

PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM UM CENTRO DE PESQUISA GOVERNAMENTAL

Cezar Augusto de Oliveira
cao@cdtn.br
Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear-CDTN
Régia Ruth Ramirez Guimarães
rrrg@cdtn.br
Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear-CDTN

Resumo

As organizações governamentais têm se estruturado cada vez mais para obterem melhores resultados. Sendo financiada pelo Governo, não produzem para sua sobrevivência e a concorrência nem existe. Contudo, tais organizações estão mudando; estão procurando meios para alcançar resultados que justifiquem a sua existência. Estão saindo da inércia, provocado principalmente pelas mudanças no ambiente externo. Um dos caminhos é o planejamento estratégico com uso do *balanced scorecard*, para serem melhor gerenciadas, visando um melhor desempenho e o cumprimento da sua missão.

1 Introdução

A partir dos anos 90, as instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento têm sofrido pressões, cada vez maiores, tanto do governo como da sociedade para que justifiquem com resultados os recursos governamentais nelas investidos. Há a necessidade que elas transferiram os seus resultados de pesquisa para o ambiente produtivo. Desta forma estarão cumprindo suas missões institucionais com a concretização do papel que lhes cabe no desenvolvimento econômico e social do país.

Assim sendo, elas têm se estruturado para obtenção de resultados esperados tanto no campo científico como no tecnológico. Há um movimento de preocupação com uma gestão estratégica voltada para resultados. Outro fator de mudança na postura das organizações governamentais foi o aprender a lidar com as constantes mudanças no ambiente externo que se tornou um relevante fator crítico de sucesso. Isso tem levado tais organizações ao planejamento estratégico e ao uso de modelos gerenciais visando um melhor desempenho, o alcance do sucesso e o cumprimento de sua missão. Seus padrões do sucesso estão hoje, muito próximos dos das empresas do que estiveram no passado.

O presente texto descreve a experiência de uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento – o Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN) na procura de uma melhor forma de enfrentamento destas questões. Apresenta-se a metodologia de seu

planejamento estratégico, bem como o planejamento da medição do desempenho institucional.

2 Fundamentação Teórica

Administrar uma organização é, antes de tudo, uma arte. A Administração é uma ciência que envolve aplicações de técnicas gerenciais, atitudes pró-ativas e aplicação de métodos para alcance de resultados previamente estabelecidos e de interesse institucional. Um caminho para isto é a aplicação do processo administrativo que é uma seqüência de funções que se sucedem, uma maneira sistemática de fazer as coisas. Em suma é a seqüência das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar (Chiavenato, 1999).

A mudança é um aspecto constante no ambiente das organizações e lidar bem com ela tornou-se um dos mais relevantes fatores do sucesso organizacional. Tal sucesso se relaciona a sua capacidade de conhecer e interpretar a realidade externa e monitorar as transformações. Encontrar as oportunidades sendo capaz de responder rápida e adequadamente e avaliar ameaças e dificuldades no intuito de neutralizá-las ou amortecê-las. Não é mais possível administrar uma organização sem um planejamento consistente e dinâmico de suas atividades modificando as tentativas de erro e acerto para uma forma estruturada de conduzir a instituição e conseguir melhores resultados de suas ações.

O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos da instituição e os meios necessários para alcançá-los adequadamente (Chiavenato 1999 p. 209).

Na década de 1950, o planejamento estratégico surge como técnica estruturada., quando as empresas passaram a se preocupar com o ambiente externo. As tentativas iniciais resultaram em planejamentos rígidos, estanques e desvinculados da implementação. *“O primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro”* (Ansoff, 1993, p.15).

