

Referência:

CPA-006-2006



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Versão:

1.0

Status:

Ativo

Data:

31/agosto/2006

Natureza:

Aberto

Número de páginas:

29

Origem:

GEOPI / Grupo Gestor do
Planejamento Estratégico

Revisado por:

Petrônio Noronha de Souza
e Sérgio Gonçalves de
Amorim

Aprovado por:

Décio Ceballos

Título:

Termos de Referência dos Estudos Temáticos

Lista de Distribuição

Organização	Para	Cópias
INPE	Grupo Gestor	

Histórico do Documento

Versão	Alterações
1.0	Versão elaborada por GEOPI em 22 de agosto de 2006 e revisada pela CPA

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	4
2. TERMOS DE REFERÊNCIA.....	4
2.1 GT1 – DEMANDAS	4
2.2 GT2 – COOPERAÇÃO	7
2.3 GT3 – INSTITUCIONALIDADE	9
2.4 GT4 – SETORIAL	12
2.5 GT5 – FINANCIAMENTO	14
2.6 GT6 – DIAGNÓSTICO.....	15
2.7 GT7 – PROSPECÇÃO	18
2.8 GT8 – IMPACTOS.....	20
2.9 GT 9 – BENCHMARK	22
2.10 GT10 – MODELOS INSTITUCIONAL E GERENCIAL.....	25

1. Apresentação

O presente documento apresenta as versões atualizadas dos termos de referência para a condução dos estudos dos dez grupos temáticos (GTs) que compõem o processo de planejamento estratégico do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE. Foram realizadas, para esta compilação, alterações de forma no texto produzido pelo grupo – o conteúdo, todavia, não foi alterado.

Cada um dos termos de referência segue a seguinte estrutura:

1. Identificação do GT
2. Tema
3. Objetivo
4. Abrangência do estudo
5. Principais Métodos
6. Consultoria externa
7. Dinâmica de trabalho
8. Equipe
9. Plano de Trabalho

2. Termos de referência

2.1 GT1 – Demandas

Tema

Potencial de demanda para atividades espaciais no Brasil.

Objetivo

Identificar e analisar as demandas atuais e futuras dos diversos segmentos da sociedade brasileira (governo, indústrias, sociedade civil) por produtos e serviços relacionados às atividades espaciais, que atendam ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social, educacional, cultural e ambiental. Observar desafios para o INPE, as demandas nacionais estratégicas e as demandas da comunidade mundial.

Abrangência do estudo

- a. Identificar ofertas e demandas (produtos e serviços) – atuais e futuras (próximos 20 anos) – relacionadas às atividades espaciais como fator de desenvolvimento no âmbito global;
- b. Identificar ofertas e demandas (produtos e serviços) – atuais e futuras (próximos 20 anos) – relacionadas às atividades espaciais como fator de desenvolvimento no âmbito nacional;
 - Analisar o quadro atual e as perspectivas de oferta e demanda do Programa Nacional de Atividades Espaciais – PNAE e demais programas nos quais o INPE atua ou possa vir a atuar;

- Analisar o perfil de atendimento das demandas da área espacial existente hoje no Brasil e no mundo; analisar o cronograma associado de ações para os próximos 20 anos e os constrangimentos que o Brasil deverá enfrentar;
- c. Analisar o papel do INPE (atual e futuro) na identificação de oportunidades e no estabelecimento de indicadores para priorizar o atendimento das demandas relacionadas às atividades espaciais.

Principais métodos

Levantamento de dados primários e secundários sobre oferta e demanda relacionadas às atividades espaciais:

- a. Análise documental de artigos e relatórios disponibilizados na Internet, bibliotecas, instituições, órgãos governamentais, etc
- b. Realizar diagnósticos das demandas atuais e futuras do ambiente externo ao INPE inicialmente relacionadas a:
- Observação da Terra;
 - Tempo e Clima;
 - Engenharia e Tecnologia Espacial;
 - Ciência Espacial;
 - Suporte à Indústria;
 - Telecomunicações;
 - Áreas Inovadoras (tais como educação à distância, saúde, comércio e serviços eletrônicos).

Consultoria externa

- a. **2 estudos**, detalhados a seguir:
- Panorama atual e futuro do universo de satélites disponíveis para uso da comunidade internacional, incluindo o uso pela sociedade brasileira;
 - Panorama de Utilização de Produtos e Serviços da Área Espacial pelas Empresas, Estado Brasileiro e Academia.
- b. **3 palestras**, detalhadas a seguir:
- Palestrante: Nei de Freitas – PROBUS Consultoria. “Demandas de comunicações via satélites em setores comerciais e governamentais”;
 - Palestrante: José Raimundo Cristovam Nascimento – UNISAT. “Novas Aplicações e Visão de Mercado para Comunicações via Satélite no Brasil”;
 - Palestrante: J.Pelton – ex-NASA. “Visão internacional da utilização de produtos e serviços ligados a área espacial”.
- c. **1 workshop/painel de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

Em princípio, não ocorrerá subdivisão do grupo temático.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CEA		Polinaya Muralikrishma	7148	murali@dac.inpe.br
CEA	Coordenador	Odylio Denys de Aguiar	7213	odylio@das.inpe.br
CPTEC		Sergio de Paula Pereira	9275	spereira@cptec.inpe.br
CPTEC		Marcio Santana	9344	msantana@cptec.inpe.br
CPTEC		Javier Tomasella	8461	javier@cptec.inpe.br
CPTEC		Gilvan Sampaio	9492	sampaio@cptec.inpe.br
CRC		Valcir Orlando	6374	valcir@ccs.inpe.br
ETE		José Nivaldo Hinckel	6200	hinckel@dem.inpe.br
ETE		Marco Antonio Bertolino	6174	bertolin@dea.inpe.br
ETE	Relator	Wilson Yamaguti	6608	yamaguti@dss.inpe.br
ETE		Inaldo Soares de Albuquerque	6826	inaldo@dss.inpe.br
CTE		Demétrio Bastos Netto	9402 / 9401	demetrio@lcp.inpe.br
CTE		José Carlos Becceneri	6561	becce@lac.inpe.br
LIT		Marco Antonio Strobino	6284	strobino@lit.inpe.br
OBT		Leila Maria Garcia Fonseca	6476	leila@dpi.inpe.br
OBT		Jose Simeão de Medeiros	6431	simeao@ltd.inpe.br
OBT		João Antonio Lorenzetti	6485	loren@ltd.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Estudos e discussão (subgrupos)		XX	XX	XX		
Levantamento Bibliográfico	XX	XX	XX	XX	XX	
Entrevistas		XX	XX			
Papers (5)			XX			
Workshop				XX		
Integração de resultados				XX	XX	
Conclusão Relatório Final						XX

2.2. GT2 – Cooperação

Tema

Papel do Brasil no cenário internacional e em cooperação nas atividades espaciais, modelagem e observação do sistema terrestre.

