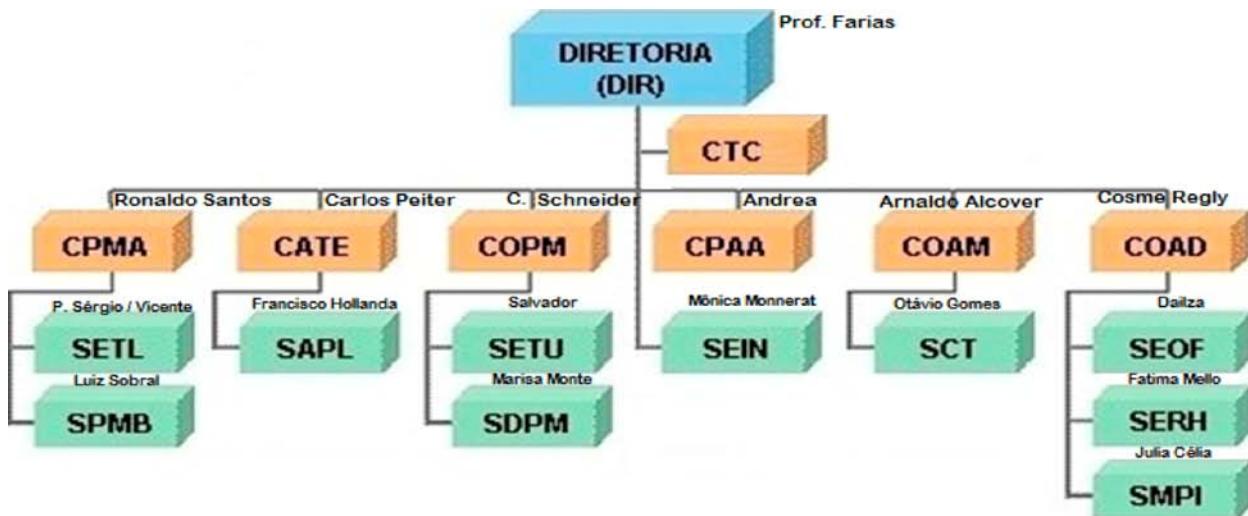


Consolidado de Entrevistas sobre Estrutura e Dinâmica Organizacionais - CETEM

- No âmbito dos trabalhos de revisão das atuais estrutura e dinâmica organizacionais do CETEM, buscou-se conhecer o referido Centro, sob a ótica de seus gestores, por meio de entrevistas individuais.



- Neste documento, se consolidam as percepções registradas pelos próprios entrevistados em formulário distribuído previamente às entrevistas, ou anotadas pelos consultores, com base nas informações recebidas.
- Relacionam-se a seguir as Áreas, Nomes dos Responsáveis ou Substitutos, Função e Número de Colaboradores, declarados pelos entrevistados:

DIR – (Não participou do levantamento).

CTC - Jurgen Schnellrath - Pesquisador - Representante dos servidores do quadro permanente.

CPMA - Ronaldo Luiz Correa dos Santos - Coordenador - 50 colaboradores.

SETL - Paulo Sérgio Moreira Soares (substituído por Vicente Paulo de Souza) - Chefe de Serviço - 15 colaboradores.

SPMB - Luis Gonzaga Santos Sobral - Chefe de Serviço - 2 colaboradores.

CATE - Carlos Cesar Peiter - Coordenador - 35 colaboradores (15 servidores e 20 bolsistas).

SAPL - Francisco Wilson Hollanda Vidal - Chefe de Serviço - Não informado nº de colaboradores.

CACI - Nuria Fernández Castro - Responsável sem cargo pelo Núcleo ES - 9 colaboradores.

COPM - Claudio Luiz Schneider - Coordenador - 38 colaboradores. **(Formulário não devolvido).**

SETU - **Não participou do levantamento**

SDPM - Marisa Bezerra de Mello Monte - Chefe de Serviço - Não informado nº de colaboradores.

CPAA - Andrea Camardella de Lima Rizzo - Coordenadora - 8 colaboradores.

SEIN - Monica Monerat Tardin Bastos - Chefe de Serviço - Não informado nº de colab. **(Formulário não devolvido).**

COAM - Arnaldo Alcover Neto - Coordenador - 31 colaboradores.

SCT - Otávio da Fonseca Martins Gomes (substituído por Reiner Neumann) - Chefe de Setor - 8 colaboradores.

COAD - Cosme Antônio de Moraes Regly - Coordenador - 115 colaboradores (90 ligados à coordenação).

SEOF - Dailza de Oliveira - Chefe de Serviço - 6 colaboradores. **(Formulário não devolvido).**

SERH - Maria de Fatima Borges de Mello - Chefe de Serviço - 7 colaboradores.

SMPI - Julia Celia Rodrigues do Nascimento - Chefe de Serviço - 10 colaboradores.

1. Em sua opinião, que aspectos da estrutura organizacional do CETEM deveriam estar contemplados em um estudo de revisão?

- A estrutura organizacional do CETEM deve refletir as suas competências e os servidores devem ficar nos setores com os quais mais se identificam, não pelas pessoas, e sim pelo que desenvolvem.
- Penso que todas as áreas devem ser contempladas.
- Estrutura antiquada. Estruturação por “projeto”. Estrutura matricial. Fragmentação de coordenação e serviços que deveriam ser melhor pensados de forma a permitir que o fluxo processual melhor se encaminhe.
- O CETEM deve lembrar aos que conduzem, administrativamente, o Centro que os atores principais são os Pesquisadores e que a Administração, com ação não menos importante representa um papel de coadjuvante. Isso significa trabalhar no sentido de munir esses pesquisadores de toda e qualquer ferramenta para que consigam fazer o que lhes é de competência, ou seja, “PESQUISAR”.
- Creio que se deveria pensar em uma estrutura matricial com unidades de apoio às atividades de pesquisa e desenvolvimento e prest. de serviços (financeiro/administração do CETEM, contratos e negócios, acompanhamento técnico, compras e infraestrutura de pesquisa, transporte, qualidade, etc.) dando apoio a grupos de pesquisa ou grupos temáticos onde estariam concentradas as equipes técnicas (processamento mineral, processos extractivos, rochas e minerais industriais, meio ambiente, estudos e consultoria etc.)
- A devida inclusão dos Núcleos Regionais e Laboratórios Associados; Uma maior autonomia administrativa para as coordenações; O reforço urgente do pessoal da administração para diminuir a carga dos pesquisadores; Aprimorar a comunicação interna.
- De acordo com minha visão, a estrutura organizacional do CETEM deve contemplar mudanças de caráter inovador na casa, tais como: coordenações de relacionamento com institutos e empresas, bem como de projetos institucionais que envolvem acordos e convênios. Atualmente é muito comum este tipo de trabalho ser realizado pela coordenação que realiza o projeto. Outra área que não está contemplada na instituição é o setor de “marketing”.
- Os relacionamentos hierárquicos e o fluxo de informações relacionadas à gestão, de modo a agregar as subáreas, conforme competências técnicas. Proporcionar maior rapidez nos processos.
- Todos. Principalmente a inter-relação existente entre as coordenações, as competências específicas, os fluxos de processos internos etc.



