



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES  
**INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS**

# Planejamento Estratégico do INPE

CCPE – Comitê de Coordenação do  
Planejamento Estratégico

[Reunião com o GPE em 25 de janeiro de 2021]



MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

# Introdução

- O INPE conduziu no biênio 2006-2007 um amplo processo de Planejamento Estratégico, que resultou no Plano Diretor 2007-2011.
- Desde então, o Instituto tem elaborado periodicamente o seu Plano Diretor (PD), e seus resultados são acompanhados e avaliados no Termo de Compromisso de Gestão (TCG), pactuado anualmente com o MCTI.
- Em razão da ampla reestruturação institucional conduzida ao longo de 2021, da implantação de um novo Regimento Interno, da indicação de um novo Diretor e de um novo CTC, torna-se necessário conduzir um novo ciclo de Planejamento Estratégico, que resultará, também, em um novo Plano Diretor.
- Este documento visa apresentar ao Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), o plano para a condução desse novo Planejamento Estratégico, e de seu consequente Plano Diretor.

# Sumário

1. Contexto inicial
  2. Processo proposto para o PD 2020-2023
  3. Atividades já realizadas
  4. Contexto atual
  5. Aspectos gerais
  6. Plano
  7. Cronograma para os Marcos 6 e 7
- 
- Anexos – Informações Complementares

# 1. Contexto inicial

- O PD atual foi proposto para o período de 2016 a 2019, sendo que necessita de atualização e revisão para se adequar ao novo contexto institucional.
- Para que o TCG 2020 pudesse ser assinado, sua vigência foi estendida até junho/2021 – passando a ser denominado PD 2016-06/2021.
- O processo de elaboração do novo Plano Diretor foi, por iniciativa do INPE, lançado em dezembro de 2018 para dar continuidade ao seu ciclo de planejamento.
- As informações iniciais obtidas no processo serviram de diretriz para a participação do INPE nas discussões do PPA 2020-2023 do governo federal, de maneira a garantir o alinhamento das atividades.
- No entanto, a partir de meados de 2019, com a saída de seu então Diretor, o INPE iniciou um ciclo de reorganização institucional, já tendo sido implantados um novo Regimento Interno e uma nova Estrutura, indicado um novo Diretor e, em breve, será empossado um novo CTC.

