


<i>Reference :</i> DIR-009-2006		 MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS	
<i>Version :</i> 10.0		<i>Status :</i> Aprovado	
<i>Date :</i> 8/maio/2006		<i>Nature :</i> Open	
<i>Origin :</i> Equipe CGEE /UNICAMP Direção do Inpe		<i>Revised by :</i> Gilberto Câmara	<i>Approved by :</i> Gilberto Câmara
<i>Document Title</i> Plano de Planejamento Estratégico do INPE			

Distribution List

Company	To	Copies
INPE	Direção	
CGEE	Lúcia Melo, Márcio Miranda	
UNICAMP GEOPI	Sérgio Salles, Rui Albuquerque	

DOCUMENT HISTORY

Version	History of Changes
1.0	Versão inicial proposta por Sérgio Salles e Décio Ceballos
2.0	Versão revisada a partir de reunião entre INPE, CGEE e UNICAMP
3.0	Versão revisada durante a reunião em Brasília, 9/03/2006, entre INPE, CGEE e UNICAMP
4.0	Versão revisada pelo DPCT após reunião de Brasília
5.0	Versão revisada pelo Inpe e CGEE após reunião de Brasília 10-12 de Abril.
10.0	Revisada pelo CGEE – Unicamp – Inpe (18 /04)

1 Introdução

1.1 Este documento descreve a proposta de Planejamento Estratégico (PE) do INPE, a ser realizado durante o ano de 2006 e início de 2007.

1.2 Em sua história, o INPE tem sido capaz de responder a grandes desafios. Projetos como MECB, CBERS, PRODES e SPRING, bem como a criação do CPTEC e LIT demonstram que o INPE tem uma grande capacidade de mobilização para cumprir metas ambiciosas. Assim, no caso do INPE, é mais importante estabelecer um consenso interno sobre nossas grandes metas do que analisar em detalhe o funcionamento de cada laboratório ou grupo de pesquisa.

1.3 O planejamento estratégico do INPE deverá ser principalmente um exercício coletivo de análise e posterior definição das grandes metas da instituição para o período 2007-2011. Uma vez definidas estas metas, temos a expectativa que o INPE será capaz de mobilizar os recursos internos e externos necessários para executá-las.

1.4 Os macro-objetivos do INPE dependem de uma forte interação e negociação com outras instituições no Brasil e no Exterior. Por este motivo, é importante que o PE no INPE tenha um forte componente de análise de conjuntura e de racionalidade institucional. Um dos principais produtos do PE são os argumentos para defender nossas propostas de futuro e as estratégias para conseguir viabilizá-las.

1.5 Para coordenar o planejamento estratégico, o INPE contratou a equipe do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) do MCT. Em comum acordo entre o INPE e o CGEE, a equipe do Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação (GEOPI) foi contratada para apoiar o INPE na execução das atividades de PE.

1.6 As atividades de PE do INPE deverão gerar um documento final até o início de 2007. Documentos intermediários e versões de trabalho serão importantes para subsidiar as ações da Direção do INPE durante o ano de 2006, em especial a posição da Direção do INPE quanto ao Orçamento 2007 e ao PPA 2008-2011, que já deverão refletir as discussões de PE.

2 Visão Geral

2.1 Por sua missão nacional e sua importância no contexto de C&T nacionais, o PE do INPE deverá dar uma ênfase especial aos condicionamentos impostos pelo ambiente externo, além dos internos usualmente considerados. O programa espacial é ao mesmo tempo: (a) um instrumento de cooperação internacional; (b) um impulsionador de política industrial; e (c) uma resposta a grandes desafios nacionais.

