

Plano Estratégico do CIRAT

Fase 1



Consultoria :  **matres**

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	0
APRESENTAÇÃO.....	1
1. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	1
1.1 OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CIRAT.....	2
2. RESULTADOS DA FASE 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CIRAT.....	2
2.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	2
2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	5
3 PROPOSTA DE VALOR.....	6
4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
ANEXO: LINHA DO TEMPO DO CIRAT.....	0

APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico do Centro Internacional de Referência em Água e Transdisciplinaridade está sendo realizado por um grupo de instituições e profissionais comprometidos com a estruturação do Centro e com importante protagonismo no cuidado com a água e na produção de conhecimento transdisciplinar.

Com a assessoria técnica da Matres Socioambiental, o planejamento vem sendo realizado de forma participativa aproveitando o melhor das metodologias de planejamento estratégico, de técnicas de facilitação e das características singulares do CIRAT.

A primeira fase da elaboração do Plano Estratégico do CIRAT foi realizada em oficinas de trabalho no Centro de Excelência do Cerrado – Cerratenses no período de 07, 08 e 29 de outubro, 05 e 11 de novembro de 2015. O produto foi complementado com contribuições on-line e pelo conhecimento técnico das consultoras Andrea Zimmermann e Renata Navega da Matres.

Nas próximas páginas, são apresentados a abordagem metodológica adotada para o plano estratégico e os resultados da fase 1. Eles são passos importantes para que o trabalho do CIRAT se destaque em sua atuação transdisciplinar de cuidado com a água.

Andrea Zimmermann e Renata Navega



matres
socioambiental

1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica do Planejamento Estratégico do CIRAT está pautada no *Balanced Scorecard* (BSC) e da gestão por resultados. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Possibilita uma visão integrada e holística da organização. Desdobra objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico. Permite integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da organização para obter sinergia e melhor desempenho em sua atuação.

O BSC é também utilizado para o planejamento estratégico de organizações que atuam para a sustentabilidade e conservação ambiental e é recomendada pela Escola Nacional de Administração Pública.

Aliado ao BSC, a Matres integrou elementos do Business Model CANVAS, a fim de agregar melhor conhecimento do público de atuação do CIRAT e de sua proposta de valor.

