

## Consolidado de Entrevistas sobre Estrutura e Dinâmica Organizacionais - UP

- As questões relacionadas neste roteiro buscaram uniformizar levantamentos feitos em entrevistas semiestruturadas com representantes das Unidades de Pesquisa do MCT no Rio de Janeiro.
- Entrevistas realizadas:

Unidade	Nº Colab.	Entrevistado	Vínculo Hierárq.	Entrevistador	Data
IMPA – Instituto de Matemática Pura e Aplicada	169	Sheila Durão – Coordenadora de Administração	Diretor	Carlos Neves e Roberto Ribeiro	22.11.11
CBPF – Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas	262	Márcia Reis – Analista em Ciência e Tecnologia	Coordenador de Colaborações Científicas Institucionais	Francisco Rezende e Roberto Ribeiro	23.11.11
INT – Instituto Nacional de Tecnologia	674	Carlos Alberto Teixeira – Coordenador Geral	Diretor	Francisco Rezende e Roberto Ribeiro	24.11.11
MAST – Museu de Astronomia e Ciências Afins	150	Selmo – Assessor Diretoria José Antonio – Vice-Diretor	Diretor	Carlos Neves e Adriana Garcia	25.11.11
ON – Observatório Nacional	230	Abdalla – Assessor da Diretoria	Diretor	Carlos Neves e Adriana Garcia	25.11.11
LNCC – Laboratório Nacional de Computação Científica					

### 1. Quando foi implantada a estrutura organizacional atualmente em funcionamento em sua Unidade de Pesquisa?

IMPA – Estimam que em 2001, quando adotaram personalidade jurídica de Organização Social (OS)

CBPF – Em 2005, após a nomeação do novo diretor Ricardo Galvão (recém-subsituido)

INT – Em 2007.

MAST – Em 2006, hoje em função da implantação da política de inovação, estão estudando um novo Regimento Interno.

ON – Há aproximadamente dez anos.

LNCC –

### 2. Como se deu o processo de implantação?

IMPA – Com o assessoramento de consultorias externas

CBPF – Com a posse do novo Diretor em 2004 houve reorganização da estrutura, internamente, redirecionando o Centro (60% para pesquisa e 40% para formação científica)

INT – Ajustes de estrutura feitos com recursos próprios.

MAST – Houve discussão com o corpo técnico.

ON – Com a vinda de um Diretor externo aos quadros, com certa imposição, criou-se um “humanograma” .

LNCC –

### 3. Houve modificações na estrutura organizacional implantada? Caso positivo, quais as mudanças feitas, quando e porque ocorreram?

IMPA – Criada uma Coordenação de Programas Especiais recentemente, voltada para a organização de olimpíadas de matemática em escolas públicas e privadas em todo o País, abrangendo milhões de alunos, em número muito superior ao alcançado pelo ENEM.

CBPF – Sem modificações.

INT – Sem modificações.

MAST – As modificações ocorreram a partir do PDU 2006-2010, consistindo em redefinições de áreas destinadas a cumprir os aspectos ligados à missão e à visão, constituintes daquele Plano Diretor.

ON – Tentou-se modificar o “humanograma”, sem sucesso.

LNCC –

#### 4. São detectadas ainda hoje necessidades de novas alterações? Por quê?

- IMPA** – Pretendem transferir a Assessoria Jurídica para Coordenação de Administração. Percebem necessidade de remanejamento de algumas Divisões como a de Apoio ao Usuário e de Material e Patrimônio. Alterações não implantadas
- CBPF** – Dois últimos PDUs indicam meta de criar 13 Divisões e suprimir alguns Serviços, porém não houve aprovação do Ministério do Planejamento.
- INT** – Sentem necessidade de criar uma Coordenação de Negócios para gerenciamento de projetos e acompanhamento de contratos.
- MAST** – Sim. Em função da dinâmica natural do Centro. Hoje a ideia é trabalhar de forma matricial e remunerar, de alguma maneira, o gerenciamento de projetos matriciais. Apesar de autorizados pelo MCTI, em função da burocracia, não se consegue redistribuir internamente o volume de “DAS” do Museu (Por exemplo, trocar um DAS 4 por dois DAS 2). Hoje existem três laboratórios que não constam do organograma oficial, apesar de terem sido criados por Ordem Interna.
- ON** – Necessidade de alterações na vinculação da Biblioteca e da área de TI, em virtude de estarem mal vinculadas no organograma atual. Existem três áreas-fim, sendo que duas são Coordenações e uma é Divisão, o que causa desconforto.
- LNCC** –