Objetivos

- a. Identificar e analisar:
 1. os programas de engenharia e tecnologia espaciais;
 2. os programas de observação da terra;
 3. os programas de ciências espaciais;
 4. os programas de previsão de tempo e clima e de mudanças globais;
- b. Analisar as modalidades de cooperação internacionais e nacionais mais importantes e os mecanismos de cooperação que vêm sendo adotados;
- c. Identificar oportunidades e desafios para o Programa Espacial e para o INPE.

Abrangência do estudo

- a. Caracterizar Programas referidos no item (a), nacionais e internacionais, em termos de estrutura, organização, desenvolvimento, compartilhamento de recursos e perspectivas;
- b. Caracterizar modalidades de cooperação – nacionais e internacionais, bilaterais e multilaterais, científicos e tecnológicos – e os mecanismos de cooperação dos quais o Brasil faz parte e poderia vir a fazer parte;
- c. Identificar oportunidades, desafios e os impactos das limitações de política internacional de bens sensíveis para o Programa Espacial e para o INPE.

Principais métodos

- a. Entrevistas com membros da AEB, MRE, ex-diretores do INPE e participantes em negociações internacionais no INPE;
- b. Análise documental da extinta Coordenação de Relações Internacionais – CRI do INPE, de organismos de cooperação, de programas espaciais planos estratégicos de agências espaciais, e de outros planos de desenvolvimento.

Consultoria externa

- a. **2 position papers**, detalhados a seguir:
 - International cooperation opportunities in Space Programs (contratado a dois consultores).
- b. **2 palestras**, detalhados a seguir:
 - Palestrante: Embaixador Carlos José Prazeres Campelo – AEB. “Visão e políticas da AEB no tocante à cooperação internacional e relato das iniciativas em curso”;
 - Palestrante: Conselheira Maria Teresa Mesquista Pessoa – MRE. “Perspectivas, visão e iniciativas do Ministério das Relações Exteriores em relação à cooperação nacional e internacional na área de espaço”.

c. **1 workshop/painel de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

Reuniões semanais, com troca de dados e informações via e-mail, tendo como ponto focal o coordenador e o relator. Divisão em 5 subgrupos nos 2 primeiros meses de trabalho, a saber:

- Análise dos Programas de Engenharia e Tecnologias Espaciais (Segmento Espacial / Controle) – Quintino, Pawell, Miguez, Salles, Jayanthi, Adalberto – resp. Quintino;
- Análise dos Programas de Observação da Terra – Milton, Epiphanio, Waldir – resp. Waldir;
- Análise dos Programas de Tempo, Clima e Mudanças Globais – Luiz Augusto, Milton – resp. Luiz Augusto;
- Análise dos Programas de Ciências Espaciais – Chian, Walter, Jayanthi – resp. Walter;
- Análise dos Acordos Nacionais e Internacionais – Adalberto, Pawell, Milton, Salles, Durão – resp. Durão.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CEA		Walter Demetrio Gonzalez Alarcon	6805	gonzalez@dge.inpe.br
CEA		Udaya Braskaram Jayanthi	7217	jayanthi@das.inpe.br
CEA		Abraham Chian Long Chian	6956	achian@dge.inpe.br
CPTEC		Luiz Augusto Toledo Machado	9399 / 9291	machado@cptec.inpe.br
CRC		Pawel Rozenfeld	6372	pawel@ccs.inpe.br
ETE		Mário Marcos Quintino da Silva	6612	quintino@dss.inpe.br
ETE		Rogério Ramos Bastos Miguez	6209	miguez@dea.inpe.br
ETE	Coordenador	Otávio Santos Cupertino Durão	6197	durao@dem.inpe.br
CTE		Carlos Eduardo R. Salles	9407	salles@lcp.inpe.br
LIT	Relator	Adalberto Coelho da Silva Júnior	6265 / 6296	adalberto@lit.inpe.br
OBT		Jose Carlos Neves Epiphanio	6505	epiphani@ltid.inpe.br
OBT		Waldir Renato Paradella	6438	waldir@ltid.inpe.br
OBT		Milton Kampel	6501	milton@dsr.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Atividades dos subgrupos	XX	XX				

Identificação de oportunidades e desafios	XX	XX	XX	XX	XX	
Revisão e síntese preliminar			XX			
Workshop de acompanhamento			XX			
Detalhamento dos estudos				XX	XX	XX
Workshop interno				XX		
Revisão e síntese final						XX
Workshop final						XX

2.3. GT3 – Institucionalidade

Tema

Institucionalidade dos sistemas espacial e meteorológico e sua adequação às necessidades do Brasil.

Objetivo

Analisar o sistema espacial brasileiro e o sistema meteorológico brasileiro, as instituições envolvidas e seus papéis e avaliar as perspectivas, pontos críticos e os desafios colocados para o INPE.

Abrangência do estudo

- a. Analisar a estrutura institucional dos sistemas, programas e políticas envolvidas nas áreas de atuação do INPE (espaciais, meteorológicas e de mudanças globais, entre outras) com especial atenção às instituições envolvidas, seus papéis e inter-relações;
- b. Identificar pontos críticos e oportunidades na organização destas institucionalidades e o papel do INPE nelas;
- c. Propor sugestões para melhor organização desses sistemas e para uma inserção mais adequada do INPE neles.

Principais métodos

Levantamento de dados primários e secundários sobre a institucionalidade:

- Artigos situacionais;
- Estudo;
- Entrevistas;
- Análise documental;
- Revisão bibliográfica;
- Workshop;
- Material produzido pelos demais GT's.