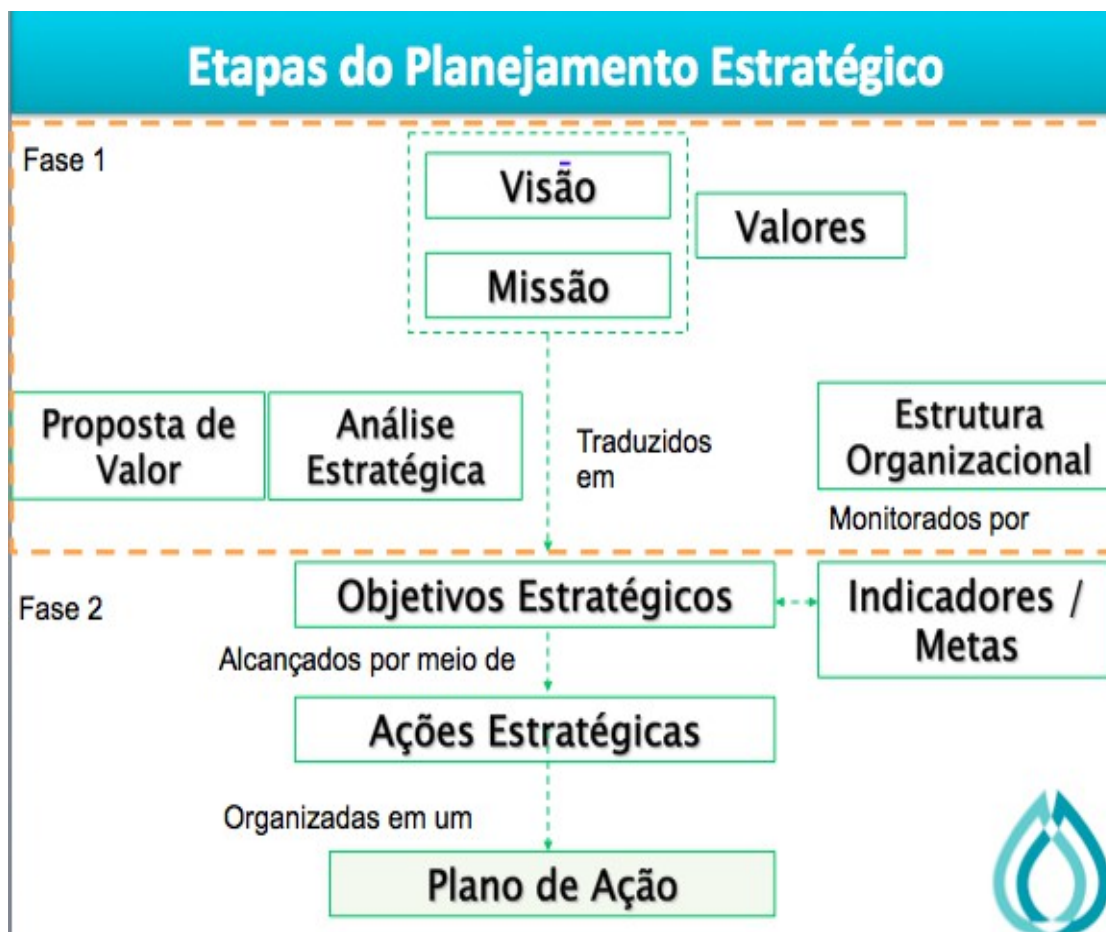
Os métodos de planejamento estratégico foram aplicados em oficinas com dinâmicas e técnicas baseadas no enfoque participativo, visando tirar o máximo proveito do tempo e do esforço investido por cada participante. Os princípios básicos do trabalho realizado são: o respeito às pessoas; a soberania do grupo; a busca de participação e igualdade e a transparência do processo.

A elaboração do Plano Estratégico do CIRAT foi organizada em duas fases:

Fase 1: Missão, Visão, Valores, Análise Estratégica, Proposta de Valor e Estrutura Organizacional.

Fase 2: Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Plano de Ações Estratégicas.

A figura abaixo mostra esquematicamente a organização das duas fases com seus produtos.



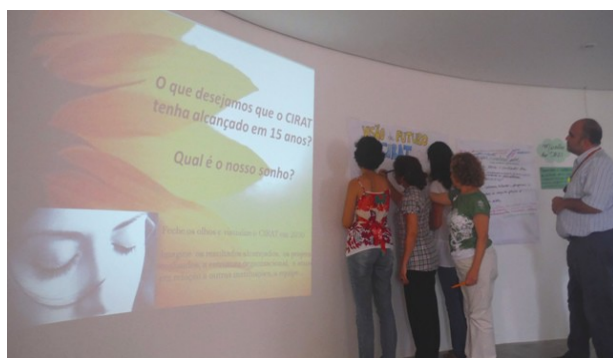
1.1 OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CIRAT

As oficinas foram cuidadosamente planejadas por meio de reuniões preparatórias e do trabalho desenvolvido pelas consultoras da Matres Socioambiental. O escopo de trabalho tratado nas oficinas é apresentado abaixo:

- **Retrospectiva histórica**
- **Missão**

- **Visão de Futuro**
- **Valores**
- **Análise Estratégica**
- **Proposta de Valor**
- **Estrutura Organizacional**

6



Além das oficinas, reuniões e contribuições on-line foram realizadas para compor o resultado apresentado na próxima seção deste relatório.

2. RESULTADOS DA FASE 1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CIRAT

Os produtos apresentados a seguir foram desenvolvidos durante os encontros de PE realizados em Brasília entre os meses de outubro e novembro de 2015.

