



Levantamentos – QDT, Notas Individuais, Leitura de Contexto, Material Impresso – Nov/2011:

Nº	OCORRÊNCIA	CONSEQUÊNCIA	POSSÍVEL ENCAMINHAMENTO
1	Reduzida legitimidade da Administração do CETEM. Abstenção do principal gestor em relação ao direcionamento estratégico do Centro.	Baixa motivação. Incentivo a busca de soluções individualizadas e descoordenadas. Ausência de direcionamento estratégico para a Instituição. Efeito negativo no Clima Organizacional.	Renovação de Diretor, em andamento.
2	Baixa correlação entre os processos realizados e a competência das áreas onde são conduzidos. Serviços migram de uma área para outra por desejos pessoais.	Reduzida sinergia e eficiência de procedimentos. Descumprimento do princípio da unidade de comando. Degradação das relações interpessoais	Desdobramento do trabalho de Clima Organizacional, em curso, tende reduzir esta prática.
3	Falta de definição clara da alocação e atribuição de servidores, contratados e bolsistas.	Descontrole de recursos humanos, baixa eficiência e indefinição de real necessidade destes recursos pelo Centro.	Mostra-se necessária uma atuação imediata e efetiva da área de RH.
4	Diversos casos de desgaste de relacionamento pessoal, afetando o clima organizacional.	Baixa eficiência, desmotivação e dificuldade de alocação de pessoas nas áreas de sua competência.	Desdobramentos do trabalho de Clima Organizacional, em curso.
5	Falta de coordenação de processos entre diferentes unidades organizacionais. Experimentos de laboratório são, por vezes, realizados fora por dificuldade de agendamento de horários em laboratórios.	Aumento de custos e redução de eficiência.	Indicada a realização de reuniões periódicas entre Coordenações, sob a égide do novo Diretor, ajustando práticas tático-operacionais às estratégias do Centro. (Ver item 17)
6	Inexistência de periodicidade definida para ocorrência de reuniões entre gestores (Diretoria, Coordenações e Chefias de Serviço) e suas respectivas áreas.	Baixo nível de comunicação, de motivação e de conhecimento acerca de decisões estratégicas tomadas pela Administração. Reduzido comprometimento com as deliberações administrativas e risco de decisões mal formuladas em virtude de não levarem em conta contribuições das áreas.	Sugere-se a realização de reuniões institucionais quinzenais envolvendo a equipe de cada Coordenação, de forma a levar/trazer assuntos para pauta das Reuniões de Diretor-Coordenadores.
7	Ausência de planejamento, coordenação e controle de ações, a cargo de Diretoria, Coordenações e Chefias de Serviço.	Baixa eficiência de processos e reduzido nível de efetivo gerenciamento.	Recomendada a revisão da estrutura organizacional, direcionando-se a gestão técnica aos Coordenadores, que teriam suporte operativo de um Chefe de Serviços e uma secretária, com função administrativa. Pesquisadores e Tecnologistas teriam funções técnicas e estariam alocados em equipes de projeto (matriciais ou não), podendo receber remuneração adicional, na forma da Política de Inovação recém-implantada.
8	Hibridismo na estrutura organizacional: <u>SEGREGAÇÃO POR PRODUTO</u> : CPMA-Processos Metalúrgicos e Ambientais, COPM-Processos Minerais e COAM-Análises Minerais; <u>SEGREGAÇÃO POR CLIENTE</u> : CATE-Apoio Técnico e MPE.	Conflito de direcionamento estratégico, superposição de atividades, perda de especialização e de sinergia entre as áreas.	Revisão da estrutura organizacional.