1. Em sua opinião, que aspectos da estrutura organizacional do CETEM deveriam estar contemplados em um estudo de revisão? – continuação -

- A estrutura organizacional do CETEM deve contemplar duas atividades bem definidas:
 - 1) A atividade fim do CETEM, que é o motivo da existência do Centro. Essa parte do organograma define os rumos do Centro, está ligada a Diretoria, e deve gastar pouquíssimo tempo com administração burocrática – deve contemplar coordenações técnicas que por sua vez poderão se subdividir em serviços, setores, grupos, etc., contemplando todas as áreas de atuação dos pesquisadores e tecnologistas do Centro (na situação atual, os grupos deveriam ser revistos ou repensados, principalmente para a definição de futuras contratações);
 - 2) A atividade meio do CETEM, que deve dar apoio as necessidades vitais ao Centro (administração como um todo, ou seja, SIAFI e demais sistemas de comunicação e prestação de contas e solicitações ao governo federal, recursos humanos, compras, segurança, manutenção, contratos etc...).
- Existem outras atividades que considero como atividade meio, mas devem ficar desligadas da administração e ligadas diretamente a direção do Centro, que são comunicação e marketing e aquelas típicas de um NIT (núcleo de inovação tecnológica). O que é importante é que elas devem ajudar a atividade fim sem engordar a burocracia do Centro.
- O CETEM é um centro de pesquisa e dele são cobrados, via TCG, resultados como publicação, patentes, acordos de cooperação, serviços tecnológicos etc. Todavia, o CETEM é organizado em serviços, coordenação e direção, de forma hierarquizada e fortemente centralizada na figura do diretor. Essa burocratização e falta de autonomia inibe a atuação dos pesquisadores e é claramente refletida na pequena produção do CETEM. Por exemplo, o CETEM conta com mais de 50 pesquisadores, incluindo bolsistas de nível superior, e tem produzido anualmente cerca de 10 artigos em periódicos científicos internacionais e 1 patente. Um centro de bom nível deveria produzir pelo menos 5 vezes mais.
- Revisão do organograma com a criação dos Serviços Gerais e Manutenção Predial, distribuição de Serviços (DAS) das áreas técnicas conforme programa do Centro, estabelecer com clareza o funcionamento da casa, estabelecer POP's (Procedimentos Operacionais Padrão).
- Entendo, como estrutura organizacional, uma ordenação das atividades institucionais, suas responsabilidades, funções e lideranças. Hoje a estrutura organizacional do CETEM contempla, de forma não oficial, alguns serviços. Estes, não possuindo reconhecimento oficial, também não possuem reconhecimento de suas lideranças. Não há papéis definidos das suas atribuições o que pode incorrer em atritos. Entendo que deva haver uma reestruturação geral, com definição clara das atribuições das unidades organizacionais com reconhecimento de suas funções, competências e lideranças.
- Revisão regimento interno dos procedimentos afim de melhor adequação das reais necessidades do CETEM.

2. No tocante ao funcionamento de órgãos colegiados do CETEM, como CTC, CONPESQ, DIREX e DIRETEC, quais mereceriam ajustes? Porquê?

- O CONPESQ é apenas uma sigla para envio de correios eletrônicos, muitas vezes mal utilizado. O CTC pela 1a vez na história do CETEM é atuante e assim deveria continuar. Os colegiados DIREX e DIRETEC precisam dar maior transparência às suas ações.
- Todos. Cabe rediscutir o papel de cada um deles. Proporia que CONPESQ fosse de fato um colegiado/fórum de discussões de interesse institucional (pesquisa/futuro/papel da instituição) da mesma forma que a DIRETEC fosse um colegiado de assessoramento e discussões técnicas, mas que fosse proativa. Do outro lado o CTC deveria ser mais articulado e pensado internamente.
- CONPESQ encontra-se desvirtuado. Não cumpre suas obrigações iniciais. CTC funciona razoavelmente bem. Poderia ter “pessoa” mais ativa. DIREX funciona razoavelmente bem. Trata-se de órgão burocrático. DIRETEC mostra-se como alternativa para a expressão de maior número de pesquisadores. Mais burocrático.
- Em realidade, todos! Os dois primeiros, CTC e CONPESQ, não funcionam, pois, raramente, trazem à discussão assuntos que dizem respeito à longevidade do CETEM bem como às tendências nacionais e internacionais no que tange aos processos metalúrgicos extractivos e ambientais. Com relação à DIRETEC, essa deve ser totalmente reformulada, pois discute mais problemas administrativos que tecnológicos. A DIREX, da qual não participo das reuniões, acredito que necessita também de reformulação visando uma maior proatividade.
- Creio que em uma nova estrutura, a organização desses colegiados teria de ser repensada, em especial a DIREX e DIRETEC, mas a primeira vista, a DIREX envolveria as áreas de apoio e um ou dois chefes de grupos de pesquisa. A DIRETEC seria o colegiado matricial acima indicado. CONPESQ seria o colegiado científico do CETEM com responsabilidades sobre a programação de P&D e a qualidade das pesquisas e poderia contar também com pesquisadores convidados de fora do CETEM.
- CONPESQ precisa de ajustes.
- O CONPESQ só serve para divulgar notícias e discussões leves via e-mail. O CTC muitos funcionários nem sabem o que é, logo não há divulgação da sua atuação ou esta é considerada irrelevante pelos colaboradores (funcionários ou não). A DIREX divulga suas decisões com atraso. A DIRETEC também não inclui membros dos núcleos regionais ou laboratórios associados. Desconheço o funcionamento, só sei que tem reuniões semanais ou quinzenais e recebemos as atas com atraso.
- O CONPESQ tornou-se um veículo para receber críticas e reclamações (criado para informações de caráter técnico). O CONPESQ deveria ser útil no sentido de informar sobre eventos e possibilidades para o CETEM. Um outro colegiado poderia ter esta função de reclamações e agir em defesa imparcial ou em favor da ética.



2. No tocante ao funcionamento de órgãos colegiados do CETEM, como CTC, CONPESQ, DIREX e DIRETEC, quais mereceriam ajustes? Porquê? – continuação -

- CONPESQ → redefinição de composição e atribuições. DIRETEC → não cumpre com seus objetivos, não há participação/envolvimento efetivos dos chefes de serviço.
- Os órgãos colegiados não fazem diferença e, teoricamente, estão bem distribuídos... o que importa é a definição “e cumprimento” de responsabilidades. Hoje, no CETEM, perdeu-se a noção dessas coisas... é um retrato do Brasil... Não há disciplina, não há responsabilidade, não há pensamento institucional...
- Na teoria, funcionam muito bem. Na prática, servem apenas como canal de comunicação entre as unidades e entre essas e o diretor. Os ajustes seriam simplesmente fazer com que esses órgãos de fato cumprissem seu papel.
- O acesso ao endereço CONPESQ deveria ser restrito à pesquisadores, tecnologistas e analistas que desenvolvam atividades de pesquisa. Deveria ser exclusivamente um canal de discussão, divulgação, comunicação de assuntos iminentemente técnicos. A DIRETEC deveria ser mais compromissada com as coordenações. A DIREX mais deliberativa.
- Maior clareza quanto a finalidade, a importância e o papel que cada órgão colegiado executa dentro da Instituição.
- DIREX/DIRETEC aprimoramento dos procedimentos objetivos no âmbito das coordenações. Não tem procedimentos sobre o que decidem. Não tem conhecimento da Ata.



3. Descreva suscintamente as principais atividades desempenhadas por sua Unidade, inclusive por áreas vinculadas, se aplicável.