Dos anos 60 aos 80 o planejamento estratégico se caracterizou por uma abordagem *“top-down”* onde apenas a alta cúpula pensava os objetivos da organização bem como as formas de executá-los. Já nos anos 90 inicia-se o processo de envolvimento de toda a gerência no processo com autonomia crescente nas decisões de nível tático e operacional. Para Chiavenato (1999), o planejamento impõe racionalidade e orienta todas as ações da organização bem como estabelece coordenação e integração das unidades proporcionando harmonia e sinergia para a concretização dos objetivos institucionais. A seguir é apresentada uma forma de organização do planejamento institucional (Quadro 1).

Quadro 1 Níveis do planejamento

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico, sintético, abrangente	Longo prazo	Aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado, específico, analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou ação

Fonte: Adaptado de Chiavenato 1999 p.225

O planejamento estratégico é responsabilidade da alta gerência, mas deve envolver toda a organização. Constitui-se de um direcionamento de longo prazo focalizando o futuro da organização por meio de um mapeamento ambiental, onde são vislumbradas oportunidades e ameaças e avaliadas suas forças e limitações. Ele se assenta sobre três parâmetros, a saber, a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. No nível intermediário, o planejamento tático promove a tradução e a interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no segundo nível hierárquico. Finalmente, no nível operacional são estabelecidos os planos para cada uma das tarefas, é onde se define “o quê” fazer e “como fazer”. Como está inserido na lógica de um sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados, enquanto o planejamento tático está voltado para a busca de resultados satisfatórios.

O processo de planejamento conduz a definições importantes: da missão, da visão e dos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (1999), a missão significa a razão da sua existência, é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A missão deve responder a três questões básicas: quem somos?, O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e se focaliza fora do ambiente organizacional, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. Somente a partir da definição precisa da missão institucional é possível decidir para onde ir e qual o melhor caminho a seguir.

Segundo Schermerhorn (1996), planejar é o processo de estabelecer objetivos e determinar o que precisa ser feito para alcançá-los. É decidir por antecipação, o quê, quando e como deve ser feito. Os benefícios de se planejar são muitos. Permite aumentar o ponto de convergência dos esforços. Flexibiliza as organizações, tornando-as maleáveis para adaptações e ajustamentos à medida que o processo o requeira. Uma organização bem focada sabe o que faz melhor, sabe de suas fraquezas, tem consciência das necessidades de seus clientes e sabe como satisfazê-los. Com flexibilidade opera de forma dinâmica, de olho no futuro. É rápida e ágil, antecipa-se às mudanças emergentes e aproveita as oportunidades. Ajuda o administrador na gestão, pois é orientada para resultados, prioridades, vantagens e mudanças.

As organizações têm que ser eficazes e é inegável que a eficácia leva ao crescimento (Tachizawa & Rezende, 2000). Mas, manter o processo de crescimento requer eficiência organizacional e o planejamento ajuda em muito a gestão do processo de crescimento. Melhora o controle, envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar o processo quando necessário. Medir é importante. O que não é medido não é gerenciado (Kaplan & Norton, 1997). A sobrevivência na era da informação

está condicionada à utilização de sistemas de medição de desempenho derivados das estratégias e ao acompanhamento sistemático dos indicadores de resultados. O planejamento torna isso possível e o progresso em relação ao alcance dos objetivos, pode ser facilmente medido por meio dos indicadores de desempenho.

