

Referência:
CPA-040-2006



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Versão:
2.0

Status:
Ativo

Data:
30/janeiro/2007

Natureza:
Aberto

Número de páginas:
85

Origem:
GT10 – Modelos

Revisado por:
GT-10

Aprovado por:
GT-10

Título:
Versão Final do Estudo do GT10 – Alternativas de modelos institucionais e gerenciais

Lista de Distribuição

Organização	Para	Cópias
INPE	Grupos Temáticos, Grupo Gestor, Grupo Orientador e Grupo Consultivo do Planejamento Estratégico do INPE.	

Histórico do Documento

Versão	Alterações
1.0	Versão elaborada pelo GT10 em dezembro/2006 e editorada pela CPA em 08/janeiro/2007.
2.0	Versão de 30/janeiro que incorpora correções de cunho editorial e os pareceres elaborados pelos consultores contratados pelo GT10.

Equipe

Designação	Nome	Área	E-mail	Ramal
Coordenador	Airam Jônatas Preto	CTE	airam@lac.inpe.br	6539
Participante	Alberto Luís Valiante	CAD	alberto@adm.inpe.br	6086
Participante	Benício Pereira de Carvalho Filho	STI	benicio@lac.inpe.br	6760
Participante	Carlos Alberto Iennaco Miranda	ETE	miranda@dea.inpe.br	6243
Participante	Clézio Marcos De Nardim	CEA	denardin@dae.inpe.br	7156
Participante	Clóvis Angeli Sansigolo	CPT	sansigol@cptec.inpe.br	6667
Participante	Eduardo Abramof	CTE	abramof@las.inpe.br	6731
Participante	Fausto Carlos de Almeida	CRH	fc Almeida@adm.inpe.br	6058
Participante	Geilson Loureiro	LIT	geilson@lit.inpe.br	6317
Participante	Geraldo Marcolino Silva	CRC	marcolino@ccs.inpe.br	6359
Participante	Gino Genaro	ETE	ggenaro@dem.inpe.br	6204
Participante	Huberto Closs	CTE	huberto@las.inpe.br	6709
Participante	Ícaro Vitorello	CEA	icaro@dge.inpe.br	6784
Participante	Juan Ceballos	CPT	ceballos@cptec.inpe.br	9399
Participante	Maria Filomena C. L. dos Santos	CAD	mfilocls@adm.inpe.br	6076
Participante	Mário Eugênio Saturno	ETE	saturno@dss.inpe.br	6622
Participante	Mauro André Gouveia da Cruz	GB	mauro@std.inpe.br	6161
Participante	Rubens Campos de Oliveira	CEA	oliveira@laser.inpe.br	6949
Participante	Simone Redivo	CAD	simoner@dir.inpe.br	7132
Participante	Solon Venâncio de Carvalho	CTE	solon@lac.inpe.br	6536
Relatora	Valéria C. dos Santos Ribeiro	GB	valeriacristina@std.inpe.br	6815
Apoio GEOPI	Sérgio Salles		monteirosalles@gmail.com	(19) 37884597 (19) 97658979
Apoio GEOPI	Rui Albuquerque		albuq@lnls.br	(19) 35121033

Sumário

Equipe

Sumário

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

1. Introdução
 - 1.1. Objetivo
2. Características do atual modelo institucional do INPE
3. Idéias-força para a mudança do formato institucional
4. Alternativas institucionais para o INPE
5. Transformação do INPE em autarquia
6. Lógica para o desenvolvimento de novos modelos de organização e de gestão
7. Diagnóstico sobre modelo gerencial do INPE
8. Idéias-força para a mudança organizacional e gerencial
9. Sugestões para o modelo de gestão
10. Sugestões para o modelo de organização
11. Conclusões
12. Anexos
 - 12.1. Modelo para discussão em grupo sobre Premissas e Dilemas
 - 12.2. Análise gerencial do INPE: órgãos colegiados
 - 12.3. Apresentação sobre o Modelo Gerencial Atual do INPE
 - 12.4. Perguntas sobre o Modelo Gerencial Atual do INPE
 - 12.5. Resumo de “Alternativas Jurídicas para o IAC”, GEOPI/UNICAMP, 1996
 - 12.6. Tabela de Modelos Institucionais Alternativos
 - 12.7. Comentários Discordantes ou Complementares ao Relatório Final
 - 12.8. Pareceres dos Consultores

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1 – Lógica de desenvolvimento	12
Figura 2 – Estrutura Organizacional Básica e Matricial	13
Figura 3 – Diagnóstico do modelo de gestão	15
Figura 4 – Idéia-força 1: promover a convergência com foco no “cliente”	16
Figura 5 – Idéia-força 2: desenvolver os ciclos de controle de melhoria.....	17
Figura 6 – Idéia-força 3: promover a excelência em gestão	18
Figura 7 – Planejamento estratégico	19
Figura 8 – Sistema de reuniões	21
Figura 9 – Sistema de monitoramento do desempenho.....	22
Figura 10 – Processo de relacionamento institucional	23
Figura 11 – Processo de trabalho	24
Figura 12 – Sistema de gestão de recursos humanos	26
Figura 13 – Sistema de gestão do conhecimento	27
Figura 14 – Sistema de gestão de projetos	28
Figura 15 – “Funcionograma” conceitual preliminar.....	28
Figura 16 – Organograma conceitual preliminar	31

1. Introdução

O Grupo Temático 10 (Modelos) que compõe o processo de planejamento estratégico (PE) do INPE foi responsável por descrever seus atuais modelos gerencial e institucional, identificando suas vantagens e limitações, bem como por avaliar e sugerir alternativas de modelos que sejam aplicáveis.

O grupo, composto de 22 membros oriundos de diversas áreas do instituto, pautou seu trabalho pela pesquisa e estudo de informação documental, por entrevistas com gerentes, servidores e ex-diretores do instituto, pela análise de informação gerada por outros grupos temáticos do PE, bem como pela aquisição de dois “*position papers*” abordando os dois assuntos que foram objetos de estudo do GT10.

Em função da própria estrutura organizativa do PE, o GT10 apresenta uma importante singularidade em relação aos demais grupos temáticos, que é o fato de ter seu trabalho vinculado aos resultados das análises dos outros grupos, na medida em que as alternativas de modelos de gestão e institucional para o INPE estão intimamente ligadas ao tipo de missão do instituto, sua cultura organizacional, seus próximos desafios e ao tipo de relacionamento que este terá com a sociedade.

Esta relação de dependência entre o GT10 e os demais grupos temáticos, aliada ao cronograma do PE, que previa o término dos trabalhos todos em uma mesma data, fizeram com que o grupo não apontasse em seu relatório final alternativas concretas de modelo institucional e gerencial. Porém com relação ao modelo gerencial, são já propostas algumas ações, sem o intuito de esgotar o assunto ou de oferecer soluções a todos os problemas detectados em diagnóstico realizado pelo grupo.

Quanto às ações propostas pelos consultores contratados para a elaboração dos “*position papers*”, não houve tempo hábil para que estes pudessem ser apreciados com maior profundidade pelo grupo.

1.1. Objetivo

Este estudo tem como objetivo identificar oportunidades de melhor adequação dos modelos institucional e gerencial para o INPE, atendendo a requisitos de eficiência, qualidade e transparência, e visando a melhoria da atuação e eficácia da Instituição no cumprimento de sua missão. O estudo desenvolveu-se em dois âmbitos:

- Análise do atual modelo institucional do INPE e das alternativas para sua futura formatação jurídica.
- Reflexão sobre alternativas para o modelo organizacional e gerencial do INPE.

Uma análise sobre formatos institucionais alternativos para o INPE foi feita pelos membros do grupo, com base em várias fontes bibliográficas (por exemplo, um estudo de modelo institucional para o Instituto Agrônomo de Campinas – IAC, e proposta de um novo modelo institucional encaminhado pela Embrapa ao Congresso Nacional), conforme anexos 12.5 e 12.6. A análise oferecida pelo consultor em direito público e administrativo está publicada no documento CPA-049-2006 – “Relatório Final referente ao estudo sobre ALTERNATIVAS INSTITUCIONAIS PARA O INPE NO CONTEXTO DO DIREITO BRASILEIRO”. Dentre os modelos estudados estão:

- Autarquia

- Fundação Pública
- Fundação Privada
- Empresa Pública
- Sociedade de Economia Mista
- Fundação de Apoio
- Serviço Social Autônomo
- Instituto de Pesquisa

No caso da reflexão sobre modelos organizacionais e gerenciais alternativos para o INPE, foi feito um estudo por uma consultoria na área de gestão. Este estudo tomou como ponto de partida alguns trabalhos feitos pelo GT10 que envolveram análises e coleta de informações de várias áreas do INPE, com o intuito de conhecer os procedimentos do atual modelo gerencial e suas deficiências. Esta reflexão foi publicada em dois documentos: o primeiro contendo um diagnóstico do atual modelo de gestão, CPA-056-2006 - “Relatório de Diagnóstico referente ao estudo sobre A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MODELOS GERENCIAIS PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE C&T, COM DESTAQUE PARA O CASO DO INPE”; e o segundo, contendo o estudo propriamente, CPA-044-2006 – “Relatório Final referente ao estudo sobre A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MODELOS GERENCIAIS PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE C&T, COM DESTAQUE PARA O CASO DO INPE”.

As próximas seções apresentam uma síntese dos documentos produzidos pelo GT10 e pelos consultores.

2. Características do atual modelo institucional do INPE

O Decreto nº. 5.866, de 06/09/2006, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), dispõe que o INPE é uma unidade de pesquisa integrante do Ministério da Ciência e Tecnologia.

A natureza jurídica pública do INPE, e fato de integrar a estrutura organizacional do MCT, acarreta duas conseqüências: (1) não possui personalidade jurídica própria, e, portanto, não possui capacidade (também jurídica) para contrair deveres e ser titular de direitos; (2) pertence à Administração Direta do Estado e está sujeito ao regime jurídico administrativo imposto a todos os entes dotados de personalidade jurídica de direito público, bem como os seus colaboradores possuem o status de funcionários públicos.

Sendo assim, as ações concretizadoras das atividades finalísticas do INPE devem, impreterivelmente, obedecer aos princípios norteadores da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, prevalência do interesse público sobre o privado, hierarquia, dentre outros.

O planejamento das atividades finalísticas do INPE, bem como a execução de pesquisa e desenvolvimento de excelência, são atividades a serem realizadas pelo Instituto, dentro do que permite sua autonomia, sem perder de vista as regras impostas pelo regime jurídico administrativo. Estas regras acarretam, dependendo dos atos por ele praticados, as seguintes conseqüências:

- a) A construção de obra, contratações de serviços, compra de equipamentos, manutenção de infra-estrutura, dentre outras aquisições de bens e serviços, devem ser precedidos de licitação nos termos da Lei 8.666/93 e devem restringir-se à disponibilidade de recursos do orçamento que lhe é destinado;
- b) A captação de recursos, consistente na busca de recursos financeiros competitivos disponibilizados às organizações de C&T por meio de agências públicas e privadas de financiamento, fica limitada em razão de já haver orçamento de origem pública destinado ao custeio de suas atividades;
- c) A possibilidade de geração de recursos financeiros, equivalente à venda de produtos e serviços por parte do INPE, deve se submeter ao procedimento licitatório;
- d) A política de recursos humanos e de gerenciamento de carreiras fica subjugada às regras próprias do Ministério ao qual o INPE se vincula;
- e) A celebração de contratos e convênios deve, necessariamente, seguir os ditames da Lei 8.666/93, inclusive da Instrução Normativa 01/97, da Secretaria do Tesouro Nacional;
- f) O relacionamento com outras organizações congêneres nacionais e internacionais fica limitado em razão da ausência de personalidade jurídica própria e da vinculação ao MCT;
- g) A prestação de serviços técnicos especializados esbarra no fato de o INPE, por não ter personalidade jurídica própria, não poder participar de licitação sem que seja representado pelo MCT. Igualmente, a participação de órgão público em licitações encontra em seu desfavor o argumento de concorrência desleal;
- h) A produção e difusão de tecnologias sofisticadas deverão ser registradas, de acordo com o direito patentário;
- i) A interação com a indústria e o setor produtivo de maneira geral fica restringida em função da ausência de personalidade jurídica e da vinculação ao MCT;
- j) O estabelecimento do processo decisório dentro da Instituição tem sua autonomia diminuída em razão da vinculação ao MCT.

Por todos esses fatores, é possível intuir que o INPE acaba por ser prejudicado em suas pretensões voltadas para o campo do desenvolvimento e da pesquisa tecnológica. Toda instituição de pesquisa terá que usufruir de agilidade, que lhe confira competitividade e, acima de tudo, resultados de excelência. Sem esse perfil, o INPE estará sujeito à estagnação e até mesmo a retrocesso científico.