# 1. Contexto inicial (cont.)

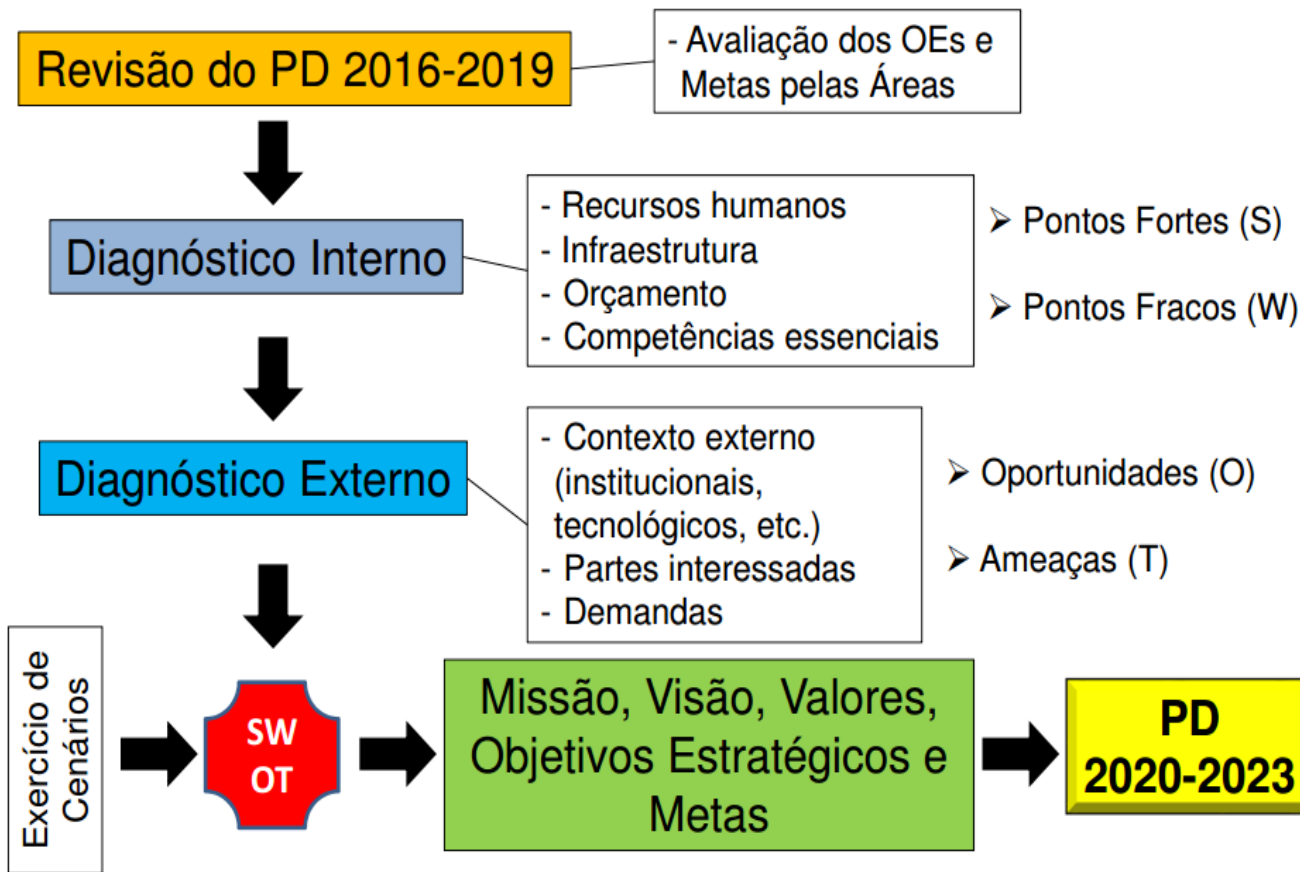
- Em retrospecto, entende-se que houve uma substancial modificação do ambiente no qual o INPE atua, quando em comparação com o que vigia ao final de 2018 e primeiro semestre de 2019.
- Tais alterações podem ser resumidas:
  - nas inúmeras modificações institucionais implantadas no INPE de meados de 2019 ao final de 2020;
  - no advento da Pandemia da Covid-19, com os reflexos que ela deixará nos orçamentos públicos pelos próximos muitos anos, e na própria forma de trabalho das organizações públicas e privadas;
  - nas alterações tanto da gestão ambiental do governo federal, quanto da política e governança do programa espacial brasileiro.
- Por outro lado, pouca evolução foi notada na solução de problemas estruturais históricos do Instituto, como é o caso da recomposição de seu quadro de recursos humanos, dentre outros.
- Considerando todos estes aspectos, conclui-se ser necessário conduzir um novo ciclo de Planejamento Estratégico (PE), que busque apontar os caminhos que o Instituto deverá trilhar ao longo dos próximos anos.

# 2. Processo original para elaboração do PD 2020-2023



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES  
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Processo



### 3. Atividades já realizadas (2018-2019)

- Publicações das portarias de criação do:
  - Comitê Diretivo do Plano Diretor 2020-2023 – CDPD (Portaria 295, de 15 de outubro 2018, revogada pela Portaria 300, de 24 de outubro de 2018, revogada pela Portaria 95, de 9 de abril de 2019)
  - Comissão Executiva do Plano Diretor 2020-2023 – CEPD (Portaria 337, de 7 de dezembro 2018, substituída, sem revogação, pela Portaria 96, de 9 de abril de 2019, revogada pela Portaria 121, de 3 de maio de 2019)
- Primeira reunião do CDPD e da CEPD.
- Foram realizadas as seguintes fases do PD (janeiro a abril 2019):
  1. Avaliação do PD 2016-2019;
  2. Diagnóstico dos ambientes interno e externo;
  3. Cenários e premissas;
  4. Formulação Estratégica (SWOT), com proposta de objetivos estratégicos e metas.