Consultoria externa

- a. **3 palestras** detalhadas a seguir:

- Palestrante: Himilcon de Castro – AEB. “Sistema Nacional de Atividades Espaciais”;
 - Palestrante: Luiz Gylvan Meira Filho – AEB. “A institucionalidade dos sistemas espacial e meteorológico no Brasil”;
 - Palestrante: Eduardo Assad – EMBRAPA. “A institucionalidade do sistema meteorológico no Brasil”.
- b. **1 position paper** detalhado a seguir:
- Institucionalidade dos sistemas espacial e meteorológico e sua adequação às necessidades do Brasil.
- c. **1 estudo** detalhado a seguir:
- Institucionalidade dos sistemas espacial e meteorológico brasileiros e sua adequação às necessidades do Brasil.
- d. **1 workshop/painel de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

Reuniões semanais com a participação de todos os membros do GT, para planejamento, discussão, avaliação e redirecionamento dos trabalhos.

Inicialmente o GT atuará em duas vertentes de trabalho. Uma voltada para o sistema espacial com todas as suas linhas de ações (tecnologias espaciais, aplicações, entre outras). A segunda vertente focará o sistema meteorológico.

Esta separação em dois grupos visa agilizar os trabalhos, portanto, não significa uma fragmentação dos sistemas.

Embora tenham sido definidos sub-grupos, o nivelamento de informações e a integração dos trabalhos serão feitos nas reuniões do GT.

Em síntese, além de pesquisa e levantamentos a serem realizados pelo GT, os estudos serão embasados em artigos situacionais, entrevistas e workshops.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CEA		Lazaro Aparecido Pires Camargo	7181	lazaro@dae.inpe.br
CPTEC		Paulo Nobre	8425	pnobre@cptec.inpe.br
CPTEC		Paulo Rogério Aquino Arlino	9346	paulo@cptec.inpe.br
ETE		Otávio Luiz Bogossian	6153	otavio.bogossian@iss.inpe.br
ETE	Relator	Arcélio Costa Louro	6609	arcelio@dss.inpe.br
ETE		Hélio Koiti Kuga	6198	hkk@dem.inpe.br
ETE		Jonatas Campos de Oliveira	6619	jonatas@dss.inpe.br
GB		Simone Angélica Del-Ducca Barbedo	6914	simone@sid.inpe.br
CTE	Coordenador	Geraldo Francisco Gomes	9368	gfgomes@lcp.inpe.br
OBT		Antônio Roberto Formaggio	6472	formag@ltid.inpe.br
OBT		Flávio Jorge Ponzoni	6454	flavio@ltid.inpe.br

Plano de trabalho

Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Escolha do coordenador e do relator	xx					
Revisão do termo de referência	xx					
Definição da dinâmica de trabalho	xx					
Realização de palestras sobre os sistemas espacial e meteorológico por membros do GT (nivelamento de informações)	xx					
Definição do escopo dos artigos situacionais sobre o sistema meteorológico		xx	xx			
Encaminhamentos para a contratação dos positions papers			xx			
Definição do escopo do estudo sobre sistema espacial		xx	xx			
Encaminhamentos para a contratação do estudo			xx			
Desenvolvimento do estudo – vertente sistema espacial: - Mapeamento das instituições participantes do sistema - Estudo das condições e papéis atuais - Levantamento e análise de estudos existentes - Preparação do material para o workshop		xx	xx	xx		
Desenvolvimento do estudo – vertente sistema meteorológico - Mapeamento das instituições participantes do sistema - Estudo das condições e papéis atuais - Levantamento e análise de estudos existentes - Preparação do material para o workshop		xx	xx	xx		
Integração do material produzido nas duas vertentes				xx		
Redação da primeira versão do estudo				xx		
Workshop de acompanhamento				xx		

Desenvolvimento da versão Final - Integrar estudos contratados externamente ao material desenvolvido p/ GT - Realização de workshop, visando discutir a inserção do INPE no contexto dos sistemas - Implementação dos redirecionamentos indicados no workshop				xx	xx	xx
Elaboração da versão Final: - Sugestões para melhor organização dos sistemas e para uma inserção mais adequada do INPE						xx
Workshop final						xx

2.4. GT4 – Setorial

Tema

Dinâmica econômica e produtiva dos setores empresariais relacionados às atividades do INPE.

Objetivo

Traçar um diagnóstico da organização e da densidade produtiva e tecnológica dos setores empresariais relacionados, bem como identificar caminhos e ações para o aumento da densidade das diversas cadeias produtivas.

Abrangência do estudo

- Analisar a estrutura e a dinâmica econômica, tecnológica e produtiva dos setores empresariais relacionados ao INPE;
- Fazer um mapeamento dos setores industriais que INPE já se relaciona atualmente e como são feitos estes relacionamentos, e levantar quais outros setores possuem potencial interesse para relacionamento com o INPE;
- Analisar a estrutura e a dinâmica econômica, tecnológica e produtiva da indústria espacial em países selecionados;
- Identificar oportunidades para o fortalecimento das cadeias produtivas e para a atuação do INPE nesse processo, visando criar um ciclo competitivo para o desenvolvimento das atividades industriais relacionadas.

Principais métodos

- Pesquisa de campo;
- Revisão bibliográfica: adquirir e levantar documentação sobre indústria espacial no país e no exterior (exemplos diretórios; Euroconsult).

Consultoria externa

- a. **2 palestras** detalhadas a seguir:

- Palestrante: Carlos Américo Pacheco – IE/UNICAMP. “Lei de Inovação Tecnológica e mecanismos de financiamento de C&T”;
 - Palestrantes: Lélío Fellows – CGEE e Himilcon de Castro – AEB. “Política industrial brasileira para o setor espacial”.
- b. **2 positions papers** detalhados a seguir:
- Cenário internacional da indústria espacial;
 - O setor industrial aeroespacial brasileiro e sua relação com o INPE.
- c. **1 estudo** detalhado a seguir:
- Capacidade tecnológica e produtiva do setor espacial brasileiro.
- d. **1 workshop/painel de especialistas** ou **mesa redonda** com responsáveis por estudos e convidados.

Dinâmica de trabalho

O escopo de atuação do grupo de trabalho foi dividido em temas. A cada semana haverá apresentação de um membro ou convidado sobre um tema, seguido de uma discussão. Após a discussão de cada tema em separado haverá discussão para sintetizar os resultados.

