

Paradigmas são regras de decisão que orientam a conduta das organizações; mudaram muito de um século para o outro ...

PARADIGMAS SÉCULO XX

Estabilidade, previsibilidade

Necessidade de certeza

Comando e controle de cima para baixo

Rigidez organizacional

Controle por meio de regras e hierarquia

Orientado para o processo

Foco na organização interna

PARADIGMAS SÉCULO XXI

Descontinuidade, melhoria contínua

Tolerância à ambigüidade

***Empowerment*
(delegação autoridade)**

Organizações virtuais, flexibilidade

Controle por meio de visão e princípios

Orientado para os resultados

Foco no ambiente competitivo



... o que tem levado as organizações a desenvolver um novo perfil competitivo

PERFIL SÉCULO XX

Eficiente, estável

Voltada para a qualidade do produto

As máquinas são importantes

Organizada por funções

Direcionada ao produto

Ênfase financeira

Integrada verticalmente



PERFIL SÉCULO XXI

**Inovadora e
empreendedora**

**Voltada para qualidade
total**

**As informações são
importantes**

**Organizada
matricialmente**

Direcionada ao cliente

Ênfase na velocidade

**Integrada em rede,
interdependente**

Os propósitos do Planejamento Estratégico diferem conforme a natureza das organizações

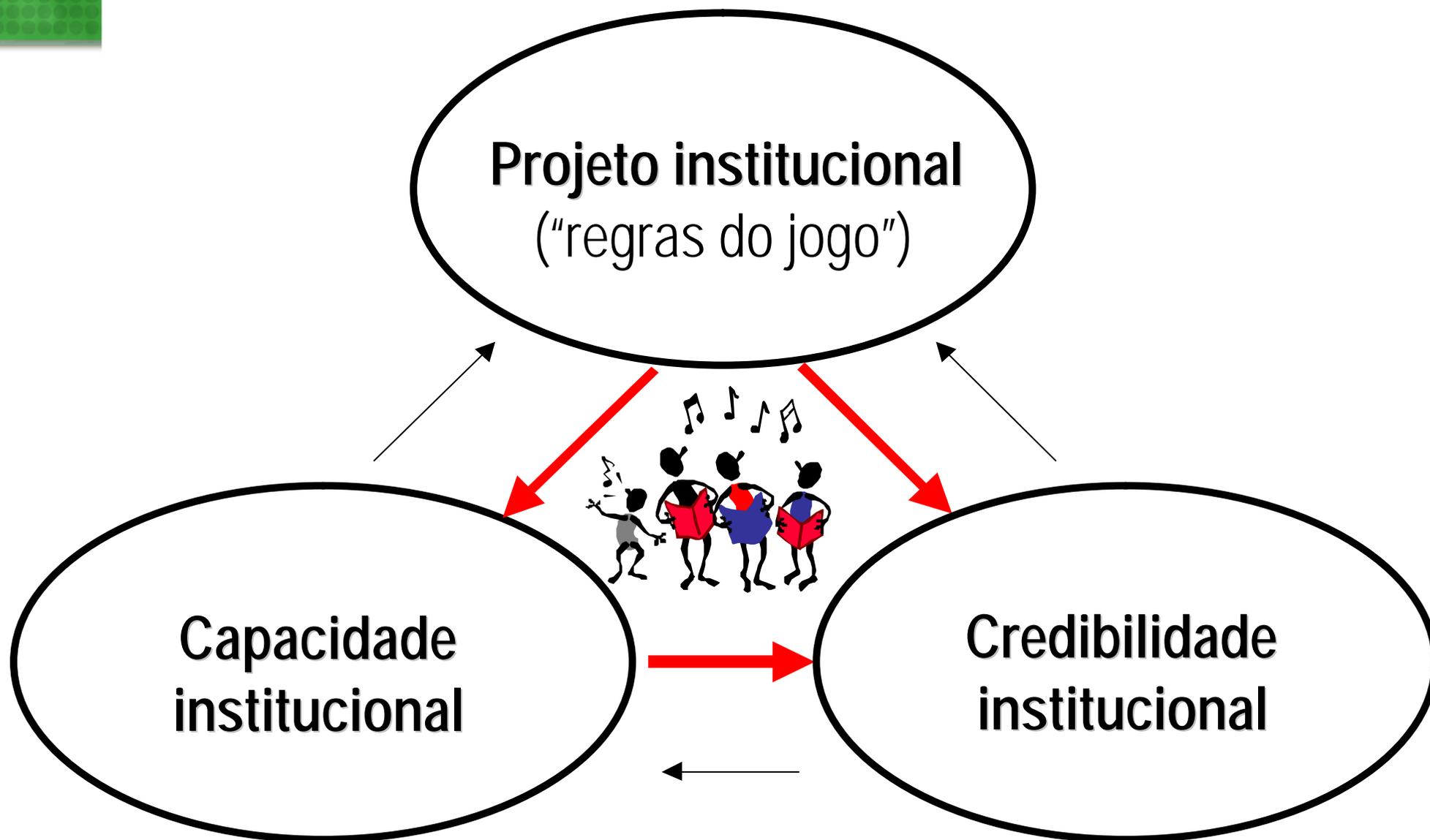
- **Em organizações públicas:**
 - Busca de sustentabilidade institucional, ou seja, de continuada valorização social dos bens e serviços que ela produza
- **Em organizações privadas:**
 - Conquista de posições e vantagens competitivas, que permitam maior lucro para essas empresas.