## 4. Contexto atual

- O INPE tem um novo organograma, um novo Regimento Interno, e uma nova estrutura de governança.
- O PD 2016-2019, renomeado como PD 2016-06/2021, ainda é a referência para o documento de pactuação do TCG 2020 e, também, para o processo de aquisição de bens e serviços em 2020 e até meados de 2021.
- O novo Plano Diretor deverá ser concluído até meados de 2021: assim, há necessidade de simplificar no que for possível, mas sobretudo acelerar seu processo de elaboração.




## 5. Aspectos gerais: estrutura para a condução dos trabalhos


- **Diretoria do INPE**
  - Atribuição de acompanhamento periódico e validações
- **Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico – CCPE (\*)**
  - Formado por:
    - Petrônio Souza (COPOA), Renato Branco (COGPI), Fabiano Sousa (CGCE) e Evandro Branco (CGCT)
    - Observadores da AEB e MCTI (será decidida a sua inclusão em fevereiro/2021)
- **Grupo de Planejamento Estratégico – GPE (\*)**
  - Formado por representantes das seguintes áreas:
    - CGGO (\*\*) / CGCT / CGCE / CGIP (Coordenações Gerais)
    - COGPI / COEPE (Coordenações)
    - COPOA (participação e apoio ao processo)


(\*) Substituirá o Comitê Diretivo do Plano Diretor 2020-2023 e a Comissão Executiva do Plano Diretor 2020-2023. As competências serão ajustadas e os membros indicados por meio de novas Portarias, com a revogação das anteriores.

(\*\*) A atual CGGO, antiga ADM, não teve participação na fase 2018-2019 do PDU. Essa ausência precisará ser compensada no período restante.



 Unidades diretamente ligadas à Direção no regimento de 2016

 Unidades diretamente ligadas à Direção no regimento de 2020

 Unidades onde foi realizado o PE em 2019

## 5. Aspectos gerais: Mapeamento entre unidades (Regimento 2020 comparado ao Regimento 2016)

## 5. Aspectos gerais: atribuições (minuta)

- Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico (CCPE)
  - a) preparar um plano de trabalho para a condução dos trabalhos de Planejamento Estratégico e para a elaboração do Plano Diretor 2021-2026, que será submetido à avaliação e aprovação da Direção;
  - b) coordenar a indicação dos membros do Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), que serão aprovados e homologados pela Direção;
  - c) definir a estratégia de atuação do GPE e de sua interação junto à comunidade Inpeana;
  - d) conduzir, orientar e supervisionar as atividades Planejamento Estratégico;
  - e) conduzir, orientar e supervisionar as atividades de elaboração do Plano Diretor;
  - f) consolidar as minutas do Plano Diretor nas diversas fases da sua elaboração;
  - g) encaminhar a versão final do Plano Diretor à Direção, que o encaminhará ao Conselho Técnico Científico (CTC) do Instituto para aprovação; e
  - h) coordenar a publicação do Plano Diretor 2021-2026.

## 5. Aspectos gerais: atribuições (minuta)

- Grupo de Planejamento Estratégico (GPE)
  - a) atuar segundo a orientação do CCPE com vistas a desenvolver os trabalhos de Planejamento Estratégico e elaboração do Plano Diretor 2021-2026;
  - b) dentre as atividades a desenvolver constam: a elaboração de documentos; a revisão de documentos e apresentação de críticas e sugestões; a interação com as respectivas áreas; a disseminação de informações relativas ao Planejamento Estratégico e ao Plano Diretor; a coleta de sugestões e seu devido encaminhamento; a participação em eventos e oficinas necessários para a implementação da metodologia de Planejamento Estratégico proposta e o cumprimento do calendário de trabalhos, dentre outras tarefas designadas pelo CCPE.