3 Experiência de Planejamento em um Instituto de Pesquisa

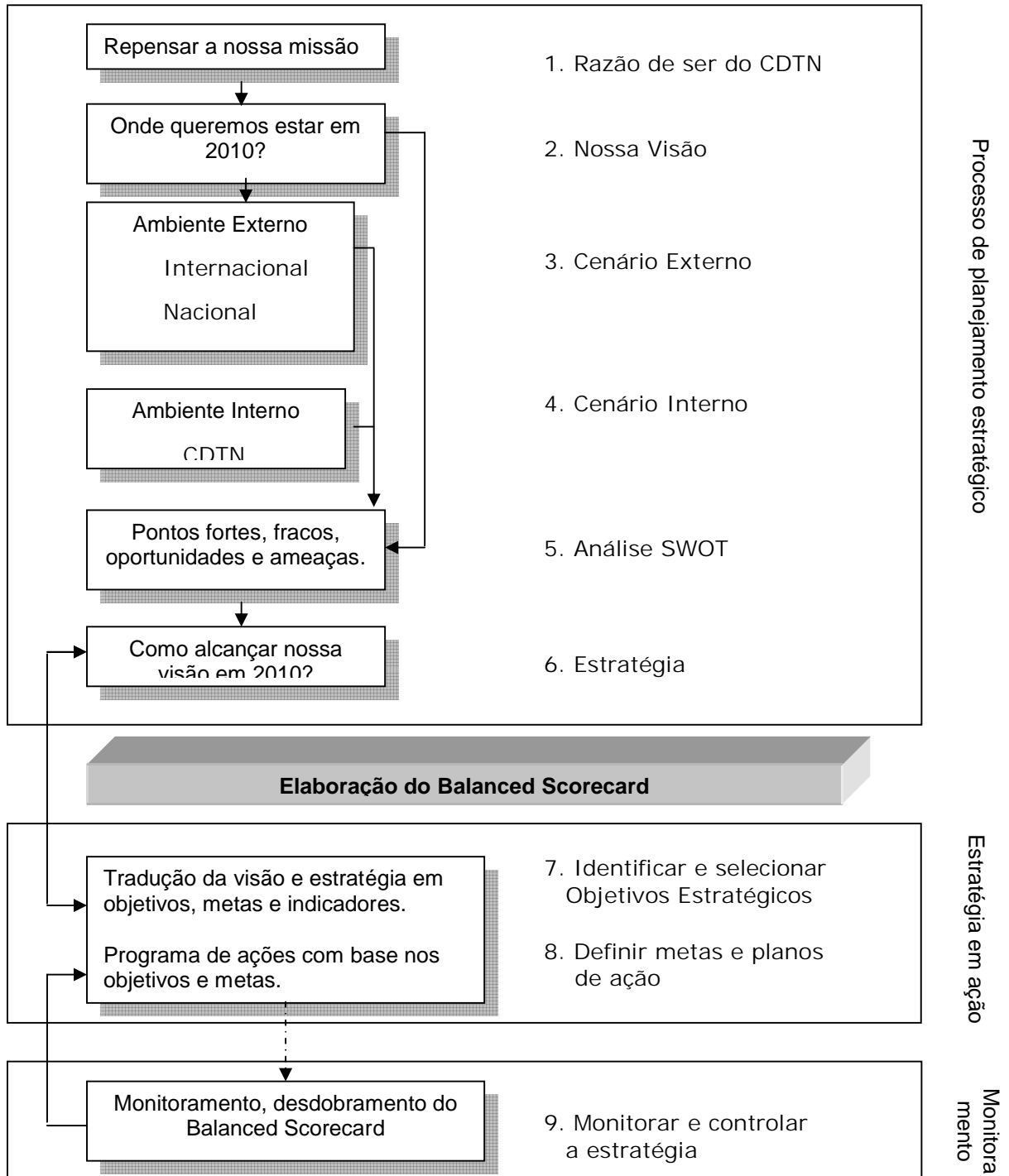
O Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear é um instituto de pesquisas da Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN, autarquia Federal vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT. O primeiro passo do planejamento institucional foi utilização da função administrativa planejar, com a revisão do planejamento estratégico do CDTN, que se faz necessário diante dos novos cenários políticos, da energia nuclear no âmbito internacional e nacional, da CNEN e de seus institutos, em particular do CDTN. Além disso, é prudente e até aconselhável que periodicamente haja uma revisão das estratégias, face à situação atual. Pelos registros, essa é a segunda iniciativa de se rever o planejamento estratégico do CDTN.