3. Idéias-força para a mudança do formato institucional

A primeira idéia-força é **obter maior autonomia administrativa, financeira e operacional**. Significa superar as limitações do modelo atual, limitado em razão da ausência de personalidade jurídica própria e marcado por uma crescente burocratização e conseqüente ineficiência, em favor de um modelo com capacidade de auto-administração, para o desempenho de serviço público descentralizado, mediante controle administrativo exercido nos limites da lei e orientado para resultados.

A segunda idéia-força é **obter maior autonomia técnico-científica**. Significa superar o modelo atual, marcado por processo decisório, dentro da Instituição, que tem sua autonomia

diminuída em razão da sujeição às regras da **administração direta**, em favor de um modelo que permita que o INPE tenha autonomia para propor e coordenar programas e ações multi-setoriais.

4. Alternativas institucionais para o INPE

As alternativas que seguem foram propostas pelo Dr. Francisco de Assis Alves (consultor de direito público administrativo, contratado pelo GT10 para análise de modelos institucionais alternativos) e a íntegra se encontra no documento CPA-049-2006 – “Relatório Final referente ao estudo sobre ALTERNATIVAS INSTITUCIONAIS PARA O INPE NO CONTEXTO DO DIREITO BRASILEIRO”. Cabe ressaltar que o GT10 não fez a análise crítica do documento, devido ao prazo para o término dos trabalhos do GT's e a data da entrega do documento pelo consultor.

Alternativa 1. Qualificação de entidades privadas como **organização social**, que ao celebrarem contrato de gestão com o poder público, passam a administrar instituições públicas.

Neste contexto, abrem-se duas hipóteses para o caso em análise: (1) a instituição de uma nova fundação privada, sem fins lucrativos, em cujo Estatuto constarão, além da finalidade de apoiar o INPE, os requisitos da Lei 9.637/98 com vistas à sua qualificação como organização social; (2) a qualificação da FUNCATE (que é uma fundação privada, sem fins lucrativos, instituída para apoiar órgãos governamentais no desenvolvimento da ciência e tecnologia) como organização social, após adequação do seu Estatuto às exigências da Lei 9.637/98. Uma vez obtido esse título jurídico específico, poderia ser firmado contrato de gestão entre a entidade e o MCT e, assim, ela passará a ser parceira do INPE dentro dos parâmetros do referido contrato, com previsão de metas, prazo de duração dos contratos, remuneração de pessoal, controles e critérios de avaliação e desempenho, obrigações e responsabilidade de dirigentes, tudo de acordo com as regras estabelecidas pela lei em comento.

Com esta solução, o INPE, através da fundação (que pode ser a FUNCATE ou fundação a ser instituída), passaria a ter maior agilidade e autonomia em sua gestão. Não deixaria de ser órgão público, porém passaria a contar com a administração de uma instituição privada qualificada como organização social.

Contudo, uma possível implementação deste modelo deverá levar em conta a compatibilidade da periodicidade da renovação dos contratos de gestão com as metas de médio e longo prazo dos programas desenvolvidos pelo INPE.

Alternativa 2. Parcerias estabelecidas nos termos da Lei 8.958/94 e do Decreto 5.205/04 entre **fundações de apoio** (entes privados e sem fins lucrativos) e instituições públicas apoiadas.

Diferentemente da administração do INPE por uma organização social, esta segunda alternativa diz respeito ao trabalho em conjunto de ambas as instituições por intermédio de convênios, termos de cooperação e outras formas de ajustes previstas em lei. A fundação de apoio, com natureza jurídica de direito privado, tem mais liberdade para tomar decisões visando o bom e eficiente trabalho na área de pesquisa.

Uma fundação de apoio ao INPE teria por objetivo precípua fomentar e realizar pesquisas e prestar serviços na área de atividades espaciais, climáticas, prevenção e combate ao desmatamento, queimadas e incêndios florestais, desdobrando-se nas seguintes atividades: estimular os trabalhos de pesquisa através de apoio material e de remuneração condigna ao pesquisador; promover e realizar cursos, seminários, simpósios e estudos; patrocinar o

desenvolvimento de novos produtos, equipamentos, sistemas e processos; promover a divulgação de conhecimentos tecnológicos e editar publicações técnicas e científicas; instituir bolsas de estudos e estágios, assim como assistência a estudos de estagiários, técnicos e pesquisadores que possam contribuir para a consecução da finalidade e objetivos da Fundação.

Considerando o relacionamento entre fundação de apoio e instituição apoiada, abrem-se, novamente, duas possibilidades para o INPE: (1) o **incremento** da parceria entre INPE e FUNCATE que já acontece sob o pálio da legislação mencionada acima, mas que pode ser bem mais estimulada e alargada, considerando-se, inclusive, a chamada Lei de Inovação Tecnológica, nº. 10.937/04; (2) a **instituição de uma nova fundação**, com um Estatuto abrangente, no qual conste apoio amplo ao INPE, e que seja credenciada no MEC/MCT como fundação de apoio para que com o Instituto celebre parcerias abrangidas tanto pela Lei 8.958/94 quanto pela Lei de Inovação Tecnológica, nº. 10.937/04.

Sobre a citada Lei de Inovação Tecnológica, no Estatuto da FUNCATE ou no ato constitutivo de nova entidade, além de outros requisitos, deverá constar que, entre seus objetivos, possa ocorrer o financiamento de ações que visem estimular e promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, o que poderá fazê-la legitimada para obter os incentivos previstos na lei referida.

Tanto a alternativa 1 – o INPE ser administrado por uma organização social por intermédio de contrato de gestão, quanto a alternativa 2 – o INPE pautar sua atuação em conjunto com uma fundação de apoio, pressupõem a existência de uma instituição privada, sem fins lucrativos, que seria o braço executor das atividades do INPE.

Essa instituição privada, dotada de autonomia administrativa, financeira e operacional, teria o papel de um instrumento condutor das atividades do INPE, e, liberta de uma série de restrições típicas das entidades públicas, auxiliá-lo-ia na consecução de suas atividades finalísticas.

A FUNCATE é citada como exemplo para tais soluções por se tratar de uma instituição que já existe, já realiza projetos em parceria com o INPE e, portanto, é de se supor que conheça suas necessidades e seu potencial. Nada impede, entretanto, que seja instituída uma nova fundação, para que com ela o INPE desenvolva as parcerias necessárias ao seu crescimento nos moldes propostos nas alternativas 1 e 2.

5. Transformação do INPE em autarquia

A análise sobre a viabilidade do INPE se tornar uma autarquia foi realizada pelo Dr. Francisco de Assis Alves (consultor de direito público administrativo, contratado pelo GT10 para análise de modelos institucionais alternativos) e a íntegra se encontra no documento CPA-049-2006 – “Relatório Final referente ao estudo sobre ALTERNATIVAS INSTITUCIONAIS PARA O INPE NO CONTEXTO DO DIREITO BRASILEIRO”. Cabe ressaltar que o GT10 não fez a análise crítica do documento, devido ao prazo para o término dos trabalhos do GT’s e a data da entrega do documento pelo consultor.

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público, criadas por lei, fazem parte da Administração Indireta do Estado, estão sujeitas ao regime jurídico administrativo e ao controle da Administração Central (por meio da entidade que a criou) nos planos político, financeiro e administrativo, bem como grande parte dos seus servidores enquadra-se na categoria de estatutários.

Consideradas as características destacadas acima, infere-se que nada há de diferente em relação à formatação atual do INPE. A alteração decorrente da transformação do Instituto em autarquia seria a detenção de maior liberdade administrativa nos limites da lei criadora da nova pessoa jurídica.

Caso se transforme em autarquia, será supervisionado pelo Ministro de Ciência e Tecnologia. Essa supervisão será exercida mediante adoção de medidas como indicação ou nomeação do dirigente da autarquia; aprovação anual da proposta de orçamento-programa e da programação financeira; recebimento sistemático de relatórios, boletins, balancetes, balanços e informações que permitam acompanhar as atividades da entidade; aprovação das contas, relatórios e balanços; fixação de critérios para gastos de publicidade, divulgação e relações públicas; realização de auditoria e avaliação periódica de rendimento e produtividade; procedimento de intervenção, caso o interesse público o requeira.

As autarquias pouco ou nada diferem dos entes da Administração Direta. Isto porque sobre elas recaem todas as regras burocráticas pertinentes ao regime jurídico administrativo, não se verificando, na prática, a autonomia financeira e administrativa conferida por lei.

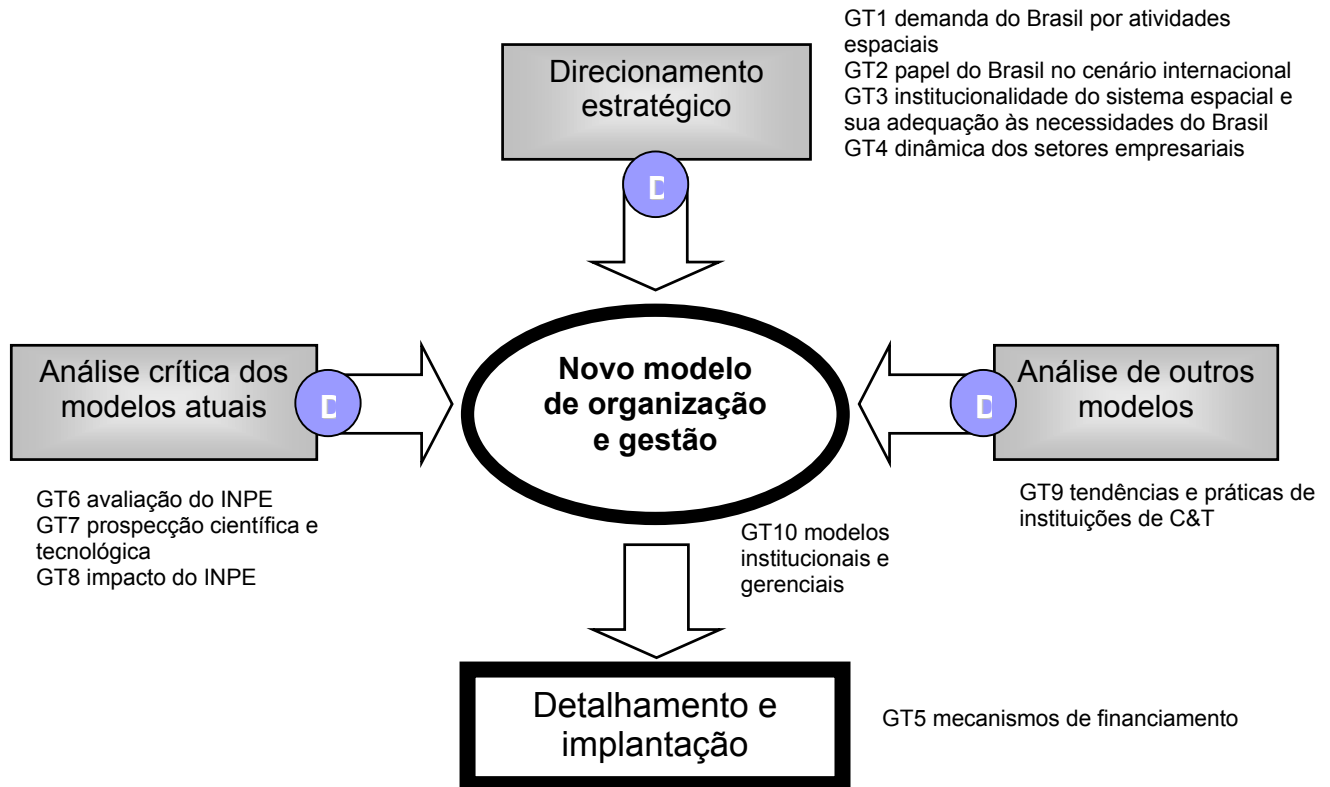
A alteração da natureza jurídica do INPE para autarquia não afetaria suas características atuais no tocante a questões administrativas e orçamentárias. Transformar-se em autarquia não conferiria impacto na flexibilização da gestão do INPE.

6. Lógica para o desenvolvimento de novos modelos de organização e de gestão

A lógica para o desenvolvimento de novos modelos de organização e de gestão envolve a definição de direcionadores a partir de três fontes: o direcionamento estratégico da organização; a análise de outros modelos, de organizações de referência; e a análise crítica dos modelos atuais (veja diagrama a seguir).