#### 5. Como funciona a dinâmica organizacional da UP? Existem Conselhos, Comitês ou outros órgãos colegiados de gestão?

- IMPA** – Apenas **CTC**. Cada Coordenador gera sua Área, articulando-se com o Diretor. Eventualmente, podem fazer reuniões intra-coordenação.
- CBPF** – Além do **CTC**, existe o **Comitê Científico Assessor-COCl**, que visa a assessorar o Diretor, e a **Comissão de Assessoria-CAS**, que reúne todos os Coordenadores, convocados pelo Diretor, basicamente para tratar questões orçamentárias, em “discussões bem objetivas”.
- INT** – **CTC** se reúne protocolarmente 1 vez ao ano. Realizam **Congresso Interno Anual**, onde Coordenações e Divisões se apresentam em Painel com contribuições que visam a alcançar os Objetivos Estratégicos (Implantaram o BSC há cerca de 1,5 ano). **Reunião Anual de Avaliação de Resultados – RAR** é realizada em ambiente externo (último no hotel Vilarejo), por cerca de três dias, com a participação de 80 pessoas (DAS e FG). Instituíram um Conselho de Certificação (vinculado ao INMETRO).
- MAST** – Existem quatro Conselhos: **CTC**, **Conselho Diretor**, formado pelos Coordenadores e Diretor, **Conselho Acadêmico** e o **Conselho para Avaliação de Acervo**.
- ON** – Existem dois Conselhos: **CTC** e **Conselho Interno Científico e Tecnológico**, que reúne Coordenadores e alguns Chefes de Divisão. Existe ainda um grupo de pesquisa em Astronomia, vinculado diretamente ao Diretor, politicamente desalinhada com o restante da estrutura.
- LNCC** –

#### 6. São realizadas reuniões periódicas em sua Unidade de Pesquisa? Caso positivo, com que periodicidade elas acontecem? São formalmente registradas?

- IMPA** - Esporádicas, por demanda, formalizadas em ata.
- CBPF** - As reuniões que ocorrem são as do CTC, COCI e CAS, sempre registradas em ata. Cada Coordenação pode fazer, eventualmente, reuniões com sua equipe.
- INT** - Coordenadores fazem reunião semanal com o Diretor. Toda reunião trata de estratégia e são elaboradas atas. Realizam reuniões mensais com todos os “DAS” e “FG” (cerca de 38 pessoas) e reunião semestral com todos os servidores no auditório, coordenada pelo Diretor. O Conselho de Certificação reúne-se também 1 vez ao ano para avaliar o cumprimento da Política de Certificação.
- MAST** - O Conselho Diretor reúne-se normalmente a cada 15 dias e o Conselho Acadêmico, semestralmente, para deliberar sobre novos projetos. O Conselho para Avaliação de Acervo reúne-se quando demandado. Todas as reuniões são precedidas de pauta e com ata.
- ON** - CTC e CITE reúnem-se periodicamente, na forma do Regimento Interno.
- LNCC** -

#### 7. Que iniciativas são julgadas bem sucedidas no funcionamento da estrutura organizacional da UP?

- IMPA** - Comprometimento de Coordenadores no atendimento de metas contratadas com o MCTI, que são sempre superadas. Lembrar que são uma OS. Manutenção de instalações físicas funciona muito bem, embora alguns pontos pudessem ser melhorados.
- CBPF** - Destaca-se o processo de Gestão, onde a atuação do Diretor tem papel fundamental, mais que o arranjo organizacional implantado. O COCI, como estrutura, funciona muito bem.
- INT** - Toda a organicidade voltada à gestão de inovação, com a formulação da política. A ativação do Comitê Gestor da Inovação (CGI) e os Projetos de Inovação Tecnológica (PIT) propiciam acompanhar o recebimento de royalties recebidos pela transferência de tecnologia ao mercado. Seus clientes são fundamentalmente empresas. A “virada” ocorreu com a implantação de modelo de gestão voltado para cumprimento da estratégia. Há foco nos processos, com laboratórios acreditados e a cultura da qualidade está sedimentada.
- MAST** - A reunião do Conselho Diretor tem funcionado adequadamente, onde são discutidas as ações estratégicas do planejamento da UP. Grande aporte de capital para infraestrutura.
- ON** – Quantidade de publicações, inclusive do “grupo dissidente”. Entrada de novos pesquisadores com nível de produção mais elevado. Grande aporte de capital para infraestrutura. Busca de parceria internacional para grupos de pesquisa.
- LNCC** -

**8. Que práticas organizacionais ainda não atingiram o patamar de plena satisfação em sua UP?**

**IMPA** - O planejamento de aquisições e contratações poderia ser mais bem conduzido (exemplo do desperdício de cartuchos e toner).

**CBPF** - O acompanhamento insuficiente de projetos. Não há área ou sistemática definida para *follow up* da produção científica do Centro.

**INT** - O controle da precificação de serviços prestados pode ser melhorado. Há necessidade de melhorar também o cumprimento de procedimentos estabelecidos. A prestação de serviços por jurídico terceirizado, com trânsito obrigatório de processos pela AGU, é um gargalo. Os processos de compras tem sido logo demais e a relação negocial do INT com empresas, bem como a gestão interna de convênios e contratos com terceirizados (cerca de 56 contratos) precisam de mais atenção.

**MAST** - Comunicação interna, restrição normativa imposta a organismos da administração pública, além da falta de corpo jurídico próprio causa grande dificuldade de acesso aos profissionais que representam a AGU no RJ. Identificada dificuldade de controle de bens patrimoniais do Museu, adquiridos por meio de projetos individuais.

**ON** - A morosidade da comunicação interna e falta de acompanhamento da quantidade de projetos vinculados a cada pesquisador. Registrada demora no atendimento do Núcleo Jurídico da AGU no Rio de Janeiro. Necessidade de aprimoramento do patrimônio adquirido por meio dos projetos individuais.

**LNCC** -

**9. Qual o nível de informatização de processos em sua UP?**

**IMPA** - Não utilizam o SIGTEC, mas o SIGMCT. Começaram em julho último o processo de implantação do ERP PROTEUS (TOTVS), com previsão de início de operação em 2012. Adquiriram os módulos RH, PATRIMÔNIO, COMPRAS (Com licitação ou não), FINANCEIRO, CONTÁBIL e CONTRATOS.

**CBPF** - Não utilizam o SIGTEC. Utilizam o CBPF Index, desenvolvido internamente, e que deveria dar suporte ao acompanhamento da produção de trabalhos divulgados em revistas nacionais e internacionais, livros, projetos etc. Não permite o acompanhamento orçamentário que é feito pelas coordenações, por meio da emissão de relatórios periódicos, com base em planilhas eletrônicas.

**INT** - Têm utilizado o SIGTEC com mais frequência ultimamente. Estão diagnosticando melhor o SIGTEC com vistas a definir se desenvolvem soluções complementares ou se partem para a implantação de um ERP. Estão implantando o BSC. Usam rede corporativa com política rigorosa de acesso. O suporte técnico é prestado por duas empresas de informática terceirizadas.

**MAST** - Utilizam o SIAFI e o SIGTEC. Têm níveis de acesso e perfis definidos para acessibilidade da Rele Local.

**ON** - Não utilizam o SIGTEC em sua plenitude, pois o sistema não interage com outros como o SIAFI e Lattes, além de não permitir a emissão de relatórios do TCG. Têm intranet, mas esta precisa ser otimizada para ser mais consultada.

**LNCC** -

**10. Em sua opinião, que aspectos mereceriam especial atenção em um estudo de modelagem de estrutura e dinâmica organizacionais de uma Unidade de Pesquisa?**

**IMPA** - A previsão de crescimento da unidade. Taxa de crescimento acelerado, como a que experimentaram, traz dificuldades operacionais, em particular em relação ao espaço físico.

**CBPF** - "O ideal seria que a estrutura permitisse ao pesquisador focar sua área de pesquisa e que existisse um suporte administrativo com o qual ele não precisasse se preocupar."

**INT** - Mostra-se muito importante a estruturação de uma gestão moderna que responda com rapidez às demandas institucionais de modo a suportar as atividades técnicas.

**MAST** - O funcionamento do NIT com pessoas voltadas exclusivamente para inovação.

**ON** - Definição clara da hierarquia, maior interação entre as áreas e clareza de atribuições e definição de áreas de pesquisa.

**LNCC** -

## 11. Considerações adicionais.

**IMPA** – O Diretor exerce forte influência no funcionamento dos processos organizacionais. Algumas dificuldades de relacionamento interno geram isolamento das áreas e impactam a interação e gestão do Instituto, única OS do grupo. Os Chefes de Divisão têm formação administrativa (CLT ou servidores) e dão o suporte necessário ao trabalho dos Coordenadores, que são pesquisadores, coordenados tecnicamente pelo Diretor.

**CBPF** – A atuação do Diretor, recém-substituído, parece ter sido de fundamental importância para o bom desempenho do Centro nos últimos anos. O foco foi direcionado basicamente para pesquisa e ensino, não tendo sido observado esforço de atuação junto ao mercado. Pesquisadores têm relacionamento frequente com organismos internacionais como o CERN, maior laboratório de física de partículas do mundo, localizado na fronteira Franco-Suíça.

**INT** – A Diretoria aparenta forte atuação colegiada. Reuniões deliberativas semanais envolvem o Diretor, Coordenador Geral RJ e demais Coordenadores. A Unidade localizada em Recife tem autonomia política e organizacional e não interfere, no aspecto administrativo, na operação da unidade Rio de Janeiro. Tem a atuação mais assemelhada ao CETEM em virtude de funcionar como Centro de Tecnologia. Dispõem de quadro de pessoal composto por Tecnologistas (apenas um Pesquisador) com atuação voltada ao atendimento de pessoas jurídicas, dentre as quais a Petrobrás.

**MAST** – Foi identificada carência de pessoal, o que implica, dentre outras consequências, na não utilização da totalidade do orçamento anual previsto. O planejamento é feito em forma de consenso, com base na construção individual de cada área. O Museu presta consultoria a outras instituições nacionais no preparo e guarda de acervos históricos. Observou-se gestão participativa e descentralizada. Foi mencionada a existência de bolsista no NIT Rio voltado exclusivamente para a orientação de Pesquisadores sobre como preparar seus projetos com cunho mais comercial.

**ON** – A gestão da Unidade não nos pareceu muito participativa, sinalizada pela dificuldade do entrevistado responder algumas perguntas. O Diretor autoriza pessoalmente a realização de cada projeto individual apresentado, sem que, entretanto, haja acompanhamento posterior. Observou-se quadro terceirizado muito grande, o que foi motivo de registro durante a entrevista.

**LNCC** –