## 5. Aspectos gerais: integrantes do GPE

### ■ Gestão Organizacional (CGGO): (4)

- Marco Antonio Chamon**
- José Agnaldo Pereira Leite Junior
- Raul Ferreira da Silva Junior
- Marcos Aurélio Ferreira dos Santos

### ■ Infraestrutura e Pesquisas Aplicadas (CGIP): (4)

- Rafael Duarte Coelho dos Santos**
- Mauricio Gonçalves Vieira Ferreira
- Ivan Márcio Barbosa
- João Rizzetto Neto

### ■ Ciências da Terra (CGCT): (6)

- Izabelly Carvalho da Costa**
- Fabiano Morelli
- Cláudio Aparecido de Almeida
- Leandro Guarino de Vasconcelos
- Lincoln Muniz Alves
- Luiz Fernando Sapucci

Obs.: nomes em negrito são pontos focais dos grupos

### ■ Eng., Tecn. e Ciências Espaciais (CGCE): (6)

- Odim Mendes Júnior** (Marlos Rokenbach da Silva),
- Geilson Loureiro (Adenilson Silva)
- Antonio Carlos de Oliveira Pereira Junior (Gino Genaro)
- Renato Oliveira de Magalhães (Fabricio de Novaes Kucinskis e Rafael Lopes)
- Marcelo Banik de Pádua (Joaquim E. R. Costa)
- João Braga (Odylio Aguiar)

## 5. Aspectos gerais: integrantes do GPE (cont.)

- Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica (COGPI): (4)
  - (aguarda indicação)**
  - Joao Avila
  - Lubia Vinhas
  - Jean Pierre Henry Balbaud Ometto
  
- Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE): (2)
  - Maria de Fátima Mattiello Francisco**
  - Marcia Alvarenga dos Santos
  
- Planejamento, Orçamento e Avaliação (COPOA): (3) (\*)
  - Naoto Shitara**
  - Adla Youssef Bourdoukan
  - Cintia Maria Rodrigues Blanco
  - Mônica Aparecida de Oliveira

Obs.: nomes em negrito são pontos focais dos grupos

(\*) Participação e apoio ao processo.

## 5. Aspectos gerais: vigência e prazo para conclusão

- **Vigência do novo Plano Diretor (PD 2021-2026):**
  - Deverá ser de 5 anos e meio (de julho/2021 a dezembro/2026)
    - O PD 2021-2026 deverá ser revisto em 2026.
    - O PPA 2024-2027 será elaborado em 2023, ainda sob a vigência do PD 2021-2026.
    - A vigência do PD 2021-2026 dará ao INPE um prazo adequado para a participação na elaboração do PPA 2028-2031, que ocorrerá em 2027.
  
- **Macrocronograma para a condução do Planejamento Estratégico e elaboração do novo Plano Diretor (Anexo II):**
  - dezembro/2020 a abril-maio/2021 – período de condução do Planejamento Estratégico (Parte 0) (6 meses)
  - maio/2021 a junho/2021 – organização do texto do Plano Diretor (PD), validação junto à Direção do INPE e CTC, revisão, edição e publicação (2 meses)

## 5. Aspectos gerais: a estrutura do documento PD 2021-2026

- Parte 0 (coletânea de documentos e estudos internos que sintetizem o PE)  
----- XXX -----
- Parte 1 – Introdução
  - Objetivos do Plano Diretor 2021-2026
  - Seis décadas de dedicação à ciência e à tecnologia: um breve histórico do INPE
  - Competências e contribuições
- Parte 2 – Contexto Institucional
  - Visão, Missão e Valores
  - Recursos humanos e infraestrutura
  - Estrutura de gestão: organograma, regimento interno e governança
- Parte 3 – Resultados alcançados e avaliação do PD 2016-2019
- Parte 4 – Documentos de referência e sua relação com o INPE
- Parte 5 – Objetivos estratégicos, caracterização e metas



## 5. Aspectos gerais: base metodológica

- A base metodológica adotada ao final de 2018 sofrerá ajustes, mas será capaz de garantir:
  - Um nível aceitável de consulta e validação interna;
  - Um nível mínimo de consulta externa;
  - O alinhamento com a nova estrutura e regimento do INPE;
  - O máximo aproveitamento do trabalho realizado em 2018-2019;
  - O cumprimento do prazo acordado com o MCTI, de ter o novo Plano Diretor pronto até o final de junho/2021.
- A metodologia deverá privilegiar a elaboração da Parte 0 (PE para um período de 10 anos), tornando-se o PD uma decorrência dela.
- Etapas de diagnóstico do ambiente externo, análise SWOT, construção de cenários e consulta a stakeholders deverão ser cumpridas, mas da forma mais abreviada possível.