No caso do Planejamento Estratégico do INPE, tal processo somente poderá ocorrer após a conclusão da síntese dos estudos dos demais grupos temáticos, conforme o diagrama abaixo:

Figura 1 – Lógica de desenvolvimento



Alternativamente, optou-se por realizar um estudo preliminar, que possibilitasse identificar direcionadores e caminhar no sentido de definição conceitual dos novos modelos de organização e de gestão. Neste estudo preliminar foram usadas diversas fontes de informação que incluíram entrevistas, análise de documentos, relatórios parciais de outros grupos temáticos e diagnósticos sobre diversas áreas do INPE. Uma das fontes utilizadas foi baseada num painel do GT10 sobre premissas e dilemas do modelo gerencial. O resultado deste painel está descrito no anexo 12.1, “Modelo para discussão em grupo sobre Premissas e Dilemas”. O anexo contém uma tabela com premissas, questões críticas e dilemas que abordam os seguintes itens do termo de referência sobre modelos gerenciais:

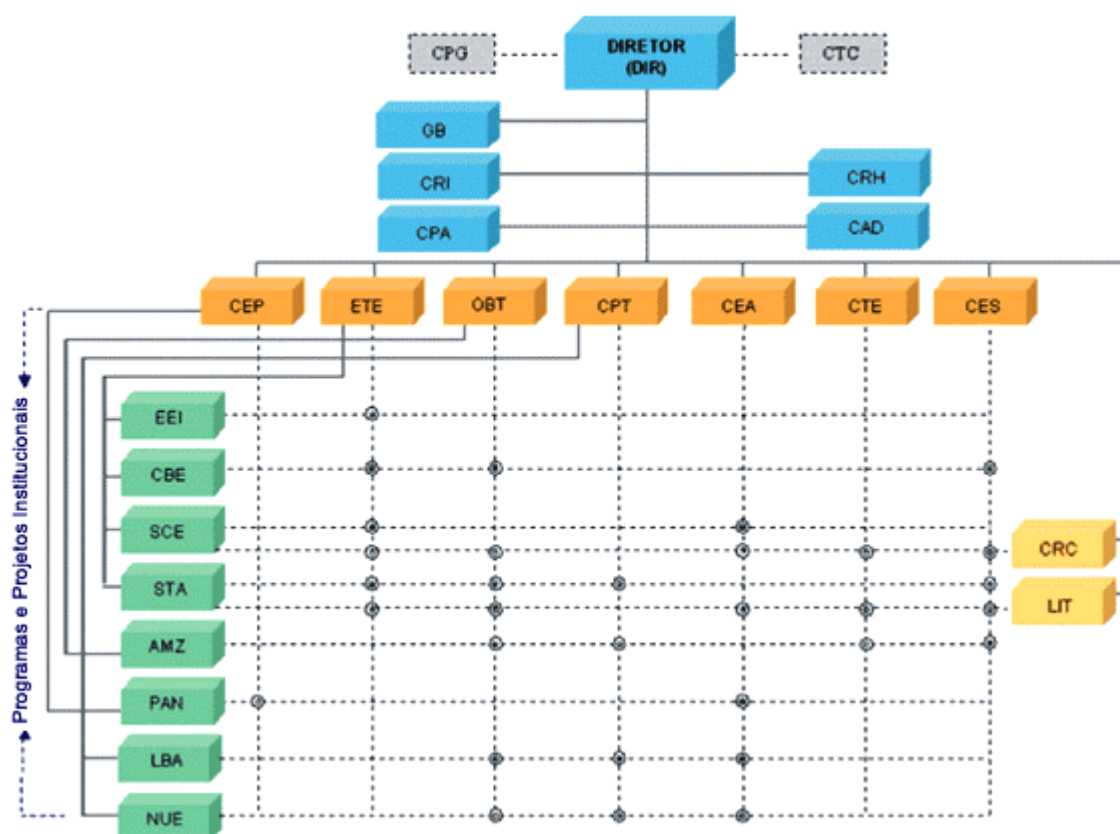
- Organização interna
- Processo decisório
- Planejamento
- Práticas de gestão
- Recursos humanos
- Recursos financeiros
- Infra-estrutura
- Relacionamento externo

Outra fonte de informação foi uma análise dos órgãos colegiados do INPE feita por um dos membros do GT10, que está descrita no anexo 12.2 “Análise gerencial do INPE: órgãos colegiados”.

7. Diagnóstico sobre modelo gerencial do INPE

Com o objetivo de instruir o consultor externo, Dr. Thomaz Wood Jr., contratado para apresentar alternativas de modelos gerenciais para o INPE, o grupo temático 10 (GT10) elaborou um conjunto de apresentações e documentos relativos a cada área do INPE. Baseado no organograma da Figura 2 – Estrutura Organizacional Básica e Matricial, o INPE foi dividido para efeito de apresentação da seguinte forma:

Figura 2 – Estrutura Organizacional Básica e Matricial



- CTC/CA's e uma análise gerencial mais geral do INPE (organograma, Estatuto e RI, escolha de diretores, comitês assessores, etc.): responsável – Gino Genaro;
- CPT: responsável – Juan Ceballos;
- CEA: responsável – Rubens Campos de Oliveira;
- OBT: responsável – Alberto Luís Valliante;
- ETE/CRC: responsável - Rosângela Meirelles;
- CTE: responsável – Airam Jônatas Preto;
- LIT: responsável – Geilson Loureiro;
- CRH: responsável – Mauro Andre Gouveia da Cruz;
- CAD: responsável – Simone Redivo (com auxílio da Valeria Cristina dos Santos Ribeiro e Maria Filomena Carreira Lemes dos Santos);

- CIE/GAB/CBE/CPA/TEC: responsável – Benício Pereira de Carvalho Filho (não apresentado).

As apresentações ocorreram entre 24 de agosto de 2006 e 5 de outubro de 2006. Apresentações e documentação relacionada encontram-se disponibilizadas no sítio do GT10 ambiente de planejamento estratégico do INPE.

Uma compilação das apresentações foi elaborada pelo coordenador e pela relatora do Grupo Temático GT10 e apresentada ao consultor. Essa compilação encontra-se nos Anexos 12.3 e 12.4.

A partir dessa apresentação o consultor fez um estudo utilizando uma abordagem qualitativa a compreender diversos métodos – análise de documentos, entrevistas, um questionário respondido por 36 líderes e funcionários do INPE, e uma dinâmica de grupo – procurou-se construir um quadro sobre o modelo gerencial atual desta instituição.

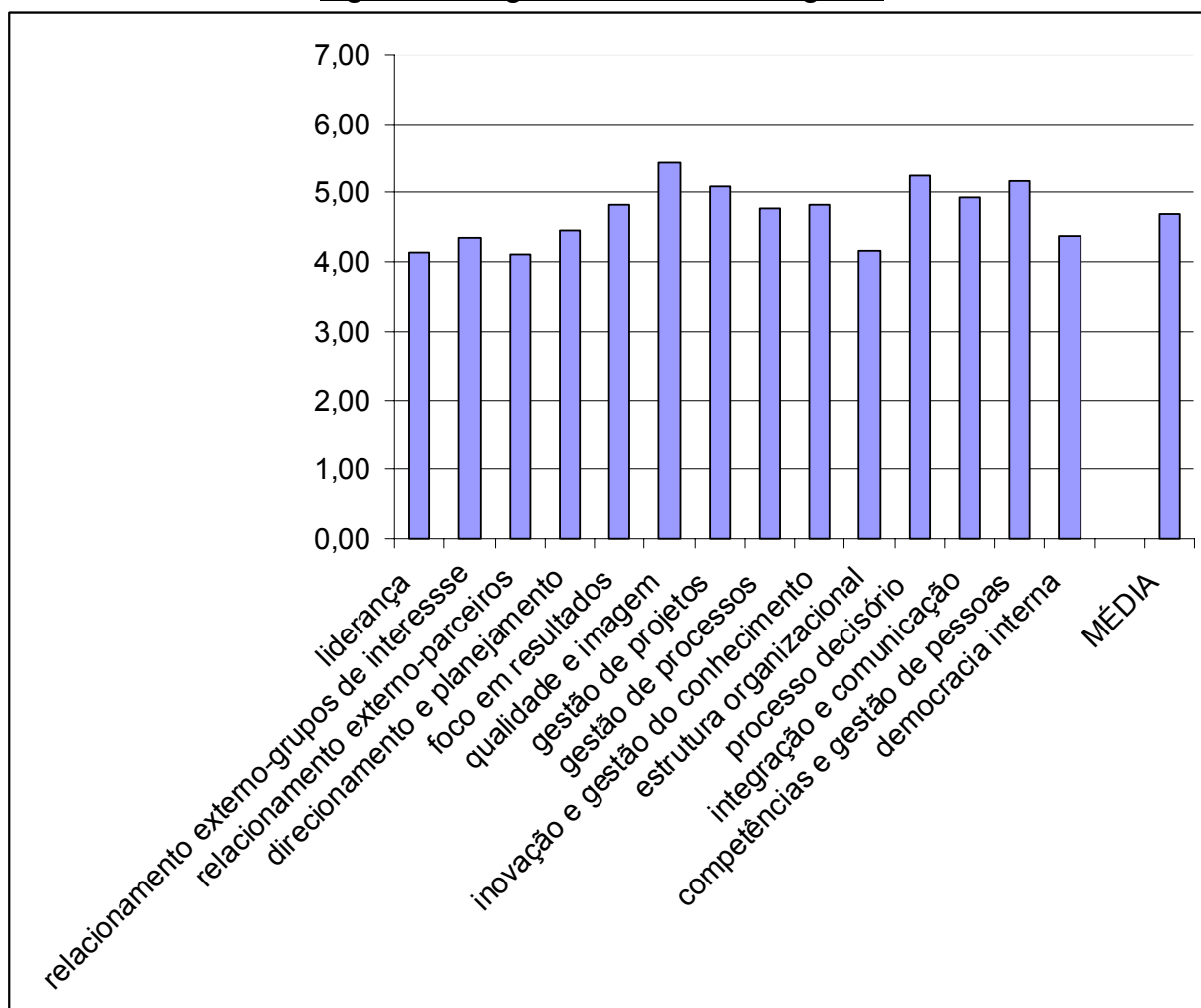
Um questionário com 14 grupos de questões fechadas, em escala Lickert (1 a 7), mais questões abertas (veja Relatório de Diagnóstico CPA-056-2006), foi enviado a um grupo representativo das várias áreas de atuação do INPE.

O gráfico a seguir, construído a partir da compilação das questões fechadas, permite inferir as seguintes conclusões:

- O INPE, como um todo, apresentou resultados entre o segundo quartil e o terceiro quartil. Organizações excelentes atingem valores entre 6,00 e 7,00. A média do INPE foi 4,70.
- Os três pontos positivos de destaque foram: (1) qualidade e imagem, (2) processo decisório e (3) competências e gestão de pessoas.
- Os três principais pontos de atenção foram: (1) relacionamento externo com parceiros, (2) liderança e (3) estrutura organizacional.
- Tomando-se as questões específicas dentro dos tópicos, os principais pontos de atenção (i.e., com níveis relativamente baixos de concordância) foram:
 - Relacionamento externo com parceiros:
 - No INPE, sabemos extrair o máximo de nossas parcerias.
 - No INPE, as parcerias têm sido conduzidas de forma a maximizar o uso dos recursos.
 - Liderança:
 - No INPE, os líderes buscam continuamente criar uma visão clara e consistente dos objetivos e focos.
 - No INPE, os líderes buscam aperfeiçoar continuamente o processo de planejamento.
 - No INPE, os líderes estimulam a inovação em termos de tecnologia e de gestão.
 - Estrutura organizacional:
 - A estrutura organizacional do INPE favorece a integração e o aproveitamento dos recursos.

- A estrutura organizacional do INPE está convenientemente balanceada entre áreas fins, de apoio e projetos.

Figura 3 – Diagnóstico do modelo de gestão



O INPE tem histórico positivo de realizações e a natureza de sua atividade favorece identificação e comprometimento, porém apresenta lacunas de gestão a serem tratadas.

Principais alavancas são: papel dos líderes como estrategistas, planejadores e agentes de convergência organizacional; otimização das parcerias externas e revisão da estrutura organizacional, visando capturar ganhos de sinergia.