- CTC (Em relação à CATE) - Caracterização de substâncias gemológicas (pedras preciosas), tanto para prestação de serviço (laudos), como PD&I; por falta de interesse do setor competente (SCI) também identificamos minerais sem interesse gemológico; PD&I na área de técnicas analíticas não destrutivas; ensino de gemologia; PD&I em técnicas de beneficiamento de gemas.
- CPMA - Desenvolvimento e otimização de processos e técnicas aplicáveis a metalurgias e ao meio ambiente, incluindo aspectos de impacto ambiental e gestão ambiental. Atuar com foco em tecnologias limpas (reuso, recicláveis).
- SETL - Presta serviços para terceiros por encomenda (Casa da moeda, Caraíba Metais, Votorantim-Níquel, etc.). Trabalhos na área de tecnologia ambiental. Competências do Regimento Interno estão adequadas.
- SPMB - Como a própria sigla diz (CPMA – Coordenação de Processos Metalúrgicos e Ambientais), essa Coordenação está voltada para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologia nas áreas da metalurgia extractiva, visando munir o setor extractivo mineral Brasileiro de novas tecnologias, quer em processamento mineral quer nas áreas da hidrometalurgia, bio-hidrometalurgia e dos consequentes aspectos ambientais referentes a essas atividades de pesquisa.
- CATE - Atende a demandas de micro e pequenas empresas do setor mineral e tem se concentrado mais em empresas situadas nos chamados Arranjos Produtivos Locais – APLs, dado que há uma política do Governo Federal que apoiará o setor. Em termos temáticos, a CATE tem trabalhado muito para o segmento produtor de rochas ornamentais do Brasil, que exemplifica como nenhum outro a produção mineral em APLs. Conta com ao menos 10 servidores voltados para tecnologias deste segmento, dado que possui uma equipe e novas instalações localizadas na cidade de Cachoeiro do Itapemirim, ES, que é o principal polo de produção brasileiro. Desde recentemente, passou a atuar no segmento de gemas pela inclusão de laboratório especializado em sua estrutura.
- SAPL - A CATE desempenha as atividades na área mineral para a micro e pequenas empresas de mineração, atendendo através de contratação de projetos e serviços tecnológicos bem como fomento em projetos pagos pelo governo.
- CACI - A nossa unidade funciona em Cachoeiro de Itapemirim e, a princípio, atua na área de Rochas Ornamentais, vocação regional e motivo pelo qual foi lá implantada (solicitação do setor). Prestamos serviços para empresas de produção de rochas ornamentais (caracterização tecnológica, avaliação de consumo de insumos para a obtenção de *Drawback*), e desenvolvemos projetos de inovação tecnológica tanto no processamento quanto na área ambiental (utilização de resíduos, principalmente). Pretendemos ampliar a atuação para a área de materiais. Pelas características intrínsecas do setor de rochas atendemos a pequenas e médias empresas.
- SDPM - Atua em linhas de pesquisa nas áreas do processamento mineral, em particular, flotação, química de interfaces, modelamento e simulação. Desenvolvemos modelos geometalúrgicos para avaliação de novos empreendimentos de mineração

3. Descreva suscintamente as principais atividades desempenhadas por sua Unidade, inclusive por áreas vinculadas, se aplicável. – continuação -

- COAM - Desenvolve duas atividades distintas: apoio e PD&I em caracterização química e tecnológica de minérios e materiais relacionados. O apoio aos projetos do CETEM se dá de duas maneiras: com parceria com pesquisadores do Centro em projetos que estamos juntos desde o início e no balcão, onde os técnicos do CETEM entregam a amostra com suas demandas analíticas e nós entregamos os resultados. A forma de parceria dá melhores resultados e a de balcão nem sempre....
- SCT - Ensaios de caracterização tecnológica para clientes internos e externos; Desenvolvimento de metodologias de caracterização de minérios e materiais; Elaboração, coordenação e participação em projetos de pesquisa; Compras; Manutenção de instrumental analítico; Manutenção e melhorias na infraestrutura dos laboratórios; Implementação e manutenção de infraestrutura de TI.
- COAD - Coordena as atividades de administração do Centro que compreendem os Serviços de Recursos Humanos, Serviços Orçamentário e Financeiro, Serviços de Material, Patrimônio e Infraestrutura, Setores de Projetos, Jurídico, Serviços Gerais, Manutenção Predial e Oficina.
Projetos: recepcionar e controlar projetos e suas receitas e despesas, efetuar compras e contratação de pessoal.
Assistência Jurídica: orientação judicial em contratos, acordos, convênios, licitações, editais e documentos.
Manutenção predial: elétrica, eletrônica, civil, marcenaria, pintura, hidráulica.
Oficina: mecânica, refrigeração, torno, caldeiraria e fresa.
Serviços Gerais: limpeza e conservação, vigilância, recepção, motorista, jardinagem, reprografia, apoio a eventos, copa, serviços externos.
SEOF: controle, aplicação e acompanhamento orçamentário; contabilidade; contas a pagar e receber.
SERH: cadastro, folha de pagamento, aposentadorias, pensões, afastamentos, posto medico, assistência social, benefícios, treinamento e pagamentos de pessoa física.
- SERH - Unidade vinculada a Administração, tendo como papel principal a execução da legislação e as orientações emanadas da CGRH/MCTI. Preparação de processos relacionados aos atos de admissão, vacância e afastamento dos servidores (concurso, aposentadoria, pensão, férias, frequência e licenças em geral), dando publicidade aos atos. Organização dos assentamentos funcionais, bem como registro de entrada e saída dos colaboradores do CETEM. Registro e acompanhamento do sistema de folha de pessoal aplicado ao sistema governamental. Controle e pagamento de autônomo. Controle e pagamento de treinamentos. Aplicação e controle de processos de avaliação de desempenho funcional. Controle e pagamento de benefícios. Coordenação das atividades voltadas à assistência social, médica, hospitalar e odontológica prestadas aos servidores. Contratação de estagiários através de Convenio. Preparação de eventos relacionados à área.
- SMPI - Aquisição de materiais e serviços através de licitações; Acompanhamento de contratos; Emissão de passagens; Controle de almoxarifado e patrimônio; Acompanhamento de execução dos processos.



4. Cite o nome, cargo e principais atribuições dos colaboradores de sua equipe.

- *Nesta questão, os entrevistados listaram seus colaboradores, com as demais informações solicitadas. Foram identificados casos onde indivíduos cadastrados no SERH não constavam da lista, bem como nomes listados não guardavam correlação com o cadastro do SERH.*



5. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 é o maior, registre o quanto há de aderência entre as atribuições e responsabilidades previstas para sua unidade e aquelas efetivamente desempenhadas.

- CTC:
 - Formalmente estabelecidas: 1
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- CPMA:
 - Formalmente estabelecidas: 6
 - Vem sendo cumpridas: 2
 - Existem sem atribuição formal: 2
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 5
- SETL:
 - Formalmente estabelecidas: 6
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- SPMB:
 - Formalmente estabelecidas: 5
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- CATE:
 - Formalmente estabelecidas: 5
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 4 (CACI – não está tão formalmente)
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 4
- SAPL:
 - Formalmente estabelecidas: 6
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 2
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- CACI:
 - Formalmente estabelecidas: 1
 - Vem sendo cumpridas: 6
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1



5. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 é o maior, registre o quanto há de aderência entre as atribuições e responsabilidades previstas para sua unidade e aquelas efetivamente desempenhadas. – continuação –

- SDPM:
 - Formalmente estabelecidas: 3
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 5
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 5
- CPAA:
 - Formalmente estabelecidas: 4
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 6
- COAM:
 - Formalmente estabelecidas: 4
 - Vem sendo cumpridas: 4
 - Existem sem atribuição formal: 1
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- SCT:
 - Formalmente estabelecidas: 6
 - Vem sendo cumpridas: 6
 - Existem sem atribuição formal: 6
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 1
- COAD:
 - Formalmente estabelecidas: 3
 - Vem sendo cumpridas: 4
 - Existem sem atribuição formal: 4
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 3
- SERH:
 - Formalmente estabelecidas: 2
 - Vem sendo cumpridas: 4
 - Existem sem atribuição formal: 2
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 4
- SMPI:
 - Formalmente estabelecidas: 4
 - Vem sendo cumpridas: 5
 - Existem sem atribuição formal: 5
 - Existem formalmente, mas são obsoletas: 5

6. Quais as principais Unidades (Coordenações, Chefias etc) se relacionam rotineiramente com sua Unidade? Existe também relacionamento de sua Unidade com agentes externos? Quais?