9	Insatisfação quanto a qualidade e tempestividade de atendimentos das áreas de suporte administrativo (SEIN, SEOF, SERH, SMPI) às demais áreas.	Baixo nível de eficiência também das áreas-fim, que se sentem estimuladas a adotar iniciativas individuais no sentido de suprir suas necessidades. Baixo nível de eficiência e de sinergia entre as áreas.	Promover reuniões sistemáticas entre as áreas, a fim de buscar soluções de melhoria para os impasses criados. Buscar capacitação para colaboradores junto às empresas terceirizadas. Implementar um programa de avaliação funcional para os colaboradores terceirizados.
10	Abordagem individualizada (pesquisadores) junto a organismos nacionais e internacionais; outros centros de pesquisa universidades e clientes com baixo ou nenhum acompanhamento institucional do CETEM.	Risco de não observância de padronização de procedimentos (prazos, valores, priorização etc.) o que contribui para baixa eficiência. Risco adicional de perda de histórico de processos, no caso de afastamento do servidor responsável. Ações individuais sobrepondo objetivos institucionais.	Implantação da Política de Inovação, concomitantemente com definição de alçadas e competências.
11	Insatisfação com a estrutura e dinâmicas organizacionais atualmente existentes no CETEM.	Desmotivação e perda de eficiência e eficácia na condução dos processos.	Desdobramento dos trabalhos de Clima Organizacional, Gespública e de Modelagem Organizacional, em curso. Revisar Regimento Interno visando a adequá-lo às práticas atuais.
12	Percepção de que os órgãos colegiados não cumprem adequadamente seu papel: CONPESQ – Unanimidade em reconhecer que se tornou um “endereço de e-mail” que está longe de ser um fórum de discussão de pesquisadores; DIREX e DIRETEC – Assuntos discutidos seriam herméticos em relação aos demais colaboradores e não pautariam os assuntos realmente necessários ao aprimoramento da casa; CTC – Embora haja a percepção de que o fórum regimentalmente estabelecido funciona razoavelmente bem, existe amplo desconhecimento das matérias ali tratadas. Ausência de Regimento Interno para os Comitês.	Processo de comunicação insuficiente. Dispêndio de tempo participando burocraticamente de fóruns percebidos como de pouca eficiência. Embora com PDU estruturado, onde objetivos estratégicos, metas, prazos e responsáveis estão indicados e definidos, os colegiados de gestão não pautam, coordenam ou controlam seu andamento. Desconhecimento, pelas diversas áreas, das atribuições formais dos Comitês, não sendo possível determinar a abrangência de suas atuações.	Revisão das atuais estrutura e dinâmica organizacionais do CETEM. Elaboração de Regimentos Internos para os Comitês e Conselhos criados. Institucionalização de agenda, pautas e atas.
13	Existência de várias unidades organizacionais “informais”.	Desconforto funcional por estarem assumindo responsabilidades sem a devida remuneração.	Redesenho da estrutura e dinâmica organizacionais.
14	Falta definição das alçadas, atribuições, competências e responsabilidades dos níveis hierárquicos.	Diluição da autoridade de comando, com tendência à concorrência entre especialistas, tendo em vista a não preocupação com a visão de conjunto. Multiplicidade de objetivos, com grande ênfase nas pesquisas individuais, em detrimento das de caráter institucional. Tendência a conflitos interpessoais Ausência de foco no objetivo global em virtude da entropia dos esforços de especialistas.	Observância dos princípios gerais de administração aplicados à: ✓ Divisão do trabalho ✓ Especialização ✓ Unidade e amplitude de comando ✓ Atribuições de responsabilidade ✓ Definição de alçadas e competências

		Dificuldades na coordenação e controle. Dificuldade na apuração de responsabilidades.	
15	Subutilização do Sistema SIGTEC.	Elaboração de planilhas e/ou programas individuais/setoriais para o controle e/ou acompanhamento de projetos e serviços.	Análise sobre a real capacidade de o sistema atender às demandas de informações gerenciais e de controle. Adequação do PDTI ao PDU, dentro de uma política maior de Controles Internos.
16	Dificuldades da área de TI no atendimento às necessidades de suporte tecnológico, principalmente no fornecimento de soluções para a área fim do CETEM.	Criação de programas e redes individuais, sem controle centralizado e de aquisição de ferramentas (softwares). Serviços e equipamentos sem coordenação da área técnica competente.	Redesenho da estrutura organizacional, com a vinculação da área de TI à linha de comando da área administrativa.
17	Aceite e contratação de projetos de pesquisa e de serviços sem a visão do "todo".	Concorrência no uso de laboratórios, máquinas, equipamentos e demais recursos, sem prévio entendimento entre usuários, levando a dificuldades de atendimento de cláusulas contratuais firmados com terceiros.	Implantação da nova Política de Inovação, concomitantemente com definição de alçadas e competências. Ativação de procedimentos para controle de projetos.
18	Falta de informações sobre a movimentação de colaboradores do Centro.	Controle ineficiente de pessoal, com os efeitos colaterais em todas as ações que se baseiam no contingente de pessoas.	Criar mecanismos de informações ao SERH sobre toda a movimentação de pessoas do Centro.
19	Solicitações de compras sem a observância do disposto na Lei 8.666.	Criação de artifícios para compras "por fora" e sem controle patrimonial. Vulnerabilidade nas auditorias do CGU. Sedimentação da imagem de que o setor de compras não atende às demandas. Dificuldades de elaboração de editais de licitação.	Promover um amplo esclarecimento sobre a aplicação da Lei 8.666. Estabelecer cronograma de aquisições com os diversos setores.
20	Não observância de mecanismos de segurança patrimonial do Centro.	Muitas pessoas transitando no Centro sem a devida identificação. Alto risco de furto de máquinas, equipamentos e informações.	Estabelecimento de uma política de segurança patrimonial, dentro de uma política maior de Controles Internos.
21	Subutilização de intranet.	Pouco conhecimento dos assuntos internos por parte do corpo funcional. Perda de oportunidade de veiculação de informações estratégicas para conhecimento geral. Não utilização de um canal de comunicação moderno, como forma de democratizar a informação. Deixa de explorar adequadamente conceitos com "Workflow" e "Workgroup".	Estabelecer a intranet como canal de comunicação interna, com a veiculação das ações mais representativas do Centro. Implantação e difusão das soluções proporcionadas por intranet.
22	Desconhecimento de colaboradores terceirizados acerca da Instituição CETEM, sua Missão, Valores, Objetivos, história, produtos etc.	Baixo comprometimento e contribuição com os procedimentos administrativos. Falta de entendimento dos propósitos da instituição.	Criar mecanismos de instrução inicial quando da contratação de novos colaboradores.
23	Acompanhamento parcial de projetos vinculados às Fundações	Vulnerabilidade da gestão integrada desses projetos.	Adotar estrutura de controle geral dos projetos do Centro.