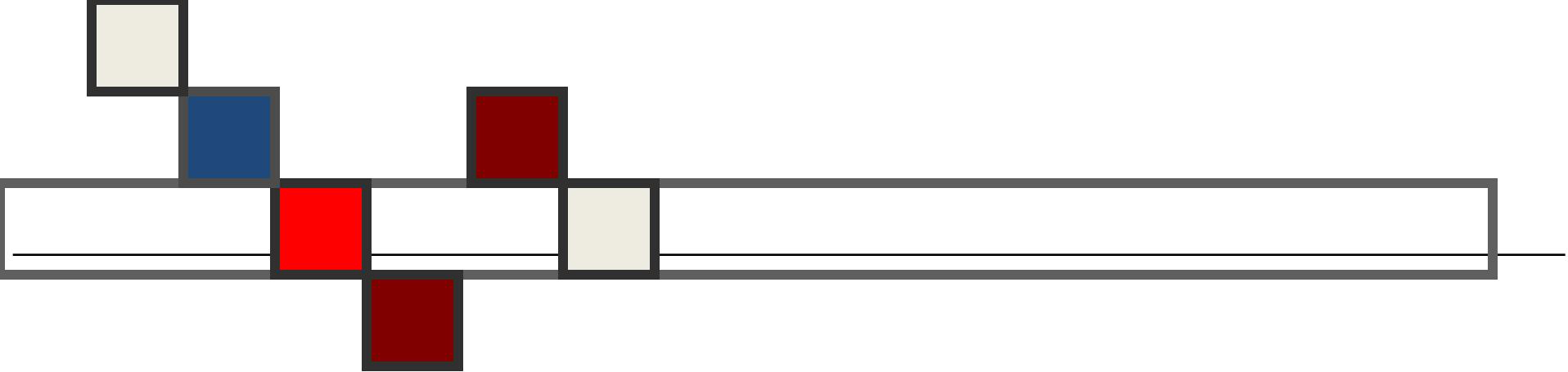


Memorando de Melhoria do Clima (MMC) – Apresentações



Uso Restrito



CATE

CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

Descrição da Situação Ideal Desejada

- A gestão de recursos humanos da CATE (Rio) promoveu alterações e melhorias para aumentar a interação da equipe com as chefias, objetivando atingir um melhor desempenho e satisfação.
- Aumentou a interação com as demais Coordenações
- A Diretoria do CETEM orientou para que as prioridades ficassem mais claras, em especial a partir das diretrizes do MCTI e Gov. Federal
- A equipe passou a tomar maior iniciativa quanto a sugerir melhorias na gestão e a solicitar mais oportunidades de treinamento e complementação de formação.

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

Descrição da Situação Atual Percebida

- A equipe da CATE RJ considera que não tem tomado parte do planejamento ou das decisões da Coordenação e da Chefia de Serviço
- Não há reconhecimento pelo mérito individual por parte das chefias imediatas (poderia retornar avaliação de desempenho do quadro)
- A equipe não se sente encorajada a tentar efetuar melhorias na execução de suas atividades
- Desconhecem as metas esperadas pela Coordenação e pelo CETEM
- Há percepção positiva quanto ao ambiente de trabalho e na tolerância por parte das chefias em vários aspectos
- A equipe demonstra pouca iniciativa para levar aas chefias seus pleitos quanto a gestão, desempenho e melhoria da formação

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

Papel Organizacional para sua Coordenação

- A CATE planeja, coordena e supervisiona a execução de estudos direcionados a cidadãos, micro e pequena empresas. Possui papel estratégico em difundir as atividades do CETEM para a sociedade. Internamente, poderia articular os interesses deste segmento com as diversas competências em exercício no CETEM, aproximando os diversos órgãos governamentais e setores produtivos às atividades das demais coordenações. A CATE também promove a articulação do CETEM com os Núcleos Regionais, que atuam diretamente com as micro, pequenas empresas.

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

Identificação das Forças Restritivas

- Falta disseminação sobre a missão da CATE pela alta Direção.
- Falta política melhor definida e divulgada para qualificação de pessoal, tanto em gestão, quanto em formação técnica.
- Falta o sistema de gestão organizacional do CETEM com seu reflexo sobre as respectivas coordenações.
- Falta planejamento participativo quanto à distribuição dos meios e infraestrutura de acordo com as prioridades da Coordenação.
- **Falta maior iniciativa individual e da equipe em reivindicar melhorias na gestão e em sua própria qualificação (avaliação da Coordenação)**

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

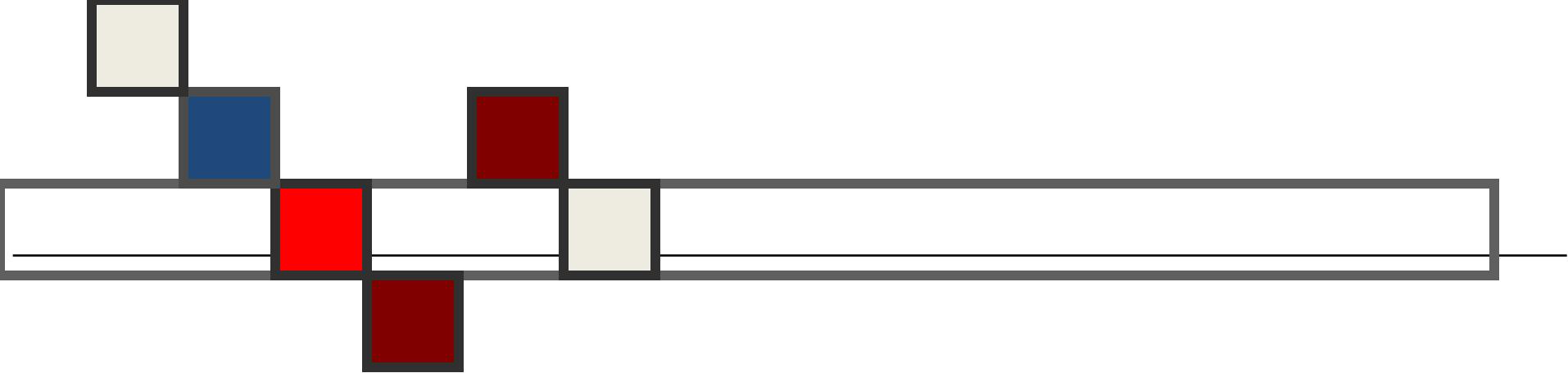
Identificação das Forças Impulsionadoras

1. Mudança na alta Direção, Coordenações e Chefias de Serviço
2. Esforço de validação e reconhecimento das atividades da CATE
3. Real demanda por serviços solicitados pelas micro e pequenas empresas
4. A percepção de união da equipe e o bom relacionamento nas interfaces com as demais equipes dentro do próprio CETEM e com a MPEs
5. A visibilidade institucional que a CATE promove para o CETEM por lidar diretamente com Políticas Públicas, como a refrente aos APLs por exemplo.