Por que as instituições de CT&I necessitam de PE?

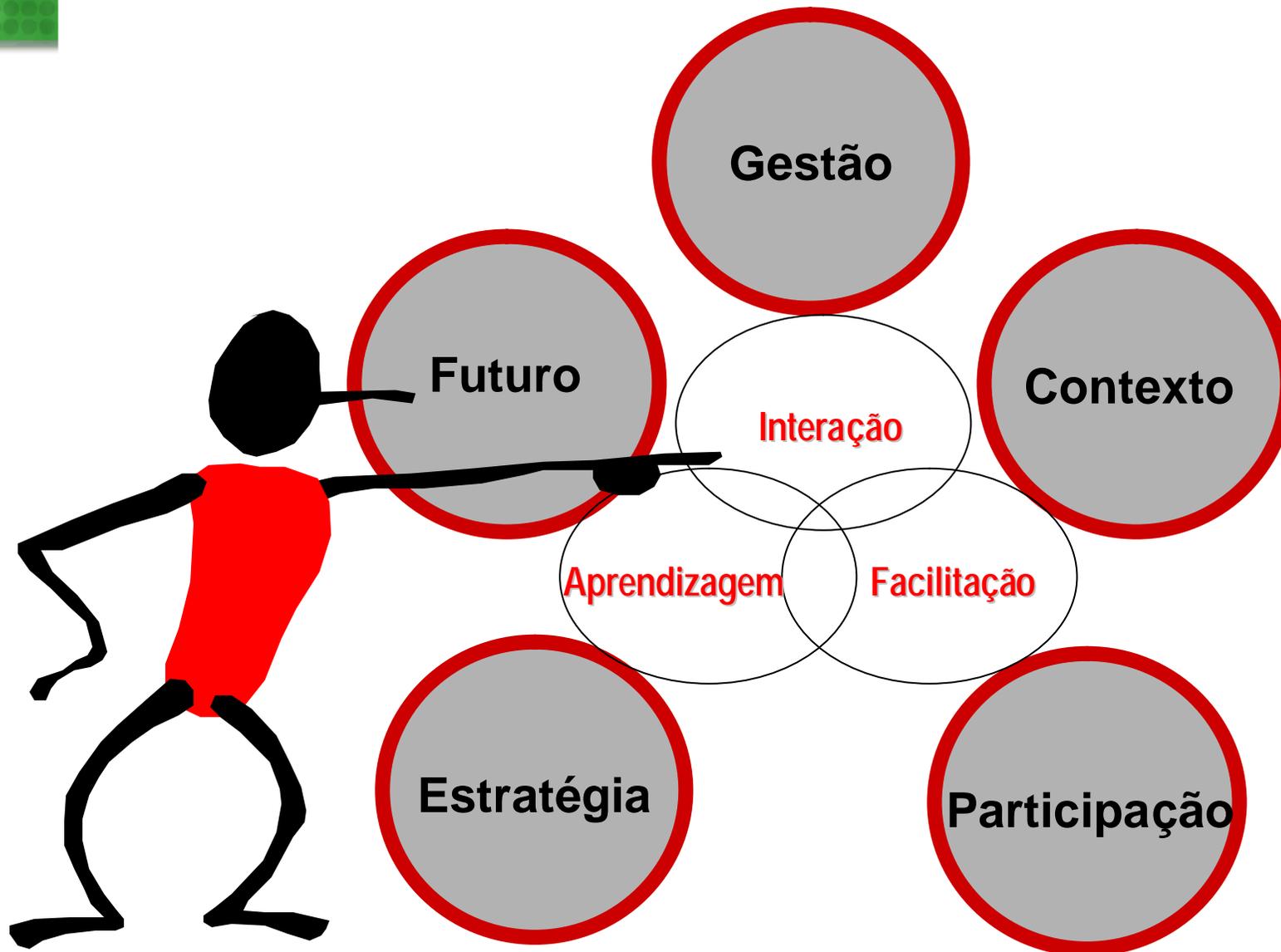
- As organizações de CT&I são criadas porque:
 - São capazes de gerar “produtos” que atendam às necessidades, aspirações e desejos de algum grupo social (externo), com uma dada qualidade e de forma repetida e confiável; e
 - Obedecem a instituições (regras e procedimentos) socialmente aceitos, para realizar a sua ação organizacional.