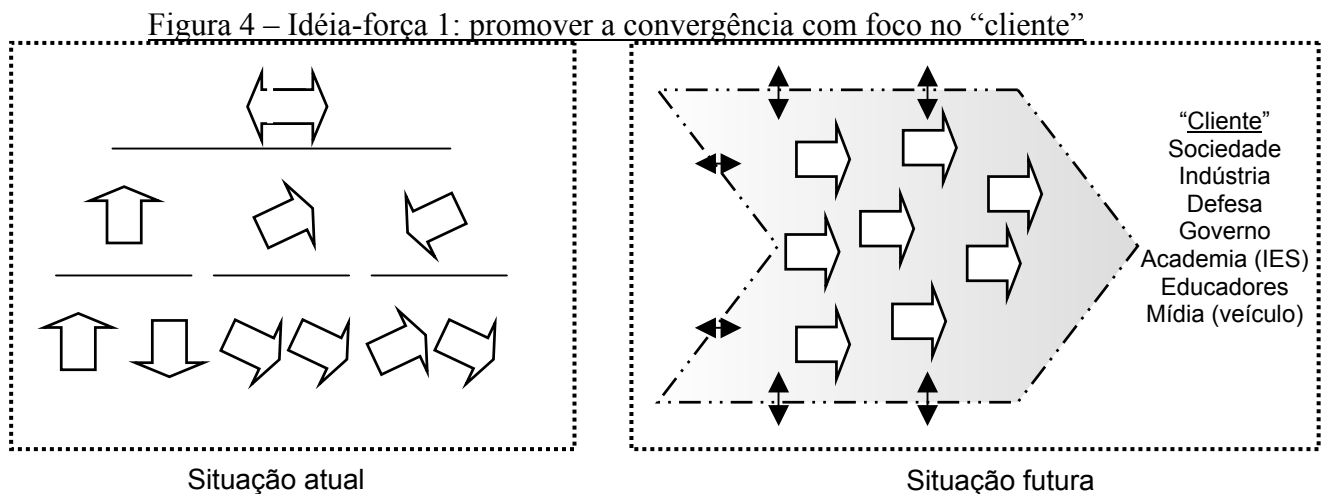
Oportunidades principais: rever estrutura organizacional e alinhamento entre áreas; rever práticas e aperfeiçoar processos de relacionamento com ambiente externo; desenvolver função RH, com foco nas questões críticas; desenvolver gestão do conhecimento; integrar indicadores de desempenho à gestão.

O GT10 também fez um exercício de coleta de informações de várias áreas do INPE segundo critérios baseados no termo de referência sobre modelos gerenciais. O diagnóstico revelou um quadro variado entre áreas, com problemas comuns resultantes de práticas gerenciais pouco desenvolvidas ou parcialmente limitadas pelo contexto institucional.

8. Idéias-força para a mudança organizacional e gerencial

A primeira idéia-força (veja diagrama a seguir) é **promover a convergência, com foco no “cliente”**. Significa superar o modelo atual, marcado por baixo nível de alinhamento e por uma estrutura híbrida (funcional, matricial e por projetos), em favor de uma configuração também híbrida, porém fortemente alinhada para os interesses do cidadão, da sociedade e dos demais grupos de interesse.

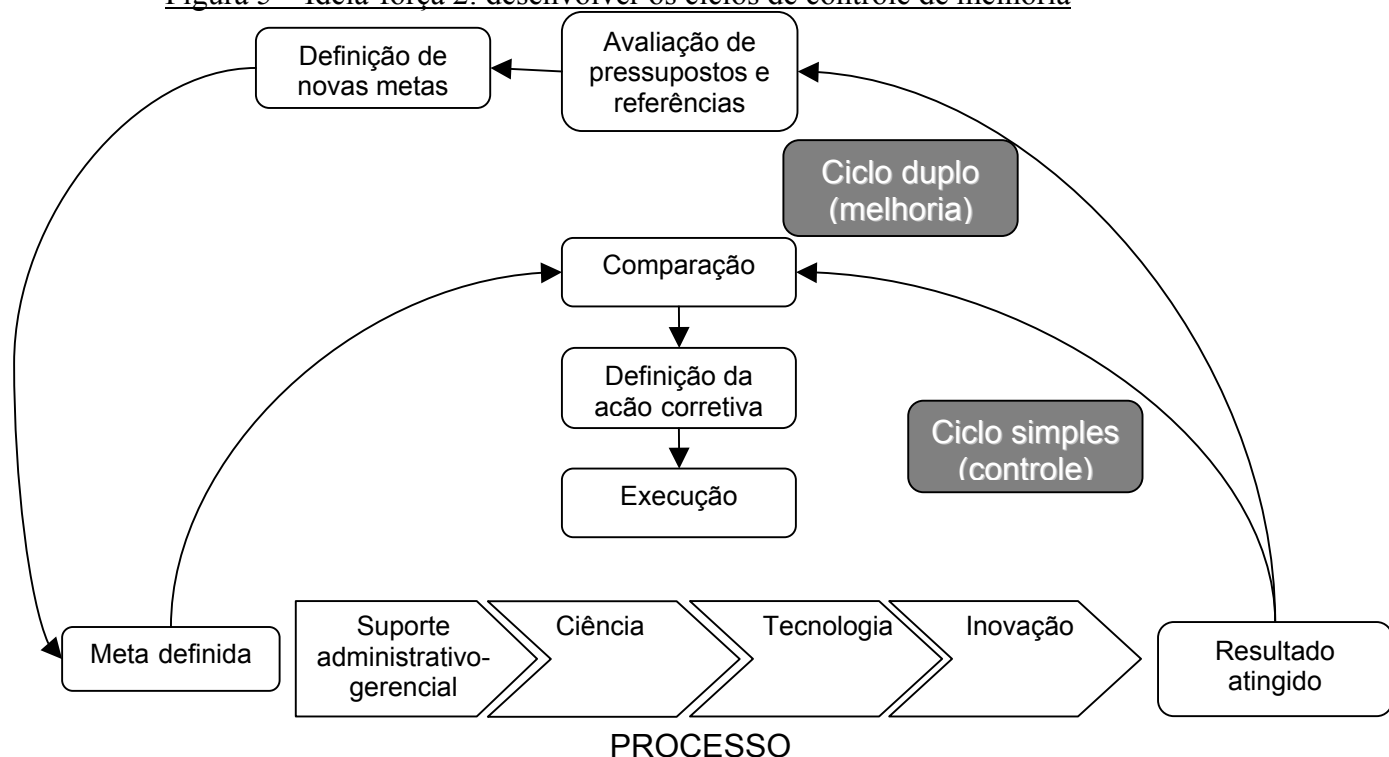
É relevante observar que não se trata de buscar o alinhamento total das atividades, o que seria incompatível com a natureza de muitas funções do INPE, porém de criar “linhas horizontais” de convergência, articulando planos, prioridades e indicadores a partir da “visão cliente”.



A segunda idéia-força (veja diagrama a seguir) é **desenvolver os ciclos de controle e de melhoria**. O INPE é uma “organização de conhecimento intensivo”. Como tal tem na capacidade de aprendizagem um componente central.

No entanto, tal capacidade parece não estar presente na gestão. Este é, portanto, o objetivo desta segunda idéia-força: dotar o INPE de sistemas e práticas que estimulem sua capacidade de adaptação ao meio e de influência sobre o meio.

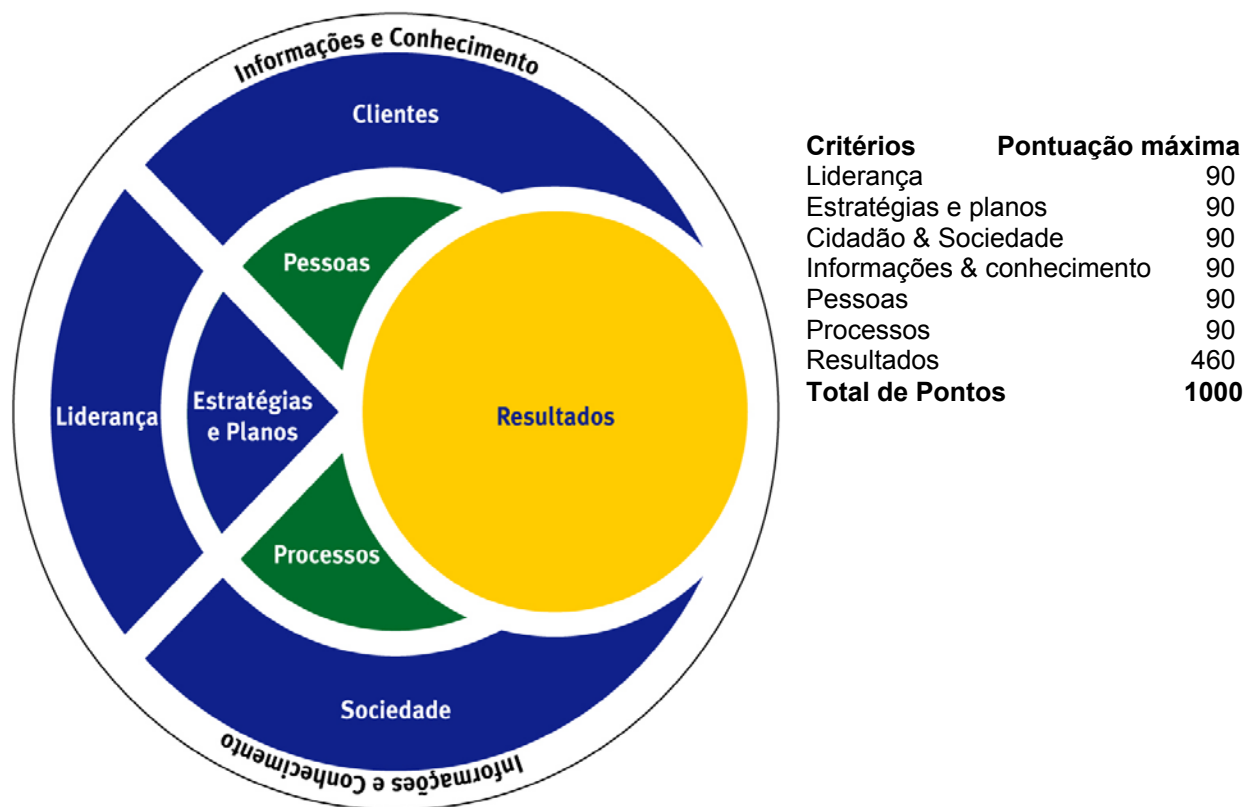
Figura 5 – Idéia-força 2: desenvolver os ciclos de controle de melhoria



A terceira idéia-força é **promover a excelência em gestão**. O diagnóstico realizado indica que muitos componentes do modelo de gestão do INPE encontram-se defasados, não refletindo o estado da arte e as práticas de organizações de ponta.

Tal condição implica em dificuldades operacionais e restrição do grau de liberdade e de potencial da instituição. Portanto, o INPE deve estabelecer um plano de médio prazo para rever os componentes do modelo de gestão, utilizando como sistema de avaliação os requisitos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (veja diagrama a seguir).

Figura 6 – Idéia-força 3: promover a excelência em gestão



9. Sugestões para o modelo de gestão

A partir do diagnóstico, das idéias-força e do painel premissas, questões críticas e dilemas, foram identificados os componentes prioritários a serem desenvolvidos. A seguir, são apresentados, para cada componente, a situação atual, possíveis ações para a mudança, e alternativa de ferramenta de gestão:

- **Planejamento estratégico**

Quando da elaboração do planejamento estratégico é necessário considerar alguns fatores que conduzirão o processo ao sucesso. Esses itens são:

- Missão e objetivos institucionais claros;
- Sintonia entre demanda e oferta;
- Processo participativo;
- Integração entre planejamento estratégico e planos anuais de trabalho das áreas;
- Articulação com o PPA, fundos setoriais, agências de fomento, cooperações nacionais e internacionais e outros.

Hoje o planejamento estratégico do INPE está centrado no PPA; tem foco nas atividades e no orçamento; realizado pelas áreas; com poucas reflexões estratégicas; e com baixo nível de articulação.

Para que seja repensado o modelo atual e se discuta um novo modelo devem ser considerados aspectos que são intrínsecos ao INPE, tais como:

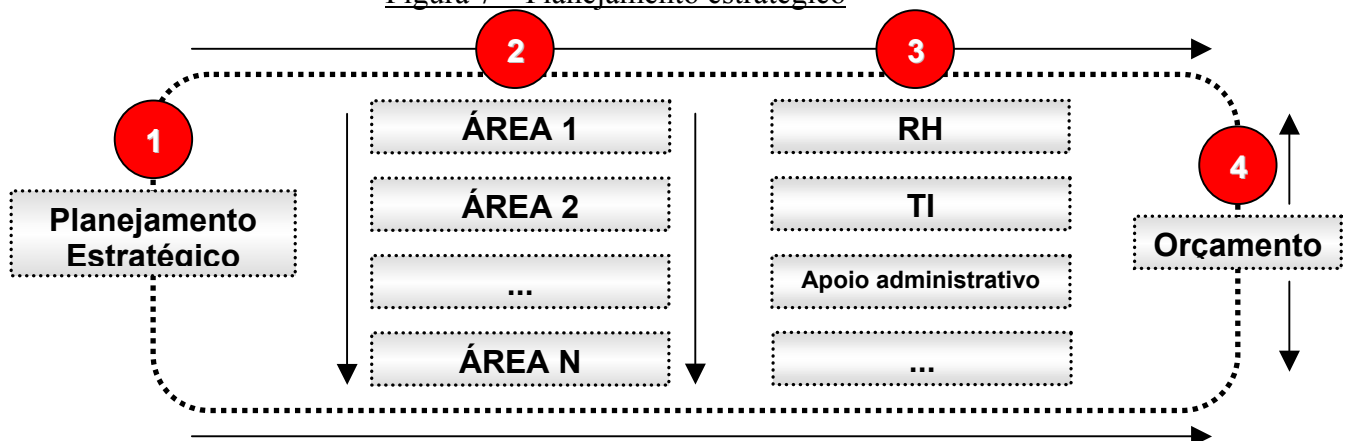
- Realizar o planejamento estratégico mantendo uma margem de flexibilidade, visando atender oportunidades e demandas de percurso.
- Alinhar o planejamento estratégico com foco institucional, porém manter sua abrangência, com o intuito de atender as diversas áreas do Instituto e de estar em sintonia com as demandas e, também, poder antecipar as novas e incertas.
- Analisar a competência do INPE em torna-se unidade orçamentária ou manter-se apenas como unidade gestora do orçamento.