CLIMA ORGANIZACIONAL CATE RJ

AGENDA DE MELHORIA

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
1 Comunicação Interna	Melhorar comunicação e transparência	Reuniões c/ Serviços e Coordenação	Coordenador e chefes de serviços	nenhum	Imediato/permanente
2 Capacitação	Aumentar a qualificação da equipe	Presença em cursos, pós-doc, eventos científicos e de gestão	Coordenador, chefe e equipes	A ser definido	Planejamento anual CETEM e CATE
3 Infraestrutura predial e laboratorial	Melhorar condições de trabalho	Benfeitorias e aquisições	Coordenadores e chefias de serviço	A ser definido	Idem acima
4 Avaliação individual	Melhoria desempenho	Atingimento de metas	Coordenador , chefes e equipe	idem	idem
5 Padões de desempenho	Avaliação voltada ao reconhecimento do desempenho individual e de equipe	Metas individuais e da Coordenação e Serviços	Coordenadores, Chefes e equipe	A ser definido	Planejamento anual



CPAA

CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

Descrição da Situação Ideal Desejada

Criar a aplicar ferramentas internas de estímulo ao desempenho dos colaboradores, incluindo o reconhecimento pelo esforço no desenvolvimento de suas atividades. A valorização profissional deve estar pautada nas competências reais de cada colaborador, sem envolvimento emocional. Os colaboradores precisam demonstrar interesse pelo trabalho dos colegas. Sugestões construtivas são sempre bem-vindas.
Valorização do trabalho em equipe.
Institucionalização de cada um dos núcleos propostos (inovação, qualidade, comunicação, contratos e convênios).
Estabelecer rotina de reuniões de coordenação e/ou de equipes de forma a melhorar o fluxo de informações. Transparência total: importância de se apresentar o que todos vêm fazendo.
Definir claramente as atribuições/atividades de competência de cada um dos membros da equipe, com definição de metas e cobrança de resultados com. Para tal, há gerenciadores de projetos que podem contribuir com a mensuração de resultados, a exemplo do Red Mine, Project, entre outros. Os colaboradores precisam assumir responsabilidades
Setor de comunicação deve ter autonomia para realizar suas tarefas. O responsável deve se reportar diretamente ao diretor.
Os demais colaboradores do CETEM, que detém a noção de que as informações necessitam de divulgação, precisam passá-las para a comunicação.
Decisões devem ser tomadas com base em critérios racionais, analisando as reais possibilidades de a equipe assumir tarefas. Devem ser estabelecidas regras (?) claras e homogêneas que atinjam a todos os colaboradores de igual maneira. Interação e comprometimento por parte de todos. Cada colaborador deve falar por si.
Em função da sua tarefa chave em planejar, acompanhar e avaliar os projetos do Cetem, a CPAA necessitaria dar total conhecimento ao conjunto da instituição das suas atribuições e tarefas para que todos tenham noção de sua importância
Melhoria da infraestrutura da Coordenação.
Fazer valer a importância da Coordenação perante o meio técnico
Dar continuidade aos trabalhos planejados e(ou) idealizados
Conseguir mais fontes de recurso, em função das novas atribuições da CPAA, visando implantar as ações do setor de divulgação
Numa situação ideal a CPAA atua como o setor responsável pelas atividades de gestão diretamente ligadas à Diretoria. As decisões tomadas pela Diretoria são planejadas, acompanhadas e avaliadas pela CPAA. Para tal deve contar com profissionais treinados e dedicados a estas funções de gestão. Como principal ferramenta de trabalho destaca-se o sistema SIGTEC. Não é o melhor dos sistemas de gestão mas ele permite que todos os projetos desenvolvidos na instituição possam ser devidamente acompanhados e avaliados. Esse é o papel da CPAA: manter a Diretoria devidamente informada dos rumos das atividades que acontecem no dia a dia da instituição de forma a atender ao círculo virtuoso de: planejar – agir – avaliar resultados – planejar – agir

Descrição da Situação Atual Percebida

Excesso de atribuições que, inicialmente, não faziam parte da competência da coordenação. Pelo fato de ser uma instituição com um quadro pequeno de servidores e, além disso, com um contingente importante de servidores prestes a se aposentar, faz com que, inevitavelmente, ocorra um acúmulo de atividades e funções, o que prejudica a qualidade e o cumprimento de prazos das inúmeras atividades que uma instituição pública de pesquisa requer. A CPAA, que deveria estar dedicada apenas a atividades de gestão, no assessoramento da Diretoria, acumula outras funções (coordena projetos, comunicação etc)
Reduzido reconhecimento e respeito, por parte das demais coordenações, da importância do papel da CPAA.
Um ponto importante que afeta diretamente a CPAA é uma característica cultural da comunidade científica: a resistência à centralização, um maior comprometimento com as diretrizes institucionais, a falta de um "esprit de corps" como se dizia antigamente.
Falta de definição clara de tarefas para cada um dos membros da equipe (sobreposição de ações). Existe a falta de autonomia e as tarefas não estão corretamente direcionadas. Existe o desvio de função, onde atuamos em áreas que não são de nossa competência. Falta de infraestrutura e autonomia
Não oficialização/institucionalização dos núcleos de atividades.
Falta de integração entre os colaboradores na hora da execução de algumas atividades.
Estruturação recente da equipe, necessitando de ajustes.
A informação não chega. Falta de boa vontade de todas as áreas de conhecimento na Coordenação(CPAA) e da Instituição, no que diz respeito ao fluxo de informação
No momento, vivenciamos um período de transparéncia parcial, em que apenas parte dos colaboradores relata claramente os trabalhos que vem sendo realizados
Ausência de responsabilidade, comprometimento e envolvimento com o próprio trabalho
Transferência de responsabilidades. Vestir a camisa é importante em toda equipe bem sucedida.
Há cobranças que recaem apenas sobre parte da equipe, gerando desmotivação.
Ausência de interesse para com o trabalho que vem sendo realizado pelos outros colegas
Interação parcial da equipe. Enfraquecimento do espírito de equipe.
Relação muito próxima entre o pessoal e o profissional, o racional e o emocional. Questões pessoais e de ego interferindo no campo profissional
Não mostra à totalidade dos usuários o papel essencial que exerce na dinâmica da instituição
A Coordenação e Instituto, como um todo, totalmente defasados na área de comunicação(interna e externa)
Cientes de que a tarefa demanda tempo, estamos caminhando para uma definição clara das tarefas dos colaboradores. Importantes passos foram tomados recentemente rumo à melhoria.
As reuniões de coordenação representam importante passo rumo à transparéncia total..

