

“PE em Ação” entrevista Sérgio Salles:

“A participação dos inpeanos é fundamental para o sucesso”

Sérgio Salles, do Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação (GEOPI) da Unicamp, contratado para conduzir o PE junto com Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), esclarece nesta entrevista as principais dúvidas sobre o processo e destaca a importância do envolvimento de toda a comunidade inpeana.

PE em Ação: Como você avaliaria o processo de PE no INPE?

Sérgio Salles: Trata-se de um grande esforço que a Instituição decidiu realizar, preocupada com seu futuro e com o futuro das atividades por ela conduzidas. Poucas organizações públicas de C&T estruturaram um processo tão completo como o que o INPE está fazendo. Vai muito além do planejamento estratégico clássico. É algo que só as instituições mais bem posicionadas ousam fazer.

PE em Ação: A participação dos inpeanos tem sido satisfatória?

Sérgio Salles: Sim, quantitativa e qualitativamente. Temos hoje cerca de 20% do quadro de servidores envolvidos diretamente no processo. Temos não apenas servidores, mas também o pessoal terceirizado envolvido. Mas queremos mais. Queremos, ao longo do processo, atingir 100% do pessoal que aqui trabalha. Isto é fundamental para o sucesso do trabalho. Claro que os níveis de envolvimento variam e vão continuar variando, mas faremos tudo o que estiver ao nosso alcance para envolver as pessoas da melhor forma possível. A coordenação do trabalho está particularmente preocupada com esse ponto.

PE em Ação: Você pode resumir a metodologia do PE?

Sérgio Salles: A metodologia é relativamente simples. De um conjunto de 10 temas previamente discutidos e selecionados serão debatidos e apresentados desafios para o INPE. Estes 10 temas são bastante amplos, tomando desde o futuro do setor espacial, meteorológico e de serviços tecnológicos correlatos, até o diagnóstico interno do INPE. Os GTs, como são conhecidos os Grupos Temáticos que tratam desses temas, são compostos pelo pessoal do INPE (cerca de 180 colegas), consultores do PE e consultores ad hoc. São eles os encarregados de conduzir os estudos e apontar as sugestões. Em seguida, está desenhado um procedimento de identificação de ações prioritárias que, além do resultado dos trabalhos dos GTs, contará também com um exercício de Cenários Futuros e com outro de Competências Essenciais. Esses três conjuntos de trabalhos (GTs, Cenários e Competências) gerarão sugestões que serão priorizadas para definir o conteúdo principal do Plano Diretor. Os produtos finais do PE são exatamente o Plano Diretor e o Plano Operacional.

PE em Ação: No atual estágio, é possível participar mais? Qual o andamento dos GT's?

Sérgio Salles: Sempre é possível haver mais participação e nós vamos trabalhar para isso. É um ponto crítico de todo o processo. Para o início do trabalho estamos bem. Daqui a pouco mais de um mês teremos um workshop interno, aberto a todo o INPE, para

apresentação dos resultados parciais dos GTs. Em novembro teremos outro para os resultados finais. Depois vamos às Áreas discutir os resultados, procurando assim o maior e melhor envolvimento. Estão previstas também 3 apresentações gerais do andamento do PE para todo o INPE.

PE em Ação: Por que é preciso um Grupo Gestor e um Grupo Orientador?

Sérgio Salles: Porque o PE do INPE foi concebido para ser um processo democrático e participativo. Armamos um esquema de condução do Planejamento que é composto de quatro instâncias: os Grupos Temáticos (GTs), o Grupo Gestor (GG), o Grupo Orientador (GO) e o Grupo Consultivo. Os GTs já falamos sobre eles. O GG reúne os coordenadores dos GTs além dos Coordenadores de Áreas, os consultores e a coordenação do PE. É aí que se compartilha o que está ocorrendo nos GTs e que são tomadas as decisões operacionais sobre o andamento dos trabalhos. O GG se reúne uma vez por semana. O GO é composto pela alta gerência do INPE, que é informada uma vez ao mês sobre o andamento dos trabalhos e repassa aos GTs, por meio do Grupo Gestor, suas orientações. O GC é uma instância externa, na qual participam parceiros importantes do INPE (AEB, MCT etc.) e que se reúne a cada três meses. Com esta estrutura o PE funciona com um fluxo bottom up (de baixo para cima) e top down (de cima para baixo). É um sistema que democratiza, comunica e facilita enormemente o andamento dos trabalhos.

PE em Ação: As eleições podem influenciar o processo de PE?

Sérgio Salles: Creio que o processo em si não. O método está traçado e o processo em pleno andamento. Devemos concluí-lo independente do que vier a acontecer nas eleições. Por outro lado, a implantação do Plano Diretor que está sendo construído (o principal produto do PE) pode sim ser influenciada pelo resultado das eleições. O INPE é uma instituição pública, da administração direta e, como tal, sempre sofre algum tipo de influência daquilo que ocorre no âmbito governamental. Mas é importante ressaltar que temos um plano de gerenciamento de riscos que incluiu este elemento, o do risco potencial das mudanças políticas. Vamos monitorar isto desde o início.

PE em Ação: Existem outros riscos ao andamento do processo?

Sérgio Salles: Sim, vários. Mas como disse acima estamos monitorando. A cada quinze dias o GG reexamina nossa planilha de gerenciamento de riscos para ver a necessidade de se tomar providências.

PE em Ação: Quais os próximos passos?

Sérgio Salles: Há um amplo conjunto de eventos que estão sendo agendados pelos GTs. Esta agenda está quase completa e nossa intenção é divulgá-la o quanto antes. Até o momento temos divulgado estes eventos conforme vamos confirmando a vinda de palestrantes e especialistas. No final de agosto ou início de setembro teremos um workshop de apresentação do andamento dos trabalhos dos GTs, para o qual estão todos desde já convidados. Em novembro, estes GTs apresentarão à comunidade Inpeana os resultados finais de seus esforços. Em seguida, teremos eventos importantes: um exercício de cenários futuros para o INPE, que nos ajudará na visão de futuro da Instituição e outro de competências essenciais, para definirmos as competências futuras

que o INPE deverá desenvolver. Terminada esta fase daremos início ao processo de definição de ações estratégicas, o que será oportunamente divulgado.

Aproveito ainda a oportunidade desta entrevista para colocar-me (e a toda equipe do GEOPI) à disposição da comunidade para quaisquer esclarecimentos. Meu e-mail pessoal é monteirosalles@gmail.com e meu telefone na Universidade é 19 37884555 (secretária Adriana Teixeira). Gostaria também de agradecer o apoio e a cooperação que vimos recebendo desde o início dos trabalhos.