- CTC (Em relação ao CATE) - COAM e SCT (internamente), COAD (laudos), Instituto de Física (UFRJ), Departamento de Geologia (UFRJ), Física da UFMG, Sociedade Gemológica Alemã, Clientes Externos (Pessoas Físicas e Jurídicas), CPRM (Cia de Pesquisa e Recursos Minerais, hoje serviço geológico).
- CPMA - Hoje há pouca interação entre as Coordenações. Da mesma forma quanto algumas Coordenações e os próprios serviços. Há muita dispersão de esforço e competências. São vários os relacionamentos externos, tanto com órgão como MLTI/MME/MMA/IBMA quanto com empresas do setor.
- SETL - SEIN, SERH, SEOF, SMPI (compras são um problema ...), COPM e COAM ("Parte mais difícil. Muitos trabalhos da Petrobras" ...). Carbonífera Criciúma, FINEP, COPPE, UFRGS, PUC-RJ etc.
- SPMB - Nenhuma outra unidade interage rotineiramente com a minha unidade. Em realidade, no que tange às atividades de pesquisa, não há qualquer interatividade, o que é totalmente prejudicial ao desenvolvimento da pesquisa no Centro. Entretanto, a SPMB interage com dezenas de Instituições nacionais e internacionais. No que tange às instituições nacionais menciono algumas universidades, que pretendo, num futuro bem próximo me divorciar delas, pois são inoperantes. Com relação às internacionais posso citar algumas com total aderência com as minhas atividades de pesquisa, a saber: Mintek e Cape Tecknicon/África do Sul, GeoBiotics, University of New Mexico, GeoSynfuels, Columbia University/USA, Université Laval, Canmet, British Columbia University/Canada, Geomet, Biosigma, Aguamarina, Amec/Chile, Glencore/Suíça, Universidad de Cadiz, Universidad Complutense de Madrid/Espanha, TUT (Technical University of Tampere), Outotek/ Filândia, Umicore/Bélgica, Norit/Holanda etc.
- CATE - COAD/CPAA, COAM (fornecedor), COPM (fornecedor), CPMA (fornecedor). Sim, com empresa micro e pequena, laboratórios, Associações, Sindicatos, Cooperativas, Outras opções (DECEX/MDIC).
- SAPL - Todas, embora possa destacar a COPM e a COAD.
- CACI - Nossa unidade depende tecnicamente da CATE (o Coordenador da CATE é nosso Coordenador). A COAM trabalha rotineiramente conosco, realizando ensaios dos quais precisamos e para os quais não temos estrutura. A COAD trabalha rotineiramente conosco já que nossa dependência administrativa é total. A CPAA também tenta facilitar nosso trabalho. Trabalhamos com o IFES, onde estamos provisoriamente instalados e usamos as instalações da UFES (Vitória e Alegre), da UENF (em Campos). Trabalhamos também com diversas entidades do setor de rochas ornamentais (CENTROROCHAS, ABIROCHAS, CETEMAG e outros).
- SDPM - O coordenador se relaciona com os grupos de pesquisa. Os agentes externos são representados em alguns casos, por consultores, interlocutores técnicos de empresas que direcionam, coordenam projetos específicos ou uma determinada ação dentro do projeto de pesquisa.

6. Quais as principais Unidades (Coordenações, Chefias etc) se relacionam rotineiramente com sua Unidade? Existe também relacionamento de sua Unidade com agentes externos? Quais?

- continuação -

- CPAA - Todas as coordenações e chefias do Centro se relacionam com a CPAA. Existe relacionamento da CPAA com diversas secretarias do MCTI (SCUP, SETEC, SECIS, etc) e com outras UP's. Eventualmente existe a necessidade de contatos com outro ministério (MME) e outras instituições (universidades, associações, institutos, etc).
- COAM - Todas as unidades técnicas do CETEM se relacionam de alguma forma com a COAM. Na prestação de serviços da COAM, a CPMA é mais usuária da caracterização química e a COPM é mais usuária da caracterização tecnológica (SCT). Temos muitos parceiros externos: UERJ, UFRJ, UFF, IME, Petrobras, UFJF, Redetec, IPEN, entre outros... Atualmente temos dois professores, um da UERJ e um da UFRJ frequentando rotineiramente nossos laboratórios e produzindo pesquisas e publicações conjuntas.
- SCT - COPM, CPMA, COAD. Agentes externos: universidades e centro de pesquisa parceiros em projetos, pesquisadores e estudantes usuários do laboratório, fornecedores e clientes.
- COAD - Todas as Coordenações e Serviços formalmente constituídos se relacionam rotineiramente com a COAD como um todo. A COAD (como um todo) se relaciona com instituições Públicas e Privadas, fornecedores de materiais e serviços.
- SERH - Todas. Agentes externos: aposentados e pensionistas, CIEE, MCTI/CGRH.
- SMPI - Todas as unidades – CONJUR/AGU – devemos interagir com unidades de pesquisa e fornecedores.



7. Sua equipe faz uso de sistemas informatizados ou adota rotinas manuais específicas? Quais?

- CTC (Em relação ao CATE) - SIGTEC/SISFAT
- CPMA - Usamos os sistemas gerenciais SIGTEC preferencialmente para planejamento de atividades técnicas (ainda precisamos otimizar) mas também para aplicar o orçamento. Há sistemas informatizados que não enxergam uns aos outros. Deveriam ter mais variáveis e usar uma mesma plataforma e, ainda, mais objetivos, coerentes com a nossa atividade.
- SETL - Programas específicos vinculados a diferentes projetos para simulações, análises químicas, hidráulicas, geoquímicas, etc.
- SPMB - Usamos as duas formas.
- CATE - SIGTEC, GIS (CACI), Portal CAPES (base doc.), Base Patente (INPI e da EU).
- SAPL - Sistemas informatizados e rotinas manuais específicas relacionados com as normas de ensaios tecnológicos.
- CACI - Nossa equipe (não toda) utiliza o SIGTEC e todas as rotinas internas que estamos desenvolvendo são informatizadas. Tentamos estabelecer o sistema de “papel zero” internamente. Mas nossa unidade não tem acesso ao servidor do CETEM, apenas contamos com internet simples, ou seja, não estamos integrados no sistema de funcionamento do CETEM. Não temos acesso à portais de publicações (CAPES), utilizamos o WEBmail, não temos acesso ao sistema de chamados de informática recém implementado nem a muitos sistemas da administração. Precisamos contar com a colaboração de colegas que se encontram no CETEM para que realizem diversas tarefas rotineiras.
- SDPM - Faz uso de sistemas informatizados. Em áreas como geologia de campo e de minerais industriais, necessita-se de um maior uso dessas técnicas. Em análises de qualquer porte, cada vez mais, há a necessidade de se modernizar e de treinar pessoas nestes sistemas.
- CPAA - Os sistemas informatizados utilizados pela minha equipe são o SIGTEC, o SCDP, a Plataforma Lattes e a Plataforma Carlos Chagas do CNPq. Existem rotinas manuais específicas para controles internos (planilhas Excel, controle de recepção de documentos etc).
- COAM - Se eu entendi a pergunta, estamos implementando a ISO 17.025 nos laboratórios de química. Temos sistema de controle de amostra que registra todo o trânsito de solicitações e emissões de boletins de análises e, atualmente, é desse sistema que sai o Indicador de “Índice de Cumprimento de Prazos” ajustado entre o CETEM e o MCT. COAM (SCT): Sistemas de gestão: nenhum. Outros sistemas: inúmeros.
- SCT - Sistemas de gestão: nenhum. Outros sistemas: inúmeros.