2.1 | ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

MISSÃO

Promover a cultura do cuidado com a água, mediante diálogo de saberes, produção de conhecimento e pesquisa aplicada.

VISÃO DE FUTURO PARA 2030

Ser referência em pesquisa, inovação e integração de saberes transdisciplinares sobre a água.

VALORES

Valorização da Diversidade

A valorização da diversidade significa promover a inclusão social, respeitar e dar valor às diferentes culturas, pessoas, gênero, credo, pontos de vista, origem.

Abertura

A abertura se manifesta como um valor nas suas mais diversas perspectivas, considerando que o CIRAT está aberto a diálogos, ao acolhimento das diversas ideias, pessoas e pontos de vista.

Rigor

O rigor como valor está associado ao profissionalismo, à responsabilidade, à qualidade técnica, ao método científico.

Perseverança

O valor da perseverança se traduz na capacidade de persistir, de ir adiante mesmo diante de desafios e acreditar na conquista. As duas citações abaixo refletem este valor:

“Perseverança não é uma corrida longa, são muitas corridas curtas, uma após a outra.” ([Elliot](#),W)

“Nunca devemos mudar de cavalo no meio do rio.” (Abraham [Lincoln](#))

Coerência

As pessoas podem mostrar que são coerentes em suas atitudes ou em tudo ao contrário. Ser coerente é agir de acordo com seus princípios e valores. Quando se diz uma coisa, mas faz-se o contrário, mostra-se uma contradição entre atitudes e palavras que geram uma sensação de pouca coerência ética. A coerência entre [pensamento](#), sentimento e ação mostra um grau de maturidade profundo. A

maturidade é fruto do autoconhecimento, do valor da experiência e do crescimento interior que surge com o passar dos anos.

Sensibilidade

A sensibilidade dar importância aos sentimentos das pessoas, suas sutilezas, à aquilo que toca além do físico, como demonstrado nos poemas abaixo:

“Minha vida,
meus sentimentos,
minha estética,
todas as vibrações
de minha sensibilidade de mulher,
têm, aqui, suas raízes.”

[Cora Coralina](#)

“Sabe o que eu quero de verdade? Jamais
perder a sensibilidade, mesmo que às
vezes ela arranhe um pouco a alma.
Porque sem ela não poderia sentir a mim
mesma...”

[Clarice Lispector](#)

Cuidado com a vida

Cuidar da vida requer respeito e valorização de todos os seres vivos, atua em consonância com a ética do cuidado.

Transparência

A transparência é um valor da democracia, pois só a transparência defende o interesse público. Pode-se definir transparência como a atuação no sentido de tornar a conduta cotidiana, e os dados dela decorrentes, acessíveis ao público em geral. Suplanta o conceito de publicidade previsto na Constituição Federal de 1988, pois a publicidade é uma questão passiva, de se publicar determinadas informações como requisito de eficácia. Para além, a transparência se detém na garantia do acesso as informações de forma geral, não somente aquelas que se

deseja apresentar. A transparência não é um fim em si mesmo, e sim um instrumento auxiliar da população para o acompanhamento da gestão pública (HAGE, 2010), ou não. Ela permite que a gestão seja cotejada e avaliada cotidianamente e possui um caráter preventivo. A falta de transparência é um forte indicativo de práticas comprometedoras (TREVISAN et alli, 2003). Sem transparência, caminha as escuras o controle social. O que caracteriza a transparência é o seu aspecto proativo.

Cooperação

A cooperação é o valor da ação conjunta, da atuação com parceiros para alcançar resultados e a razão de ser do CIRAT.

