

Proposta metodológica para a segunda fase do Planejamento Estratégico do INPE

(Documento apresentado para o Grupo Gestor em 8/dezembro/2006)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
OBJETIVO	1
ANTECEDENTES.....	1
ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO 5 – SÍNTESE DOS TRABALHOS DOS GTs	2
ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS FUTUROS.....	3
ELABORAÇÃO DO PD E DO PO	4
CRONOGRAMA.....	5

Apresentação

Tendo em vista a proximidade da conclusão dos trabalhos dos Grupos Temáticos e a necessidade de adequação dos procedimentos metodológicos, apresenta-se a seguir uma revisão da proposta metodológica para discussão e validação junto ao Grupo Gestor.

Objetivo

Esta proposta visa ajustar a metodologia inicialmente prevista e preparar os participantes do PE para a fase que se iniciará em janeiro de 2007.

Antecedentes

Os passos metodológicos previstos na metodologia do PE do INPE prevêm:

FASE 1: Preparação e Lançamento do processo de Planejamento Estratégico

Documento 1: Proposta de planejamento estratégico

Documento 2: Plano de trabalho detalhado (incluindo nota técnica metodológica)

FASE 2: Contratação e Elaboração de Estudos Temáticos

Documento 3: Termos de Referência dos estudos temáticos

Documento 4: Conjunto de estudos temáticos realizados

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

Documento 5: Síntese dos estudos temáticos e das demais atividades e proposição preliminar das estratégias

Documento de Cenários futuros

Documento de Competências Essenciais (INPE + Áreas)

FASE 4: Elaboração das minutas do PD e do PO

Documento 6a: minuta do Plano Diretor do INPE

Documento 7a: minuta do Plano Operacional do INPE

FASE 5: Elaboração e Validação do Plano Operacional do INPE

Documento 6b: Plano Diretor do INPE validado

Documento 7b: Plano Operacional do INPE validado

O PE encontra-se agora entre o final da Fase 2 e o início da Fase 3. Nesta Fase tem início uma nova dinâmica de trabalho cujos passos são apresentados a seguir.

Elaboração do Documento 5 – Síntese dos trabalhos dos GTs

O que é?

Este Documento trará a consolidação do que se produziu nos GTs e terá também um conteúdo analítico proposto pelo Grupo Gestor.

Os relatórios produzidos pelos GTs têm a seguinte composição geral:

- Resultados obtidos
- Idéias força
- Desafios e oportunidades
- Diretrizes e ações
- Anexos contendo o material produzido pelos trabalhos do Grupo

O Documento 5 contará com três versões:

Versões	Conteúdo geral	Quem faz
Primeira versão	Consolidação e análise morfológica dos relatórios dos GTs	GEOPI
Segunda versão	Análise detalhada do material consolidado	Grupo Gestor
Versão final	Revisão da análise detalhada	Grupos Temáticos

Como se faz?

1. GEOPI encarrega-se de fazer a **primeira versão** procurando:
 - a. Identificar pontos comuns – redundâncias e coincidências
 - b. Destacar complementaridades (vincular elementos próximos, não redundantes e complementares)

- c. Destacar transversalidades (elementos transversais colocados pelos GTs, que têm sentido multi-temático)
 - d. Destacar elementos conflitantes (elementos com sentido e/ou direção conflitantes apontados por diferentes GTs)
2. Esta versão é encaminhada ao GG para discussão e preparação da **segunda versão**
3. GG discutirá o documento visando:
 - a. Revisar os trabalhos dos GTs e a consolidação feita pelo GEOPI
 - b. Dar tratamento para as redundâncias, complementaridades, transversalidades e conflitos identificados
 - c. Identificar temas emergentes
4. Esta segunda versão é encaminhada ao Grupo Orientador e aos GTs para ciência e comentários
5. A **terceira versão** incorporará os comentários do Grupo Orientador e dos GTs (será feita pelo GEOPI e encaminhada para ciência do GG)
6. Finalização do Documento 5 e encaminhamento ao GO e ao Grupo Consultivo