As ações a serem tomadas, visando a perenização e sistematização do processo de planejamento estratégico, são:

- Processo estruturado *top-down* e *bottom-up*.
- Articulação entre o planejamento corporativo (INPE) e o planejamento das “áreas temáticas”.
- Busca de alto nível de participação.
- Ciclos de quatro anos, com revisões anuais e acompanhamento trimestral.
- Adoção do ciclo completo, compreendendo planejamento, comunicação, execução e monitoramento.
- Desdobramento das diretrizes para as áreas.
- Alinhamento do planejamento estratégico com o orçamento.

O diagrama a seguir apresenta uma proposta de ordem cronológica. Tal lógica visa garantir: (1) que o planejamento das “áreas de frente” constitua entradas para as áreas de apoio; (2) que o orçamento seja feito a partir do planejamento estratégico, e não o contrário, embora as restrições orçamentárias devam ser, obviamente, consideradas.

Figura 7 – Planejamento estratégico



- **Processo de tomada de decisões**

O processo decisório do INPE precisa contemplar os seguintes aspectos:

- ser participativo;
- a diversidade da natureza das atividades;
- a institucionalização de órgãos colegiados.

Na atualidade o processo de tomada de decisão é composto por sistemas formais (diretoria, comitês assessores etc.), porém com funcionamento limitado (veja análise no anexo 12.2).

Com o intuito de repensar o processo decisório alguns fatores devem ser considerados:

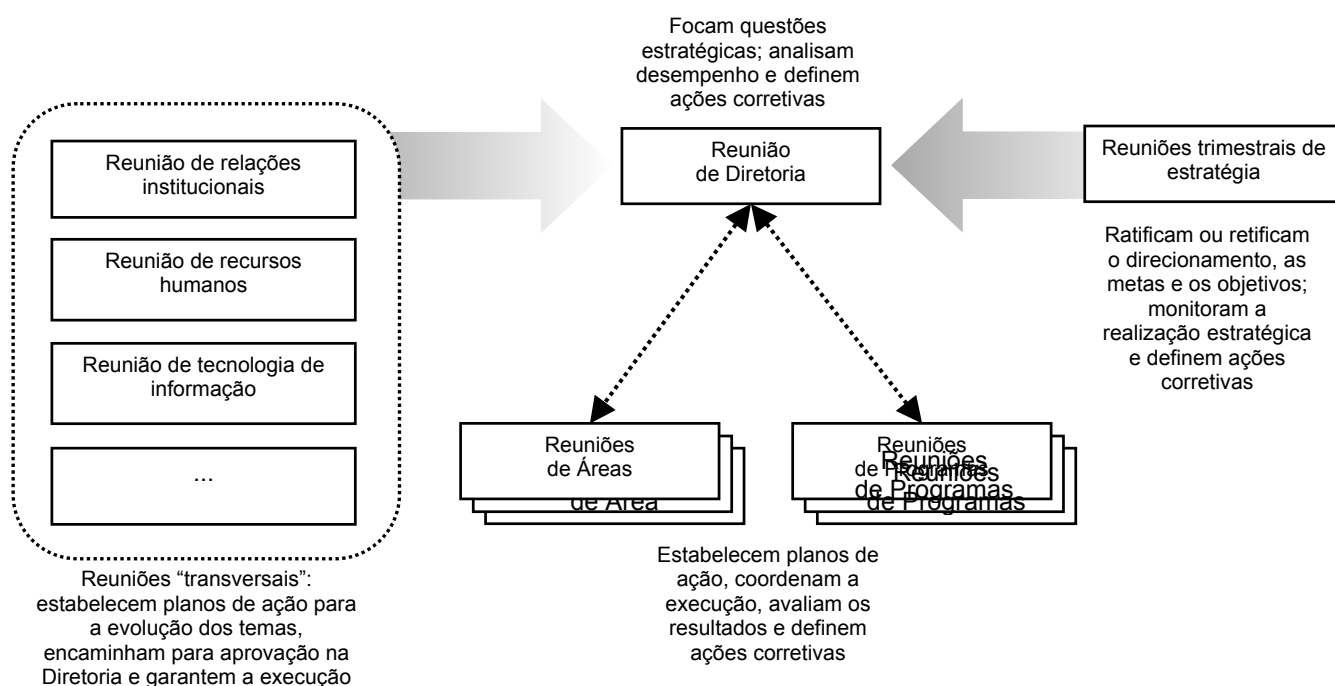
1. a necessidade de se ter agilidade na decisão, porém com compartilhamento de responsabilidade;
2. revisar e revitalizar todos os órgãos colegiados do INPE, no sentido de torná-los mais autônomos e de caráter deliberativo, com ampla representação externa;
3. analisar a questão “mandatos formais versus mandatos de confiança”, considerando a diversidade das áreas;
4. rever sistema de escolha de cargos gerenciais, considerando padronização, especificidade e “profissionalização” para a função.

Visando melhorar o processo decisório, algumas ações devem ser tomadas:

- institucionalizar e fortalecer os órgãos colegiados do INPE nos vários níveis da administração.
- desenvolver o sistema atual (encontros de lideranças);
- rever e explicitar o *modus operandi* (encontros, temas, agendas, decisões e comunicação);
- definir um sistema de articulação e comunicação entre os diversos comitês e grupos.

O diagrama a seguir mostra uma lógica geral para o sistema de reuniões, com o propósito de condicionar o processo de tomada de decisão.

Figura 8 – Sistema de reuniões



- **Gestão do desempenho organizacional**

A gestão do desempenho organizacional deve considerar como premissas:

- a diversidade das áreas, porém com organicidade e sinergia, com o objetivo de se ter alinhamento, visão sistêmica, integração, interação e colaboração entre si;
- a missão institucional como referência estratégica para a organização;

Há várias questões críticas relevantes para a discussão do modelo de gestão do desempenho organizacional. São elas:

- como romper com o isolamento das áreas?
- como organizar o INPE para conduzir atividades de diferentes naturezas?
- como apropriar a missão nas rotinas organizacionais?
- como ampliar a eficiência organizacional para o cumprimento da missão?
- qual o modelo de avaliação institucional e de *accountability* é mais adequado às características do INPE?

Hoje, os indicadores de gestão do desempenho organizacional estão contidos no “termo de compromisso de gestão”, tomando como base o orçamento; entretanto, não há disciplina de gestão, ligando metas, indicadores, análise crítica dos resultados e ações corretivas.

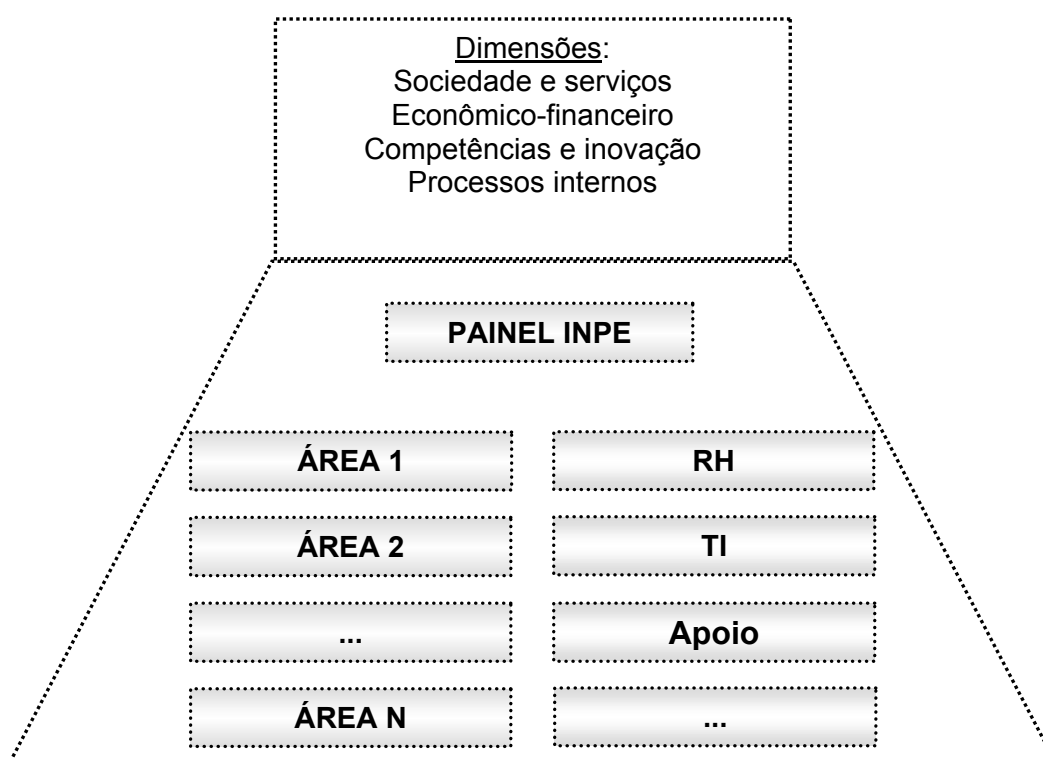
Ações para acompanhar a gestão do desempenho organizacional:

- estabelecer “painéis de controle” para o INPE e para as grandes áreas (temáticas).
- alinhar indicadores com a estratégia (“corporativa” e das “unidades”).
- estabelecer disciplina de gestão, ligando metas, indicadores, análise crítica dos resultados e ações corretivas.

O diagrama a seguir representa uma proposta preliminar para um sistema de gestão do desempenho organizacional. O componente central seria um painel de controle para a instituição, subdividido em quatro dimensões – sociedade e serviços; econômico-financeiro; competências e inovação; e processos internos.

Este painel seria monitorado pela diretoria, cabendo-lhe fixar patamares-meta de desempenho, monitorar os resultados e definir ações corretivas. As áreas teriam seus próprios painéis de monitoramento, alinhados com o painel do INPE e baseados na mesma lógica.

Figura 9 – Sistema de monitoramento do desempenho



- **Relacionamento institucional**

O relacionamento institucional está focado em que:

- o INPE é um executor do PNAE;
- realiza prestação de contas.

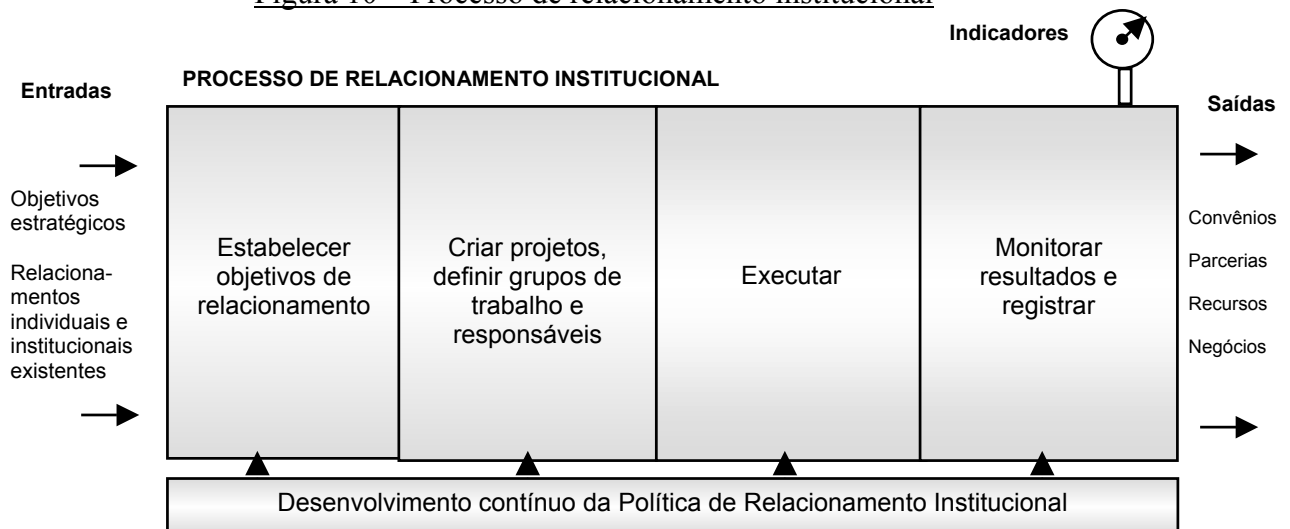
O INPE tem uma área de relações institucionais, com escopo restrito de atuação, e assessoria parlamentar; a gestão do relacionamento não tem foco estratégico.