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos

### - Início da Fase PE -

1. Estender a vigência do PD 2016-2019 até junho de 2021, por meio de Portaria do Diretor, após concordância da SUV/MCTI. (DIR)
2. Designar o Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico (CCPE), responsável pela condução dos trabalhos até seu encerramento. (DIR)
3. Elaboração da proposta de Metodologia para o Planejamento Estratégico. (**ver Metodologia e Macrocronograma**) (CCPE)
4. Avaliação e aprovação da Metodologia. (DIR)
5. Indicar e designar o Grupo de Planejamento Estratégico (GPE). (CCPE e DIR)

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos (cont.)

6. Atualização da revisão do PD 2016-2019. (CCPE e GPE)
7. Reavaliação preliminar da Missão, Visão e Valores (MVV). (CCPE e GPE)
8. Atualização do Diagnóstico Interno (RH, infraestrutura, competências, orçamento, etc.) e levantamento de Pontos Fortes e Fracos. (CCPE e GPE)
9. Avaliação preliminar de cenários para 10/20 anos (resgatar exercício de 2019). (CCPE e GPE)
10. Preparar roteiro de entrevistas externas, realizar as entrevistas e consolidar as respostas. (CCPE)

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos (cont.)

11. Atualização do Diagnóstico Externo (contexto institucional e tecnológico, stakeholders, demandas, etc.) e levantamento de Oportunidades e Ameaças. (CCPE e GPE)
12. Atualizar análise de cenários (Cruz de Cenários). (CCPE e GPE)
13. Realizar análise SWOT. (CCPE e GPE)
14. Atualização da Missão, Visão e Valores (MVV). (CCPE e GPE)
15. Definir Objetivos Estratégicos e Metas. (CCPE e GPE)

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos (cont.)

16. Definir Indicadores e Processos Estratégicos. (CCPE e GPE)
17. Elaborar Mapa Estratégico. (CCPE e GPE)
18. Consolidar documentos (Diagnóstico Interno + Diagnóstico Externo + Entrevistas + Cenários + SWOT + MVV + Objetivos + Metas + Indicadores + Processos + Mapa) [**Parte 0**]. (CCPE e GPE)
19. Validar **Parte 0** (PE). (DIR e CTC)

**- Encerramento da Fase PE -**

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos (cont.)

### - Início da Fase PD -

20. Redigir **Parte 1** (Introdução). (CCPE)
21. Redigir **Parte 2** (Contexto Institucional). (CCPE)
22. Redigir **Parte 3** (Revisão do PD 2016-2019). (CCPE)
23. Redigir **Parte 4** (Documentos de referência). (CCPE)
24. Redigir **Parte 5** (Objetivos, Metas, Indicadores, Processos e Mapa) (\*). (CCPE)
25. Consolidar o Plano Diretor (Partes 1 a 5). (CCPE)

(\*). Necessário deliberar se será possível elaborar todos os itens, ou somente Objetivos e Metas.

## 6. Plano para o Planejamento Estratégico e PD 2021-2026: Marcos (cont.)

26. Análise e aprovação preliminar do Plano Diretor. (GPE)
27. Consolidar proposta do PD para aprovação pela Direção. (CCPE)
28. Apresentação da proposta do PD para o CTC analisar e aprovar. (DIR)
29. Apresentar o PD aprovado pelo CTC à SUV/MCTI. (DIR)
30. Editar e publicar o PD 2021-2026. (CCPE e GPE)

### **- Encerramento da Fase PD -**

*Observação sobre a Gestão Estratégica: com o encerramento do Planejamento Estratégico, seguem a Execução da Estratégia e seu Acompanhamento/Feedback e Controle, que estão fora do escopo deste projeto.*