7. Sua equipe faz uso de sistemas informatizados ou adota rotinas manuais específicas? Quais? – continuação -

- COAD - SIGTEC: Planejamento orçamentário e realização orçamentária; SEOP: Autorização de pagamentos de diárias e passagens; SIAPE: Avaliação de aposentadorias, pensões, análise de FOPAG; SIAFI: Conformidade diária dos procedimentos de empenhos; descentralização de crédito, etc.; SIASG: Voltado ao acompanhamento de licitações, pregões eletrônicos; SIAPNET: Cadastro de informações de servidores, etc.
- SERH - As rotinas em sua maioria são informatizadas (SISTEMAS SIAPE/SIAPECAD, SISAC, SIGTEC, APOSENT, SIDEC, SERH, SEFIP) . Rotinas manuais (planilha de férias, registro e acompanhamento de processos, protocolos, fichas cadastrais).
- SMPI - Sim. SIGTEC, SIDEC, SIAFI, SICON.

8. Identifique os principais pontos fortes de sua unidade.

- Motivação; Ineditismo; Instrumentos avançados se comprados com outros laboratórios gemológicos; Importância dos serviços prestados para o setor de gemas.
- Competência dos técnicos e da grande maioria dos demais profissionais; Instalações dos laboratórios e predial; Localização; Vinculação ministerial.
- Experiência e qualificação de pesquisadores; Disponibilidade de equipamentos; Interação e integração da equipe.
- Transparência nas atividades de trabalho; Bom relacionamento do grupo com as chefias; Motivação da equipe na realização das ações; Espírito de colaboração de todos.
- O principal ponto forte da nossa unidade é que conta com uma equipe muito especializada, jovem, unida e com muita vontade de se desenvolver cientificamente.
- Pesquisadores reconhecidos internacionalmente; Conhecimentos técnicos relativos à área de processamento de minérios; Produção técnica e científica contemplada por bolsa de produtividade CNPq nível II.
- Organização; Bom relacionamento com o diretor e com as demais unidades do CETEM; Pronto atendimento às demandas ministeriais.
- Coesão do grupo. Não há competição desencorajadora interna. Adicionalmente, trabalhamos com as técnicas fundamentais de qualquer trabalho técnico que seja desenvolvido no Centro, ou seja, a caracterização do minério ou do meio ambiente relacionado ao beneficiamento mineral. Atualmente somos identificados como um bom parceiro junto a pelo menos três Redes Tecnológicas da Petrobras e temos bons projetos com as mesmas. Isso nos traz condições de atualização de instrumental analítico, aquisição de material de consumo e contratação de pessoal. Parte das contratações, possibilitadas pelos projetos, colaboraram fortemente com a prestação de serviços para os projetos em desenvolvimento no CETEM.
- Capacidade técnica, multidisciplinaridade e versatilidade.
- Comprometidos de quase toda a equipe no alcance de resultados institucionais, apesar de alguns casos não. Interação com a área de pesquisa. A equipe numericamente é suficiente, porém carece de mais qualidade, em especial no quadro de servidores. A terceirização é um ponto forte, sendo uma boa oportunidade, se bem utilizada.
- Como a aplicação da legislação está envolvida na maior parte das nossas atividades, maior autonomia na execução dos processos, sem interferência externa (sem depender de outras coordenações para continuidade da tarefa).
- Acompanhamento de todos os processos. Fornecedores, Materiais e serviços. Acompanhamento de bens. Terceiros e adquiridos pelo CETEM.

9. Identifique pontos passíveis de melhorias, internamente em sua unidade.

- Aumentar o número de pessoas que atuam no laboratório, em especial poder constar com um tecnologista, um técnico de nível médio e uma assistente administrativa.
- Renovação e amplitude de quadros; Mudanças organizacionais em termos de fluxos de processos; Identificação das melhores práticas gerenciais; Aperfeiçoamento contínuo dos servidores; Melhorias dos processos de decisão e gestão de pessoas.
- Necessidade de pesquisadores adicionais tanto para condução dos atuais processos, como para demandas que precisam ser iniciadas; Estabelecimento de procedimentos que permitam a continuidade de pesquisadores bolsistas no quadro de servidores do CETEM.
- Em primeiro lugar as Coordenações precisam se falar fazendo, inclusive, os seus deveres de casa, observação feita pelos frequentes estrangeiros que nos visitam, o que demonstra que, mesmo para eles, que não convivem com a nossa realidade, esse ponto fraco fica bastante evidente. Em segundo lugar, ainda mais grave, é que mesmo dentro das coordenações não existe harmonia e as divisões que as compõem também não interagem.
- Organização e gestão da coordenação.
- Mais clareza nas ações e responsabilidade do trabalho; Participação da equipe em reuniões de chefia; Organização de trabalho; Planejamento de atividades.
- São muitos os pontos que precisam de melhora na nossa unidade, já que está em fase inicial de implantação: infraestrutura é o ponto fundamental neste momento, estamos há quatro anos e meio trabalhando em instalações provisórias, cedidas pelo IFES, com falta de espaço e equipamentos básicos para nossas atribuições. Contando com os bolsistas de IC, a equipe é constituída de 27 pessoas. Contamos com um prédio acabado de construir no final de 2010 que ainda não conseguimos ocupar por demora burocrática. Um melhor treinamento da equipe (tanto na área técnica quanto na administrativa) feito na sede do CETEM (Rio de Janeiro) melhoraria nossa eficiência.
- Agregar as competências técnicas. Distribuir os recursos financeiros, humanos para todas as áreas de competência do CETEM, que são espalhadas e multidisciplinares.
- O resultado poderia ser ainda melhor caso ocorresse um reforço substancial da equipe. A equipe atualmente disponível, principalmente para as atividades relacionadas à gestão, está sobrecarregada e, muitas vezes, não dá conta de todas as atividades identificadas como importantes por ela própria. Por outro lado, a equipe de divulgação é composta em sua grande maioria por profissionais terceirizados, o que causa uma fragilidade.

9. Identifique pontos passíveis de melhorias, internamente em sua unidade. – continuação -

- No setor de química seria a autoestima. Como a história desse setor é fortemente ligada à prestação de serviços internos, os pesquisadores da área não encontram acolhida quando realizam pesquisas que não tenham sido solicitadas pelos técnicos do CETEM, ou seja, pesquisa encomendada como se fosse um serviço, e não pesquisas próprias. A maior melhoria em termos técnicos está pra acontecer concretamente em breve. Trata-se da recuperação do laboratório de FRX. Isso dará um bom impacto dentro do Centro, pois teremos resposta analítica (química) em tempos mais compatíveis com as necessidades do Centro. Essa melhoria é fruto, principalmente, de projetos da Coordenação com a Petrobras. Outro ponto de melhoria seria a possibilidade de realização de obras civis. Atualmente, estamos no limite de nossas instalações, principalmente de escritórios. A Coordenação trouxe recursos para obras e o CETEM não permitiu a expansão, isso desanima qualquer um.
- Foco nas atribuições e responsabilidades previstas para a unidade.
- Comunicação, interação e definição clara dos objetivos e tarefas. SERH e SMPI mais pró-ativo (antecipar as necessidades da casa). POP's (Manual de Procedimentos Organizacionais).
- Implantação de sistema informatizado de férias (webferias); Condições para treinamento e capacitação dos colaboradores terceirizados.
- Concurso público para ingresso de pessoal qualificado para desempenhar a sua rotina.

10. Em sua opinião, existem ameaças e/ou oportunidades externas ao adequado cumprimento das responsabilidades de sua unidade? Quais?