2 | ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica possibilita a visão e reflexão sobre aspectos do ambiente interno e ao ambiente externo à organização. No ambiente interno, foram analisadas as forças que podem contribuir para a atuação do CIRAT e as fraquezas que impedem ou dificultam a atuação da organização. No ambiente externo, identificaram-se as oportunidades que podem alavancar o CIRAT e as ameaças que podem influenciar negativamente seu desenvolvimento. O resultado é apresentado na tabela abaixo.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
• Cuidar da água é a força motriz que une/mobiliza o coletivo. • Alto compromisso e dedicação das pessoas e grupos envolvidos. • Acúmulo de experiências na trajetória de criação do CIRAT. • Sala do CIRAT no Cerratenses. • Boa capacidade de articulação em rede. • Confluência e diversidade de saberes dos atores envolvidos. • Consultoria técnica da Matres em planejamento estratégico participativo.	• Organização e participação em eventos –destaque para o Fórum Internacional da Água em Brasília em 2018. • Água como tema relevante nacional e internacionalmente. • Crise hídrica atrai o foco para o tema água e gera oportunidade de pesquisas. • Nicho pouco explorado: perspectiva transdisciplinar da água. • Apoio governamental em vários níveis.

• Atitude transdisciplinar das pessoas e grupos envolvidos. • Ineditismo da missão do CIRAT. • “Fé na causa!”	• Conjuntura política favorável no DF. • Apoio do Cerratenses para espaço físico. • Interesse de parceiros/ financiadores na agenda da água.
---	--

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
• Pouca formalização: não tem corpo técnico estruturado, o CNPJ não está constituído ainda e não há sede própria. • Prioridade pessoas e não institucional. • Baixa capacidade de viabilizar o trabalho de pessoas interessadas.	• Risco de redução de recursos para apoio ao CIRAT, devido à crise econômica. • Ingerência política por parte do GDF. • Risco de mudança para uma conjuntura política desfavorável. • Instabilidade política (mudança de governo). • Não ser uma agenda prioritária em outras instituições envolvidas. • Outros espaços com agendas próximas, mas sem conexão com o CIRAT. Por exemplo: Museu Internacional da Água (CAESB) E Centro de Gestão da Água (ADASA).

3 | PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor identifica os públicos que se beneficiarão do trabalho do CIRAT e os serviços que a organização deseja entregar à sociedade.

Públicos Beneficiários

- o População em geral
- o Instituições de ensino e pesquisa
- o Empresas que promovem sustentabilidade
- o Empresas que têm responsabilidade socioambiental
- o ONGs que atuam com sustentabilidade
- o Gestores de Políticas Públicas
- o Crianças e jovens
- o Agricultores e agricultoras
- o Povos tradicionais
- o Comunidades em bacias hidrográficas

Serviços do CIRAT

- **EDUCAÇÃO**
 - o Promoção da educação para a sustentabilidade
 - o Cursos e formações em água e transdisciplinaridade
- **CONVERGÊNCIA E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO**
 - o Disseminação de metodologias de cuidado com a água.
 - o Divulgação da produção científica transdisciplinar em água.
 - o Mapeamento e diagnóstico da produção de conhecimento existente em água.
 - o Comunicação dos resultados das pesquisas numa linguagem inclusiva e criativa.
 - o Produção de materiais de comunicação para uma cultura de cuidado com a água.

- **PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO TRANSDISCIPLINAR EM ÁGUA**

- Linhas de pesquisa em Água, Saúde e Educação.
- Linhas de pesquisa em Água, Meio Ambiente e Agricultura.
- Linhas de pesquisa em Água e Antropologia.
- Linhas de pesquisa em Água, Arte e Cultura.
- Aprofundar o conhecimento sobre a Água como elemento de promoção e qualidade de todo tipo de vida.
- Pesquisa e inovação para políticas públicas.

- **DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS**

- Tecnologias e metodologias socioambientais
- Criação e aperfeiçoamento de tecnologias.
- Apoio e divulgação de tecnologias sociais que favoreçam a agricultura sustentável e o cuidado com a água.