Equipe de trabalho

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CEA		José Williams dos Santos Vilas Boas	7201 / 7140	jboas@das.inpe.br
ETE		Amauri Silva Montes	6614	amauri@dss.inpe.br
CPTEC		Flávio de Carvalho Magina	9346	magina@cptec.inpe.br
ETE	Coordenador	Janio Kono	6613 / 6607	kono@dss.inpe.br
ETE	Relator	José Iram Mota Barbosa	6620	iram@dss.inpe.br
ETE		Paulo de Souza Filho	6210	psouza40@dem.inpe.br
CTE		Evaldo da Silva Corat	6571	corat@las.inpe.br
CTE		Mário Ueda	6715 / 6676	ueda@plasma.inpe.br
CTE		Nilson Sant'Anna	6537	nilson@lac.inpe.br
CTE		Vladimir Jesus Trava-Airoldi	6559 / 6579	vladimir@las.inpe.br
CTE		Ing Hwie Tan	6690	ingtan@plasma.inpe.br
LIT		Benjamim da Silva M. Correia Galvão	6275 / 6277	benjamim@lit.inpe.br
OBT		Lubia Vinhas	6523	lubia@dpi.inpe.br
OBT		Julio Cesar Lima D'alge	6495	julio@dpi.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Palestras internas do GT	XX	XX				
Position papers e estudos		XX	XX	XX		

Preparação da versão preliminar do estudo do GT4					XX	XX
--	--	--	--	--	----	----

2.5. GT5 – Financiamento

Tema

Mecanismos de financiamento para as atividades do INPE.

Objetivo

Criar mecanismos visando agilizar o processo de captação e aplicação de recursos de origem orçamentária e não orçamentária para as atividades dos diversos setores do INPE.

Abrangência do estudo

- Identificar perspectivas e necessidades de financiamento para atender as demandas de ações e projetos do INPE nos próximos 10 anos (prazo para a execução do PNAE);
- Levantar e analisar como outros programas de atividades espaciais e instituições congêneres no mundo têm se financiado e quais são as perspectivas futuras. O foco deverá incluir as economias emergentes (ex. Índia, China, Coréia do Sul, Israel), Japão e Canadá, além de e um modelo que mescle ação governamental e iniciativa privada (ex. CNES, França);
- Estudar a necessidade de se criar uma estrutura organizacional no INPE para incentivo à inovação tecnológica. Essa estrutura deverá profissionalizar o relacionamento com o ambiente externo visando ampliar a capacidade institucional de captação de recursos e prestar apoio administrativo e jurídico a projetos de PD&I. Essa estrutura deverá reunir competências para o marketing institucional e para a identificação e análise de mecanismos de financiamento das mais variadas fontes para as missões finalísticas e não-finalísticas do INPE (editais, contingenciamento de recursos, etc);
- Descrever, principalmente com base na Lei de Inovação, mecanismos legais de incentivos ao servidor do INPE para sua participação em projetos de PD&I e atividades de interesse institucional e estratégico.

Principais métodos

Levantamento de dados primários e secundários:

- Pesquisa de campo;
- Análise documental;
- Revisão bibliográfica;
- Material produzido nos GTs 10, 9,6, 4 e 3.

Consultoria externa

- a. **3 palestras** detalhadas a seguir:
 - Palestrante: Carlos Américo Pacheco – IE/UNICAMP. “Lei de Inovação Tecnológica e mecanismos de financiamento de C&T”;

- Palestrante: Roberto Lotufo – INOVA/UNICAMP. “Núcleos de Inovação Tecnológica: a experiência da Agência de Inovação da Unicamp”;
 - Palestrante: Laudir Schmitz – MCT. “Orçamento na área espacial”.
- b. **1 estudo** detalhado a seguir:
- Lei de Inovação Tecnológica e mecanismos de financiamento de C&T.
- c. **1 assessor** para pesquisa e compilação de documentos relevantes ao escopo do GT5.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CAD		Gilberto Fernandes	6091	gilberto@adm.inpe.br
CEA		Neusa Maria Paes Leme	6047	nleme@dge.inpe.br
CPTEC	Coordenador	Enio Bueno Pereira	6741	eniobp@cptec.inpe.br
CPTEC		Evair Sérgio da Silva	8600	evair@cptec.inpe.br
CPTEC		Ricardo Azevedo Marton Silva	8600	rmarton@cptec.inpe.br
ETE		Benedito Donizeti Machado de Andrade	6621 / 6613	andrade@dss.inpe.br
ETE		Sebastião Eduardo Corsatto Varotto	6609	varotto@dss.inpe.br
CTE		Germano de Souza Kienbaum	6552	kienbaum@lac.inpe.br
LIT		Heyder Hey	6261 / 6312	heyder.hey@lit.inpe.br
OBT	Relator	Ronald Buss de Souza	6504	ronald@dsr.inpe.br
OBT		Cláudia de Albuquerque Linhares	6454	linhares@dpi.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Estudos e discussão		XX	XX	XX	
Levantamento Bibliográfico	XX	XX	XX	XX	XX
Palestra Lei de Inovação			XX		
Papers (2)			XX	XX	
Palestra sobre NIT				XX	
Integração de resultados				XX	XX
Conclusão Relatório Final					XX

2.6. GT6 – Diagnóstico

Tema

Autoconhecimento e auto-avaliação do INPE.

Objetivo

Analisar o perfil atual do INPE e as competências existentes, identificando pontos críticos.

Abrangência do estudo

Realizar um diagnóstico do INPE traçando uma avaliação situacional da realidade existente, procedendo ao estudo em três eixos principais, identificando dificuldades/pontos críticos.

- a. Análise de processos e políticas internas:
 - Estrutura Organizacional;
 - Processos de Planejamento e Orçamentação;
 - Financiamento;
 - Processos e política de relacionamento interno e externo;
 - Processos e Política de Recursos Humanos;
 - Outros Processos.
- b. Análise de competências.
- c. Conclusão: diagnóstico dos processos e competências e proposição de indicadores.

Principais métodos

- Levantamento de dados primários e secundários;
- Entrevistas internas e externas;
- Análise documental;
- Contratação de apoio metodológico para o mapeamento de competências.

Consultoria externa

- a. **4 palestras** detalhadas a seguir:
 - Palestrante: Jorge de Paula Costa Ávila – INPI. “Uso de Propriedade Intelectual em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia”;
 - Palestrante: Antônio Flávio Ávila – Embrapa. “Modelos organizacional e gerencial da Embrapa”;
 - Palestrante: Joel de Souza Dutra – FEA. “Gestão por Competência”;
 - Palestrante: Mirian Hasegawa – DPCT/UNICAMP. “Metodologia para Mapeamento de Competências”.
- b. **5 entrevistas** com ex-diretores do INPE:
 - Nelson de Jesus Parada
 - Marco Antonio Raupp
 - Marcio Nogueira Barbosa
 - Luiz Carlos Moura Miranda
 - Fernando de Mendonça
- c. **1 assessor** para mapeamento de competências.

Dinâmica de trabalho

Subdivisão dos membros participantes em subgrupos de trabalhos:

- 06 subgrupos no Eixo 1;
- 01 subgrupo no Eixo 2;
- Conclusão dos trabalhos.

Cada subgrupo se organizará para as discussões (com sub-coordenador e sub-relator) e apresentação da proposta de trabalho e resultados parciais e finais para discussão e validação dos resultados no GT-6.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CAD		Carlos Augusto Batista Lopes	9282	carlos@cra.inpe.br
CAD		Maria Cristina dos Santos Pinto	9254	mcris@cra.inpe.br
CAD		Maria Helena Ferreira Callegari	6086 / 6097	m.callegari@adm.inpe.br
CAD		Pedro Machado Coelho de Castro	9380	pedroc@cra.inpe.br
CAD		Sandra Lúcia Almeida Cardoso	9339	sandra@cra.inpe.br
CEA		Carlos Alexandre Wuensche De Souza	7197	alex@das.inpe.br
CEA		Elisete Rinke dos Santos	7177	elisete@slb.inpe.br
CEA		Mário Celso Padovan de Almeida	7210	mcelso@das.inpe.br
CEA		Fatima Aparecida Alves Usifatti	7180 / 7170	fatima@dae.inpe.br
CPTEC		Nelson Jesus Ferreira	8519	nelson@cptec.inpe.br
CPTEC		Prakki Satyamurty	6635	saty@cptec.inpe.br
CPTEC		Fabio Célio Carneiro Silva Borges	8483	borges@cptec.inpe.br
CRC		Vilma Feitosa Souza de Assis	6380	vilma@ccs.inpe.br
CRC		José Élio Martins	6360	elio@ccs.inpe.br
CRH		Fernanda M. Guadalupe Nunes	6088	fernanda@adm.inpe.br
CRH		Maria Lígia Moreira do Carmo	6164	mligia@std.inpe.br
ETE		Ana Maria Ambrósio	6586	ana@dss.inpe.br
ETE		Edenilse Fátima Evangelista Orlandi	6599	edenilse@dss.inpe.br
ETE		Mônica Elizabeth Rocha de Oliveira	6621	monica@dss.inpe.br
ETE		Milton de Souza Ribeiro	6883	milton@dmf.inpe.br
GB	Relator	Marciana Leite Ribeiro	6913	marciana@sid.inpe.br
GB		Iamara Virginia de Mendonca Motta	6767	iamara@sir.inpe.br
GB		Ludimila Moitinho de Souza	6038	ludimila@dir.inpe.br
CTE		Horacio Hideki Yanasse	6551 / 6685	horacio@lac.inpe.br
CTE		Maria Virginia Alves	6695	virginia@plasma.inpe.br

CTE	Coordenador	Claudio Bressan	9508	bressan@lcp.inpe.br
CTE		Renato Sergio Dallaqua	6694	renato@plasma.inpe.br
LIT		Ricardo Sutério	7232 / 6318	suterio@lit.inpe.br
OBT		João Pedro Cerveira Cordeiro	6500	ipedro@dpi.inpe.br
OBT		Paulo Cesar Gurgel de Albuquerque	6432	gurgel@ltid.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Estudo da estrutura organizacional	XX	XX	XX	XX	XX	
Estudo dos processos de planejamento e orçamentação	XX	XX	XX			
Estudo dos processos de financiamento	XX	XX	XX			XX
Estudo dos processos de política de relacionamento interno e externo e de comunicação	XX	XX	XX	XX		
Estudo dos processos e política de recursos humanos	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Estudo de outros processos internos	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Análise de competências	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Conclusão dos estudos						XX

2.7. GT7 – Prospecção

Tema

Prospecção Científica e Tecnológica.

Objetivo

Identificar e analisar tendências de desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas de atuação do INPE e em áreas correlatas.

Abrangência do estudo

a. Prospectar áreas do conhecimento e tecnologias existentes e emergentes nos seguintes domínios de busca:

- Ciência do Sistema Terrestre;
- Ciência do Ambiente Espacial;
- Tecnologias Espaciais e Associadas.

b. Identificar necessidades e oportunidades para o INPE nos domínios de busca.

Principais métodos

- Estudos específicos;
- Consulta interna a especialistas (INPE);
- Artigos/*reports* em revistas especializadas;
- Busca na *internet* (identificar *reports/reviews/etc* disponíveis *online*).

Consultoria externa

- 4 estudos** detalhados a seguir:
 - Earth System Science
 - Associated Space Technologies
 - Space Sciences
 - Space Technology
- 1 workshop/painel de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

Reuniões do grupo, estudos, painéis de especialistas para discussão dos resultados, elaboração do documento final.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CEA		José Oscar Fernandes	7161	oscar@slb.inpe.br
CEA		Francisco José Jablonski	7205	chico@das.inpe.br
CEA		Fernanda de Sao Sabbas Tavares	7154	fsaosabbas@dae.inpe.br
CEA	Coordenador	Odim Mendes Junior	6787	odim@dge.inpe.br
CPTEC		Carlos Afonso Nobre	7105 / 9459	nobre@cptec.inpe.br
CPTEC		José Paulo Bonatti	8421	bonatti@cptec.inpe.br
CPTEC		Karla Longo	8565	
CPTEC		Ralf Gielow	6642	ralf@cptec.inpe.br
CPTEC	Relatora	Regina Célia dos Santos Alvalá	6644	regina@cptec.inpe.br
CRC		Mauricio Goncalves Vieira Ferreira	6388	mauricio@ccs.inpe.br
ETE		Roberto Alfredo Marino	6589	marino@dss.inpe.br
ETE		Fabiano Luis de Souza	6196	fabiano@dem.inpe.br
ETE		Mário Luiz Selingardi	6224	mario@dea.inpe.br
ETE		Roberto Vieira da Fonseca Lopes	6083	roberto.Lopes@dss.inpe.br
CTE		Edson Del Bosco	6711	bosco@plasma.inpe.br
CTE		João Paulo Barros Machado	6575	joaopaulo@las.inpe.br
CTE		Neidenei Gomes Ferreira	6675	neidenei@las.inpe.br
CTE		Fernando de Sousa Costa	9215	fernando@lcp.inpe.br
CTE		Aguinaldo Martins Serra Junior	9407	agnaldo@lcp.inpe.br

LIT		Adalberto Pacifico Comiran	7231	acomiran@lit.inpe.br
OBT		Antonio Miguel Vieira Monteiro	6444	miguel@dpi.inpe.br
OBT		Douglas Francisco Marcolino Gherardi	6508	douglas@ltid.inpe.br
OBT		Evlyn Marcia Leao de Moraes Novo	6433	evlyn@ltid.inpe.Br
OBT		João Roberto dos Santos	6447	jroberto@ltid.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Estudos e discussão		XX	XX	XX	
Pesquisa em material secundário	XX	XX	XX	XX	XX
Papers (4)			XX		
Discussão interna dos papers				XX	
Painel com especialistas					XX
Integração de resultados				XX	XX
Conclusão Relatório Final					XX

2.8. GT8 – Impactos

Tema

Mensuração de impactos das ações, produtos e/ou serviços do INPE.

Objetivo

Pesquisar, avaliar e eventualmente adaptar, metodologias de avaliação de impactos. Elaborar, como exemplo, um estudo de caso para uma das ações, produtos e/ou serviços do INPE.

Abrangência do estudo

- a. Conhecer diferentes metodologias de avaliação de impacto: MDM, custo-benefício, bibliometria, entre outras;
- b. Definir o objetivo da avaliação de impacto;
- c. Selecionar a(s) metodologia(s) para um estudo de caso;
- d. Aplicar a(s) metodologia(s) a um estudo de caso;
- e. Recomendar ações para condução de estudos de avaliação de impactos no INPE, de forma contínua.

Principais métodos

Para itens (a), (b) e (c) da abrangência, serão utilizadas palestras, revisão bibliográfica e reuniões com a CPA. Para o item (d) a metodologia será determinada oportunamente.

Consultoria externa

- a. **4 palestras** detalhadas a seguir:
- Palestrante: Abraham Yu – IPT. “Teorias e práticas de avaliação de projetos e de estratégias”;
 - Palestrante: Léa Maria Leme Strini Velho – DPCT/UNICAMP. “A cientometria como instrumento de avaliação: bases conceituais, aplicações e limitações”;
 - Palestrante: Antônio Flávio Ávila – Embrapa. “Avaliação de impacto da pesquisa agropecuária – metodologia de referência da Embrapa”;
 - Palestrante: André Tosi Furtado – DPCT/UNICAMP. “Metodologias de avaliação de programas tecnológicos”;
- b. **1 assessor** para auxiliar a condução do estudo de caso.

Dinâmica de trabalho

Reuniões semanais.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CAD		Lilian Veiga Vinhas	6831	lilian@adm.inpe.br
CAD		Silvia Kanadani Campos	6119	silvia@sia.inpe.br
CEA		Oswaldo Duarte Miranda	7199	oswaldo@das.inpe.br
CEA		José Carlos Neves de Araújo	7223	jcarlos@das.inpe.br
CEA		Iara Regina Cardoso de Almeida Pinto	6790	iara@dge.inpe.br
CPTEC		Sergio Henrique Soares Ferreira	8460	sergioh@cptec.inpe.br
CPTEC		Lincoln Muniz Alves	8580	lincoln@cptec.inpe.br
CPTEC		Viviane Regina Algarve	8408	viviane@cptec.inpe.br
CPTEC		Maria Paulete P.M. Jorge	6661	paulete@cptec.inpe.br
CRH		Maria Teresa Malaquias de Albuquerque	6134	mariateresa@adm.inpe.br
ETE		Adenilson Roberto da Silva	6083	adenilson.silva@dss.inpe.br
ETE		Antonio Fernandes B. de Almeida Prado	6191	prado@dem.inpe.br
ETE	Relator	Rubens Cruz Gatto	6601	gatto@dss.inpe.br
ETE		Walter Abrahão dos Santos	6622	walter@dss.inpe.br
GB		Maria Tereza Smith de Brito	6917	tereza@sid.inpe.br
CTE		Maria do Carmo de Andrade Nono	6565	maria@las.inpe.br
CTE	Coordenador	José Demísio Simões Silva	6543	demisio@lac.inpe.br
LIT		Claiton Lima Marques	6267 / 6311	mlclaiton@lit.inpe.br
LIT		Mário Mammoli	7231	mario@lit.inpe.br
OBT		Paulo Roberto Martini	6470	martini@ltid.inpe.br
OBT		Flávio Sergio Reis	9201	flavio@dgi.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Apresentações das metodologias e resultados de avaliações de impactos obtidos em outras instituições, públicas e privadas, por consultores.	XX	XX				
Discussões com CPA e no Grupo Gestor para a definição do objetivo e da metodologia.	XX	XX				
Discussões com CPA e no Grupo Gestor para definição do caso a ser estudado.		XX	XX			
Aplicação da metodologia para estudo de caso escolhido.		XX	XX	XX	XX	
Apresentação e discussão dos resultados do estudo.				XX	XX	XX
Elaboração e apresentação do relatório.		XX	XX	XX	XX	XX

2.9. GT 9 – Benchmark

Tema

Tendências e práticas organizacionais de instituições (nacionais e internacionais) de C&T, com ênfase no setor espacial.

Objetivo

Identificar e analisar tendências e práticas organizacionais e gerenciais de referência em instituições de C&T.

Abrangência do estudo

- Selecionar instituições de C,T&I brasileiras e analisar práticas e modelos organizacionais;
- Selecionar instituições de C&T internacionais e analisar práticas e modelos organizacionais;
- Identificar a partir das análises as oportunidades de adoção de tais práticas e modelos pelo INPE.

A base do estudo será identificar como as organizações de C,T&I estruturam suas atividades. Para isto serão definidas algumas linhas de ação de maior interesse ao INPE, as quais balizarão as análises (exemplo: P&D, transferência de tecnologia, entre outras).

Na vertente nacional serão selecionadas organizações de complexidade próximas ao INPE em seus modelos de organização, ou seja, que sejam de C,T&I, com abrangência nacional e abarquem múltiplas funções.

Na vertente internacional serão focadas organizações similares, portanto, aquelas que atuam em áreas como as do INPE.

Principais métodos

- Pesquisa de campo;
- Revisão bibliográfica;
- Pesquisa na internet;
- Análise documental;
- Contatos com organizações como: MCT e Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo;
- Visitas técnicas;
- Workshops e seminários;
- Consultorias.

Consultoria externa

- a. **6 palestras** detalhadas a seguir:
 - Palestrante: Antônio Flávio Ávila – Embrapa. “Modelos organizacional e gerencial da Embrapa”;
 - Palestrante: Paulo Buss – Fiocruz. “Modelo gerencial da Fiocruz”;
 - Palestrante: a definir – CENPES. “Modelos organizacional e gerencial em organizações de C&T no Brasil”;
 - Palestrante: a definir – Siemens. “Modelos organizacional e gerencial em organizações de C&T no Brasil”;
 - Palestrante: a definir – Instituto de Pesquisa da Marinha (IPqM). “Modelos organizacional e gerencial em organizações de C&T no Brasil”;
 - Palestrante: Guy Basseur – NCAR “Tendências e práticas organizacionais em instituições internacionais de C&T com ênfase em atividades espaciais – NCAR”.
- b. **2 positions papers** detalhados a seguir:
 - Tendências e práticas organizacionais em instituições internacionais de C&T com ênfase em atividades espaciais – CNES;
 - Tendências e práticas organizacionais em instituições internacionais de C&T com ênfase em atividades espaciais – CAST e CRESDA.
- c. **1 estudo** detalhado a seguir:
 - Modelos de organização de instituições de C&T no Brasil.
- d. **1 workshop/painel de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

- Reuniões semanais;
- Contatos pessoais;
- Acompanhamento dos GT de interesse;
- Distribuição de tarefas aos participantes;

- Apresentações de modelos organizacionais de outras instituições, por pessoas do INPE que conheçam o funcionamento das mesmas;
- Constituição de dois subgrupos de trabalho, responsáveis, respectivamente, pelas ações relacionadas a vertente nacional e a vertente internacional.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CAD		Ana Maria Freire Gonçalves Dente	6095	anagden@sia.inpe.br
CAD		Luiz Tadeu da Silva	9236	ltadeu@dgi.inpe.br
CEA		Eduardo Piacsek Barbosa Franco	7176	eduardop@slb.inpe.br
CEA		Thyrso Villela Neto	7218	villela@das.inpe.br
CEA	Relator	Plínio Carlos Alvalá	6806	plinio@dge.inpe.br
CPTEC		Maria Cristina Forti	6671	forti@cptec.inpe.br
CPTEC		José Celso Tomaz Junior	9472	celso@cptec.inpe.br
CRC		Roberto Luiz Galski	6386	galski@ccs.inpe.br
ETE	Coordenador	Alírio Cavalcanti de Brito	6626	alirio@dss.inpe.br
ETE		Luiz Antonio dos Reis Bueno	6624	bueno@dss.inpe.br
ETE		Luiz Carlos Gadelha de Souza	6197	gadelha@dem.inpe.br
ETE		Maria de Fátima Mattiello Francisco	7124	fatima@dss.inpe.br
LIT		José Ernesto de Araújo Filho	6315	ernesto@lit.inpe.br
OBT		Sérgio Rosim	6503	sergio@dpi.inpe.br

Plano de trabalho

Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Escolha do coordenador e do relator	xx					
Revisão do termo de referência	xx					
Definição da dinâmica de trabalho	xx					
Identificação de perspectivas balizadoras dos estudos		xx				
Definição dos nomes dos palestrantes		xx				
Encaminhamentos para a contratação dos serviços externos		xx				
Desenvolvimento da versão Preliminar – 15 de junho a 15 de agosto: - Levantamento das atuais práticas organizacionais do INPE - Estabelecimento de critérios para definir o perfil das organizações de C&T de interesse para o estudo		xx	xx			

- Estabelecimento de organizações nacionais e internacionais de C&T e definição de pontos relevantes nestas organizações - Realização de palestras sobre organizações de C,T&I - Análise das organizações selecionadas considerando os pontos críticos da atual estrutura de gestão do INPE, lacunas e expectativas de melhorias para o Instituto. Utilizar como base as palestras e os estudos contratados.						
Redação da primeira versão do estudo			xx			
Workshop de acompanhamento			xx			
Desenvolvimento da versão Final – 16 de agosto a 30 de outubro: - Integrar os estudos contratados externamente ao material desenvolvido pelo GT. - Implementação dos redirecionamentos indicados no workshop				xx	xx	xx
Elaboração do documento final: 1 a 15 de novembro - Sugestões de modelos de organização						xx
Workshop final						xx

2.10. GT10 – Modelos Institucional e Gerencial

Tema

Modelos institucionais e gerenciais para o INPE.

Objetivos

- Descrever o modelo institucional atual do INPE e sua evolução, identificando as vantagens e limitações associadas;
- Analisar os atuais procedimentos gerenciais nas diferentes áreas do INPE, em seus dois componentes: mandatório e estratégico;
- Avaliar e sugerir alternativas de modelos institucionais e de gestão aplicáveis ao INPE.

Abrangência do estudo

- Modelo Institucional Atual:
 - Histórico dos modelos institucionais adotados pelo INPE;
 - Organização institucional do INPE como órgão público, da administração direta, subordinado ao MCT;
 - Participação do INPE nos programas do governo;
 - Vantagens e limitações do atual modelo.
- Modelo Gerencial Atual:

- b.1 Planejamento das atividades fim:
 - Definição das ações do PPA;
 - Definição e gerenciamento de outros programas e projetos;
 - Gerenciamento de prestação de serviços a terceiros.
- b.2 Políticas voltadas às atividades de apoio:
 - Administração de recursos humanos;
 - Administração de recursos materiais, custos administrativos e outras atividades;
 - Gestão do conhecimento.
- b.3 Relacionamento com o ambiente externo:
 - Agências de fomento;
 - Organizações nacionais e internacionais;
 - Universidade;
 - Indústria;
 - Sociedade.
- b.4 Processo decisório:
 - Fluxo de decisão e práticas gerenciais;
 - Critérios de escolha de cargos gerenciais;
 - Centralização versus descentralização gerencial.
- b.5 Organização interna:
 - Organograma;
 - CTC;
 - Comitês assessores.
- c. Alternativas do Modelo Institucional:
 - c.1 Modelos institucionais aplicáveis ao INPE e sua evolução.
 - c.2 Legislação que rege cada tipo de modelo.
 - c.3 Características dos diferentes modelos institucionais quanto a:
 - Inserção na estrutura do Estado;
 - Participação nos programas do governo;
 - Fontes de financiamento;
 - Autonomia administrativa;
 - Estabilidade político-institucional.
 - c.4 Perspectivas, pontos positivos e negativos dos diferentes modelos institucionais.
 - c.5 Implicações dos modelos no cumprimento da missão do INPE.

- d. Alternativas do Modelo Gerencial:
- d.1 Modelos gerenciais aplicáveis ao INPE;
- d.2 Modelos gerenciais de instituições congêneres de C&T, especialmente aquelas do setor aeroespacial.
- d.3 Características de cada modelo, seus pontos positivos e negativos, quanto a, por exemplo:
- Planejamento das atividades fim;
 - Políticas voltadas às atividades de apoio;
 - Relacionamento com o ambiente externo;
 - Processo decisório (fluxo e práticas gerenciais);
 - Organização interna.
- e. Estudo de viabilidade de sua implantação no INPE.

Principais métodos

- Aquisição e estudo de informação de natureza documental;
- Entrevistas com gerentes e servidores do INPE;
- Apresentações e debates com a participação de consultores e convidados sobre o tema dos modelos institucionais e gerenciais (em conjunto com GT01, GT02, GT04, GT06 e GT07);
- Estudos de caso de modelos de gestão de instituições congêneres ao INPE (em conjunto com GT03, GT05, GT08 e GT09);
- Análise e revisão da contribuição dos demais grupos temáticos no que diz respeito, principalmente, ao histórico organizacional do INPE e avaliação de sua atual estrutura administrativa.

Consultoria externa

- a. **4 palestras** detalhadas a seguir:
- Palestrante: Francisco de Assis Alves. “Modelos jurídicos para organizações de C&T do setor público”;
 - Palestrante: Antônio Flávio Ávila – Embrapa. “Modelos organizacional e gerencial da Embrapa”;
 - Palestrante: Antônio Flávio Testa. “Modelos gerenciais alternativos para organizações de C&T”;
 - Palestrante: Roberto Sbragia – FEA. “Modelos gerenciais alternativos para organizações de C&T”.
- b. **5 entrevistas** com ex-diretores do INPE:
- Nelson de Jesus Parada
 - Marco Antonio Raupp
 - Marcio Nogueira Barbosa
 - Luiz Carlos Moura Miranda

- Fernando de Mendonça
- c. **1 position paper** detalhado a seguir:
 - Alternativas de modelo gerencial
- d. **1 estudo** detalhado a seguir:
 - Alternativas de modelo institucional.
- e **3 workshops/painéis de especialistas.**

Dinâmica de trabalho

Divisão do GT10 em 04 subgrupos:

- Modelo institucional atual;
- Modelo gerencial atual;
- Alternativas de modelo institucional;
- Alternativas de modelo gerencial.

Os subgrupos se reunirão para estudar temas específicos, podendo interagir na sua pesquisa, seja nas questões atuais ou alternativas futuras. As dinâmicas de reuniões são definidas por cada subgrupo. As reuniões do grupo temático ocorrerão com todos os subgrupos para atualização de informações e debates de interesse conjunto.

Equipe

Área	Função	Nome	Ramal	E-mail
CAD		Alberto Luís Valiante	6086	alberto@adm.inpe.br
CAD		Maria Filomena C. Lemes dos Santos	6076	mfilocls@adm.inpe.br
CEA		Clezio Marcos De Nardin	7156	denardin@dae.inpe.br
CEA		Rubens de Oliveira Campos	6949	oliveira@laser.inpe.br
CPTEC		Juan Ceballos	9399	ceballos@cptec.inpe.br
CPTEC		Clóvis Sansigolo	6667	sansigol@cptec.inpe.br
CRC		Geraldo Marcolino Silva	6359	marcolino@ccs.inpe.br
ETE		Carlos Alberto Iennaco Miranda	6243	miranda@dea.inpe.br
ETE		Gino Genaro	6204	ggenaro@dem.inpe.br
ETE		Mário Eugênio Saturno	6622	saturno@dss.inpe.br
CTE		Huberto Closs	6709	huberto@las.inpe.br
CTE	Coordenador	Airam Jônatas Preto	6539	airam@lac.inpe.br
CAD		Simone Redivo	7132	simoner@dir.inpe.br
CEA		Icaro Vitorello	6784	icaro@dge.inpe.br
CRH		Mauro André Gouveia da Cruz	6161	mauro@std.inpe.br
CRH	Relator	Valeria Cristina dos Santos Ribeiro	6897	valeriacristina@std.inpe.br
ETE		Rosângela Meireles Gomes Leite	6526	rosangela.leite@dss.inpe.br
GB		Benício Pereira de Carvalho Filho	7152	benicio@lac.inpe.br

LIT		Geilson Loureiro	6317	geilson@lit.inpe.br
CTE		Eduardo Abramof	6731 / 6679	abramof@las.inpe.br
CTE		Solon Venâncio de Carvalho	6536	solon@lac.inpe.br

Plano de trabalho

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Aquisição e estudo dos documentos	XX	XX				
Entrevistas	XX	XX	XX			
Seminário de Ex-Diretores do INPE		XX	XX			
Seminário de Diretores de outros institutos		XX	XX			
Consultoria em direito público e administrativo		XX	XX			
Consultoria em Gestão de C&T		XX	XX	XX		
Consultoria em modelos institucional e gerencial		XX	XX	XX		
Painel Interno			XX	XX		
Análise dos estudos do outros GT's			XX	XX	XX	
Elaboração do documento final				XX	XX	XX