2.2 Em suas principais atividades, o INPE depende de outras instituições. A Agência Espacial Brasileira (AEB) coordena o programa espacial. As atividades

de previsão de tempo e clima devem ser coordenadas com o Instituto Nacional de Meteorologia (INMET) e com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). As atividades de monitoramento ambiental da Amazônia são fruto de entendimento entre o INPE, o Ministério de Meio Ambiente e outros órgãos governamentais. A área de tecnologia espacial tem uma importante interface com as atividades vinculadas ao Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE) e às operações desenvolvidas no Centro de Lançamento de Alcântara (CLA). Também devem ser consideradas as limitações do parque industrial e de serviços aos quais recorreremos para a colocação de nossos contratos, assim como os interesses das cooperações internacionais firmadas pelo Instituto. De forma que o ambiente externo tem grande influência no desenvolvimento do ambiente interno.

2.3 O PE do INPE deve ter dois grandes focos de discussão. O primeiro foco relacionado à estratégia para interagir com o ambiente externo de forma favorável ao INPE e o segundo relacionado à estratégia de organizar o ambiente interno de forma a melhor atender às demandas externas, bem como às suas especificidades.

2.4 Neste sentido as atividades, os estudos elaborados, e os documentos gerados no PE devem responder a duas grandes questões:

- (a) *Como fazer o Programa Espacial ter o tamanho do Brasil?*
- (b) *Como organizar o INPE para produzir Ciência e Tecnologia (C&T) de impacto?*

3 Objetivos do Planejamento Estratégico

3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do PE é identificar as transformações necessárias para ampliar a efetividade e a eficiência das ações do INPE junto à sociedade brasileira, bem como capacitá-lo para as incertezas e demandas do futuro, internalizando e sistematizando a cultura do planejamento e da prática estratégica.

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do PE são listados a seguir:

- (a) Produzir um conjunto de estudos sobre temas relacionados ao setor espacial em âmbitos nacional e internacional;
- (b) Produzir um Plano Diretor e um Plano Operacional visando à identificação e à sistematização de ações estratégicas para o INPE, com:
 - Revisão de foco, por meio da definição de grandes linhas de ação do Instituto e das oportunidades relacionadas;
 - Revisão de Visão e Objetivos Estratégicos;
 - Análise atual e avaliação prospectiva das relações do INPE com

os atores relevantes do ambiente externo;

- Avaliação de impactos gerados e esperados decorrentes das atividades do INPE junto à sociedade brasileira;
 - Avaliação de riscos decorrentes do ambiente no qual o INPE está inserido;
 - Análise de gargalos organizacionais e gerenciais e identificação de oportunidades para ampliação da competitividade institucional;
 - Análise da inserção e das relações com o Estado brasileiro frente às necessidades relacionadas ao cumprimento de sua missão e às exigências de eficiência e efetividade de suas ações;
 - Identificação e análise das *competências essenciais* e das *competências complementares* do Instituto, presentes e futuras.
- (c) Contribuir para internalizar, difundir e sistematizar a cultura do planejamento e da prática estratégica no Instituto.

4 Base metodológica

4.1 A base metodológica empregada será a do planejamento por meio do *foresight* institucional. Trata-se de abordagem que integra planejamento, prospectiva e *networking* (interno e externo). Seu objetivo maior é o de definir prioridades e ações e obter compromissos entre os atores relevantes para a construção do futuro em uma direção considerada mais apropriada segundo as especificidades da Instituição. A abordagem inclui cinco princípios básicos:

- Considerar fortemente as **especificidades** dos temas e situações envolvidos (modelo institucional e jurídico, formas organizacionais, especificidades das áreas de conhecimento e dos setores produtivos relacionados);
- Contemplar a **diversidade** de situações e forças presentes (processos e idiosincrasias internas e externas relacionadas);
- Buscar **convergência** entre as diferentes perspectivas (usar mecanismos *top down* e *bottom up*, privilegiando a convergência sobre o consenso – normalmente difícil de ser alcançado);
- Operar com **racionalidade procedural** (flexibilidade para contornar imprevistos sem perder foco e trajetória);
- Buscar **compromissos** durante o processo por meio do envolvimento dos atores em momentos variados e previamente definidos (chegar ao final com acertos sobre o que e como realizar – validação como parte do processo).