- Existem mais oportunidades do que ameaças, pois poucos têm procurado atuar da forma como estamos propondo. Estamos querendo ser a referência nacional a nível de prestação de serviços gemológicos. Temos tudo pra alcançar o objetivo, basta contar com o apoio da casa. Ausência de procedimento institucionalizado de transmissão de experiência e continuidade de atuação do laboratório.
- Sim. A mais importante ameaça considero que seja a não realização de concursos num prazo curto, que permita a renovação e ampliação do quadro de servidores. Há uma oportunidade que seria buscar uma outra forma institucional mais atual para abrigar o CETEM (por exemplo uma OS).
- Como ameaça, apresenta-se a fragilidade do vínculo de pesquisadores bolsistas com o CETEM. Pesquisas são interrompidas enquanto as de outros centros/universidades têm seu curso normal. A atuação da diretoria e a revisão da estrutura organizacional apresentam-se como oportunidades.
- Com certeza que sim! Num primeiro momento, (*as ameaças seriam*) as minerações brasileiras, em busca de profissionais com conhecimentos fundamental e prático em processos hidrometalúrgicos e bio-hidrometalúrgicos. Em seguida vêm os outros centros de pesquisa, quer no campus da UFRJ, que são muitos, quer na Cidade do Rio de Janeiro.
- Oportunidade com a criação da Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa – status de ministério.
- Não acho que haja ameaças. Entretanto por falta de uma diretriz forte estamos perdendo a oportunidade de ter o CETEM mais conhecido para atuar com micro e pequenas empresas.
- Oportunidades há todas: somos muito especializados em um setor da mineração que, apesar de importante, ainda trabalha de forma empírica. Tem inúmeras necessidades na área de pesquisa e inovação tecnológica e, especialmente, devido a pressões ambientais, precisa muito do apoio do CETEM. Ameaças externas; caso não se melhore nossa situação de infraestrutura e funcionamento dependente do CETEM (o que atrasa em excesso qualquer trabalho por nós desenvolvido), haverá uma perda de credibilidade entre os empresários sobre nossa atuação ou utilidade para eles. Já há um caso específico de convênio com um Centro Tecnológico no Exterior.
- As oportunidades externas dizem respeito ao crescimento das atividades na área mineral. As empresas estão procurando o CETEM para pesquisa e desenvolvimento. As ameaças externas representam a possibilidade de novos grupos, competidores nas áreas de atuação no CETEM.



10. Em sua opinião, existem ameaças e/ou oportunidades externas ao adequado cumprimento das responsabilidades de sua unidade? Quais? – continuação -

- Ameaças: perda de pessoal, mudança de direção (mudança de rumos); Oportunidades: mudança de direção, novas demandas do MCTI visando a institucionalização da política de inovação, profissionalização da gestão do centro e necessidade de melhoria da divulgação institucional.
- Nossa recente e atual oportunidade foi trabalhar junto às Redes de Tecnologia da Petrobras. A extinção dessas Redes seria uma ameaça para nós. Assim com as Redes polarizam oportunidade e ameaça, os grupos técnicos do CETEM, externos a COAM, também são nossas principais oportunidades e ameaças. Para o cumprimento da missão da COAM precisamos da parceria dos pesquisadores e tecnologistas de Centro. É nesse ponto que está a nossa maior necessidade de esforço. Adicionalmente, uma grande oportunidade seria a criação de um modelo, de preferência institucional, que incrementasse a participação de alunos de pós graduação no Centro e, consequentemente, na Coordenação.
- Perda de funcionários.
- A principal ameaça está relacionada a falta de concurso para reposição de servidores. A aposentadoria na área administrativa é mais real que na área técnica. Falta de estímulo. Insubordinação. Terceirização compromete o orçamento, falta de orçamento para infraestrutura. A parceria com outras UP's para trabalhos em conjunto (como importação).
- Interferência externa nas competências do RH. Parcerias entre as coordenações dando maior visibilidade as questões da gestão de RH.
- Não vejo ameaças para o setor.

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:

- CTC (Em relação ao CATE)
 - **Número de funcionários** (1): veja item 9.
 - **Capacitação dos funcionários** (5): os que temos estão bem preparados, mas pode melhorar.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (2): precisamos urgentemente mudar o local do laboratório, para atender os requisitos da norma ISO 17.025.
 - **Localização interna** (1): idem ao anterior.
 - **Manutenção e conservação** (2): Não existe um plano de manutenção e conservação. Tudo depende do pesquisador, o que também contraria a ISO 17.025.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (2): O relacionamento poderia ser bem melhor com a COAM e o SCT. Não há por parte destes um espírito muito grande de cooperação interna.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (1): Não há orçamento para o laboratório, tudo é conseguido com muita luta e perseverança, o que falar de planejamento e controle...
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (3): Válido para material de escritório e tudo mais que tiver no almoxarifado. Fugiu disto, muitas vezes colocamos a mão no próprio bolso pra ter o que precisamos.
 - **Suporte de informações e os recursos de TI** (3): Afirmação válida para pequenos atendimentos de urgência. Se precisar de equipamento novo ou acessório melhor provar em outra fonte. Bom apoio para palestras e eventos.
- CPMA:
 - **Número de funcionários** (1): 1/3 de funcionários do quadro permanente e percentual muito alto está de aposentadoria muito próxima (2 anos).
 - **Capacitação dos funcionários** (4): Necessária capacitação continuada (programas efetivos de intercambio e rendimento – tarefa técnica e administrativa)
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (4): Atender parcialmente. Há desequilíbrio entre as várias áreas. Deve-se pensar no futuro.
 - **Localização interna** (4): A localização do Centro sim. As áreas tem que ser rediscutidas e readaptadas para mudar seu foco.
 - **Manutenção e conservação** (2): É preciso ter plano de manutenção e prevenção
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (2): Há pouca troca entre as áreas.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (2): Embora hajam orientações e diretrizes para seu melhor uso, há que se melhor planejar e definir objetivos maiores.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (1): Não. Só funciona bem se for importação.
 - **Suporte de informações e os recursos de TI** (2): Penso que devem ser repensado como se estruturar este serviço. Deveria ser mais ágil e trabalhar na melhoria dos sistemas. O suporte dos usuários deveria ser repensado. Quanto ao suporte de informações, precisa de outra estrutura, mais ágil e mais focada.

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:
- continuação -

- SETL
 - **Número de funcionários** (2): Já mencionado anteriormente.
 - **Capacitação dos funcionários** (6): sem comentários.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (6): sem comentários.
 - **Localização interna** (6): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (5): sem comentários.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (3): Já mencionado anteriormente.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (6): sem comentários.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (6): sem comentários.
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (5): sem comentários.
- SMPB:
 - **Número de funcionários** (1): A força motriz desse Centro são os bolsistas PCIs e os contratados por projetos com a iniciativa privada.
 - **Capacitação dos funcionários** (3): O motivo do grau 3 é que pelo tempo de existência do Centro, grande parte dos funcionários já deveriam apresentar alto grau de especialização. Se isso não acontece é que não estiveram comprometidos com o Centro.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (4): Embora o Centro apresente uma boa infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, este ainda carece de atualização de suas instalações laboratoriais, com equipamentos de boa qualidade e mais sofisticados, profissionais de química analítica com vasta experiência em determinações analíticas etc.
 - **Localização interna** (5): Nesse aspecto o Centro está bem!
 - **Manutenção e conservação** (2): Definitivamente, esse item nos falta desde o início de nossas atividades de pesquisa.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (2): Como já mencionado anteriormente, esse tipo de interação nunca existiu no Centro!
 - **Orçamento, planejamento e controle** (2): Definitivamente não!!!!
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (3): Ainda de forma muito incipiente!
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (3): Ainda de forma muito incipiente!
- CATE
 - **Número de funcionários** (6): sem comentários.
 - **Capacitação dos funcionários** (5): questão do suporte administrativo das coordenações é deficiente.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (5): estamos atendidas.
 - **Localização interna** (6): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (5): há necessidade de modernização.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (4): poderia haver mais parcerias entre as áreas. Estamos muito isolados ainda.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (6): sem comentários.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (4): deficiência quanto a demanda nos atendimentos. Problema da Adm. Pública (Lei 8.666).
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (5): sem comentários.