Em seguida, utilizamos a função administrativa controlar para acompanhar, e verificar o cumprimento das ações geradas, a partir das metas de curto prazo, para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente. E também para definir padrões, monitorar o desempenho e compará-lo com os padrões estabelecidos, efetuar ações corretivas para assegurar o alcance dos objetivos desejados.

Para direcionamento dos passos a serem seguidos para a concretização do planejamento estratégico e elaboração do *Balanced Scorecard*, foi elaborado o fluxograma apresentado na figura 1. Isso se faz necessário para não perder a seqüência lógica de atividades e alcançar o fim desejado. O primeiro passo foi o trabalho de repensar a missão, face à nova realidade que envolve a organização. De fato, foi necessária uma nova redação que abrangesse a realidade atual da organização. Isso provocou também uma mudança na visão. O passo seguinte foi uma reflexão sobre os cenários que envolvem a organização. São eles: cenários internacional e nacional, cenário que envolve a CNEN e o interno ao CDTN. Diante disso foi elaborada a matriz *SWOT* que foi a base para a elaboração das estratégias para alcançar a visão 2010. Em seguida, trabalhou-se no *Balanced Scorecard* e finalizamos com o plano de ação e acompanhamento da execução das metas.

O Conselho de Gestão e Estratégia - CGE, alta gerência do centro de pesquisas encabeçou uma revisão do planejamento estratégico, com reuniões semanais de quatro horas (100 horas de trabalho). Na Figura 1 São apresentadas as etapas seguidas para a elaboração do plano estratégico da instituição, que se iniciou com o repensar a missão. A missão foi revista e alterada sendo sua nova definição: “Gerar e difundir conhecimentos, disponibilizar produtos e serviços em benefício da sociedade por meio de pesquisa e desenvolvimento na área nuclear e em áreas correlatas”. Finalizado o consenso em relação à missão, a visão também foi repensada e ajustada para 2010 respondendo à pergunta: Onde queremos estar em 2010? O consenso da alta direção foi pela seguinte visão: “Conquistar o reconhecimento da sociedade pela efetiva contribuição ao desenvolvimento regional e nacional”.

Fig.1 - Etapas do Planejamento Estratégico do CDTN



Fonte: Adaptado de Schwarz, 2000, p.3.

Da mesma forma os valores foram revistos. Os valores definidos são: comportamento ético, competência e atualização técnica, compromisso com a sociedade, compromisso com a instituição e comprometimento com a segurança. Para comunicar à força de trabalho dos novos rumos decididos, realizou-se um evento denominado “Café com o Diretor”, quando foi

distribuído um folder contendo a nova missão, visão e os valores da instituição, seguido de explicação das razões para a mudança.

Direcionado pela nova visão, a instituição fez um *brainstorming* sobre os cenários que cercam a instituição. Segundo Tachizawa & Rezende (2000), cenários são previsões que se baseiam em conjuntos de hipóteses, e criar cenários significa projetar determinadas situações ou eventos futuros com probabilidade de ocorrência, que serve de base para a elaboração de políticas, planos de ação, planos operacionais, e principalmente plano estratégico. É a descrição do quadro futuro do ambiente.

No ambiente internacional o cenário identificado foi:

Cenário para energia nuclear no mundo é positivo. A necessidade de redução das emissões de CO₂ recolocou a energia nuclear como de importância estratégica para o mundo; há uma alteração perceptível na postura de organizações ambientalistas, que passam a ver a energia nuclear como uma alternativa válida considerada as disponibilidades tecnológicas e econômicas atuais. O aumento do preço do petróleo nos últimos anos coloca o mundo frente à possibilidade de esgotamento das reservas no prazo de uma ou duas gerações e poderá viabilizar a busca de novas alternativas energéticas dentre elas a alternativa nuclear.