PAPEL

A CPAA (possível Coordenação de Gestão e Inovação) compete: I - supervisionar, coordenar as ações de acompanhamento e avaliação da execução de planos anuais e plurianuais do órgão; II - orientar, supervisionar, elaborar, acompanhar e avaliar planos e programas de desenvolvimento científico e tecnológico e de formação de recursos humanos destinados à criação de novos conhecimentos ou que atendam às necessidades específicas de setores de importância estratégica; III - dar suporte ao Diretor do órgão na supervisão e coordenação das ações de coleta, análise, armazenamento, difusão e intercâmbio de dados e informações sobre ações das demais unidades; IV - orientar, supervisionar e coordenar a elaboração e execução de projetos relacionados com a divulgação e difusão do conhecimento produzido no âmbito do CETEM; V - participar do processo de negociação, bem como coordenar e supervisionar a execução de programas e projetos de cooperação e parcerias estabelecidos em acordos, convênios e congêneres, de caráter, regional, nacional e internacional; VI - colaborar, orientar e executar a elaboração de relatórios de procedimentos descriptivos dos processos sob sua gestão ou por cujo desenvolvimento for responsável; VII - apoiar a execução da Política de Inovação do CETEM; VIII - fortalecer a atuação do Comitê Gestor da Inovação do CETEM; IX - Apoiar e estimular a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação nas demais unidades do CETEM; X - promover a proteção da propriedade intelectual e promover a transferência de tecnologia para o setor produtivo e para a sociedade; XI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição, bem como zelar pelo cumprimento dos contratos de TI; XII - estimular iniciativas empreendedoras e pró-ativas, visando à criação de oportunidades para inovação, incluindo, estimular o inventor independente; XIII - promover a apresentação de Projetos de Inovação Tecnológica; XIV - Assegurar os meios necessários ao cumprimento dos atos estabelecidos na Política de Inovação Institucional em consonância com a Lei no 10.973/04 e com o Decreto no 5.563/05; XV - promover a divulgação de processos e produtos do CETEM em sua área de atuação; XVI - interagir com as demais unidades do CETEM, na execução de projetos de suas áreas, e XVII - atuar em outras atividades que lhe forem cometidas pertinentes à sua área de competência. É uma coordenação de articulação gerencial e política. É o braço direito da Direção do Centro e atua assessorando-a. Principais atividades: planejar, acompanhar a implantação de ações variadas e avaliar tais ações. Recentemente absorveu as atividades de comunicação e inovação do Centro, o que é bastante compreensível, pois não se faz comunicação e inovação sem planejar, implantar, acompanhar e avaliar ações. A comunicação pressupõe a difusão das tecnologias, processos e conhecimentos técnico-científicos a vanguardas públicas, segmentando-os, utilizando linguagens e veículos apropriados a cada segmento, sempre ressaltando os benefícios das atividades institucionais para a sociedade e para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país. Não se faz comunicação sem multidisciplinaridade, interação, diálogo, troca de ideias, curiosidade, investigação, vontade de aprender e se desenvolver, trabalho em equipe. Divulgar projetos de PD&I Tecnológico na área mineral, além de promover, manter e articular atividades de cooperação, intercâmbio técnico-científico com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais com interesses científicos na sua área de atuação. Promover, estabelecer e manter, nos limites de sua competência legal, convênios, contratos e demais acordos. Incentivar a formação e especialização de recursos humanos, bem como realizar atividades de extensão com vistas ao aprimoramento do conhecimento científico e tecnológico na sua área de competência. Divulgar para a sociedade serviços e produtos singulares, resultantes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, mediante o cumprimento de dispositivos legais aplicáveis. Criar mecanismos de captação de novos recursos financeiros para ampliar receitas próprias. Criar veículos de aproximação cada vez maiores com a sociedade de forma dinâmica, esclarecendo a mesma a importância do uso dos nossos bens minerais no seu dia a dia. Demonstrar efetivamente ao público interno os resultados concretos da Coordenação, relativos às suas atribuições. O papel da CPAA é primordialmente conferir ao Centro o seu caráter de "instituição", isto é, um espaço onde as ações coordenadas, a partir das diretrizes institucionais, integrando suas competências, possam ser devidamente monitoradas e avaliadas com o objetivo de cumprir a missão e a visão institucionais.
--

Indicação das Forças Restritivas

Desequilibrio nas relações contratuais dos integrantes da equipe.
Falta de definição clara de responsabilidades e distribuição de tarefas, incluindo desvio de função..
Falta de autonomia
Falta de motivação pessoal resultante do baixo reconhecimento institucional.
Timida confiança nas competências profissionais de cada um, gerando desvalorização e desmotivação dos colaboradores
Pouca colaboração do restante da casa no atendimento às demandas da coordenação, seja na área de base (planejamento e acompanhamento), quanto na área de inovação, comunicação e divulgação.
Estruturação recente da equipe, necessitando de ajustes.
falta de interação dos pesquisadores com a comunicação,
setor está inserido de forma errada no organograma.
Tratamento desigual perante alguns funcionários,
Falta de comprometimento, envolvimento e interesse com o trabalho de um modo geral
Relação muito próxima entre o pessoal e o profissional, o racional e o emocional.
Ausência de uma regra clara e única para todos os colaboradores.
Concentração de atividades, levando-se em conta o quadro reduzido de pessoal e também a posição da direção (maior valor da coordenação como um todo e não só sa coordenadora;
Falta de pessoal qualificado em algumas áreas de atuação;
Cultura do individualismo;
-Falta de visão coletiva de instituição;
-Baixa circulação de informação relevante entre os funcionários;
-Pouca integração das Coordenações.
resistencia a uma gestão institucional das atividades científicas
Na subárea da CPAA dedicada à inovação faltam competências específicas