## 7. Cronograma para os Marcos 6 e 7

6. Atualização da revisão do PD 2016-2019. (GPE)
7. Reavaliação preliminar da Missão, Visão e Valores (MVV). (GPE)
  - Reunião de apresentação do PE e distribuição de documentos (Docs. 01 a 03) em 25/jan/21.
  - Retorno da revisão do Doc. 02 e do preenchimento do Doc. 03 em 08/fev/21 (\*).
  - Após o retorno dos documentos (em 08/fev/21), será agendada reunião de apresentação dos resultados de cada grupo do GPE (dia a definir na semana de 08-12/fev).
  - Ponto de contato para as demandas dos Marcos 6 e 7: Adla Bourdoukan <adla.bourdoukan@inpe.br>
  - Após o retorno e as apresentações, caberá ao CCPE consolidar versão atualizada dos Docs. 02 e 03.

(\* ) A tarefa de consolidação dos documentos em cada grupo do GPE caberá aos pontos focais.



# Anexos – Informações Complementares

- Anexo I: Plano Diretor do INPE – Histórico
- Anexo II: Cronograma geral dos trabalhos de PE e Plano Diretor
- Anexo III: Documentos distribuídos na reunião de 25/jan/2021

# Anexo I – Plano Diretor do INPE – Histórico


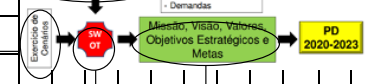

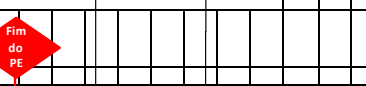
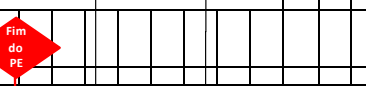
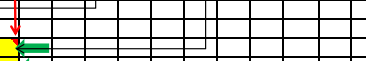
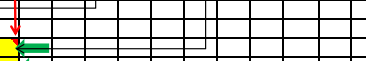
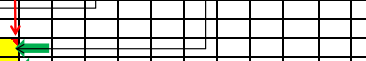
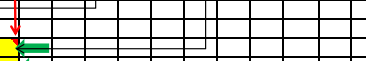
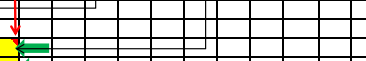
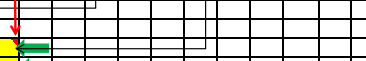
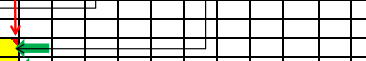
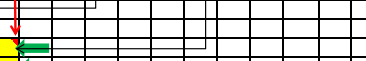
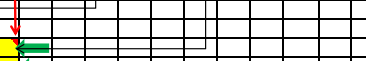
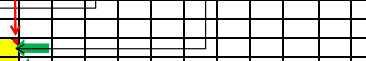
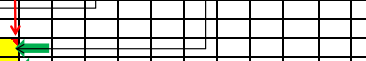
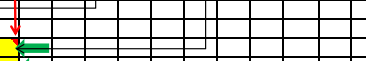
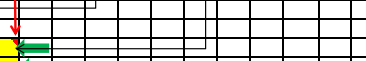
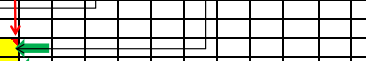
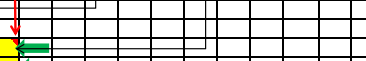
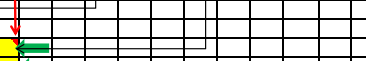
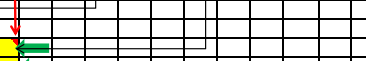
- **1° Plano Diretor (2007-2011)** com 9 objetivos estratégicos, publicado em julho de 2007. Foi resultado de planejamento estratégico realizado durante o ano de 2006.



- **2° Plano Diretor (2011-2015)** com 12 objetivos estratégicos, publicado em julho de 2011. Atualizou 1° PD e organizou as propostas para o PPA 2012-2015 e revisão do PNAE, ocorrida em 2011.
- **3° Plano Diretor (2016-2019)** com 13 objetivos estratégicos, publicado em setembro de 2016. Atualizou o 2° PD e elaborou as propostas para o PPA 2016-2019.