5 Estrutura preliminar do trabalho

5.1 O trabalho de PE deverá desenvolver três tipos de ações, descritos a seguir.

5.2 *Estudos temáticos*, balizadores para as demais frentes de trabalho. A definição dos estudos temáticos deverá responder aos seguintes desafios:

(a) *Como fazer o Programa Espacial ter o tamanho do Brasil?* Esta é uma questão de política estratégica, focada na análise do ambiente externo.

(b) *Como organizar o INPE para produzir C&T de impacto?* Esta é uma questão de estrutura interna, muito ligada ao *foresight* institucional.

5.3 *Plano Diretor do INPE*, cujo conteúdo terá natureza estratégica, com a definição das grandes linhas de atuação para os próximos anos;

5.4 *Plano Operacional do INPE*, detalhando as ações que deverão ser empreendidas para o cumprimento das diretrizes definidas no Plano Diretor.

5.5 O Plano Diretor e o Plano Operacional deverão utilizar-se dos estudos descritos em seguida e de outros métodos julgados adequados – entrevistas, diagnósticos, painéis, workshops etc.

6 Documentos Temáticos

6.1 Os documentos temáticos, dirigidos por termos de referência, deverão abordar os temas especificados a seguir.

6.2 Para responder à questão “*Como fazer o programa espacial ter o tamanho do Brasil?*”, que corresponde ao ambiente externo, serão realizados cinco estudos:

a) **Potencial de demanda do Brasil para o programa espacial.** Este documento irá estabelecer serviços e produtos do programa espacial dos quais a sociedade possa se beneficiar. Entre as questões a serem respondidas estão:

- Que atividades e serviços são mais bem executados a partir do espaço (atualmente e no futuro próximo) e como eles hoje se encontram estruturadas no mundo e no Brasil em termos de organização técnica e econômica?
- Quais as demandas associadas a esses serviços (p.ex. monitoramento do território, navegação e localização por satélite, coleta de dados meteorológicos, telecomunicações, aplicações científicas, etc.)?
- Que oportunidades esse panorama abre para o INPE?

- Qual a demanda por cobertura de satélites previsível para os próximos 20 anos?
 - Qual o perfil de cobertura por satélites existente hoje no Brasil, o cronograma associado de missões para os próximos anos e os constrangimentos que o Brasil deverá enfrentar nos próximos anos?
 - Que soluções devem ser acionadas no curto, médio e longo prazo?
 - Quais são as demandas induzidas pela versão 2005-2014 do Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE)?
- b) **Papel potencial do Brasil no cenário internacional, e atividades relacionadas aos programas espaciais.** Este estudo irá prospectar os programas espaciais no mundo e os diversos acordos e mecanismos de cooperação internacional, bilaterais e multilaterais, para identificar oportunidades para o Brasil.
- Temas a serem analisados: organizações internacionais; acordos científicos e tecnológicos; como a posição brasileira está organizada no sistema internacional; oportunidades e ameaças existentes e os impactos das limitações de política internacional de bens sensíveis.
- c) **Institucionalidade do sistema espacial e sua adequação às necessidades do Brasil.** Este estudo irá analisar o quadro atual de organização do programa espacial brasileiro. Pretende indicar como este quadro, no qual o INPE se insere, poderia melhor atender às demandas da sociedade. Trata-se de uma análise do programa espacial, das instituições envolvidas e de seus papéis (já inclusos a Política de Desenvolvimento das Atividades Espaciais – PNDAE – e o Sistema Nacional das Atividades Espaciais – SINDAE). Deve-se identificar se existem lacunas importantes a serem preenchidas no espaço institucional. Dada a trajetória do PNAE, quais as possíveis trajetórias para as atividades espaciais no Brasil? Deve-se também prospectar o futuro do sistema nacional de Meteorologia.
- d) **Dinâmica econômica e produtiva do setor espacial e o Inpe.** Este estudo irá analisar a estrutura e a dinâmica produtiva relacionada às áreas de competência do INPE, incluindo arranjos institucionais, e perspectivas de adensamento da cadeia produtiva do setor espacial. Avaliar oportunidades para o INPE. Avaliar o marco regulatório vigente para o setor e compará-lo ao de outras nações e agências espaciais, particularmente no contexto das respectivas legislações aplicáveis a licitações e contratos.
- e) **Alternativas de financiamento para o setor espacial.** O estudo irá analisar os mecanismos de financiamento de curto e longo prazos para o programa espacial brasileiro. Mecanismos de financiamento do Inpe e da Indústria. Analisar mecanismos como PPP, fundos setoriais,

o envolvimento de grandes organizações usuários, incentivos fiscais, e outros.