Em todo o mundo é reconsiderada a retomada da construção de centrais nucleares. O governo americano está tomando medidas para construção de centrais nucleares. A Finlândia contratou a construção de um novo reator (modelo EPR), o que sinaliza um novo ciclo de construções de reatores na Europa. Governo inglês divulga revisão da sua posição em relação as centrais nucleares. China planeja construir 40 reatores nos próximos 20 anos. Índia executa plano de ampliação do número de reatores.

Abrem-se novas possibilidades de negócio para fornecedores de tecnologia nuclear e de materiais e componentes. O preço do urânio tem aumento significativo no mercado internacional; há oportunidades para países detentores de reservas de minérios de urânio, como é o caso de Brasil. A ampliação do mercado “nuclear” cria novas oportunidades para a comercialização de componentes de reatores e combustíveis nucleares. Prevê-se escassez de alguns serviços do ciclo do combustível, como é o caso da conversão de urânio para UF₆.

Acirramento das medidas de controle de difusão de tecnologias sensíveis (em especial o enriquecimento de urânio) e de materiais nucleares e radioativos, após 11 de setembro 2001. Controle de materiais e tecnologia sensíveis torna-se central na política externa norte-americana.

A Agência Internacional de Energia Atômica fomenta ações para não proliferação e controle de fontes e de rejeitos radioativos, que passam a determinantes nos programas dessa Agência; com essa atuação, ganha o Premio Nobel da paz – 2005.

No ambiente nacional os cenários identificados foram os seguintes:

Há debate e discussões no Governo Federal, sobre a retomada da energia nuclear no Brasil, com adoção de uma política nuclear nacional, sustentada por um programa de implantação de novas centrais nucleares, inclusive com base em tecnologia brasileira. Possibilidade de decisão quanto à conclusão da Central de Angra 3. Não é claro se o governo terá condições de tomar uma decisão estratégica sobre um programa nuclear no ano de 2006, o que poderia adiar essa questão por mais dois ou três anos.

Extensão da operação de Angra 1, com adoção das ações tecnológicas necessárias.

Aumento da atividade de produção de urânio em Caitité e boas perspectivas de início de produção em Itataia que implica no crescimento das atividades de monitoração e controle ambiental associadas.

Tendência à retomada das atividades de prospecção mineral de urânio.

Descomissionamento da mina de Poços de Caldas.

Crescimento das aplicações das radiações nas áreas médica, industriais e ambientais.

A quebra do monopólio para produção e comercialização de radioisótopos de meia-vida curta.

Exigência de definição sobre um repositório nacional para rejeitos radioativos.

No cenário político-econômico brasileiro

Crescimento econômico pequeno, mas positivo. Crescimento constante da demanda por energia elétrica.

MCT se fortalece politicamente no Governo Federal, mas período eleitoral (2006) reduz espaço de articulação política do Governo.

Disponibilidade de recursos para investimentos em C&T ainda abaixo das necessidades nacionais, mas tendência na redução dos contingenciamentos do MCT.

Cenário Institucional de C&T no Brasil

Foco na inovação, com incentivo ao relacionamento entre instituições de C&T e empresas. Regulamentação da lei de inovação. Tendência a deslocar o foco do debate sobre a inovação das instituições de C&T para as empresas.

Não contingenciamento dos recursos dos fundos setoriais; maior concorrência pelos recursos.

Maior inserção e visibilidade social para C&T, no Brasil, com mais espaço na mídia e no Congresso Nacional.