É necessário fortalecer o relacionamento institucional, com postura pró-ativa, e para isso é preciso:

- articulação permanente e estimulada, com pares, clientes, órgãos governamentais e com a sociedade em geral;
- sensibilidade às demandas da sociedade;
- influenciar fontes de recursos;
- compartilhar conhecimento e aprendizado com o ambiente externo, e incrementar a produção científica e tecnológica interna.

O diagrama a seguir apresenta uma proposta conceitual para o processo de relacionamento institucional.

Figura 10 – Processo de relacionamento institucional



• **Gestão de fontes de recursos financeiros**

No que diz respeito a gestão de fontes de recursos financeiros, por ser um órgão da administração direta federal, o INPE tem como principal fonte de recursos financeiros o tesouro, e não possui uma organização para dar suporte à captação de recursos junto a outras fontes.

Assim sendo, os recursos financeiros provém de: (1) orçamento no PPA; (2) na atuação junto a agências de fomento; e (3) geração de recursos via prestação de serviços (de forma geral, ações feitas de maneira pouco pró-ativa).

São propostas as seguintes ações:

- assumir postura pró-ativa: (1) definir objetivos de relacionamento a partir da estratégia do INPE e de suas áreas; (2) definir entidades-alvo; (3) desenvolver e executar planos de relacionamento; e (4) monitorar resultados e implementar eventuais ações de ajustes;

- rever atribuições e escopo de atuação da atual área de relações institucionais (seu papel deve ser de coordenação e facilitação, e não de controle);
- transformar, com o tempo, o INPE em um *hub* virtual, um centro de articulação de iniciativas e recursos.

- **Gestão de materiais**

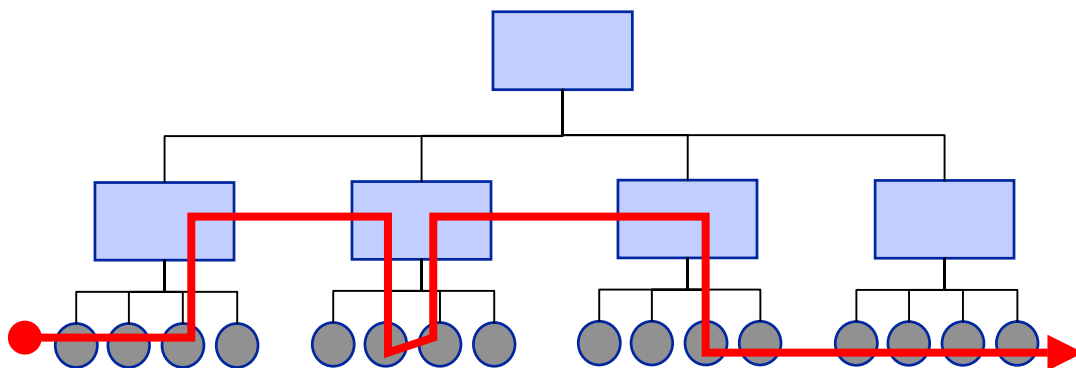
O INPE está condicionado pela Lei 8.666, sendo o processo sub-otimizado, com problemas de planejamento, qualidade e prazo.

Ações propostas:

- desenhar processos otimizados de planejamento, requisição e aquisição, com o objetivo de reduzir ciclos e melhorar a qualidade e agilidade.
- identificar e avaliar alternativas de centralização e descentralização, especialmente no caso de materiais estratégicos.
- diferenciar processos para diferentes tipos de aquisição (itens unitários de baixo valor e adquiridos em grande quantidade versus itens de grande valor, altamente especializados e adquiridos em pequena quantidade);
- Construir um sistema integrado de gestão de recursos materiais

O diagrama a seguir apresenta um desenho esquemático de um processo de trabalho. A partir da identificação das entradas, atividades e saídas do processo, devem ser buscadas oportunidades de melhoria, tais como: simplificação ou eliminação de atividades; redução de ciclos; racionalização de fases; redução de etapas de controle e atividades que apenas agregam custos.

Figura 11 – Processo de trabalho



- **Gestão de recursos humanos**

Considerando-se que o recurso humano é o elemento essencial à realização da missão institucional, sua gestão deve visar, entre outros, a atração e retenção de talentos, visando renovar, atualizar e antecipar o quadro de competências;

- a excelência, que deve estar sempre presente em todos os níveis;
- manter a satisfação e a motivação dos servidores no trabalho.

Hoje, a área de recursos humanos tem uma configuração que é de “departamento de pessoal”, com escopo restrito de atuação em funções-chave de RH: consultoria interna, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão do clima organizacional, etc.

Ações propostas para recursos humanos:

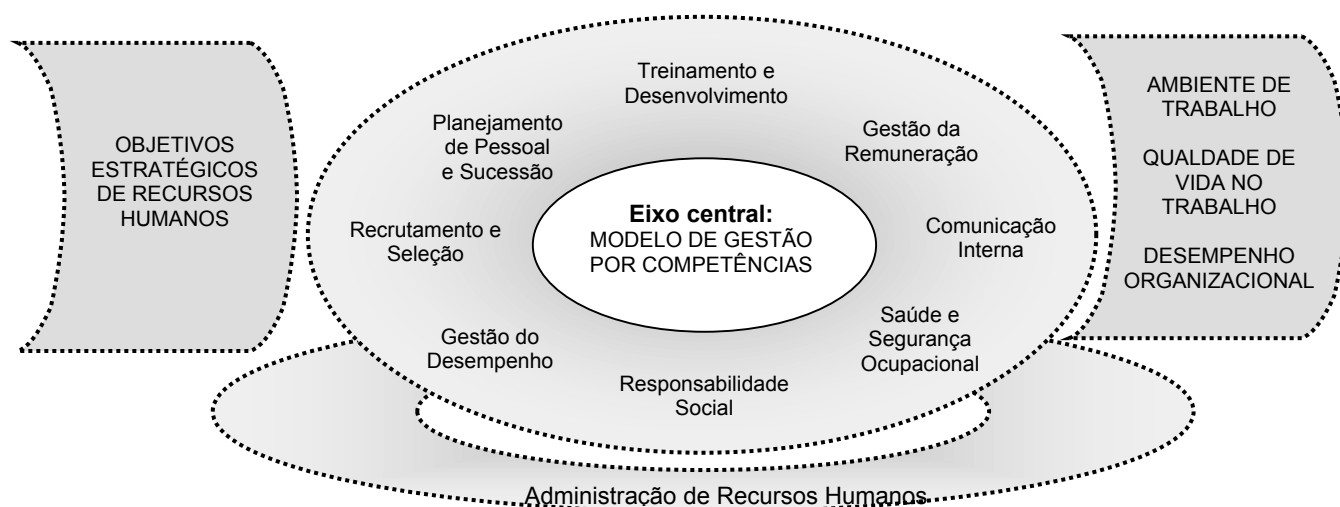
- Curto prazo – aprofundar diagnóstico e prover soluções para os temas críticos: (1) falta (atual, futura) de quadros, via negociação institucional e/ou fundação de apoio; (2) capacitação, com ênfase para a questão da liderança; (3) avaliação de desempenho; (4) gestão do clima organizacional; (5) revisão e adequação do plano de carreira;
- Médio prazo – adotar modelo de “gestão estratégica de recursos humanos”, tendo como elemento central a função consultoria interna, alocada fisicamente nas áreas-cliente, e responsável pela identificação e encaminhamento de soluções.

O diagrama a seguir apresenta um modelo de gestão de recursos humanos. No canto esquerdo estão as principais entradas do sistema: os objetivos estratégicos de recursos humanos, que devem ser derivados dos objetivos estratégicos da organização e de suas áreas-fim. No canto direito estão as principais saídas do sistema, os produtos do sistema: bom ambiente de trabalho, alta qualidade de vida no trabalho e com desempenho organizacional. No centro estão as funções e atividades típicas de recursos humanos.

O eixo central é um modelo de gestão por competências, que determina que todas as decisões relativas a pessoal tenham como base o conceito de competência. Busca-se, por meio de tal eixo, alinhar as competências individuais, as competências organizacionais e a estratégica organizacional.

Na base, encontra-se a função administração de recursos humanos, que provê (ou coordena) as funções básicas de gestão de pessoal: registros, controles de horas, folha de pagamento etc.

Figura 12 – Sistema de gestão de recursos humanos



- **Gestão do conhecimento**

Em instituições onde o conhecimento é intenso, torna-se necessário buscar mecanismos para melhor utilizar, transformar e armazenar o conhecimento tácito e explícito. Também é necessário que o conhecimento “pessoal” possa se transformar em conhecimento “institucional e impessoal”.

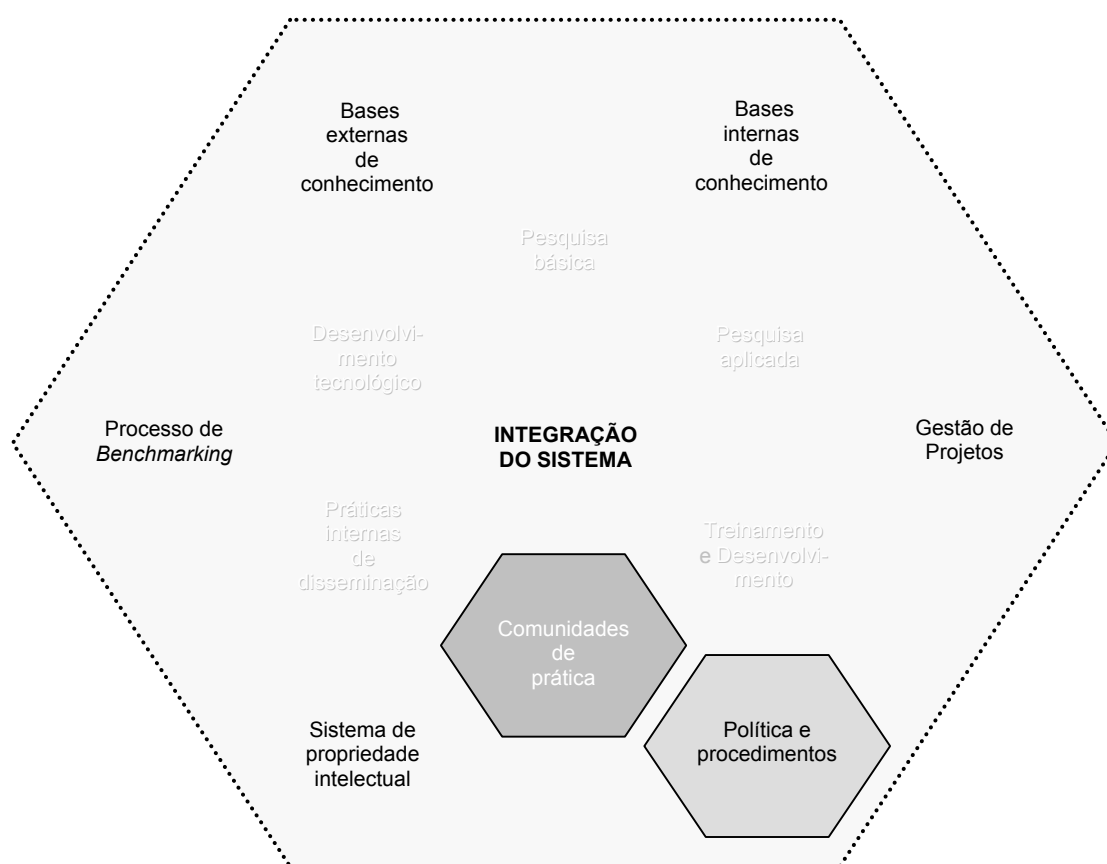
O diagnóstico realizado apontou lacunas em relação à questão da propriedade intelectual e pontos de atenção em relação à preservação das competências e ao registro da memória técnico-científica. Também ficou constatado que os poucos sistemas existentes no INPE são fragmentados, o que limita sua utilização.

Ações propostas:

- Curto prazo – resolver questões prioritárias relacionadas ao registro da propriedade intelectual e preservação da memória técnico-científica.
- Médio prazo – desenvolver um sistema integrado de gestão do conhecimento

O diagrama a seguir apresenta um modelo de gestão do conhecimento, incluindo componentes que tratam dos aspectos de geração, mapeamento e registro e disseminação.