Indicação das Forças Impulsionadoras

Idade média da equipe mais jovem que a média do CETEM
Equipe predisposta à mudanças e melhorias
Bom diálogo entre boa parte dos membros da equipe
- É preciso realizar algum tipo de reunião que possa formalizar um acordo para que a comunicação possa realizar suas tarefas de forma mais eficaz. Acredito que Thatyana Freitas, Andrea Rizzo, Rodrigo Ferraz, Vitor Hugo e Fernando Lins são as forças impulsionadoras para que isso possa acontecer.
Bom relacionamento entre a maioria dos membros da coordenação, dedicação dos mesmos, em especial dos Pesquisadores, procurando desempenhar suas atribuições/funções com alto padrão de qualidade; Busca pelo conhecimento, uma vez que os profissionais não foram se quer treinados para executar suas funções; Força de vontade, dedicação, aprimoramento, por esforço próprio, e cumprimento de objetivos da coordenação; e Cumplicidade entre a coordenadora e sua substituta.
- Atuação referencial dos dirigentes; -A direção se expor como elemento agregador e atuante na condução da instituição; - Ter contato direto com os subordinados; -Garantir a livre circulação de informações do Centro; - Mostrar clareza nos projetos principais do Cetem e as metas que pretende alcançar.
Existe hoje uma melhor compreensão da importância em melhorar os processos de gestão. A vontade do Diretor é um grande fator impulsionador de mudanças.
Inovação não é mais um conceito teórico vago. Existe um clamor da sociedade cobrando da ciência brasileira uma maior participação na criação de inovações. No CETEM, a CPAA tem essa missão.
A análise das médias da CPAA, que tiveram valor superior às médias do Cetem, mostram de forma objetiva um reconhecimento acima da média da competência da chefia da CPAA

AGENDA DE MELHORIA

GRUPOS	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Data Prox. Posicionamento
Definição de atividades/responsabilidades	Falta de definição e distribuição inadequada de atividades e responsabilidades entre os membros da equipe	Elaborar, até dezembro de 2012, 01 proposta de redistribuição de atividades e responsabilidades entre os membros da equipe	Proposta elaborada	Elaborar proposta contemplando a definição das atribuições/responsabilidades de cada membro da equipe	Coordenação da CPAA	out/12	
		Definir, até julho de 2013, no mínimo 04 metas de desempenho individual por ano, com definição de prazos e resultados esperados, para cada um dos membros da equipe	Definição das metas com seus respectivos prazos e resultados esperados	Definir metas de desempenho individual com definição de prazos e resultados esperados	Coordenação da CPAA em comum acordo com cada um dos membros da equipe	nov/12	dez/12
			Apresentação de resultados e cumprimento de prazo	Apresentação dos resultados esperados e análise do cumprimento dos prazos	Coordenação da CPAA em comum acordo com cada um dos membros da equipe	nov/12	jul/13

AGENDA DE MELHORIA

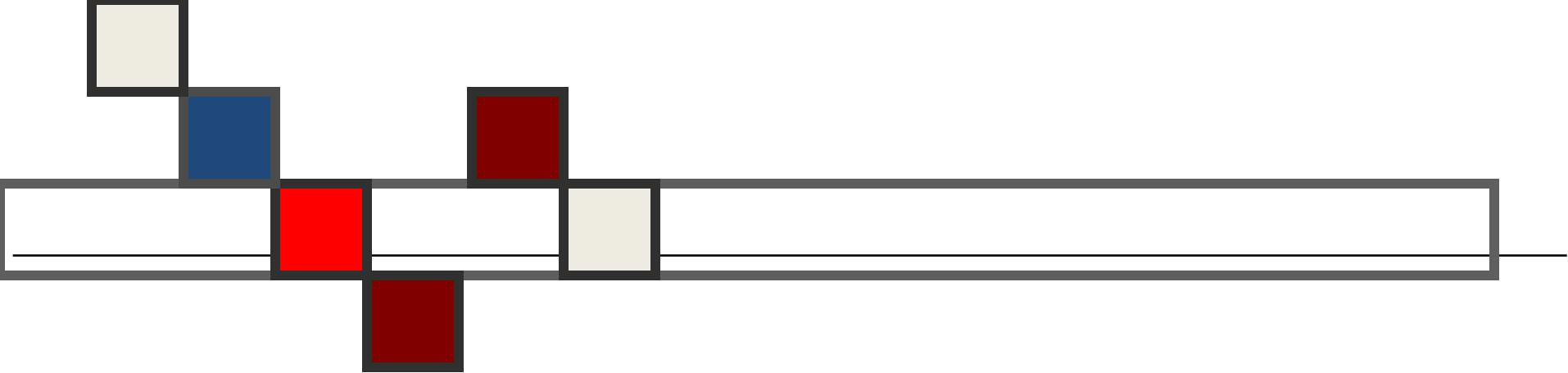
GRUPOS	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Data Prox. Posicionamento
Institucionalização setores/núcleos	Inexistência da formalização do NIT (ou sala da inovação)	Institucionalizar, no prazo de 12 meses o NIT do CETEM	NIT institucionalizado	Alterar o regimento interno do CETEM e atribuir responsabilidades para o NIT	Jackson	2013	
		Ampliar, até 2015, em mais 3 pessoas com capacitação específica a equipe de inovação do CETEM	Definição de três perfis específicos no próximo concurso do CETEM	Justificar, interna e externamente a necessidade de inclusão dos perfis na próxima demanda de vagas do CETEM.	Jackson	2014	nov/12
				Definir os perfis	Jackson	2015	mar/13
	Inexistência da formalização do setor de comunicação e divulgação	Institucionalizar, no prazo de 36 meses o o setor de comunicação e divulgação	Setor de comunicação e divulgação institucionalizado	Alterar o regimento interno do CETEM e atribuir responsabilidades para o núcleo de comunicação e divulgação	Coordenação da CPAA	2015	
		Ampliar, até 2014, em mais 2 pessoas com capacitação específica a equipe de comunicação e divulgação do CETEM	Contratar emergencialmente, mais dois profissionais para atuarem na área de comunicação e divulgação institucional.	Buscar recursos junto à administração do CETEM	Coordenação da CPAA	2014	abr/13
		Consolidar de forma efetiva, até 2015, a equipe de comunicação e divulgação institucional do CETEM através da incorporação de 6 servidores com capacitação específica à equipe	Definição de seis perfis específicos no próximo concurso do CETEM	Justificar, interna e externamente a necessidade de inclusão dos perfis na próxima demanda de vagas do CETEM.	Coordenação da CPAA	2015	abr/13
				Definir os perfis	Coordenação da CPAA	2015	
							abr/13