# Anexo II – Cronograma dos Marcos (em revisão)

FASES	ATIVIDADES	MÊS > Novembro/2020				Dezembro/2020				Janeiro/2021				Fevereiro/2021				Março/2021				Abril/2021				Maio/2021				Junho/2021				Julho/2021				Agosto/2021			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
PE	Índice	Descrição																																							
	1	Estender a vigência do PD 2016-2019 até junho de 2021, por meio de Portaria do Diretor, após concordância da SUV/MCTI. (Direção)				TCG 2020 já assinado. Portaria com ampliação da vigência ainda não emitida.																																			
	2	Designar o Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico (CCPE), responsável pela condução dos trabalhos até seu encerramento. (Direção)				Comitê indicado mas designação ainda pendente na emissão de Portaria.																																			
	3	Elaboração da proposta de Metodologia para o Planejamento Estratégico. (Comitê)				Metodologia elaborada em discussões do CCPE.																																			
	4	Avaliação e aprovação da Metodologia. (Direção)				Metodologia geral aprovada em reunião com Direção em 30/novembro																																			
	5	Designar o Grupo de Planejamento Estratégico (GPE). (Comitê e Direção)				GPE quase completo, mas pendente a portaria de indicação																																			
	6	Atualização da revisão do PD 2016-2019. (Comitê e Grupo)																																							
	7	Reavaliação da Missão, Visão e Valores (MVV). (Comitê e Grupo)																																							
	8	Atualização do Diagnóstico Interno (RH, infraestrutura, competências, orçamento, etc.) e levantamento de Pontos Fortes e Fracos. (Comitê e Grupo)																																							
	9	Avaliação preliminar de cenários para 10/20 anos (resgatar exercício de 2019). (Comitê e Grupo)																																							
	10	Preparar roteiro de entrevistas, realizar as entrevistas e consolidar as respostas. (Comitê)				Escolha das organizações entrevistadas ainda em andamento.																																			
	11	Atualização do Diagnóstico Externo (contexto institucional e tecnológico, stakeholders, demandas, etc.) e levantamento de Oportunidades e Ameaças. (Comitê e Grupo)																																							
	12	Atualizar análise de cenários (Cruz de Cenários). (Comitê e Grupo)																																							
	13	Realizar análise SWOT. (Comitê e Grupo)																																							
	14	Atualização da Missão, Visão e Valores (MVV). (Comitê e Grupo)																																							
	15	Definir Objetivos Estratégicos e Metas. (Comitê e Grupo)																																							
	16	Definir Indicadores e Processos Estratégicos. (Comitê e Grupo)																																							
	17	Elaborar Mapa Estratégico. (Comitê e Grupo)																																							
	18	Consolidar documentos. (Comitê e Grupo)																																							
19	Validar Parte 0 (PE). (Direção e CTC)																																								
20	Redigir Parte 1 (Introdução). (Comitê)																																								
21	Redigir Parte 2 (Contexto Institucional). (Comitê)																																								
22	Redigir Parte 3 (Revisão do PD 2016-2019). (Comitê)																																								
23	Redigir Parte 4 (Documentos de referência). (Comitê)																																								
24	Redigir Parte 5 (Objetivos, Metas, Indicadores, Processos e Mapa). (Comitê)																																								
25	Consolidar Plano Diretor (Partes 1 a 5). (Comitê)																																								
26	Análise e aprovação preliminar do Plano Diretor. (Grupo)																																								
27	Consolidar proposta do PD para aprovação pela Direção. (Comitê)																																								
28	Apresentação da proposta do PD para o CTC analisar e aprovar. (Direção)																																								
29	Apresentar o PD aprovado pelo CTC à SUV/MCTI. (Direção)																																								
30	Editar e publicar o PD 2021-202X. (Comitê)																																								

## Anexo III – Documentos distribuídos na reunião de 25/jan/2021

- Doc01\_MetodologiaPE\_25jan21\_v1.pptx
- Doc02\_Avaliação dos objetivos estratégicos e metas do PD 2016-2019\_revjan21\_v2.docx
- Doc03\_Formulário-avaliação-OEs&Metas-PD2016-2019\_v1.docx



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES  
**INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS**

**Obrigado**



UNIDADE DE PESQUISA DO MCTI

MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES