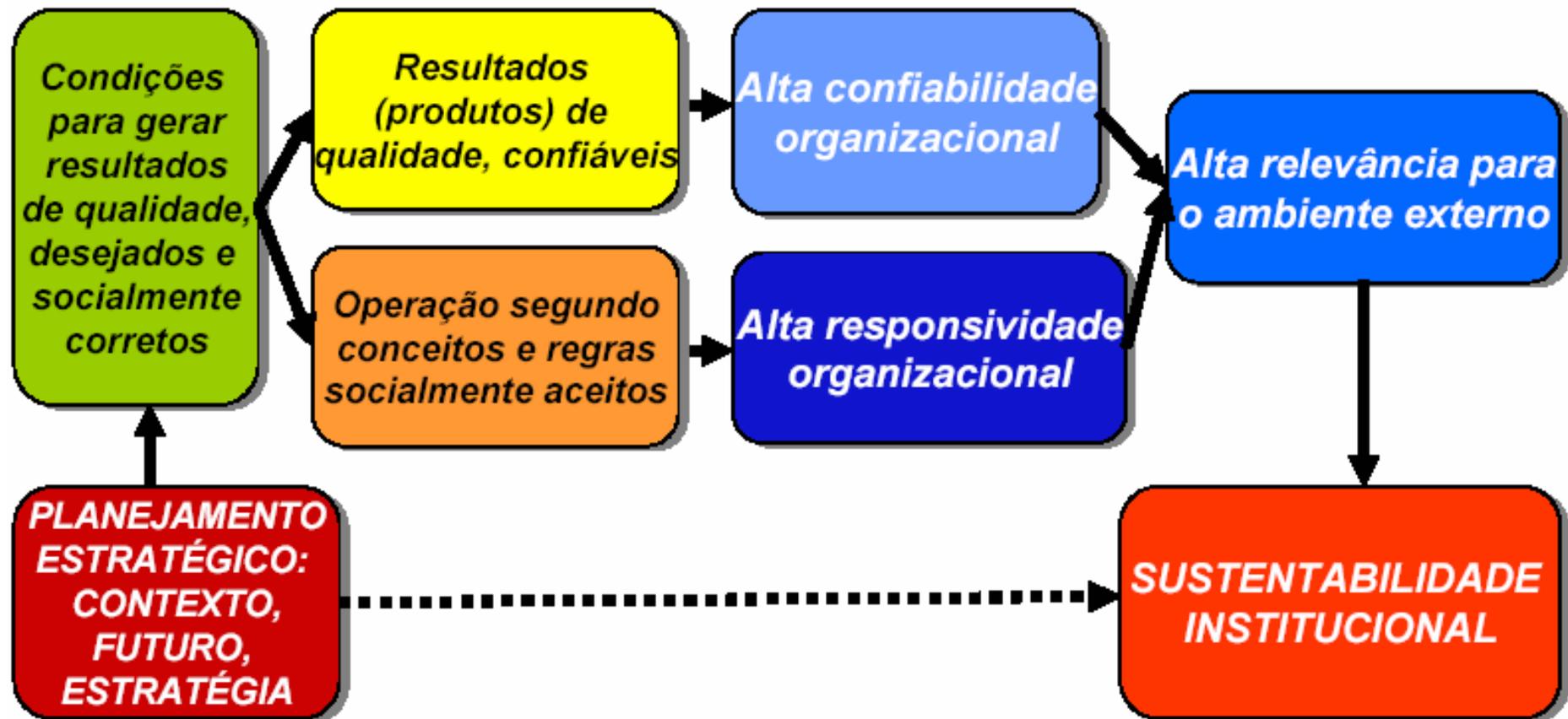
“Triângulo da sustentabilidade” institucional