AGENDA DE MELHORIA

GRUPOS	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Data Prox. Posicionamento
Reconhecimento/Estímulo ao desempenho individual	Tratamento diferenciado dispensado aos membros da equipe	Harmonizar, até dezembro de 2013, as relações interpessoais entre os membros da equipe da CPAA	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses	Aplicar o tratamento profissional, imparcial, igualitário e justo entre os membros da coordenação	Coordenação da CPAA	2013	abr/13
	Falta de motivação e de estímulo ao desempenho, e baixo reconhecimento, individual e da equipe	Promover, até dezembro de 2013, uma aumento do diálogo entre os membros da equipe da CPAA.	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses	Aplicar o tratamento profissional, imparcial, igualitário e justo entre os membros da coordenação	Coordenação da CPAA	2013	abr/13
	Relações interpessoais prejudicadas	Promover, até dezembro de 2013, oportunidades de interação entre os membros da equipe	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses	Promover a interação da equipe através do desenvolvimento de trabalhos conjuntos entre os membros desta equipe, de forma a aproveitar a diversidade de opiniões e capacitações profissionais existentes, respeitando os limites de cada uma das áreas de atuação	Coordenação da CPAA	2013	abr/13
		Realizar, até dezembro de 2013, curso de gestão de conflitos.	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses	Realizar inscrição em cursos oferecidos pela ENAP ou instituição semelhante de capacitação de gestores	Andréa e Regina	2013	abr/13
		Realizar, até dezembro de 2013, curso de gestão por competências.	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses	Realizar inscrição em cursos oferecidos pela ENAP ou instituição semelhante de capacitação de gestores	Andrea, Regina e Jackson	2013	abr/13

AGENDA DE MELHORIA

GRUPOS	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Data Prox. Posicionamento
Fluxo de informações/Compartilhamento de decisões	Fluxo de informações insuficiente e de baixo compartilhamento de decisões	Estabelecer calendário e executar reuniões mensais, formais, de coordenação	Número de atas elaboradas/mês	Meter calendário com agendamento previo das reuniões mensais e cumprir com o planejado	Coordenação da CPAA	Automaticamente	dez/12
Reconhecimento da Coordenação pela casa (área base e demais)	Pouca colaboração de parte do restante da casa com a coordenação	Implementar ações de endomarketing, campanhas internas de conscientização para toda a casa e eventos motivacionais	Aumento da velocidade na respeito ao atendimento às demandas da CPAA	Diretor deve fortalecer, respaldar e dar autonomia para a CPAA enquanto coordenação responsável pelo planejamento.	DIR		
	Reduzida qualificação da equipe	Elaborar, até dezembro de 2013, plano de capacitação da equipe existente	Equipe capacitada	Identificar as necessidades se propiciar a qualificação da equipe disponibilizando/flexibilizando horários para tal, se for de interesse do CETEM.	Coordenação da CPAA e SERH	2013	abr/13
		Incorporação de novos membros na área de publicidade e de designer gráfico à atual equipe, com maior qualificação profissional	Contratar profissionais para atuarem na CPAA	Buscar recursos junto à administração do CETEM	Coordenação da CPAA	2014	abr/13
Resistência interna a uma (ou falta de política interna) para gestão institucional das atividades científicas	Falta de visão coletiva da instituição	Implantar, no prazo de 36 meses, as oportunidades de melhorias de gestão identificadas como resultado do GESPÚBLICA	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses e Resultado do novo ciclo de análise do GESPÚBLICA	Estabelecer, organizar e normatizar o fluxo interno de trabalho e de informações, maior envolvimento dos pesquisadores em projetos integrando as áreas do conhecimento. As coordenações devem priorizar as atividades para atender as demandas do Centro.	DIRETOR	2015	abr/13
	Pequena integração entre as coordenações	Implantar, no prazo de 36 meses, as oportunidades de melhorias de gestão identificadas como resultado do GESPÚBLICA	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses e Resultado do novo ciclo de análise do GESPÚBLICA	Estabelecer, organizar e normatizar o fluxo interno de trabalho e de informações, maior envolvimento dos pesquisadores em projetos integrando as áreas do conhecimento. As coordenações devem priorizar as atividades para atender as demandas do Centro.	DIRETOR	2015	abr/13
		Implantar, no prazo de 36 meses, as oportunidades de melhorias de gestão identificadas como resultado do GESPÚBLICA	Resultado do próximo diagnóstico do clima organizacional da CPAA a ser realizado pelo SERH no prazo 12 meses e Resultado do novo ciclo de análise do GESPÚBLICA	Atribuir aa CPAA autonomia sobre o acompanhamento e controle dos gastos dos recursos públicos relativos aa área finalística. Desindividualizar os projetos e garantir os resultados alcançados a prestar/contas à casa ao final de cada projeto. Disponibilizar bolsas e a mantê-las destas dentro das linhas de pesquisa do centro, no centro e para o centro.	DIRETOR	2015	abr/13



COAD

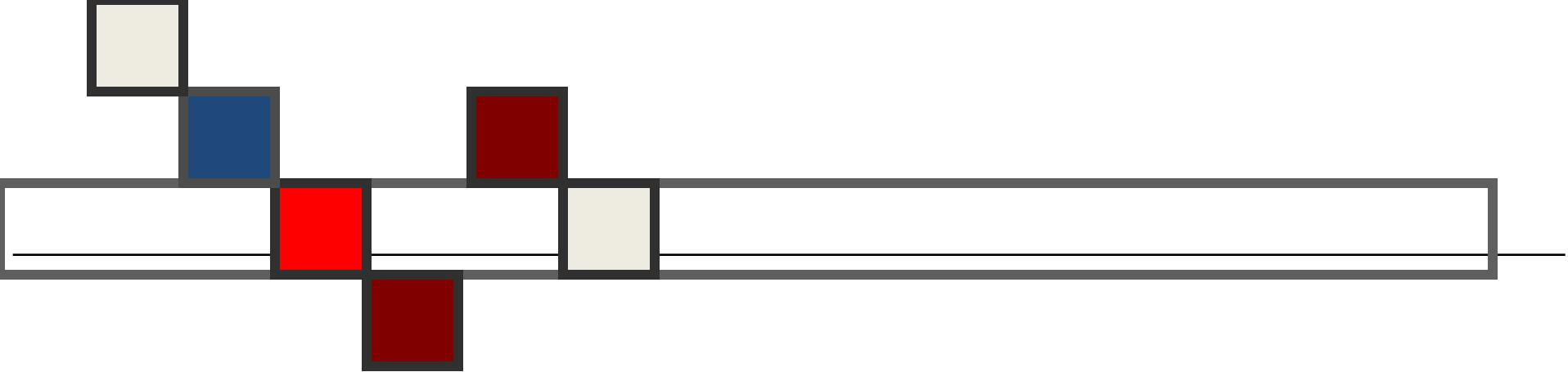
CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

Forças Impulsionadoras

	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Onde será feito?	Como será feito?	Data Pox. Posicionamento
Estímulo a INOVAÇÃO	Comprometimento Pessoal			Caixa de sugestões e reclamações do serviço de cada setor da COAD					
	Respeito profissional			Promover mais trabalhos em grupo intradepartamentais					
Compartilhamento das Decisões	Cumplicidade da consequência			O estabelecimento de reuniões periódicas para discutir as metas de trabalho e rotinas do setor					
	Senso Ético			O Estabelecimento de ações sociais para despertar conscientização ética					
Reconhecimento	Não IDENTIFICAMOS			Organização de um seminário para divulgação dos resultados do setor					
Coação	identificar			Caixa de sugestões e reclamações do serviço de cada setor da COAD					