**11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:
- continuação -**

- SAPL
 - **Número de funcionários** (3): Precisa de pessoal técnico para atuar na CATE.
 - **Capacitação dos funcionários** (4): sem comentários.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (3): sem comentários.
 - **Localização interna** (4): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (3): sem comentários.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (4): sem comentários.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (2): sem comentários.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (4): sem comentários.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (4): sem comentários.
- CACI:
 - **Número de funcionários** (2): O Setor é composto, só na região, por mais de 2000 empresas que demandam muitos serviços e, cada vez mais, projetos de inovação tecnológica.
 - **Capacitação dos funcionários** (5): A equipe é muito especializada em rochas ornamentais, mas é necessária também uma maior capacitação em tratamento de minérios (no campo de aplicação de resíduos será necessária), engenharia de materiais e em rotinas de laboratório.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (1): ainda não temos as nossas, só parte dos equipamentos de laboratório de que precisamos. Ocupamos um espaço muito pequeno, onde laboratório e salas são a mesma coisa..., enfim falta muito para atenderem nossas necessidades.
 - **Localização interna** (1): Embora próximos de muitas indústrias do setor, achamos errada a localização do CETEM em Cachoeiro de Itapemirim. O acesso é difícil (a capital mais próxima é Vitória que fica a, no mínimo, 2 horas pela BR101). Em relação à Sede, mesmo de avião (via Vitória) o tempo de viagem é de 6 horas (mesmo de carro, também pela BR 101). São inúmeras as dificuldades de comunicação, envio de amostras, envio de pessoal. Seria muito mais apropriado em Vitória, mesmo.
 - **Manutenção e conservação** (1): Não dispomos (nem temos prevista a contratação) de equipe de manutenção. A manutenção é realizada por nós mesmos, ou contratando serviços locais (recursos de projetos) ou levando os equipamentos ou bens para a sede no Rio. Nossa previsão nesse sentido é muito pessimista, já que um prédio de 1500 m² precisará de equipe de manutenção que, a princípio, deveremos custear com recursos destinados inicialmente à pesquisa.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (1): Estamos ainda implementando (criando) nossas rotinas e não há encadeamento com as demais áreas (pela distância, pela falta de cooperação interna no CETEM e porque realmente, os pesquisadores da sede consideram nosso núcleo como algo externo ao Centro...)

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:
- continuação -

- CACI:
 - **Orçamento, planejamento e controle** (1): Muito longe de atender. Em primeiro lugar, não dispomos de orçamento próprio (arcando o CETEM com despesas como internet e telefone). Temos apenas um orçamento para pesquisa (e só para consumo, nada para capital). O orçamento de pesquisa é muito baixo (especialmente no que se refere a passagens e diárias, já que, por nossa localização, precisamos viajar constantemente). Foi feita uma divisão no CETEM na qual a unidade foi tratada como qualquer outra coordenação do CETEM, sendo que nossas necessidades são bem maiores, já que devemos contratar serviços para nosso funcionamento básico que outras coordenações encontram no CETEM.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (1): Devemos esperar alguém ir para o CETEM para transportar insumos necessários e quando estes tem que ser comprados, a demora pela burocracia é muito grande. Pequenas coisas e insumos são custeados pelos pesquisadores.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (2): Apesar da boa vontade do SEIN, a distância impossibilita um melhor atendimento e não conseguimos adquirir computadores (estamos desde maio de 2010 tentando comprar).
- SDPM
 - **Número de funcionários** (3): No grupo de modelagem e processamento de minério está razoável. Nas áreas de minerais industriais há apenas um pesquisador.
 - **Capacitação dos funcionários** (2): A capacitação dos funcionários deve aumentar substancialmente para atender a demanda.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (2): O layout deve ser bastante remodelado.
 - **Localização interna** (4): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (4): sem comentários.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (3): As rotinas de trabalho necessitam ser mais rápidas e eficientes.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (sem resposta): Há a necessidade de uma distribuição mais equilibrada entre os pesquisadores. Planejamento e controle continuado.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (4): Hoje em dia temos insumos e materiais em quantidades razoáveis.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (3): Há a necessidade de normalizar e agilizar.
- CPAA
 - **Número de funcionários** (1): sem comentários.
 - **Capacitação dos funcionários** (3): sem comentários.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (4): sem comentários.
 - **Localização interna** (5): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (3): sem comentários.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (5): sem comentários.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (4): sem comentários.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (4): sem comentários.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (2): sem comentários.

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:
- continuação -

- COAM:
 - **Número de funcionários** (3): poderíamos fazer muito mais do que fazemos hoje.
 - **Capacitação dos funcionários** (3): capacitação nunca é o suficiente para um centro de pesquisa
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (4): as instalações são antigas e não foram preparadas pra ser do lado do mar num país tropical. Não temos áreas de apoio climatizadas. Faltam espaços para escritórios. Não temos filtração da água que vem do castelo.... falta muita coisa por aqui.
 - **Localização interna** (5): sem comentários.
 - **Manutenção e conservação** (3): em termos prediais não há manutenção preventiva... só corretiva e, muitas vezes, se houver dinheiro de projeto. Nossa almoxarifado não tem nem parafuso e bucha.... Em termos instrumentais, respondendo pela COAM, temos as limitações impostas pelos representantes locais dos fabricantes de equipamentos, ou seja, morosidade no fornecimento de peças de reposição...
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (2): não há rotinas de trabalho entre as áreas técnicas.... as administrativas existem e, na maioria das vezes, não atendem.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (sem resposta):sem comentários.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (2): sem comentários.
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (2): sem comentários.
- SCT
 - **Número de funcionários** (2): Poderíamos dobrar a quantidade de funcionários. Hoje, essa demanda é precariamente suprida com pesquisadores visitantes e estudantes de pós-graduação.
 - **Capacitação dos funcionários** (5): A capacitação é prioridade da unidade e foco de constante evolução. No momento, temos um funcionário cursando doutorado, um cursando graduação e um em um segundo curso técnico.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (4): O espaço físico disponível está no limite. A chegada de qualquer novo funcionário ou equipamento implica necessidade de mais espaço.
 - **Localização interna** (6): Sim.
 - **Manutenção e conservação** (4): A manutenção e conservação atendem razoavelmente as necessidades. E isto só ocorre devido ao engajamento do pessoal da própria unidade e à utilização de recursos de projetos, por exemplo, para a manutenção e substituição de ar condicionado, infra-estrutura de TI, instalação elétrica, etc.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (2): Quando pesquisadores fazem compras e lidam com manutenção, é porque existem áreas que não estão nos atendendo.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (2): O orçamento é definido anualmente, o que implica planejamento somente de curto prazo.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (5): Tem atendido nos anos recentes.
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (1): Devido à incapacidade do setor de TI de atender a laboratórios com equipamentos, abrimos mão do suporte de TI.