Um “enfoque estratégico” para o planejamento da sustentabilidade institucional

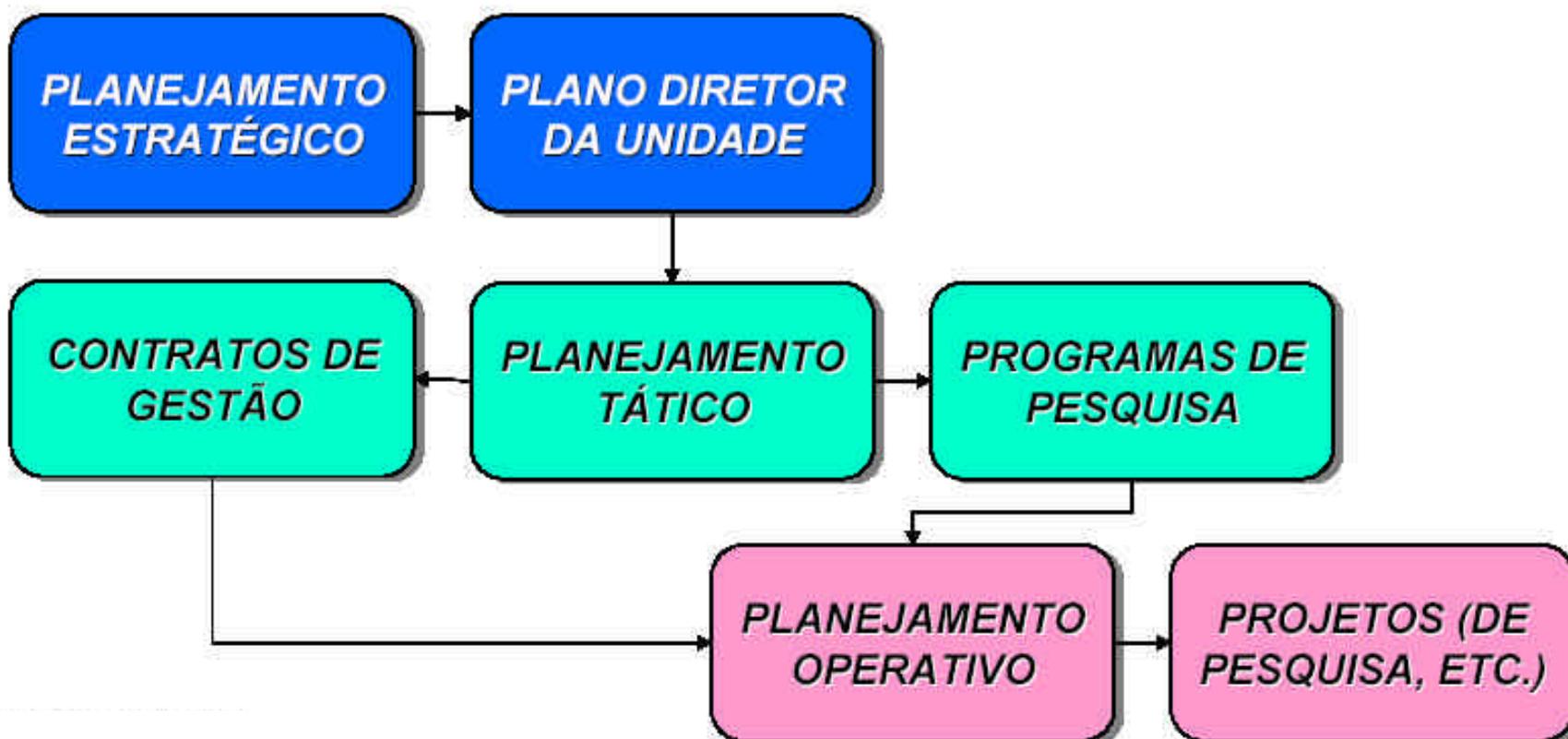


As organizações necessitam de processos de Planejamento Estratégico para aumentar sua confiabilidade e responsividade



Planejamento Estratégico e Mudança Organizacional

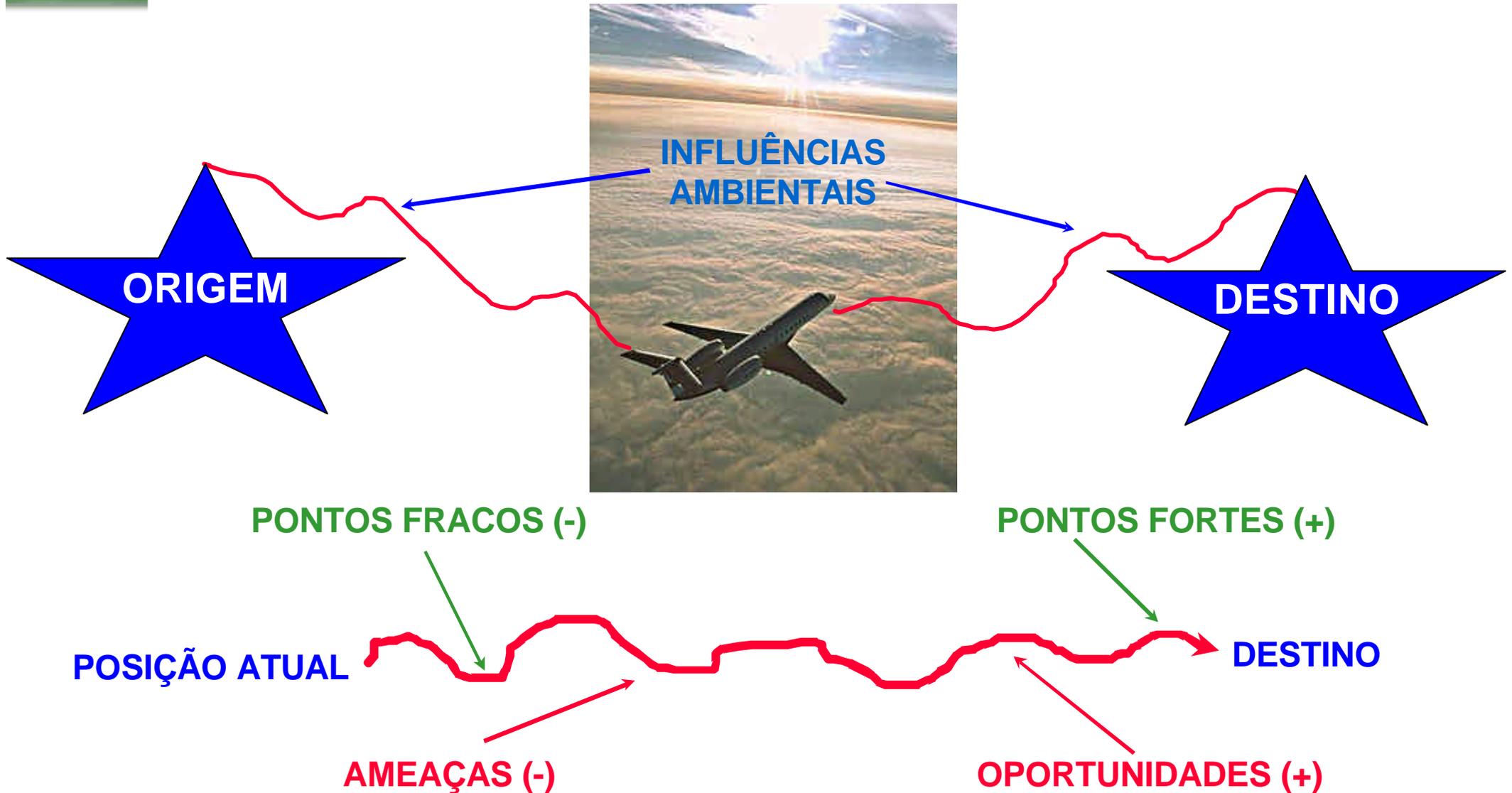
- O Planejamento Estratégico permite gerar resultados de qualidade, desejados e socialmente corretos, ao gerar direcionamentos para os planejamentos e execução táticos e operacionais