Forças Restritivas

	Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	O que fazer?	Quem vai fazer?	Quando vai fazer?	Onde será feito?	Como será feito?	Data Prazo Posicionamento
Estímulo à INOVAÇÃO	Cumprimento Legal	propor a revisão de pelo menos 1 (uma) rotina de trabalho no período de 30 dias.	Proposta de correção da rotina de trabalho apresentada	Promover o conhecimento legal do processo;					
	Falta de Planejamento	planejar e executar pelo menos 1 (uma) rotina/trabalho durante 60 dias.	Registro de atas que indiquem planejamento/execução e resultado	Realizar reuniões periódicas para discutir as metas de trabalhos e rotinas do setor/coordenação					
	Informalidade (falta de procedimento)	Publicação de pelo menos um procedimento que atenda uma rotina de trabalho em 30 dias.	Reconhecimento da melhoria da rotina de trabalho, pelos usuários.	O estabelecimento de normas e procedimentos do setor/coordenação					
	Falta de Motivação	Participação de todos os setores nos processos de submissão dos trabalhos	Participação de pelo menos 70% dos colaboradores nos trabalhos apresentados	Participação de pelo menos 70% dos colaboradores nos trabalhos apresentados					
Compartilhamento das Decisões	Falta de prática de comunicação	Conseguir planejar/executar 1 (uma) rotina/trabalho durante 30 dias, utilizando as reuniões.	Registro de atas que indiquem planejamento/execução e resultado	O estabelecimento de reuniões periódicas para discutir as metas de trabalhos e rotinas do setor/coordenação					
	tempo para a resposta insuficiente para compartilhar as decisões.	REVER O SISTEMA COM O SETOR DE COMUNICAÇÃO	Melhorar o sistema de comunicação da COAD						
Reconhecimento	Sobrecarga de atividades	Publicação de pelo menos um procedimento que atenda uma rotina de trabalho em 30 dias.	Reconhecimento da melhoria da rotina de trabalho, pelos usuários.	O estabelecimento de normas e procedimentos					
	Ausência de diretrizes			O estabelecimento de diretrizes					
	Trabalho na área Meio	Dar publicidade dos destaques por meio de boletins periódicos	Avaliação positiva por meio de pesquisa	Disseminar e conscientizar os colaboradores a respeito da importância do trabalho da área Meio					
	Despreparo dos Gestores	Capacitar gestores titulares e substitutos da COAD um período de 90 dias.	Avaliação positiva realizada por meio de pesquisa	Capacitação dos gestores					
Coação	Falta de publicidade dos resultados da COAD	Desenvolver em 30 dias, um modelo de documento (boletim, relatório, etc.) para divulgação dos resultados da COAD	Apresentação de resultados da COAD através do instrumento desenvolvido	Publicação periódica dos resultados dos setores da COAD					
	Identificar			no momento não se aplica					



COAM

CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

Destaques do questionário (OG)

	Questão	CETEM		COAM	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Dimensão Supervisão					
17	rios o que acontece no local de trabalho.	4,07	1,49	3,88	1,73
Dimensão Localização					
15	o sabem o que esta sendo feito pelas demais equipes.	3,61	1,46	3,63	0,92
Dimensão Organização					
56	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no CETEM.	5,09	1,09	4,75	0,89
62	es em progredir no CETEM.	5,11	1,05	5,00	0,76
65	o sucesso da empresa tanto quanto o meu sucesso profissional.	4,33	1,42	4,13	1,36
70	o importantes para a sociedade como um todo.	5,16	1,00	5,00	0,93

Papel da COAM

- Sim, as funções apontadas nos regulamentos e normas são suficientes para definir o papel da COAM no CETEM.
- Definir melhor sob que aspecto (linhas de pesquisa) o CETEM realizará a sua missão de “desenvolver tecnologia para o uso sustentável dos recursos minerais brasileiros”. No último PDU essa definição, por ser inevitavelmente excludente, não foi alcançada. Isso gera desconforto nos grupos técnicos do CETEM e também dificulta a análise de prioridades pela Direção do Centro;
- definir equipes e objetivos claros para os projetos institucionais;
- valorizar os projetos não estruturantes que se desenvolvam em grupo ou individualmente e que contribuam para a missão do CETEM;
- valorizar a liberdade de iniciativas direcionadas para a missão do CETEM e cobrar responsabilidades e desempenho.

Descrição da Situação Atual Percebida

- Falta de comunicação entre as Coordenações;
- falta de interação entre as Coordenações na etapa de elaboração dos projetos;
- visão distorcida quanto à capacitação profissional dos grupos técnicos;
- concentração de responsabilidade em número reduzido de pessoas;
- falta de diretrizes técnicas e administrativas claras por parte da Direção;
- falta de política de cargos e salários;
- falta de planejamento e oportunidade de treinamentos periódicos.

Descrição da Situação Ideal Desejada

- Melhorar o vínculo empregatício (RJU e/ou CLT);
- melhor planejamento para treinamento técnico, QSMS e administrativo, visando a melhoria no clima e a disponibilidade de pessoal para futuro ingresso na instituição, valorizando e dando oportunidade assim à “prata da casa”;
- ter o trabalho valorizado pelos demais profissionais do Centro;
- trabalhar com maior transparência, melhorando a comunicação interna à coordenação e informações sobre os acontecimentos e projetos do CETEM;
- política de acompanhamento médico preventivo definida e assumida pela Direção do CETEM;
- política de segurança nas dependências do CETEM e vizinhanças (circulação de pessoal, monitoramento por câmaras de vídeo, controle de acesso...);
- política de QSMS definida e apoiada (R\$) pela Direção do CETEM .

Identificação Das Forças Restritivas

- Falta de parceria dos coordenadores de projeto com as atividades de apoio desenvolvidas pela Coordenação;
- pulverização dos projetos em desenvolvimento no CETEM;
- desequilíbrio nas relações contratuais dos integrantes da equipe técnica e falta de possibilidade de plano de carreira;
- falta de definição clara de responsabilidades técnicas e administrativas;
- dificuldade em aceitar novos conceitos administrativos;
- pessoal do quadro (do CETEM) envelhecido e desmotivado;
- pouca perspectiva de renovação e rejuvenescimento do quadro técnico;
- falta de dinâmica no desenvolvimento de novos projetos.