- **AÇÃO LOCAL – PROJETOS**

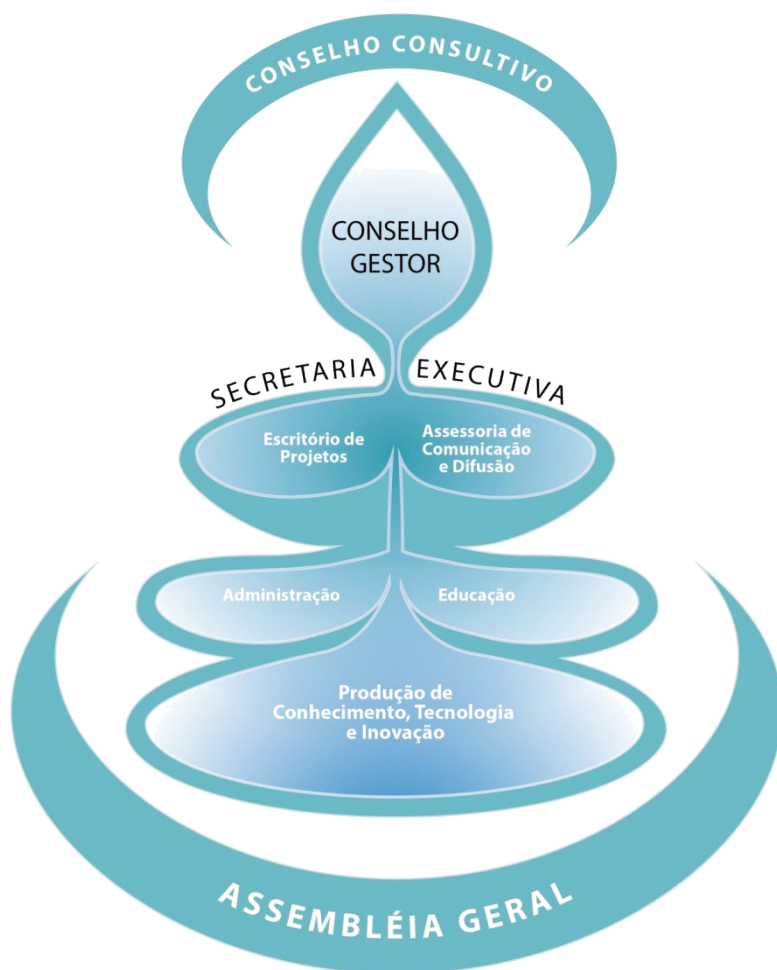
- Desenvolvimento de projetos em bacias hidrográficas e comunidades.
- Fomento a projetos de cuidado transdisciplinar com a água.

- **ARTICULAÇÃO GLOBAL**

- Congregações de instituições para representações em fóruns internacionais em defesa de uma nova cultura sobre a água.
- Painel intergovernamental de água e transdisciplinaridade.

4 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- **ORGANOGRAMA**



O organograma foi inspirado no fluxo das águas, ele é visto como a superfície por onde percorre o fluxo de informações, decisões e ações do CIRAT. Ao invés de departamentos segmentos, concebeu-se a estrutura do CIRAT com unidades que

integram seu trabalho e atuam de forma cooperativa. Primou-se pela agilidade de trabalho e economicidade no funcionamento da organização.

● **FUNCIONOGRAMA**

O funcionograma é um gráfico que amplia a visão sistêmica sobre as unidades organizacionais, respeitando sua estrutura e detalhando suas funções, permitindo maior clareza do funcionamento da organização.

Atributos da estrutura organizacional:

A estrutura organizacional do CIRAT deve ser ágil, eficiente, eficaz e orientada para destinar o máximo dos recursos institucionais para a consecução das atividades fins do CIRAT.

Unidade Organizacional
Assembleia Geral (Deve existir, mas ainda não chegamos ao consenso de inclusão como unidade organizacional – avaliar na fase 2 do planejamento).
Funções
Composta por membros do Acordo de Cooperação Técnica do CET-Água, do Protocolo de Intenções do CIRAT, associados da REATA, por pessoas e instituições que desejem se associar ao Centro.