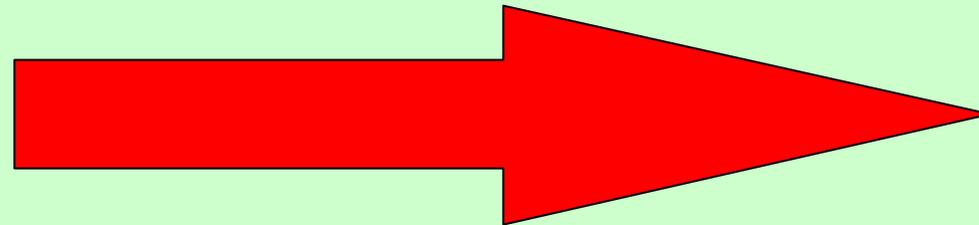
AGENDA

- **POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CT&I ?**
- **A FUNÇÃO PLANEJAMENTO**
- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO (MCT)**
- **P.E. DAS UNIDADES DE PESQUISA**
- **CONCEITOS E METODOLOGIA**

A "POSTURA ESTRATÉGICA"



Planejar é predeterminar um curso de ação futuro



*PLANEJAR É DEFINIR UM FUTURO DESEJADO
E MEIOS EFICAZES DE ALCANÇÁ-LO*

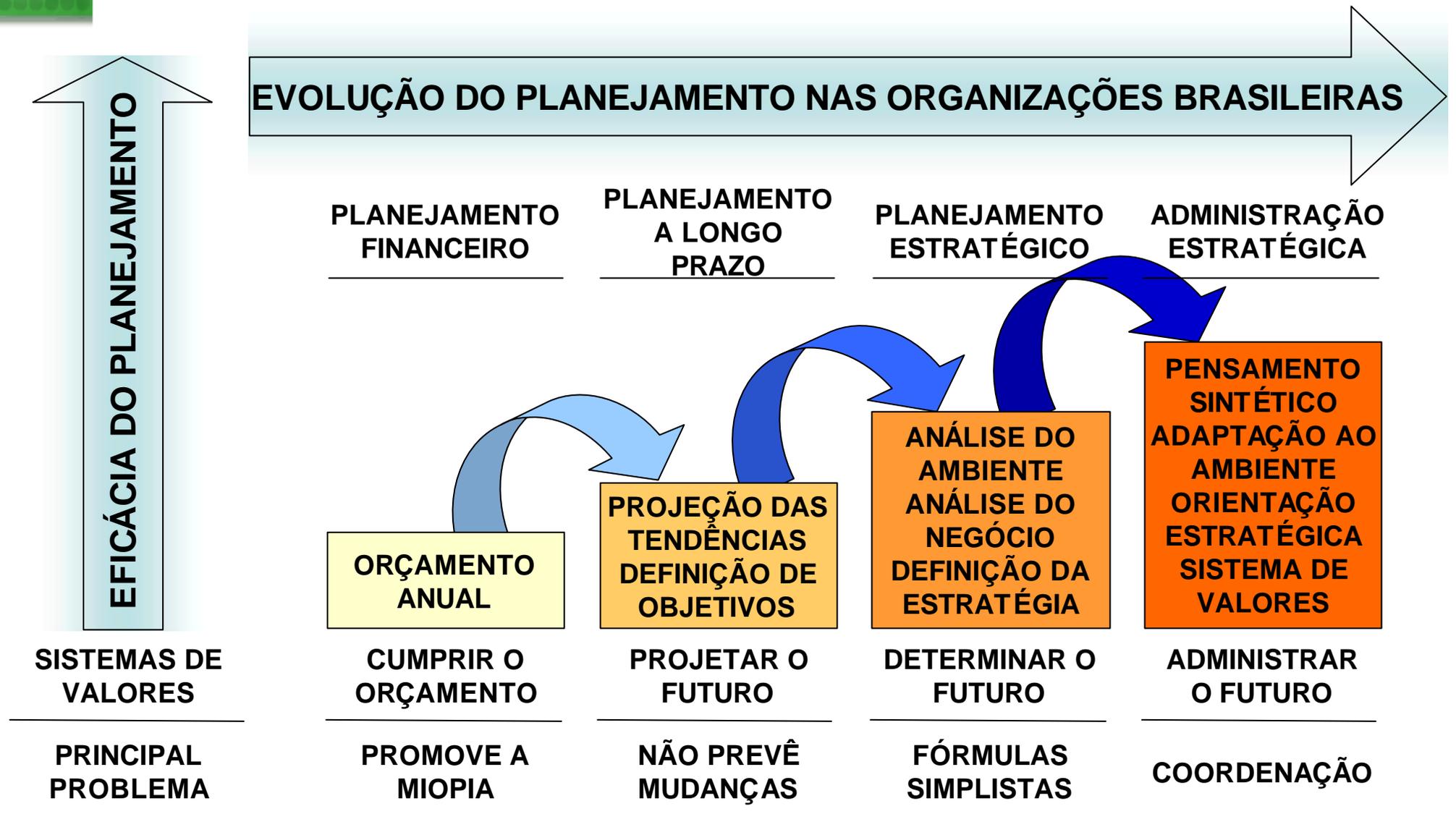
- **É FEITO ANTES DA TOMADA DE DECISÃO**
- **PROCESSO CONTÍNUO QUE VISA PRODUZIR UM ESTADO FUTURO DESEJADO QUE SOMENTE ACONTECERÁ SE ALGO FOR FEITO HOJE**

O que é o Planejamento Estratégico?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO consiste em ...