Identificação das Forças Impulsionadoras

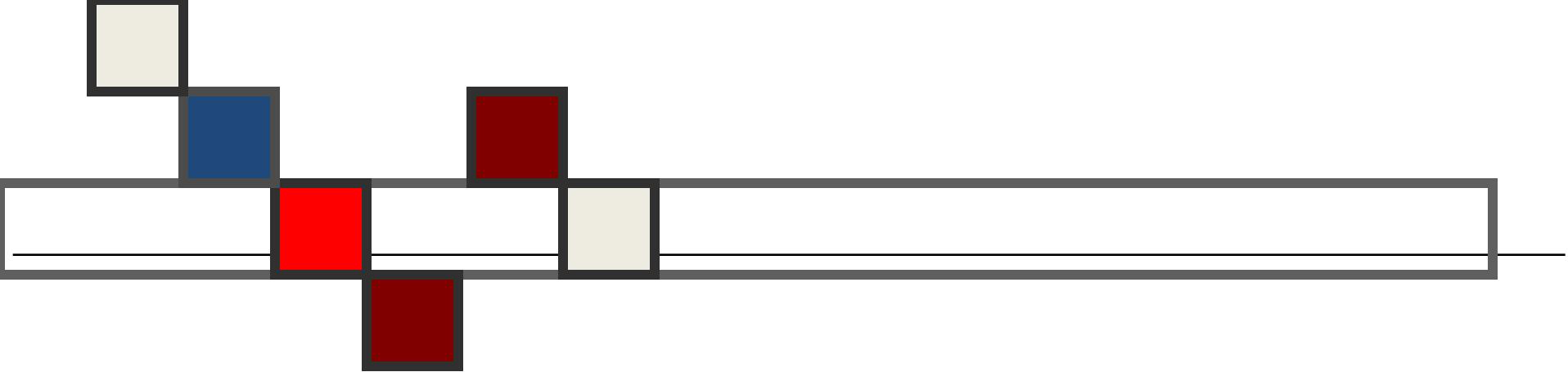
- Existência de um trabalho prévio onde se discutiu amplamente as possibilidades e necessidades de mudança na gestão do Centro;
- falta de concorrência em oferta de serviços em tecnologia mineral, onde o Centro é especialista;
- mercado de tecnologia mineral aquecido;
- instalações físicas e instrumentais que possibilitam a realização de projetos relevantes em tecnologia mineral;
- boas parcerias nacionais e internacionais;
- boas relações com a academia;
- boas relações técnicas com as Redes Tecnológicas da Petrobras;
- bom fluxo de projetos de impacto técnico e financeiro;
- possibilidade de contratação em regime CLT;
- participação em treinamentos nas normas ISO 17025 e em conceitos de SMS;
- idade média da equipe da COAM mais jovem que a média do CETEM;
- equipe técnica predisposta à inovação.

Agenda de Melhorias

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
1 – Construção de Plano de cargos, salários e tipos de vínculos para colaboradores do CETEM	Definição de atividades, direitos e deveres em função do tipo de vínculo com o Centro		SERH		
2 – Avaliação contínua de necessidade de treinamento de pessoal atuando nas atividades meio e fim do Centro	Construção de calendário de treinamentos	Número de Treinamentos efetuados	SERH		
3 – Revisão da política de acompanhamento médico preventivo	Ter política de acompanhamento médico	Acompanhamento médico sendo realizado rotineiramente	CETEM/SERH		
4 – Implantação de política de segurança nas dependências do CETEM e vizinhanças (circulação de pessoal, monitoramento por câmaras de vídeo, controle de acesso...)	Instalação de câmaras de vídeo, catracas e cancelas com controle de acesso	Equipamentos de segurança instalados	COAD	TDC	
5 - Incentivar a iniciativa da equipe na tomada de decisões para realização de tarefas relacionadas à sua atividade.	Equipe mais proativa		COAM/ Coordenador		

Agenda de Melhorias

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
6 - Melhorar a comunicação para que todos saibam o que acontece no local de trabalho, dentro e fora da Coordenação.			COAM/Coordenador		
7 - Definir claramente os objetivos de cada componente no local de trabalho	Definir a matriz de competências da Coordenação	Matriz de competências realizada	COAM/Coordenador		
- gias técnicas e administrativas traçada pelo CETEM visando permitir que todos vislumbrem suas melhores possibilidades de sucesso profissional.					
- o da equipe dentro da coordenação e no CETEM.	Ampliação de treinamentos	Aumento da qualificação técnica da equipe	COAM/Coordenador		



NUCI

CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

Resultados da pesquisa do Clima Organizacional

**Centro de tecnologia Mineral
Núcleo Regional de Cachoeiro de Itapemirim**

Como está o Clima?

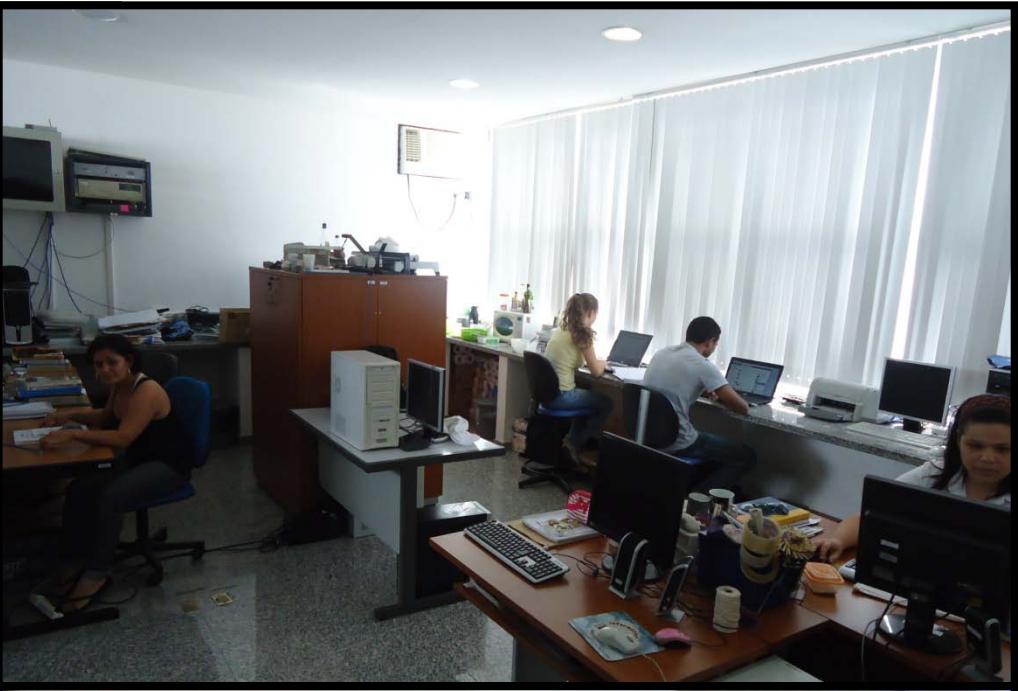
Questão	$\Sigma CETEM$	S	$\Sigma NUCI$	S
o claramente definidos no meu local de trabalho.	3,97	1,52	3,88	1,65
que esta sendo feito pelas demais equipes.	3,61	1,46	3,00	1,06
ao plano de trabalho para o ano	3,97	1,47	3,88	1,05
por si mesmos.	4,20	1,40	4,00	1,32
o e desempenho.	3,32	1,93	3,41	1,91
rio existente favorece ao bom desempenho.	3,90	1,59	2,94	1,39
es	3,98	1,56	2,88	1,45
ria.	4,30	1,41	3,24	1,44