Estrutura final do Documento 5

1 – Introdução geral – apresentação do documento com explicação dos procedimentos metodológicos utilizados pelos GTs e dentro do próprio documento	Primeira versão preparada pelo GEOPI
2 – Relatórios temáticos por GT (seqüência dos temas dos GTs, de 1 a 10, preservando a estrutura original dos documentos emitidos pelos Grupos Temáticos)	
3 – Análise morfológica	
3.1 Redundâncias e coincidências	
3.2 Complementaridades	
3.3 Transversalidade	Segunda versão revisada pelo GG
3.3 Conflitos	
4 – Análise detalhada (item a ser incluído na segunda versão do Documento 5)	Versão final revisada pelo GO e pelos GTs
5 – Registro das observações feitas pelo GO e pelos GTs (item a ser incluído na terceira versão do Documento)	

Elaboração dos Cenários Futuros

Simultaneamente à preparação do Documento 5, de síntese dos trabalhos dos GTs, dar-se-á início à preparação do trabalho de cenários futuros para o INPE.

O que é?

As metodologias de cenários buscam prospectar possibilidades (e não probabilidades) de trajetórias em assuntos de interesse e de impacto para uma organização. Os cenários permitem que uma organização trilhe uma trajetória e, ao mesmo tempo, monitore outras possíveis preparando-se assim para enfrentar mudanças de rumo e reduzindo o leque de incertezas sobre o futuro. Seu produto opera como guia para o planejamento na medida em

que aponta possíveis desdobramentos de temas e incertezas críticas de interesse de uma organização.

Sua elaboração é simples e está baseada em três princípios fundamentais:

- ter um objetivo claro e consensual;
- montar uma agenda estruturada baseada em temas e incertezas realmente críticas para o futuro da organização;
- reunir pessoas qualificadas para o exercício de prospecção (internas e externas).

Como se faz?

O exercício de cenários é feito em três momentos:

1. **preparação** (definição dos objetivos e dos temas e incertezas críticas a serem prospectados e preparação de um documento de apoio ao exercício de prospecção)
2. **exercício de prospecção** (trabalho de um dia realizado sobre o material previamente preparado)
3. **análise dos resultados** e elaboração do produto final

O trabalho de cenários será feito pelo Grupo Gestor, com apoio do GEOPI. Os passos necessários para o trabalho são os seguintes:

- definição dos objetivos da cenarização
- definição dos temas e das incertezas críticas que deverão estruturar o exercício
- identificação dos participantes e envio dos convites
- elaboração do documento de apoio
- preparação da logística

Elaboração do PD e do PO

O que é?

Um Plano Diretor é uma peça de planejamento que orienta o nível estratégico de uma Instituição, definindo os rumos desejados para certo período de tempo. Trata-se de responder o “que fazer”.

Nele se colocam os grandes desafios que devem ser enfrentados e o posicionamento que a Instituição quer ter no período definido. Um Plano Diretor estrutura-se, em geral, com os seguintes itens:

1. a caracterização da Instituição
2. a visão de futuro e os grandes desafios para a Instituição

3. as referências fundamentais da Instituição: missão, visão, valores e diretrizes institucionais
4. os objetivos estratégicos
5. as ações estratégicas necessárias

Um Plano Operacional contém os níveis tático e operacional que orientam a implementação do Plano Diretor. Trata-se de responder o como, o quem e o quando.

Sua concepção depende, portanto, das proposições e intenções do PD e de um conjunto de regras operacionais típicas a que a Instituição está submetida (leis, normas, etc.). Sua estrutura normalmente contém:

- implicações táticas e operacionais decorrentes do PD
- detalhamento e forma de implementação das ações estratégicas definidas no PD
- plano de implementação (cronograma, riscos, contingências, responsabilidades, custos associados e fontes de financiamento)

Dadas as condições de organização do planejamento de uma instituição pública, é preciso que o PO esteja orientado à lógica e ao formato do Plano Plurianual do Governo Federal.

Como se faz?

O Plano Diretor e o Plano Operacional serão construídos a partir de três insumos principais:

- Documento síntese dos trabalhos dos GTs;
- Documento de Cenários; e
- Análise de Competências.

A instância responsável pela redação do PD e do PO é o Grupo Gestor.

Cronograma (preliminar)

	ATIVIDADE	JANEIRO					FEVEREIRO				MARÇO			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
ATIVIDADES RELACIONADAS AO DOCUMENTO SÍNTESE	Elaboração da primeira versão do Documento 5 (síntese dos GTs)	até 9 jan												
	Entrega para o GG da primeira versão do Documento 5		9/jan											
	Discussão no GG da primeira versão do Documento 5		10 - 12 jan											
	Preparação da segunda versão do Documento 5			na										
	Encaminhamento da segunda versão ao GO, aos GTs e aos Coordenadores de Área para discussão					29/jan								
	Retorno da revisão pelos GTs, GO e Coordenadores de Área						9/fev							
	Preparação da terceira versão do Documento 5							16/fev						
	Apresentação ao GG e encerramento desta atividade							16/fev						
	CENÁRIOS DE FUTURO	Definição dos objetivos da cenarização	até 19/jan											
Definição dos temas e das incertezas críticas que deverão estruturar o exercício				até 31/jan										
Identificação dos participantes e envio dos convites			até 15/jan											
Preparação da logística						na								
Realização do evento								14/fev						
Documento com resultado do cenário								26/fev						
ELABORAÇÃO PD e PO	Discussão e redação da Minuta do Plano Diretor (PD)									até 5/mar				
	Discussão e redação da Minuta do Plano Operacional (PO)									até 5/mar				
	Validação das minutas nas áreas do INPE											até 29/3/2006		

Seqüência metodológica pós workshop

08 de dezembro de 2006



Objetivo

- Esta proposta visa ajustar a metodologia inicialmente prevista e preparar os participantes do PE para a fase que se iniciará em janeiro de 2007



Sumário



- Antecedentes
- Documento de síntese dos estudos dos GTs
- Visão de futuro – cenários
- Plano Diretor e Plano Operacional

Antecedentes





Fases e Documentos

- **FASE 1: Preparação e Lançamento do processo de Planejamento Estratégico**
- **Documento 1:** Proposta de planejamento estratégico
- **Documento 2:** Plano de trabalho detalhado (incluindo nota técnica metodológica)
- **FASE 2: Contratação e Elaboração de Estudos Temáticos**
- **Documento 3:** Termos de Referência dos estudos temáticos
- **Documento 4:** Conjunto de estudos temáticos realizados
- **FASE 3: Formulação de Estratégias para a elaboração do Plano Diretor do INPE**
- **Documento 5:** Síntese dos estudos temáticos
- **Documento** de Cenários futuros
- **FASE 4: Elaboração das minutas do PD e do PO**
- **Documento 6a:** minuta do Plano Diretor do INPE
- **Documento 7a:** minuta do Plano Operacional do INPE
- **FASE 5: Elaboração e Validação do Plano Operacional do INPE**
- **Documento 6b:** Plano Diretor do INPE validado
- **Documento 7b:** Plano Operacional do INPE validado



Produtos

1. Conjunto de Estudos Temáticos
2. Cenários futuros
3. Plano Diretor do INPE
4. Plano Operacional do INPE

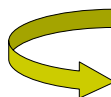
Estudos Temáticos – Doc 4



GT 1 – Demandas
GT 2 – Cooperação
GT 3 – Institucionalidade
GT 4 – Setorial
GT 5 – Financiamento
GT 6 – Diagnóstico
GT 7 – Prospecção
GT 8 – Impactos
GT 9 – Benchmark
GT10 – Modelos institucional
e gerencial

CONSOLIDADO

- resultados obtidos
- Idéias força
- desafios e oportunidades
- diretrizes e ações



DOC 5

Documento de síntese



Elaboração da síntese dos GTs (Doc 5)



• O que é?

- Este Documento trará a consolidação do que se produziu nos GTs e terá também um conteúdo analítico organizador e aditivo
- Terá 3 versões

Versões	Conteúdo geral	Quem faz
Primeira versão	Consolidação e análise morfológica	GEOPI
Segunda versão	Análise detalhada do material consolidado	Grupo Gestor
Versão final	Revisão da análise detalhada	Grupos Temáticos

Elaboração da síntese dos GTs (Doc 5)



Como se faz?

- GEOPI encarrega-se de fazer a primeira versão procurando:
 - Identificar pontos comuns – redundâncias e coincidências
 - Destacar complementaridades (vincular elementos próximos, não redundantes e complementares)
 - Destacar transversalidades (elementos transversais colocados pelos GTs, que têm sentido multi-temático)
 - Destacar elementos conflitantes (elementos com sentido e/ou direção conflitantes apontados por diferentes GTs)
- Esta versão é encaminhada ao GG para discussão e preparação da segunda versão
- GG discutirá o documento visando:
 - Revisar os trabalhos dos GTs e a consolidação feita pelo GEOPI
 - Dar tratamento para as redundâncias, complementaridades, transversalidades e conflitos identificados
 - Identificar temas emergentes
- Esta segunda versão é encaminhada ao Grupo Orientador e aos GTs para ciência e comentários
- A terceira versão incorporará os comentários do Grupo Orientador e dos GTs (será feita pelo GEOPI e encaminhada para ciência do GG)
- Finalização do Documento 5 e encaminhamento ao GO e ao Grupo Consultivo

Estrutura do Doc síntese



1- Introdução geral – apresentação do documento com explicação dos procedimentos metodológicos utilizados pelos GTs e dentro do próprio documento	Primeira versão preparada pelo GEOPI
2 – Relatórios temáticos por GT (seqüência dos temas dos GTs, de 1 a 10, preservando a estrutura original dos documentos emitidos pelos Grupos Temáticos)	
3 – Análise morfológica	
3.1 Redundâncias e coincidências	
3.2 Complementaridades	
3.3 Transversalidade	
3.3 Conflitos	
4 – Análise detalhada (item a ser incluído na segunda versão do Documento 5)	Segunda versão revisada pelo GG
5 – Registro das observações feitas pelo GO e pelos GTs (item a ser incluído na terceira versão do Documento)	Versão final revisada pelo GO e pelos GTs

Visão de futuro – Cenários



Visão de Futuro – Doc Cenários



- **O que é?**
- As metodologias de cenários buscam prospectar possibilidades (e não probabilidades) de trajetórias em assuntos de interesse e de impacto para uma organização
- Os cenários permitem que uma organização trilhe uma trajetória e, ao mesmo tempo, monitore outras possíveis preparando-se assim para enfrentar mudanças de rumo e reduzindo o leque de incertezas sobre o futuro
- Seu produto opera como guia para o planejamento na medida em que aponta possíveis desdobramentos de temas e incertezas críticas de interesse de uma organização

Visão de Futuro – Doc Cenários



- **três princípios fundamentais:**
 - ter um objetivo claro e consensual;
 - montar uma agenda estruturada baseada em **temas e incertezas** realmente críticas para o futuro da organização;
 - reunir pessoas qualificadas para o exercício de prospecção (internas e externas)

Visão de Futuro – Doc Cenários



- O exercício de cenários é feito em três momentos:
 - preparação (definição dos objetivos e dos temas e incertezas críticas a serem prospectados e preparação de um documento de apoio ao exercício de prospecção)
 - exercício de prospecção (trabalho de um dia realizado sobre o material previamente preparado)
 - Análise dos resultados e elaboração do produto final

Visão de Futuro – Doc Cenários



- Os passos necessários para o trabalho são os seguintes:
 - definição dos objetivos da cenarização;
 - definição dos temas e das incertezas críticas que deverão estruturar o exercício
 - identificação dos participantes e envio dos convites
 - elaboração do documento de apoio
 - preparação da logística

Descrição da situação atual e desdobramentos possíveis



	Situação atual	Futuro A	Futuro B	Futuro C
Dimensão 1				
- Incerteza crítica 1.1				
- Incerteza crítica 1.2				
- Incerteza crítica 1.n				
Dimensão n				
Incerteza crítica n.1				
Incerteza crítica n.n				

Identificação dos cenários segundo as incertezas críticas



	Situação atual	Futuro A	Futuro B	Futuro C
Dimensão 1				
- Incerteza crítica 1.1				
- Incerteza crítica 1.2				
- Incerteza crítica 1.n				
Dimensão n				
Incerteza crítica n.1				
Incerteza crítica n.n				

Cenário 1

Cenário 2

Cenário 3

Doc Cenários – estrutura



- Cenários identificados e caracterizados
- Ações necessárias para enfrentar os cenários
- Indicadores de seguimento e avaliação

Plano Diretor e Plano Operacional





Elaboração do PD

O que é?

- Um **Plano Diretor** é uma peça de planejamento que orienta o nível estratégico de uma Instituição, definindo os rumos desejados para certo período de tempo. Trata-se de responder o “que fazer”.
- Nele se colocam os grandes desafios que devem ser enfrentados e o posicionamento que a Instituição quer ter no período definido



Elaboração do PD

Como se faz?

- Um **Plano Diretor** estrutura-se, em geral, com os seguintes itens:
 - a caracterização da Instituição
 - a visão de futuro e os grandes desafios para a Instituição
 - as referências fundamentais da Instituição: missão, visão, valores e diretrizes institucionais
 - os objetivos estratégicos
 - as ações estratégicas necessárias



Elaboração do PO

- Um **Plano Operacional** contém os níveis tático e operacional que orientam a implementação do Plano Diretor. Trata-se de responder o como, o quem e o quando.
- Sua concepção depende, portanto, das proposições e intenções do PD e de um conjunto de regras operacionais típicas a que a Instituição está submetida (leis, normas, etc.).



Elaboração do PO

- Sua estrutura normalmente contém:
 - implicações táticas e operacionais decorrentes do PD
 - detalhamento e forma de implementação das ações estratégicas definidas no PD
 - plano de implementação (cronograma, riscos, contingências, responsabilidades, custos associados e fontes de financiamento)
- Correspondência com o PPA

Competências



Competências essenciais e complementares



- Funções essenciais
 - Competências atuais
 - Competências desejadas
- Funções complementares
 - Competências atuais
 - Competências desejadas
- Ações para o desenvolvimento de competências

Cronograma



Cronograma (preliminar)



	ATIVIDADE	JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
ATIVIDADES RELACIONADAS AO DOCUMENTO SÍNTESE	Elaboração da primeira versão do Documento 5 (síntese dos GTs)	até 9 jan												
	Entrega para o GG da primeira versão do Documento 5		9/jan											
	Discussão no GG da primeira versão do Documento 5		10 - 12 jan											
	Preparação da segunda versão do Documento 5			na										
	Encaminhamento da segunda versão ao GO, aos GTs e aos Coordenadores de Área para discussão					29/jan								
	Retorno da revisão pelos GTs, GO e Coordenadores de Área						9/fev							
	Preparação da terceira versão do Documento 5							16/fev						
	Apresentação ao GG e encerramento desta atividade							16/fev						
	Definição dos objetivos da cenarização		até 16/jan											
CENÁRIOS DE FUTURO	Definição dos temas e das incertezas críticas que deverão estruturar o exercício				até 31/jan									
	Identificação dos participantes e envio dos comitês		até 15/jan											
	Preparação da logística						na							
	Realização do evento						14/fev							
ELABORAÇÃO DO e PO	Documento com resultado do cenário								26/fev					
	Discussão e redação da Minuta do Plano Diretor (PD)									até 5/mar				
	Discussão e redação da Minuta do Plano Operacional (PO)									até 5/mar				
	Validação das minutas nas áreas do INPE											até 29/3/2004		