Unidade Organizacional
Conselho Gestor (CG)

Funções

Instância colegiada **deliberativa**, composta por associados eleitos em assembleia geral e pelo Secretario Executivo do CIRAT. É responsável pelo processo de tomada de decisões, acompanhamento da gestão do CIRAT e pela definição de prioridades, metas, estratégias e linhas de atuação. Deve ter uma paridade entre instituições governamentais, instituições de pesquisa e da sociedade civil organizada.

Unidade Organizacional

Conselho Consultivo (CC)

Funções

Instância colegiada **consultiva**, composta por pessoas de notório saber no campo da pesquisa, sustentabilidade, da gestão da água, da transdisciplinaridade e das linhas de pesquisa do CIRAT.

Será um órgão de consulta e assessoramento ao Conselho Gestor, no que diz respeito a toda e qualquer atividade do CIRAT, sem que, contudo, tenha qualquer responsabilidade social na gestão ou na administração da instituição.

Unidade Organizacional

Secretaria Executiva (SE)

Funções

À Secretaria Executiva caberá a implementação da política institucional deliberada pelo Conselho Gestor, executando a estratégia e o programa de trabalho institucional, em todos os seus aspectos, assistindo ainda o Conselho Gestor, com propostas, análises e informações necessárias às suas decisões.

À Secretaria Executiva, caberá a prática dos atos administrativos para a gestão da organização.

A Secretaria Executiva será integrada por funcionários do CIRAT.

Promover o diálogo e o relacionamento com outras organizações (governamentais e não governamentais) e segmentos da sociedade em várias escalas (local, regional, nacional e internacional), bem como pela busca de apoios (técnico-científicos, políticos, financeiros e sociais) e formação de rede de parcerias estratégicas com vistas ao fortalecimento das atividades do CIRAT.

Unidade Organizacional

Escritório de Projetos (EP)

Funções

Monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico do CIRAT.
Desenvolvimento de competências dos colaboradores do CIRAT em gerenciamento de projetos.
Elaboração e execução de projetos de captação de recursos.
Elaboração de modelos, customização de métodos e orientações para o gerenciamento de projetos no CIRAT.
Suporte à elaboração, monitoramento e avaliação de indicadores do Programa de Pesquisa da Coordenação de Produção de Conhecimento, Tecnologia e Inovação.
Suporte ao gerenciamento de recursos e prestação de contas de projetos.
Gerenciamento dos projetos de ação local.
Sistematização de boas práticas e lições aprendidas dos projetos do CIRAT.
Organização e gestão de dados e informações de projetos e programas institucionais.

Unidade Organizacional

Assessoria de Difusão e Comunicação (ASDC)

Funções

Assessorar a Secretaria Executiva e as unidades organizacionais do CIRAT, em matéria ligada à difusão e comunicação;

Planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de difusão e comunicação interna e externa;

Promover a difusão dos estudos, ações, serviços e programas desenvolvidos pelo CIRAT, de forma a estimular e facilitar o acesso público ao conhecimento transdisciplinar sobre a água produzido e/ou utilizado pelo CIRAT;

Formular e definir a política editorial do CIRAT;

Desenvolver o material de divulgação institucional do CIRAT;

Criar e gerir os canais de comunicação do CIRAT com a sociedade;

Relacionar-se com os veículos de comunicação, bem como orientar os órgãos vinculados ao CIRAT no relacionamento com a imprensa;

Planejar e estabelecer a política de guarda e restauro dos documentos e bancos de dados referentes à memória do CIRAT.

Produção de eventos.

Incluir posteriormente como atividades da área:

Exemplos de materiais de divulgação institucional: revista, manuais, folder, panfletos, newsletter, boletins eletrônicos, web e outras mídias voltadas para a comunidade interna e externa do CIRAT;

Canal de comunicação: Portal do CIRAT e para a mídia local (impressa, televisiva, radiofônica e eletrônica)

Fazer clipagem do material institucional veiculado nas mídias impressas e eletrônicas;

Promover convênios para publicação de obras e livros nas áreas relacionadas à missão do CIRAT.