6.3 Para responder à questão “*Como organizar o INPE para produzir C&T de impacto?*”, que corresponde ao ambiente interno, serão realizados seis estudos:

- a) **Auto-conhecimento e auto-avaliação do INPE**. Este estudo buscará identificar o perfil atual do INPE para enfrentar as questões do futuro. Também visa identificar as competências essenciais e complementares hoje existentes no INPE. Deverá conter ainda uma análise de suas capacidades, ou seja, o perfil de recursos humanos existentes. Dentre os tópicos a serem abordados estão:
 - Planejamento e gestão;
 - Estrutura organizacional;
 - Capacidades relacionais;
 - Sustentabilidade financeira;
 - Capacidades e competências essenciais;
 - Política de Recursos Humanos.

- b) **Prospecção científica e tecnológica**. Este estudo irá analisar as áreas de conhecimento e tecnologias existentes e emergentes nas áreas de atuação do INPE (incluindo Ciência Espacial, Observação da Terra, Previsão de Tempo e Clima e Engenharia Espacial) e identificar oportunidades. Apoiado também nos resultados do item (a) sugerir o perfil de RH necessário para que o INPE siga desempenhando um papel de destaque.

- c) **Mensuração dos impactos das ações do INPE no período recente**. Deverá desenvolver-se aqui uma avaliação dos impactos econômicos, sociais, ambientais, científicos, tecnológicos, e de capacitação das atividades do INPE na sociedade brasileira, a partir de temas selecionados. Majoritariamente realizados com estudos externos.

- d) **Tendências de organização de instituições congêneres e de outros programas espaciais**. Apresentará avaliação e perspectivas de organizações congêneres em países selecionados e objetivos estratégicos de outros programas espaciais nas áreas compatíveis com os setores de atuação do INPE.

- e) **Alternativas de modelo institucional**. Este estudo irá avaliar as alternativas de modelo institucional do INPE, considerando os cenários de curto e longo prazos. Entres as questões importantes a serem abordadas estão: flexibilidade de gestão, autonomia estratégica, “accountability” do INPE frente ao Estado (Presidência da República,

MCT e demais Ministérios, TCU, Congresso Nacional, organizações governamentais de fomento – tais como CAPES, CNPQ e FAPESP –, Estados e Municípios afetados e/ou com interesses nas atividades do INPE, etc.), uso de Lei de Inovação e demais legislações pertinentes ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação e manutenção do papel nacional da instituição. Essas alternativas devem integrar-se às análises viabilizadas pelos estudos anteriores.

- f) **Modelo de gestão do INPE.** Este estudo procurará definir um modelo de gestão para o INPE, coerente com o arranjo institucional, adequado à moderna sociedade do conhecimento e aos cenários institucionais, científicos e tecnológicos do setor espacial em âmbitos nacional e internacional.

6.4 A metodologia de gerenciamento de trabalho deve garantir que os termos de referência dos documentos mencionados nos blocos 6.2 e 6.3 reflitam, de forma adequada, necessidades percebidas pelo conjunto dos grupos envolvidos no processo de planejamento estratégico: o INPE, o CGEE e o DPCT/UNICAMP.