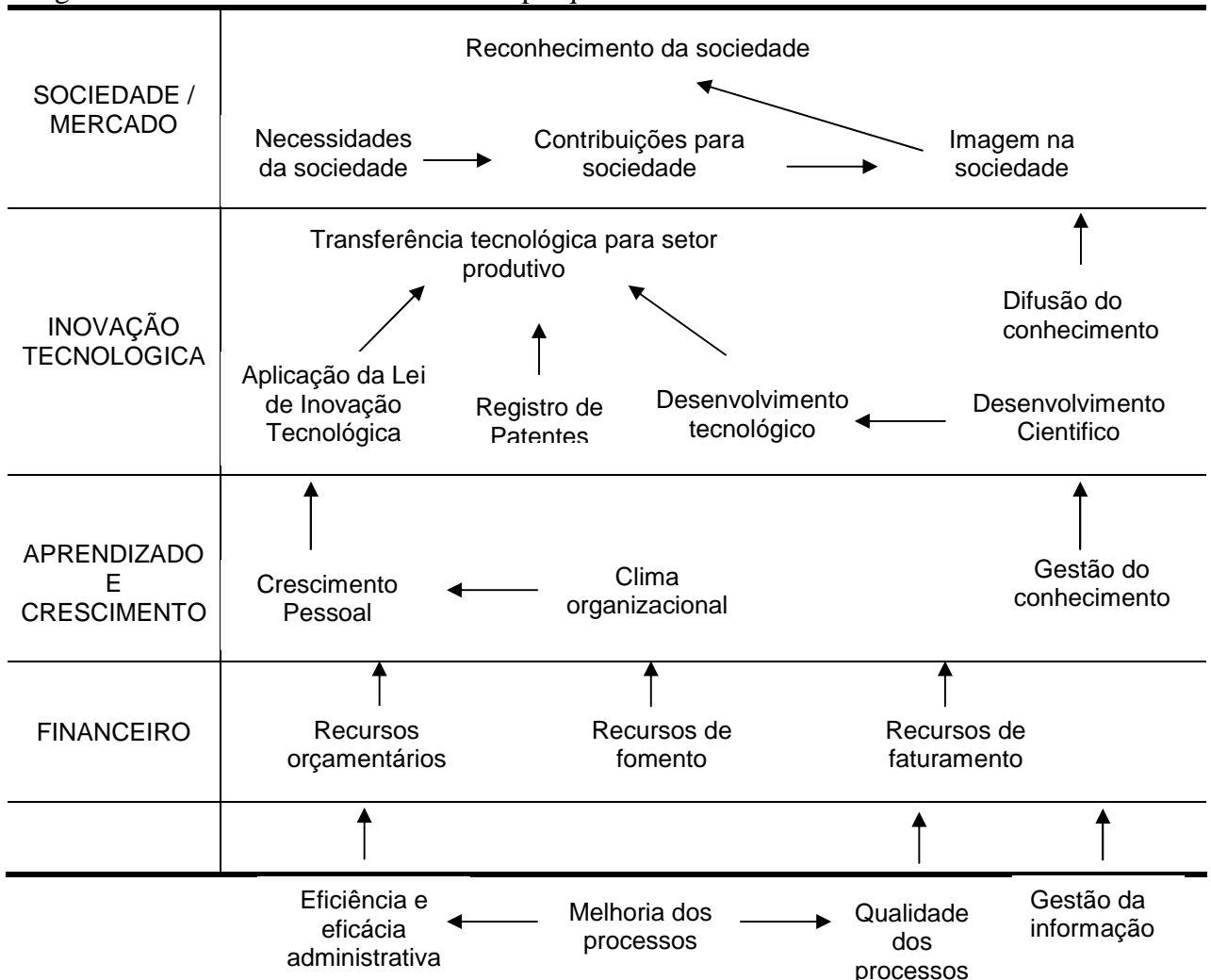
Os Institutos de Pesquisas Tecnológicas, chamados IPT, se organizam como grupo político tentando quebrar a hegemonia das universidades no debate sobre política de C&T no Brasil. Crescimento da Abipti como pólo de aglutinação do debate e organização dos institutos de C&T. Busca de singularidade e excelência pelos IPT. Tendência a manter baixa a taxa de renovação de quadros dos IPT.

Maior cobrança social por resultados e justificação de investimentos em C&T.