Unidade Organizacional

Coordenação de Administração (ADM)

Funções

Gerenciar os recursos financeiros;
Administrar as questões pertinentes aos recursos humanos;
Realizar a contabilidade do CIRAT;
Responder por questões jurídicas relacionadas ao CIRAT;
Promover soluções administrativas para o bom funcionamento do CIRAT.
Dar suporte ao Escritório de Projeto no gerenciamento de recursos financeiros de projetos.
Administrar infraestrutura e a funcionalidade da sede do CIRAT.
Suporte logístico às atividades do Centro.

Unidade Organizacional

Coordenação de Educação (CE)

Funções

Pesquisar e desenvolver metodologias ativas de aprendizagem social sobre o tema água e transdisciplinaridade;
Desenvolver cursos, vivências e ações ecopedagógicas de mobilização social em favor das águas e das comunidades de vida para o público do CIRAT.

Atividades:

-  Elaborar material didático- pedagógico para escolas e comunidades
-  Elaborar e editar textos científicos e educativos sobre água, educação, saúde e

ambiente

Unidade Organizacional

Coordenação de Produção de Conhecimento, Tecnologia e Inovação (CPCTI)

Funções

A coordenação de Produção do Conhecimento, Tecnologia e Inovação do CIRAT tem como função principal planejar, apoiar, promover e avaliar as atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação realizadas no âmbito do CIRAT.

A CPCTI do CIRAT tem as seguintes funções específicas:

Promover convênios com instituições nacionais e internacionais visando a desenvolver programas de investigação científica, desenvolvimento tecnológico e inovação, bem como intercâmbio acadêmico e cultural;

Orientar pesquisas nas áreas de atuação do CIRAT;

Produzir, analisar e difundir conhecimentos culturais, científicos, tecnológicos e de inovação nas áreas relacionadas à missão do CIRAT.

Promover encontros, congressos, simpósios e seminários para estudos e debates sobre temas científicos e culturais;

Divulgar resultados de pesquisa científica, tecnológica e de inovação relacionados à água e transdisciplinaridade;

Desenvolver e atualizar o acervo bibliográfico do CIRAT;

Promover a captação de recursos para projetos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação;

Promover a troca de experiências transdisciplinares entre pesquisadores das diversas áreas do conhecimento, relacionadas à missão do CIRAT;

Mapear periodicamente a produção científica, tecnológica e de inovação nas áreas de conhecimento relacionadas à missão do CIRAT;

Implantar tecnologias eletrônicas de informação e comunicação que possibilitem o acesso ágil a bancos de dados, consultas a especialistas, troca de informações entre profissionais, academia e comunidade em geral, nos temas de abrangência do CIRAT. Disponibilizar conteúdos técnicos, à Coordenação de Difusão e Comunicação, para

divulgação em canais de comunicação.

Unidade Organizacional

Observatório Transdisciplinar em Água, Saúde e Educação - OASE

Funções

Produzir, analisar e difundir conhecimentos culturais, científicos, tecnológicos e de inovação nas áreas relacionadas à missão do CIRAT.
Promover encontros, congressos, simpósios e seminários para estudos e debates sobre temas científicos e culturais;
Divulgar resultados de pesquisa científica, tecnológica e de inovação relacionados à água e transdisciplinaridade;
Promover a troca de experiências transdisciplinares entre pesquisadores das diversas áreas do conhecimento, relacionadas à missão do CIRAT;
Mapear periodicamente a produção científica, tecnológica e de inovação nas áreas de conhecimento relacionadas à missão do CIRAT;
Disponibilizar conteúdos técnicos, à Coordenação de Difusão e Comunicação, para divulgação em canais de comunicação.

Unidade Organizacional

Núcleo de Estudos Socioambientais

Funções

Coordenação e promoção de pesquisas relacionadas a temas sociais e ambientais.

ANEXO: LINHA DO TEMPO DO CIRAT