7 Plano Diretor (2007-2011)

7.1 O Plano Diretor deverá ser elaborado com base em dois elementos fundamentais:

- (a) Revisão do foco das atividades finalistas e do modelo institucional do INPE, identificando os grandes temas e áreas do conhecimento com os quais trabalha e deverá trabalhar nos próximos anos e do modelo adequado para tal;
- (b) Revisão da estrutura organizacional de modo a ampliar a eficácia, eficiência e efetividade do INPE no cumprimento de sua missão institucional.

8 Plano Operacional

8.1 O Plano Operacional deverá ser baseado em dois elementos fundamentais:

- (a) Análise das implicações decorrentes das diretrizes e objetivos estratégicos definidos no Plano Diretor, bem como dos pontos críticos identificados a partir de diagnóstico organizacional e gerencial – constituído por uma análise da situação interna;
- (b) Definição das ações a serem implementadas pelo Instituto no período 2007-2011.

9 Gerenciamento do Trabalho

O trabalho será gerenciado de forma a explorar as vantagens de fluxos *top down* e *bottom up* (ver Figura 1). Para tanto serão formados grupos de gestão com atribuições específicas abaixo descritas:

9.1 Grupo Orientador

- Atribuições: dar orientação estratégica, política e institucional para o trabalho de planejamento e passar orientação para o Grupo Gestor e para os Grupos Temáticos. Deverá ainda dar o devido suporte institucional para o bom andamento dos trabalhos.
- Composição: Diretor do INPE, Diretor Científico, Diretor Tecnológico, Chefe de Gabinete, CPA/INPE, CGEE, DPCT/UNICAMP.
- Coordenação: Diretor do INPE
- Relaciona-se com o Grupo Consultivo Externo e com o Grupo Gestor.
- Reuniões mensais.

9.2 Grupo Consultivo (“stakeholders”)

- Atribuições: Opinar periodicamente sobre os rumos e resultados do planejamento estratégico, e, se necessário, recomendar ajustes ao processo.
- Composição: Diretor do INPE, Presidenta do CGEE, CTC¹ do INPE, Coordenador de Planejamento, DPCT/UNICAMP (no papel de assessor), Presidente da AEB e representante da indústria aeroespacial, MCT/SCUP.
- Coordenação: Diretor do INPE.
- Relaciona-se com o Grupo Orientador.
- Reuniões trimestrais.

9.3 Grupo Gestor

- Atribuições: Gerenciar os trabalhos do PE do INPE, garantindo a interação entre o nível de Orientação e o nível Operacional do PE (Grupos Temáticos). Funciona como a Secretaria Executiva do PE. É também a instância de síntese dos trabalhos e de redação do Plano Diretor e do Plano Operacional.
- Composição: CPA/INPE, Diretor Científico, Diretor Tecnológico, Chefia de Gabinete, Coordenadores dos Grupos Temáticos,

¹ CTC: 4 pesquisadores e tecnologistas internos; dois membros externos da comunidade; 1 representante do setor privado; representante do MDIC; Diretor.

DPCT/UNICAMP, e a participação facultativa dos Coordenadores de áreas e laboratórios do Inpe, e do Coordenador do Programa CBERS.

- Coordenação: CPA/INPE
- Relaciona-se com todos os Grupos, exceto o Consultivo Externo.
- Reuniões semanais.

O grupo gestor deverá contar com a equipe de consultores da Unicamp para:

- Definir o referencial teórico-metodológico associado ao processo de PE;
- Apresentar e difundir as metodologias do PE na organização, preparando-a para o processo;
- Dar suporte metodológico aos estudos, análises e sínteses desenvolvidas para alinhá-los com os objetivos do PE;
- Dar suporte às atividades de mobilização da organização e de validação do PE;
- Apoiar e acompanhar as atividades do Grupo Gestor na coordenação, acompanhamento, avaliação e controle dos trabalhos;
- Desenvolver estudos, análises e sínteses relacionados aos temas associados ao PE, tais como, competências essenciais, demandas nacionais, arranjo institucional, e estudos de cenários.

9.4 Grupos Temáticos

- Atribuições: Responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento dos estudos temáticos previstos no PE.
- Composição: Cada grupo é responsável por um dos estudos do PE e tem um coordenador que será um servidor do INPE com assessoria do CGEE e do DPCT/UNICAMP. Os coordenadores dos Grupos Temáticos serão membros do Grupo Gestor.
- Relaciona-se com o Grupo Gestor.
- Reuniões de periodicidade variável (definida em cada Grupo de comum acordo com o Grupo Gestor).

Além da estrutura acima descrita, representada esquematicamente na Figura 1, o gerenciamento interno dos trabalhos inclui um processo interno de validação, que contemplará a consulta sistemática à comunidade do Inpe.

10 Cronograma e resultados

As fases do projeto deverão contemplar: a organização geral do trabalho, o controle e os registros dos progressos efetuados, a coordenação dos relacionamentos com os atores, o suporte à realização dos estudos e eventos de validação, o controle dos prazos e custos do projeto e o apoio técnico integrado à realização do PE.

As cinco fases propostas para o desenvolvimento do projeto, descritas a seguir, são definidas de modo a atender às necessidades de análises compatíveis com o modelo de gestão pública brasileira e, em particular, considerar a cultura e a experiência acumulada de planejamento e gestão do Inpe.

FASE 1: Preparação e Lançamento do processo de Planejamento Estratégico

A fase de preparação tem como objetivos a definição da metodologia do PE, a motivação e a mobilização da organização ao PE, a definição de uma estrutura de gestão do PE, a definição dos estudos temáticos, a composição das equipes (gestoras e de estudos), e o planejamento do PE. Esta fase tem um prazo estimado de 4 meses e encerra-se com o plano validado e com o lançamento do PE.

Produto esperado: Plano de orientação do processo de planejamento estratégico; termos básicos de referência e estratégia de implementação dos estudos; equipes definidas; processo apresentado às áreas do INPE.

FASE 2: Contratação e Elaboração de Estudos Temáticos

A fase de estudos temáticos inicia-se na data de lançamento, e os seus resultados subsidiam todas as demais fases do processo de planejamento. Esta fase deve ser encerrada em 4 meses, quando se inicia a fase de formulação das estratégias.

No início da fase 2 os grupos de estudos deverão preparar um Termo de Referência detalhado definindo os objetos de estudos, as bases metodológicas, tais como, técnicas de cenários, desenvolvimento de pesquisas de análise de impacto, etc. e também o perfil dos consultores especializados que conduzirão ou coordenarão estes estudos.

Alguns estudos da fase 2 são complementados ou detalhados para adquirirem a profundidade necessária à elaboração do Plano Operacional, de forma que, a fase 2 tem uma segunda subfase de outros 3 meses, compondo uma duração total da fase de 7 meses. Dentre os estudos que deverão durar 7 meses estão os *roadmaps* para satélites de comunicação e os sistemas de navegação por satélites.

Produto esperado: Plano detalhado do planejamento e documentação dos estudos temáticos realizados.

FASE 3: Formulação de Estratégias para a elaboração do Plano Diretor do Inpe

As análises de formulação de estratégias têm como base os resultados dos estudos temáticos, e orientados por questões desafiadoras relacionadas ao futuro da instituição. Esta fase se subdivide em duas subfases: uma orientada às estratégias de participação do Inpe no programa espacial, e uma segunda orientada às estratégias de gestão da organização para C&T de impacto. Esta fase terá dois meses, com sobreposições às fases 2 e 3.

Produto esperado: documento síntese das estratégias definidas a partir dos estudos temáticos e demais atividades.

FASE 4: Elaboração e Validação do Plano Diretor do Inpe

A fase 4 é orientada à síntese do processo de planejamento estratégico e a elaboração e validação do Plano Diretor 2007-2011. Esta fase terá dois meses, com o primeiro mês sobreposto à fase 3.

Produto esperado: Plano Diretor validado.