Médias das
Variáveis ou
Construtos



DIMENSÕES

(E) Dimensão Equipe
(L) Dimensão Localização



Situação Ideal Desejada

- A participação de um representante do NUCI nas reuniões decisórias do CETEM;
- A elaboração de seminários internos no Núcleo;
- A Prática de responder e-mails.

Situação Atual Percebida

- Falta de autonomia administrativa;
- Problemas com a infraestrutura;
- Falta de apoio de manutenção e informática no local;
- Aquisição de suprimentos (em especial pequenas compras ou consertos);

PAPEL

- O papel do núcleo é “*desenvolver pesquisa e tecnologia voltada para o setor de rochas ornamentais e minerais industriais*”.
- Contudo, o núcleo não possui funções definidas no regulamento interno do CETEM.
- Considera-se fundamental a definição dessas funções.

Forças Restritivas

- Falta de suporte do CETEM;
- Desconhecimento da função do NUCI no CETEM;
- Maior acesso as informações do CETEM.

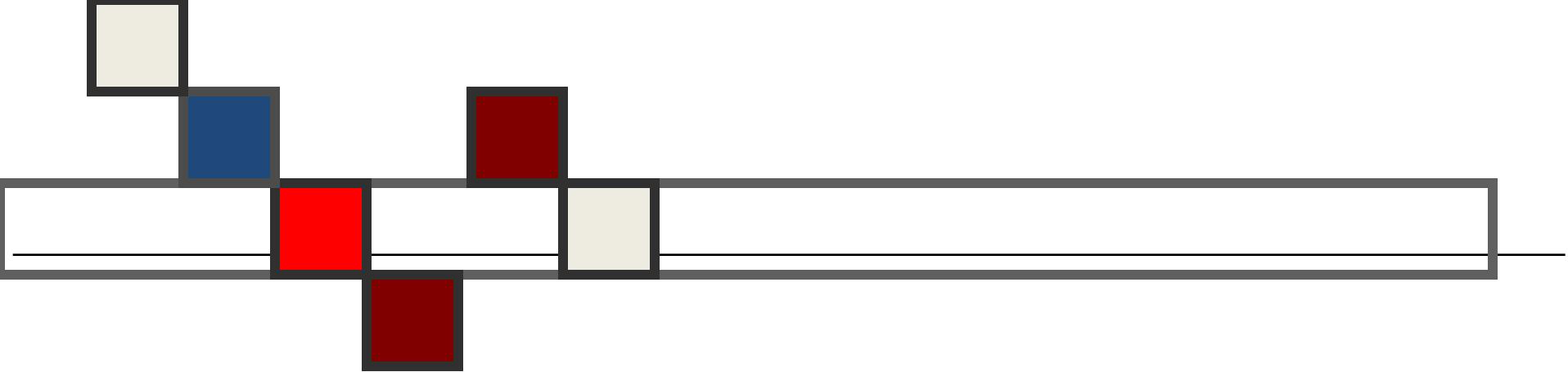
Forças Impulsionadoras

- Ocupação do novo prédio (quando vier acontecer pode melhorar o clima);
- Aquisição de identidade própria (autonomia);
- Realização de confraternizações;
- Reconhecimento do NUCI como parte integrante do CETEM.

MELHORIA

- Inauguração do prédio
- Comunicação Interna e Transparência
- Capacitação dos servidores e colaboradores

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
1- Inauguração do prédio	Ocupação	Prédio ocupado	Diretoria/MCTI	Orçamento próprio	Ago – inauguração Ago/Dez - Ocupação
2- Comunicação Interna e Transparência	Melhorar comunicação e transparência	Reuniões e elaboração de seminários internos	Recursos Humanos/ Chefia Imediata	Nenhum	Imediato/permanente
3- Capacitação dos servidores e colaboradores	Aumentar qualificação da equipe	Participação de cursos e eventos científicos	Chefia Imediata	A ser definido	Planejamento anual CETEM, CATE e NUCI



SEIN

CETEM
CENTRO DE TECNOLOGIA MINERAL

Forças Impulsionadoras

XXXX	Melhoria	Meta	Indicador	O Que Fazer?
Inexistência de Discriminação	Destacar valores profissionais na equipe	Premiar o destaque trimestral	Estímulo pessoal em busca de satisfação profissional/pessoal	Criação de premiação para o destaque
Encorajamento de Tomada de Decisões	Melhorar a comunicação da equipe	Estimular a equipe a apresentar alternativas de soluções	Maior participação na apresentação de alternativas de soluções	Lançar desafios a equipe, provocar discussões e encorajar apresentações de idéias
Orgulho Empresa/Trabalho	Apreço, satisfação e orgulho com a instituição	Aumentar a satisfação do funcionário em trabalhar no Cetem	Maior comprometimento com os objetivos traçados	Divulgar possíveis aplicações das tecnologias desenvolvidas na instituição

Forças Restritivas

XXXX	Melhoria	Meta	Indicador	O Que Fazer?
Encorajamento de Tomada de Decisões	Falta de avaliação de desempenho	Avaliar periodicamente o desempenho da equipe	Resultado da avaliação	Criar ferramentas/metodologias de avaliação de desempenho
Orgulho Empresa/Trabalho	Não considerar as alternativas propostas pelos funcionários. Falta de comunicação da equipe	Estimular a comunicação e o compartilhamento de informações	Melhoria no ambiente interno e participação mais ativa no dia a dia	Estabelecer discussões de idéias
	Falta de divulgação interna das tecnologias desenvolvidas na instituição	Divulgar informações sobre o Cetem	Maior interesse e satisfação com o Cetem. Maior participação nos eventos	Criação de eventos para divulgação das possíveis aplicações das tecnologias para o público em geral