- ▶ Responder adequadamente a mudanças que se espera que ocorram ou que podem ocorrer no seu ambiente externo
- ▶ Aproveitar oportunidades e minimizar ameaças que ocorram no ambiente
- ▶ Identificar forças e fraquezas com as quais a organização de CT&I poderá contar ou deverá corrigir
- ▶ Elaborar estratégias que orientam os rumos da organização de CT&I no futuro

A evolução do Planejamento nas Organizações Brasileiras atravessou 4 grandes fases



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MCT / UNIDADES



AGENDA

- POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CT&I ?
- A FUNÇÃO PLANEJAMENTO
- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO (MCT)**
- P.E. DAS UNIDADES DE PESQUISA
- CONCEITOS E METODOLOGIA

Durante o ano de 2004, o MCT convocou suas unidades centrais para desenvolver um Plano Estratégico para o período 2004-2007 com diversas finalidades

**Finalidades
do Plano
Estratégico
2004 – 2007
do MCT**

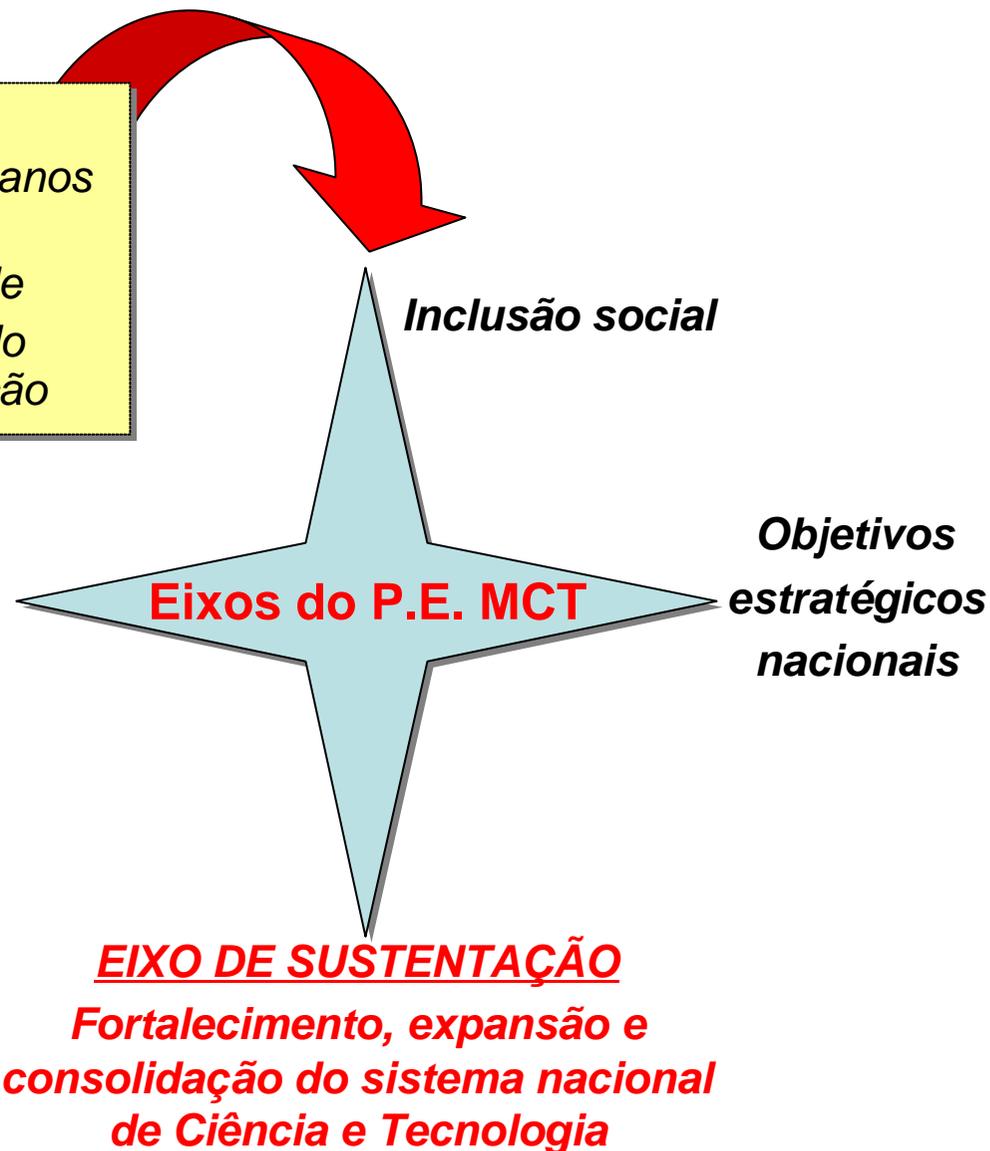
1. Resposta do setor aos desafios do PPA 2004-2007
2. Apoiar a Política Industrial e de Comércio Exterior do Governo Federal
3. Atender as necessidades nacionais de conhecimentos e tecnologias em áreas e temas estratégicos, tais como espacial, telecomunicações, recursos naturais, impactos ambientais, vigilância de fronteiras, energia (convencional e nuclear), saúde, agricultura e recursos hídricos
4. Contribuir para a melhoria dos indicadores de inclusão social (acesso ao conhecimento, geração de empregos, combate à fome)
5. Disseminar o desenvolvimento científico e tecnológico no País, reduzindo disparidades regionais
6. Implantar novo modelo de gestão de C&T, em consonância com as demandas sociais, e fortemente fundamentado em ética e transparência

A partir de Diretrizes voltadas para os talentos humanos, os recursos e seu “modelo de gestão”, o Plano foi estruturado sobre um eixo central e três eixos acessórios

DIRETRIZES

- *Valorização e preservação de talentos humanos (capacidades) em áreas estratégicas*
- *Promover integração, iniciativa e criatividade*
- *Buscar a racionalização e uso compartilhado dos recursos, simplicidade e descentralização*

Política industrial, tecnológica e de comércio exterior



AGENDA

- POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CT&I ?
- A FUNÇÃO PLANEJAMENTO
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO (MCT)
- **P.E. DAS UNIDADES DE PESQUISA**
- CONCEITOS E METODOLOGIA

A 2ª Etapa do Planejamento em C&T está voltada para os Institutos de Pesquisa e Organizações Sociais do MCT ...

Características

- Processo de reflexão coletiva sobre o futuro, o ambiente organizacional e as escolhas estratégicas
- Participativo, envolvendo corpo da organização de CT&I e grupos de interesse da organização
- Cumulativo, apoiando-se em experiências e avanços anteriores
- Orientado, incorporando marcos conceituais e metodológicos de facilitadores internos e externos

O MCT viabilizará todo o processo, com o seu patrocínio político e financeiro, criando condições para que o produto final seja obtido



Propósitos

- Busca de alinhamento das organizações de C&T com as demandas da sociedade
- Necessidade de ajuste à rápida evolução do conhecimento científico e tecnológico
- Necessidade de formular estratégias alinhadas com o PE do MCT e do PPA

Forma de obtenção de apoio social e político para assegurar sustentabilidade organizacional às instituições de C,T&I

... e apresentará os seguintes resultados

**Resultados
Esperados
do Plano
Estratégico
das
Unidades
do MCT**

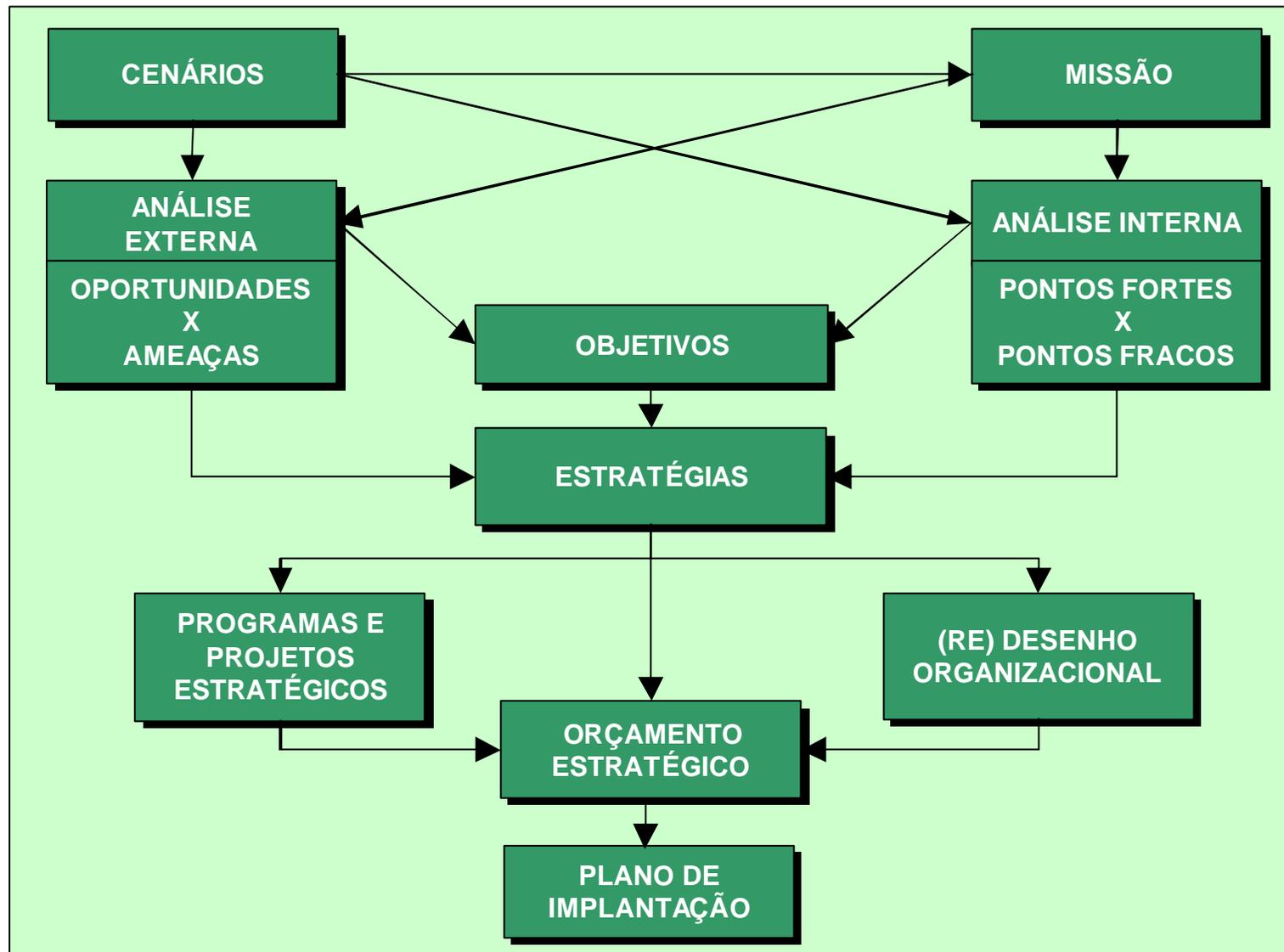
1. Estabelecimento de um modelo estratégico de gestão no âmbito das organizações de pesquisa do MCT
2. Democratização da capacidade de gestão estratégica no MCT
3. Foco estratégico nas organizações de pesquisa do MCT e vinculação com a sociedade
4. Motivação interna renovada, dos corpos técnico e gerencial das Unidades
5. Compromisso com as estratégias definidas, a partir da forma de decisão participativa adotada no processo
6. Maior vinculação das organizações com a sua clientela