Figura 13 – Sistema de gestão do conhecimento



- **Gestão de projetos**

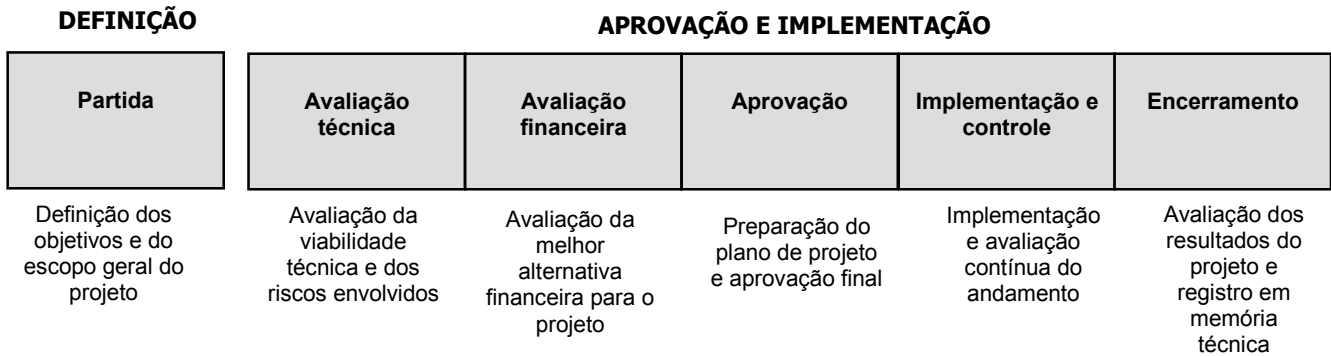
O diagnóstico realizado apontou a necessidade de aprimorar a disciplina no desenvolvimento e execução de projetos, não somente com o intuito de controle, mas também de buscar maior eficiência e eficácia em relação a cumprimento de prazos, utilização de recursos, metodologia de processos, qualidade do produto e/ou serviços, alocação de recursos humanos, etc.

Ações propostas:

- implantar uma “disciplina” de gestão de projetos, tomando como base o modelo do Project Management Institute (PMI) ou equivalente, adaptado para a realidade do INPE.
- capacitar uma “massa crítica” crítica de especialistas no tema.

O diagrama a seguir apresenta um modelo de ciclo de projeto.

Figura 14 – Sistema de gestão de projetos

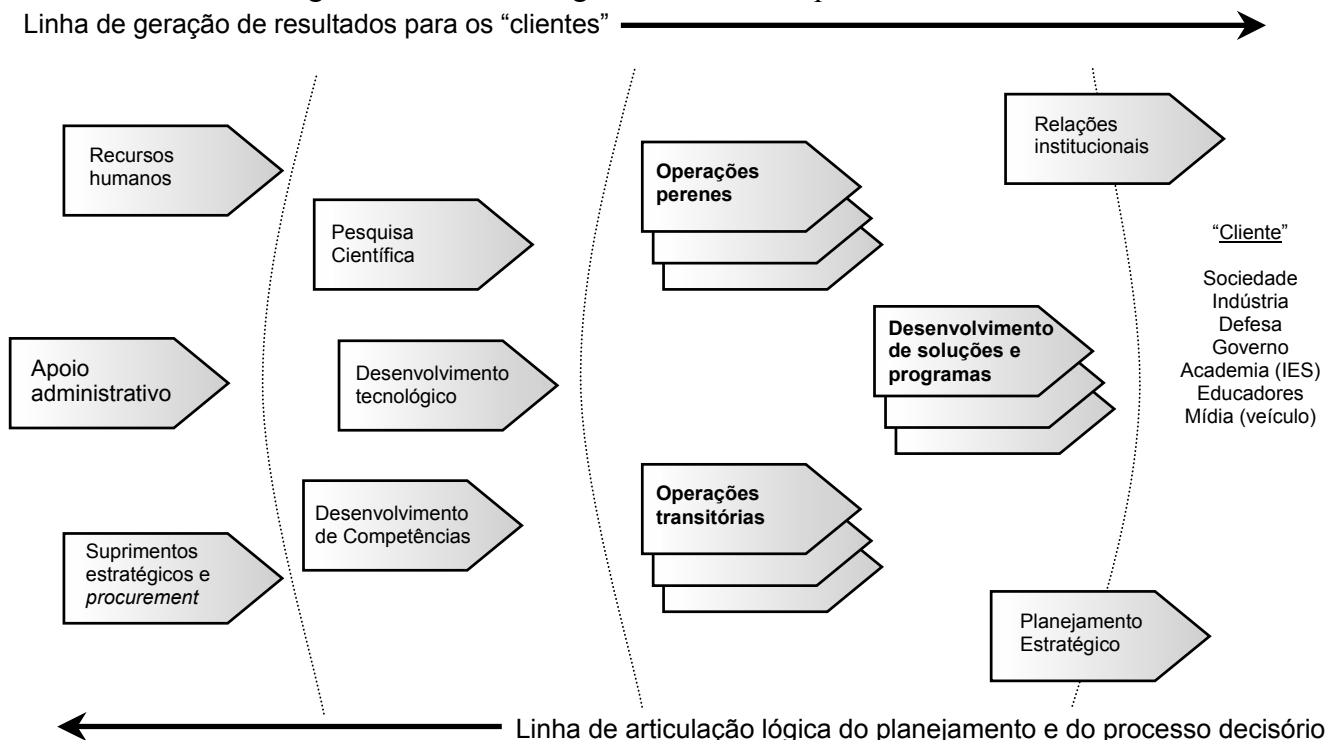


10. Sugestões para o modelo de organização

A partir dos direcionadores gerais e específicos, e das idéias-força, foi desenvolvida uma proposta conceitual preliminar de “funcionograma” (veja diagrama a seguir).

Deve-se ressaltar as duas linhas paralelas que deverão nortear a operação da instituição: acima, a linha de geração de resultados e de valor segue das atividades de suporte para as atividades fins; e, abaixo, a linha de articulação lógica do planejamento e dos processos segue em sentido inverso, dos grupos de interesse para a organização. Isto implica em que os processos decisórios ocorram “da direita para a”.

Figura 15 – “Funcionograma” conceitual preliminar



Em seguida, são apresentados os focos para os diversos componentes do “funcionograma”.

Relações institucionais

- Assumir postura pró-ativa: (1) definir objetivos de relacionamento a partir da estratégia do INPE e suas áreas; (2) definir entidades-alvo; (3) desenvolver e executar planos de relacionamento; e (4) monitorar resultados e implementar eventuais ações de ajustes.
- Assumir papel de coordenação e facilitação.

Planejamento estratégico

- Coordenar e facilitar processo estratégico estruturado, participativo e contínuo no INPE.
- Focar construção do futuro: prospectar tendências, avaliar ritmo de mudança e fomentar iniciativas.
- Promover a adaptação dos modelos de organização e de gestão ao ritmo de mudança.
- Gerenciar programas de excelência.

Desenvolvimento de soluções e programas

- Prospectar demandas explícitas e implícitas; ou receber demandas.
- Participar e influenciar em instâncias decisórias.
- Desenvolver soluções.
- Viabilizar projetos e programas.
- Coordenar ou monitorar execução.
- Avaliar resultados.

Operações perenes

- Executar operações perenes do INPE (missão).
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos.
- Desenvolver rede de fornecedores, em conjunto com área de suprimentos estratégicos e “*procurement*”.

Operações transitórias

- Implementar e executar operações transitórias do INPE.
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos.
- Desenvolver e executar projetos de “*spinoff*”.

Desenvolvimento tecnológico

- Garantir suporte tecnológico para as operações perenes e as operações transitórias.
- Buscar o estado da arte em tecnologia.
- Planejar e executar desenvolvimentos tecnológicos próprios e em parceria.
- Planejar e coordenar desenvolvimentos tecnológicos de terceiros.

Pesquisa Científica

- Apoiar o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento de soluções e programas.
- Planejar e executar pesquisas próprias e em parceria.
- Garantir a excelência em pesquisa e publicações.
- Buscar recursos para suas atividades.

Desenvolvimento de competências

- Identificar continuamente demandas de médio e longo prazo do INPE, em termos de desenvolvimento de competências (operar como “universidade corporativa”).
- Desenvolver e coordenar programas, com recursos próprios, em parcerias ou com recursos de terceiros, garantindo a excelência.
- Buscar recursos para suas atividades.

Recursos humanos

- Identificar as necessidades dos clientes internos, por meio de “consultores internos” e descentralização da área.
- Gerenciar recursos de forma a garantir atendimento excelente.
- Buscar otimização contínua dos processos internos.

Apoio administrativo

- Identificar as necessidades dos clientes internos.
- Gerenciar recursos de forma a garantir atendimento excelente.
- Buscar otimização contínua dos processos internos.

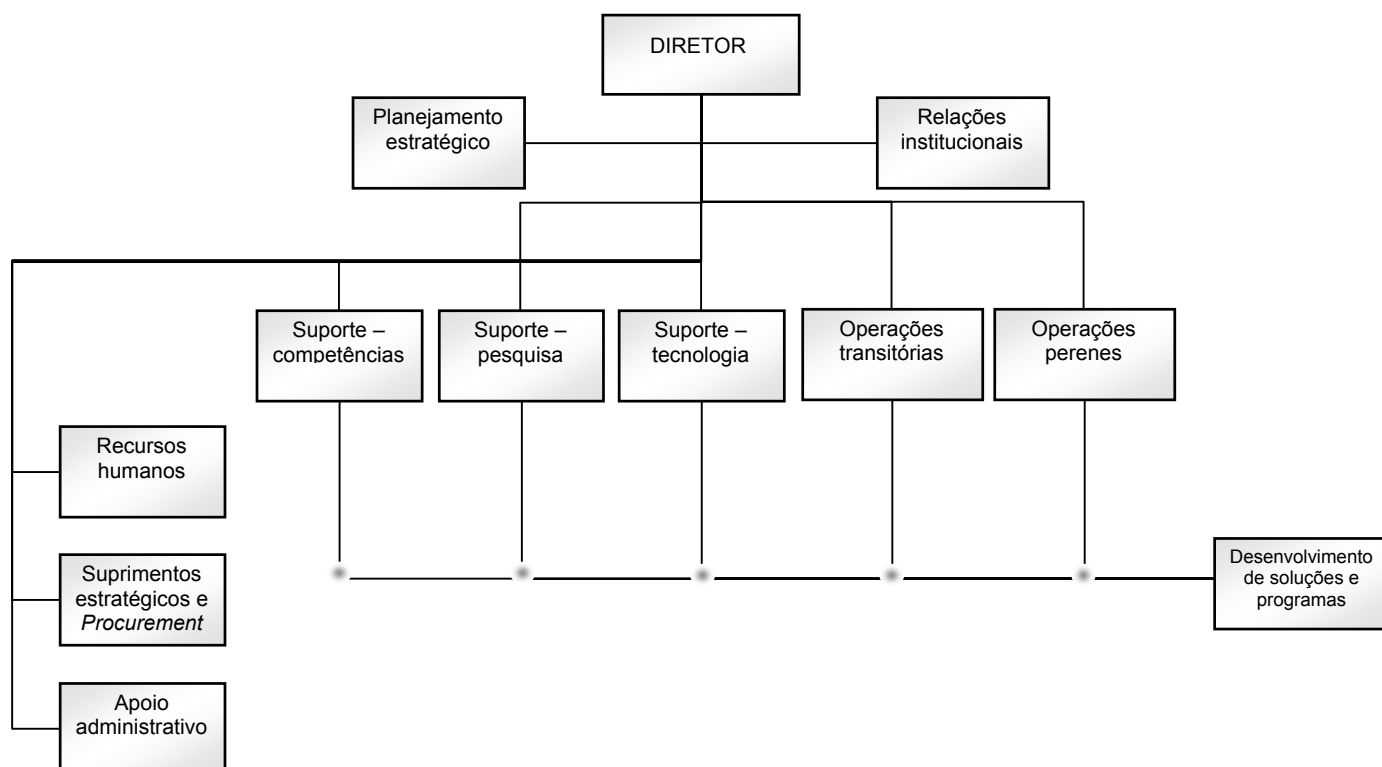
Suprimentos estratégicos e *procurement*

- Identificar as necessidades dos clientes internos em termos de suprimentos estratégicos e *procurement*.
- Facilitar o planejamento de demanda.
- Garantir máximo valor: melhor qualidade e prazo, e menor custo.

- Criar a figura do comprador especialista nas áreas.

A partir do “funcionograma” apresentado na seção anterior, foi desenvolvido um organograma conceitual preliminar.

Figura 16 – Organograma conceitual preliminar



É importante destacar o aspecto matricial presente neste organograma conceitual preliminar. Este aspecto matricial seria resultado de um maior alinhamento institucional em função do foco no desenvolvimento de soluções e programas.