A composição do cenário foi o direcionamento para elaboração da matriz SWOT. O cenário externo apontou as oportunidades e ameaças do Centro. O cenário interno apontou as forças e fraquezas. O cruzamento da matriz nos mostrou uma zona de perigo, onde não gostaríamos de estar e gerou metas para resolver as fraquezas e aproveitar as oportunidades com eficácia, e por sua vez, gerou ações individualizadas de atividades para o cumprimento de tais metas.

Esse conjunto de informações e análises é a base sobre a qual se sustentará a estratégia do Centro para se fortalecer, crescer e entregar mais e melhores resultados a sociedade. Finalizada esta atividade, foi trabalhado o *Balanced Scorecard*, transformando a visão em ações possíveis para o seu cumprimento em 2010. A figura 2 mostra que para cumprir a visão de 2010 a sociedade e mercado têm que ser alcançado e o Centro ser reconhecido pela sociedade.

Figura 2 – Painel de bordo do Centro de pesquisa



PROCESSOS INTERNOS

Para as cinco perspectivas foram definidas as diretrizes estratégicas, os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso. Para cada objetivo estratégico foram definidas as metas de curto prazo e os indicadores (*drivers* e *outcomes*). Ao final de cada exercício é realizado um seminário de avaliação que permite que o CGE faça uma avaliação crítica do desempenho institucional.

4 Comentários Finais

Nas últimas décadas, as instituições públicas de pesquisa têm tentado responder, de forma positiva, aos novos desafios á que foram submetidas, de uma participação eficaz nos sistemas de desenvolvimento regionais e/ou nacionais.

A utilização de técnicas gerenciais modernas, voltadas para uma gestão por resultados, tem sido um dos fatores indutores do sucesso institucional nesta empreitada.

O CDTN conseguiu dar um salto qualitativo na sua gestão com a adoção de uma metodologia de planejamento, controle e avaliação de suas atividades. A perseverança e adequação constante dessas práticas poderão conduzir o Centro a um crescimento contínuo e, conseqüentemente, ao cumprimento de sua missão institucional ajudando no crescimento econômico e social do país.

O Conselho de Gestão e Estratégia, que representa a alta gerência do Centro, dedicou boa parte do seu tempo na elaboração do plano estratégico. Uma nova experiência foi adquirida com o uso da matriz swot e da metodologia do *balanced scorecard*, até então novidade para a administração. Isso obrigou a instituição a fazer um acompanhamento sistemático do cumprimento dos planos, o que culminou na busca de um software para esse fim. O Centro acabou desenvolvendo seu próprio programa denominado PAA – Plano de Ação de Acompanhamento. O PAA sintetiza os objetivos e as metas com prazo para cumprimento.

A iniciativa surpreendeu alguns não acostumados com o acompanhamento e a cobrança de resultados. Mas ao mesmo tempo foi uma alavancagem significativa no alcance de resultados. As ações estão focadas. Há direcionamento de ações. Os recursos financeiros foram melhor distribuídos. Até mesmo a avaliação individual foi beneficiada.

Outro benefício que os planos estratégicos trouxeram foi a iniciativa de uma gestão transparente para todos os interessados: funcionários, fornecedores, clientes e sociedade, uma vez que está exposto no quadro de gestão a vista, localizado no *hall* de maior circulação de pessoas, todas as metas, seus resultados, todo o plano estratégico da instituição, custos, etc.

Os indicadores de resultado e de tendência fortaleceram o direcionamento para se chegar aos resultados, uma vez que podem ser corrigidos os rumos se necessário. Finalmente, o ciclo do

PDCA é rodado em quatro paradas anuais para a certificação de que o caminho trilhado está certo.

5 Referências bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. Implantando administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2006. São Paulo, 2005.
- KAPLAN, Roberto S., NORTON, David P. Mapas estratégicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Roberto S., NORTON, David P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHERMERHORN JUNIOR, John R. Management, Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
- TACHIZAWA, Takeshy & REZENDE, Wilson. Estratégia empresarial: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.