Aumento do alinhamento com a sociedade e melhoria da sustentabilidade das organizações

O comprometimento dos diferentes Atores é fundamental para o processo de Planejamento Estratégico em C&T

- **Alta gerência**
 - Não há substituto para uma alta gerência pessoalmente comprometida, decidida a tomar as decisões críticas, durante um processo de PE.
 - Em processos de inovação, a alta gerência assume um papel que transcende sua rotina, na chefia da organização de CT&I:
 - Alta gerência se torna o ponto focal psicológico para os empregados
 - Ela se torna, mais do que nunca, a corporificação da organização de CT&I, seus valores, crenças e perspectivas de futuro.
- **Grupo de Gestores (GGE)**
 - Coordenação do processo e aplicação da metodologia
- **Comunidade**
 - Processo aberto, com a participação de todos

A metodologia tradicional para o processo de Planejamento Estratégico apresenta 10 etapas básicas



Missão é a finalidade da organização de CT&I

O que é a Missão Institucional ?

- ▶ É a razão maior da existência de uma organização
- ▶ É a função permanente da organização de CT&I no contexto da sociedade
- ▶ É o que a sociedade espera que a organização de CT&I cumpra
- ▶ É algo que legitima socialmente a organização
- ▶ Missão não se confunde com os objetivos da organização



Missão - Componentes

- ▶ Declaração de propósitos da organização de CT&I feita de maneira ampla e duradoura, que individualiza e distingue a organização em relação a outras da mesma natureza
- ▶ Componentes
 - ▶ Razão de Ser
 - ▶ “Negócio”
 - ▶ Cliente
 - ▶ Condições Básicas de Desempenho

A Análise de Ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis que afetam a performance da organização de CT&I, tanto em seu ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças ...

Oportunidades

- ▶ Fenômeno ou condição **EXTERNA**, atual ou potencial, capaz de contribuir positivamente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou dos objetivos permanentes da organização de CT&I

Ameaças

- ▶ Fenômeno ou condição **EXTERNA**, atual ou potencial, capaz de prejudicar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou os objetivos permanentes da organização de CT&I



OBJETIVOS

- ▶ **Resultados prioritários, de médio ou longo prazos, que devem ser realizados ou alcançados no horizonte da estratégia**
- ▶ **Podem ser qualitativos ou quantitativos**
- ▶ **Têm “amarração” temporal**

ESTRATÉGIA

**ONDE
ESTAMOS?**

(A) PRESENTE

**A MELHOR MANEIRA
DE EVOLUIR DE
“A” PARA “B”**

**ONDE
PRETENDEMOS
CHEGAR?**

(B) FUTURO

**Conjunto sistêmico de prioridades e regras de
decisão que orientam o desenvolvimento e a
construção do futuro de uma organização de CT&I
em um horizonte de médio e longo prazos**

PROJETOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Projetos são atividades ou empreendimentos que têm início, desenvolvimento e fim, com prazos e orçamentos previamente programados, sob a responsabilidade de um gerente de projeto**
- ▶ **Poucos projetos, grande impacto**

(RE) DESENHO ORGANIZACIONAL

- ▶ **Ajustamento do modelo de organização de CT&I à estratégia adotada**
- ▶ **Principais decisões:**
 - ▶ **Tamanho**
 - ▶ **Centralização X Descentralização**
 - ▶ **Bases de especialização**

Para as Unidades do MCT, a metodologia está reorganizada em 6 grandes etapas

Visão Geral da Metodologia