FASE 5: Elaboração e Validação de do Plano Operacional do Inpe

A fase 5 é orientada à elaboração do Plano Operacional que também apresenta duas linhas. Uma tendo como vertente o plano de ações que deverá subsidiar, em 2008, a elaboração da participação do Inpe no PPA 2008-2011 e uma segunda orientada ao plano de gestão do Inpe para viabilização dos objetivos estratégicos institucionais estabelecidos no Plano Diretor.

Produto esperado: Plano Operacional validado.

FASES 1 a 5: Processo de validação

Os estudos e as análises deverão ter uma programação especial de validação prevendo eventos abertos de apresentação das conclusões dos trabalhos. A dimensão e a complexidade do Inpe tornam o processo de validação especialmente importante e crítico. Desta forma, todas as fases do processo de Planejamento Estratégico devem ser validados com ampla discussão entre os interessados, em busca, e se possível, com a construção do consenso. O Grupo Gestor deverá promover as reuniões necessárias com setores representativos e, principalmente, um evento aberto de encerramento e validação no encerramento de cada uma das fases. Além disto, o processo do PE no Inpe utilizará os recursos de Intranet e Internet para disponibilizar documentos e informações e promover fóruns de discussão. Finalmente, o processo de PE deverá ser encerrado com uma apresentação final de conclusão dos trabalhos e validação.

11 Equipe

A equipe de trabalho será composta por pessoal do INPE, do CGEE e do DPCT/UNICAMP e coordenada pelo Coordenador da CPA/INPE. Os nomes serão detalhados no Plano de Trabalho.

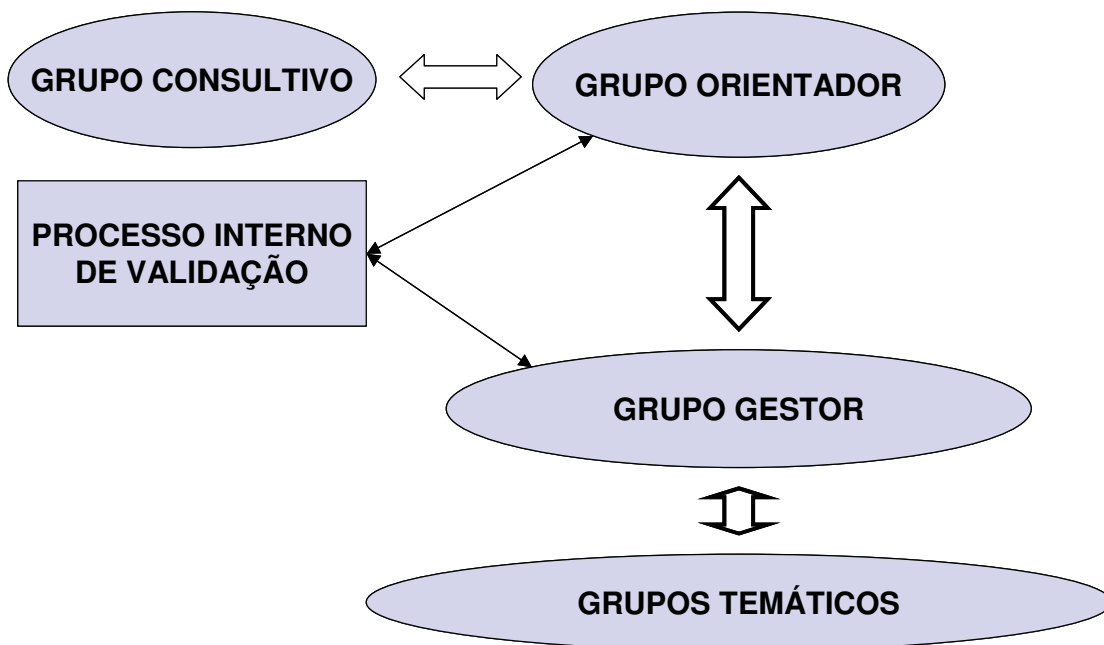


Figura 1 – Estrutura de gerenciamento do Planejamento Estratégico

Figura 2 – Cronograma e o processo de validação

Fases do processo de Planejamento Estratégico do INPE