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista: - continuação -

- COAD:
 - **Número de funcionários** (6): O número de colaboradores atende. Faltam servidores públicos para exercer atividades e operar sistemas de governo. Falta qualidade em alguns servidores.
 - **Capacitação dos funcionários** (3): Como faltam servidores e a capacitação de colaboradores é restrita, a capacitação acaba sendo insuficiente e recai sempre sobre os mesmos servidores.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (3): Somente os equipamentos são adequados e atualizados. Os espaços até que são amplos, porém inadequados e o leiaute ultrapassado. Os mobiliários não são ergométricos.
 - **Localização interna** (6): Sim.
 - **Manutenção e conservação** (3): De bens móveis sim. O problema está na manutenção do prédio.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (3): A alimentação das informações no SIGTEC é falha. A especificação de materiais e serviços nem sempre é realizada com clareza. O SERH é prejudicado pela falta de comunicação. O SEOF recebe, no final, processos com falhas.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (3): O planejamento orçamentário é deficitário. O orçamento tem permitido a manutenção das atividades básicas, contratação de serviços e mão de obra, porém insuficiente para aquisição de material permanente e realização de obras e recuperação da infraestrutura predial. Não há controle interno de processos. Ferramenta não utilizada.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (4): A qualidade dos suprimentos de informática nem sempre é boa e prejudica a execução de algumas atividades.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (4): Carecemos de um melhor suporte para o sistema de planejamento, execução e acompanhamento orçamentário. Falta apoio SIGTEC.
- SERH
 - **Número de funcionários** (1): Área psicossocial
 - **Capacitação dos funcionários** (4): Não abrange todos os colaboradores.
 - **Instalações, leiaute e equipamentos** (1): Arquivo de assentamento funcional.
 - **Localização interna** (5): Acessibilidade a cadeirante.
 - **Manutenção e conservação** (5): TI.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (5): Sem comentários.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (3): Orçamento para promoção a saúde – treinamento.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (5): Sem comentários.
 - **Supporte de informações e os recursos de TI** (5): Encadeamento de processos.

11. Em uma escala que varia de 1 a 6, onde 1 é o menor grau e 6 o maior, registre sua concordância com as seguintes afirmativas, em relação a sua unidade, justificando o seu ponto de vista:
- continuação -

- SMPI:
 - **Número de funcionários** (3): Falta funcionário qualificado para desenvolver ações da unidade.
 - **Capacitação dos funcionários** (3): Não tem programa de treinamento (Governo).
 - **Instalações, layout e equipamentos** (5): Instalações e equipamentos atendem.
Localização interna (5): Localizações satisfatórias.
 - **Manutenção e conservação** (4): Manutenção e conservação razoável.
 - **Rotinas de trabalho e encadeamento com demais áreas** (4): O atendimento ao público externo é satisfatório.
 - **Orçamento, planejamento e controle** (3): Ausência de planejamento.
 - **Fornecimento de insumos e materiais** (sem resposta): Ausência de planejamento. O fornecimento dos insumos é prejudicado.
 - **Suprimento de informações e os recursos de TI** (3): Suprimento TI – Sim; Recursos – Falta planejamento.

12. Qual é a sua visão de futuro para sua unidade?

- Ser o laboratório gemológico de referência para o Brasil.
- Espero que seja referência em suas áreas de competência, com uma estrutura ágil, e com gerenciamento melhor qualificado para entender os desafios que se impõem. Quanto ao meio ambiente a exploração dos recursos minerais e propostas efetivas toda a nação.
- Necessidade de gestores organizacionais, eliminando a compartimentação, sob pena de haver o comprometimento da continuidade da existência do próprio Centro como Unidade de Pesquisa, inclusive com o retorno do contato institucional com organismos internacionais. Últimas administrações não focaram este ponto.
- Aguardamos uma administração de peso, numa primeira instância, e não arremedos de administração. Digo isso, pois os que aí se desdobram para fazê-lo não são administradores e para tanto tiveram que abdicarem, por iniciativa própria, de suas funções de pesquisadores, ou seja, ao que vieram!
- Poderá ainda crescer um pouco mais sem efetuar o atendimento regional para as MPE's, através dos núcleos regionais.
- A minha visão de futuro é voltada para uma CATE descentralizada para atender as demandas das micro e pequenas empresas.
- Que seja uma unidade de pesquisa capaz de atender todas as necessidades do setor mineral (rochas ornamentais, minerais industriais, ferro, petróleo e meio ambiente) para o ES, norte do RJ, sul da BA e nordeste de MG. Que seja reconhecida nacional e internacionalmente e requisitada pela sociedade pela sua capacidade inovadora e de disseminação do conhecimento.
- Equipe consolidada e focada na área de modelagem, simulação e desenvolvimento de processos minerais. Eficiência e aumento de produtividade técnica e científica.
- A CPAA precisa ser repensada e reformulada. Internamente, ao longo do planejamento estratégico de 2010, foram identificadas diversas oportunidades de melhorias para as quais caberiam ações efetivas da CPAA. No entanto, na atual situação, estamos longe de darmos conta de todas. Existe um grande potencial de melhoria e de desenvolvimento de diversos trabalhos bons na CPAA, porém precisamos de um reforço de pessoal e de apoio do restante da diretoria para tomada de decisão.
- Ser uma referência em caracterização química e tecnológica de minérios.
- Dedicar-se cada vez mais à pesquisa e ao desenvolvimento, que são suas principais atribuições.
- Otimismo: oportunidades de projetos, recursos financeiros disponíveis, muitas ações dependem da ação dos colaboradores. Preocupação: ausência de servidores.

12. Qual é a sua visão de futuro para sua unidade? – continuação -

- Estrutura organizacional alinhada com a sua missão institucional, com papéis e competências definidas, onde as unidades interajam umas com as outras. Reconhecimento do papel das pessoas dentro da instituição.
- Que haja planejamento para aquisição de serviços pela área demandante, melhoria das especificações dos materiais/serviços dos requisitados.

13. Considerações adicionais:

- Tem muito que melhorar! Precisamos de mais transparência. O orçamento deve ser dividido entre todos os pesquisadores e tecnologistas/analistas. As decisões precisam deixar de ser pessoais e seguir o bom senso. Alguns pesquisadores/tecnologistas/analistas acreditam de fato serem “donos” de espaços físicos, equipamentos, setores, etc. Isto tem que mudar. As chefias precisam dividir suas ideias ou planos com todos de sua unidade e não apenas com os que interessam a ele. As DIREX e DIRETEC não podem decidir tudo sem consultar os servidores. Precisamos acabar com esta farra das bolsas, agora infelizmente institucionalizadas. Não que eu seja contra premiar os que se destacam, mas apenas estes e que seja por terem alcançado ou ultrapassado grandes metas e não pra fazerem o que de qualquer forma é a sua obrigação como servidor público e, diga-se de passagem, bem pagos.
- É salutar e conveniente a interação com empresas; entretanto, entendo o Centro como um centro nacional e como tal deveria ter grandes temas para serem resolvidos (por exemplo: fertilizantes e outros minerais estratégicos), de modo a eliminar dependências ou fragilidades decorrentes de produção incidente no País. Para estes temas os recursos seriam disponibilizados mediante o atingimento de metas. Há de se identificar os grupos que atuarão em PD&I para que mantenham o foco das atividades do CETEM. A gestão das pessoas é o mais importante e nesta área vamos muito mal.
- Com o início dos trabalhos da nova diretoria, seria oportuno que houvesse espaço para manifestação de pesquisadores, indicando seus pontos de vista (anseios, preocupações e visão de futuro) sobre o CETEM.
- No further comments!
- O CETEM está defasado em ao menos 50% do que deveria estar desempenhando.
- Na avaliação da nossa unidade deve se considerar que ela ainda está em fase de implementação. Mas nosso exemplo deve servir para a nova unidade que será implantada em Teresina (PI) e para as entidades associadas que se pretendam ter dentro do programa de descentralização. Achamos que não se deve instalar qualquer unidade do CETEM fora da Sede sem contar com garantia de dotação orçamentária, para sua manutenção, e de recursos humanos. Qualquer nova implantação deve contar com a transferência temporária de servidores com longa experiência no CETEM, tanto na área administrativa, quanto técnica, de forma a melhor treinar à equipe definitiva.
- Consolidar as linhas de pesquisa. Distribuir de forma planejada e com avaliação das prioridades do CETEM os recursos humanos e financeiros.
- O CETEM cada vez mais inserido no campo mineral apoiando a micro e pequena empresa com vista ao desenvolvimento da sociedade.