11. Conclusões

As informações obtidas acerca da atual estrutura organizacional e institucional do INPE, aliado às discussões envolvendo gerentes, servidores e ex-diretores do instituto apontam para a necessidade de se repensar em como esse se organiza internamente, bem como a posição em que o mesmo se encontra na atual estrutura do Estado.

Este trabalho constitui uma reflexão **preliminar** sobre as possibilidades de evolução para os formatos institucionais bem como os modelos de organização e de gestão do INPE.

Suas principais contribuições são as seguintes:

- Apresentar alternativas de possíveis formatos institucionais e mecanismos de parcerias existentes na legislação brasileira e iniciar a reflexão sobre o dilema estratégico existentes nas organizações de ciência e tecnologia no país;

- Prover, de forma preliminar, um método para o desenvolvimento dos modelos de organização e de gestão;
- Identificar pontos de atenção a partir dos quais os demais grupos poderão realizar futuros desenvolvimentos.

Entretanto a adoção de novos modelos de Gestão e Institucional, entretanto, requer prazos adequados e suficientes para que a instituição reflita antes sobre sua missão, seu papel na sociedade, as áreas prioritárias em que pretende atuar, até que se atinja um razoável nível de convergência acerca de sua estrutura organizacional e institucional, além de considerar questões relevantes e críticas para o processo de reflexão da Instituição que se encontram na Tabela de Premissas, Questões Críticas e Dilemas (anexo 12.1).

Nesse sentido, com a finalização dos trabalhos dos demais grupos temáticos, os direcionamentos estratégicos da Instituição ficarão mais definidos e haverá insumos mais precisos para o refinamento dos modelos organizacionais e de gestão, bem como do formato institucional mais adequado para esses direcionamentos.

Dessa forma, os resultados obtidos no GT10 nesta primeira etapa do Planejamento Estratégico fornecem elementos importantes, apesar de preliminar, que deverão orientar as novas etapas da construção deste processo.

12. Anexos

12.1. Modelo para discussão em grupo sobre Premissas e Dilemas

Objetivo: convergência de percepções sobre as premissas e os dilemas que devem orientar a discussão sobre alternativas de modelos gerenciais.

Premissas: são os elementos balizadores da organização e condução das atividades necessárias para o cumprimento da missão institucional (não são negociáveis).

Questões Críticas: são questões que precisam ser tratadas pela organização, tais como o aproveitamento de oportunidades e a solução de problemas (gargalos).

Dilemas: decisões críticas que em um dado momento uma instituição precisa tomar e que interferem fortemente na sua organização e no seu desempenho futuro (formulação de alternativas)

Missão do INPE: A Missão do INPE é "promover e executar estudos, pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e capacitação de recursos humanos, nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, das Aplicações Espaciais, da Meteorologia e da Engenharia e Tecnologia Espacial, bem como em domínios correlatos, consoante políticas e diretrizes definidas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia".

Objetivos Estratégicos:

Constituem-se em objetivos estratégicos do INPE os definidos a seguir:

- A manutenção da excelência técnico-científica em suas áreas de atuação, participando de projetos estruturantes e estratégicos, visando assegurar ao país a liderança no setor de tecnologia espacial e observação do meio tropical;
- A pesquisa, o desenvolvimento do conhecimento, bem como, o desenvolvimento ou a aquisição dos meios, com recursos próprios ou através de parcerias internacionais, para garantir o acesso do país aos benefícios decorrentes das tecnologias espaciais, de observação da terra e do clima;
- A promoção de ações empreendedoras com organizações parceiras para desenvolver e difundir produtos associados à Missão do INPE: organizações governamentais e não-governamentais de meio ambiente, empresas de base tecnológica dos mais variados setores e universidades;
- A formulação e condução de uma política industrial para o setor espacial orientada ao crescimento e sustentabilidade de suas atividades espaciais e, além disto, orientada ao desenvolvimento industrial de base tecnológica.

Diretrizes de Missão:

Constituem-se em diretrizes da missão do INPE as definidas a seguir:

- Orientar a gestão institucional aos Programas e às Ações do PPA de forma a garantir a objetividade e o foco da missão institucional, bem como, permitir a adaptação da instituição ao atendimento das políticas e diretrizes do Governo Federal;

- Promover a integração dos recursos humanos, de infra-estrutura e financeiros para as metas e objetivos de longo prazo vinculados aos programas e ações do PPA, e em especial, garantindo a programação dos lançamentos de satélites;
- Preparar e implementar plano para ampliar o esforço de divulgação e a difusão do conhecimento científico e tecnológico para a popularização da ciência e tecnologia espacial, bem como, para a promoção do desenvolvimento social brasileiro;
- Preparar e implementar plano de ação para a indústria espacial em sintonia com as "Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior", do Governo Federal.

TEMAS	PREMISSAS	QUESTÕES CRÍTICAS	DILEMAS
Organização interna	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade com organicidade e sinergia (alinhamento, visão sistêmica, integração, interação e colaboração entre áreas) • A missão institucional como referência estratégica para a organização do INPE 	<ul style="list-style-type: none"> • Como viabilizar a organicidade e a sinergia? • Como romper o isolamento das áreas? • Como organizar o INPE para conduzir atividades de diferentes naturezas? • Apropriação da missão nas rotinas organizacionais • Ampliar a eficiência organizacional para o cumprimento da missão 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho individual x coletivo • Qual melhor modelo de estrutura organizacional: redes, matricial, departamental, projetos, programas, etc? • Descentralizar ou não as áreas de gestão (CAD e CRH) do INPE? • Mudar rotinas com mudança da estrutura organizacional ou apenas com mudanças gerenciais?
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Processo decisório participativo • Contemplar diversidade da natureza das atividades (o processo decisório não pode ser o mesmo para as diversas naturezas de atividades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Como contemplar a diversidade nas práticas de decisão? • Democracia e descentralização de poder • Institucionalização do processo de consulta aos profissionais do INPE • Institucionalização dos órgãos colegiados abrindo o INPE para a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade na decisão x compartilhamento da responsabilidade • Criar Conselho novo, com ampla representação externa ou revisar e revitalizar o CTC? • Sistema de escolha de cargos gerenciais: padronização x especificidades • Mandato formal x mandato de confiança
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e objetivos claros 	<ul style="list-style-type: none"> • Como manter a sintonia com as demandas e ao 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento x flexibilidade

	<ul style="list-style-type: none"> • Sintonia entre demanda e oferta • Processo participativo • Integração entre planejamento estratégico e planos anuais de trabalho • Articulação com PPA 	<p>mesmo tempo antecipar-se a novas e ainda incertas demandas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como perenizar / sistematizar o PE? • Como implementar o planejado? • Como desdobrar / traduzir internamente as demandas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades e demandas de percurso • Foco x abrangência • Unidade orçamentária x unidade gestora
Práticas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos eficazes e eficientes de gerenciamento • Excelência nos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Como medir produtividade? • Como usar, transformar e armazenar conhecimento tácito em conhecimento explícito? Ou como transformar o “pessoal” no “institucional e impessoal” • Sistemas de informação: como integrá-los? • Qual o modelo de avaliação institucional e de <i>accountability</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência x burocratização • Rotina x flexibilidade • Avaliação institucional x avaliação por pares
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento central da missão institucional • Excelência, sempre e em todos os níveis • Atração de talentos: renovação, atualização, antecipação • Satisfação e motivação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de novos funcionários • Planejamento de formação de pessoal • Envolvimento, motivar, participar, reconhecer • Revisão e adequação do Plano de Carreira • Desenvolvimento gerencial (incluindo de lideranças) • Avaliação e premiação • Planejamento de prioridades de contratação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e premiação: mecanismos mais eficazes para a motivação e o crescimento institucional • Atualização e renovação do quadro x legislação setor público • Revisão e adequação de carreiras x legislação setor público
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente de recursos • Financiamento fundamental do Tesouro • Busca sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdade entre as capacidades de alavancagem de recursos das áreas • Organização para suporte a acesso a fontes de recursos não 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar recursos (venda de serviços, captação de rec competitivos etc) x foco da instituição • Uso de fundações e

	de ampliação dos recursos financeiros	orçamentários	estruturas similares x estruturas de captação internas ao INPE
Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de bens com a lógica de bens públicos • Racionalidade no parque de equipamentos • Condições adequadas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento das necessidades de materiais anuais das áreas • Sistema integrado de gestão de recursos materiais • Diferenciação de processos para diferentes tipos de aquisições (itens unitários de baixo valor e adquiridos em grande quantidade x itens de grande valor, altamente especializados e adquiridos em pequena quantidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade x qualidade da compra • Flexibilidade no uso dos recursos para melhor atender à missão institucional com atendimento integral da lei
Relacionamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> • O INPE é um executor do PNAE • Articulação permanente e estimulada com pares, clientes, órgãos governamentais e com a sociedade em geral • Sensibilidade às demandas da sociedade • Prestação e contas • Influência nas fontes de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de relacionamento • Participação na formulação das políticas e participação na execução destas políticas • Medição de impactos para a os clientes, pares, governo, sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a demandas públicas e privadas e trabalhar com antecipação de demandas ainda não manifestadas • Compartilhar conhecimento e aprendizado com o ambiente externo e incrementar a produção científica e tecnológica interna

12.2. Análise gerencial do INPE: órgãos colegiados

Autor: Gino Genaro

I. Objetivo

O presente estudo apresenta uma breve análise do atual modelo de gestão do INPE especialmente no que diz respeito ao funcionamento dos seus órgãos colegiados, entendendo-se por estes todas as instâncias – de consulta ou decisão – formada por um coletivo de indivíduos no interior da instituição. Seu objetivo é subsidiar o estudo da atual estrutura gerencial do INPE com vistas à proposição de um novo modelo de gestão para o instituto.

Foram analisados os seguintes órgãos colegiados:

- Conselho Técnico-Científico (CTC); e
- Comitês Assessores (CA's)

O Conselho de Pós-Graduação (CPG) também se enquadraria no escopo deste estudo, entretanto, o Grupo Gestor do Planejamento Estratégico do INPE decidiu tratar o assunto da pós-graduação como um tema "transversal" à ação dos vários GT's, devendo o mesmo ser analisado por um grupo específico.

II. Conselho Técnico-Científico (CTC)

O CTC do INPE foi instituído por portaria do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) de 25 de novembro de 1996. Sua composição atual é a seguinte:

- Diretor do INPE
- Gilberto Câmara (DPI/OBT)

Quatro membros do quadro permanente das carreiras (sendo duas de Pesquisador e duas de Tecnologista)

- Haroldo Fraga de Campos Velho (LAC/LAB)
- Odylio Denys de Aguiar (DAS/CEA)
- Antonio Miguel Vieira Monteiro (DPI/OBT)
- Otávio Luiz Bogossian (SCE/ETE)
- Dois membros dirigentes de unidades de pesquisa/tecnologia do MCT
- Odilon Antônio Marcuzzo do Canto (Presidente da Finep)
- Marco Antonio Raupp (ex-diretor LNCC, diretor do Parque Tecnológico de SJC)

Quatro membros representantes da comunidade científica, tecnológica ou empresarial atuantes em áreas afins às do INPE

- Carlos Henrique de Brito Cruz (diretor científico da Fapesp)
- Michal Gartenkraut (sócio-diretor da Rosenberg Consultores Associados)
- Eugênio Emílio Staub (Presidente da Gradiente Eletrônica S/A)
- Edmundo Machado de Oliveira (Gerente Geral da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial)

Alteração na composição

Em 2002 a composição do CTC foi alterada para o formato atual. No período anterior, que se estende de 1996 a 2001, não havia a representação de dois dirigentes de instituições de C&T ligadas ao MCT. Ou seja, o CTC era então formado por cinco membros internos (incluindo o diretor) e quatro membros externos. De acordo com a composição atual, o número de membros externos à instituição (seis) passou a ser maior que o número de membros internos (cinco).

Escolha dos membros

Representantes do INPE: a partir de duas listas sêxtuplas obtidas a partir de eleição promovida entre os servidores.

Representantes externos: indicados pelo ministério a partir de listas tríplices enviadas pelo diretor do INPE.

Mandato: com exceção do diretor, dois anos, podendo ser reconduzidos inúmeras vezes.

Relação com os Comitês Assessores: se dá de maneira "informal", através dos membros do CTC.

Reuniões e votações

- reuniões ordinárias: a cada três meses
- reuniões extraordinárias: sempre que convocada pelo diretor ou metade mais um dos seus membros
- quorum para funcionamento: metade mais um dos membros (seis)
- aprovação de matérias: por maioria simples
- além do voto ordinário, o diretor tem direito ao voto de qualidade em caso de empate

Freqüência das reuniões

- 1996-1997: não houve reuniões (gestão Márcio Barbosa)
- 1998: primeira reunião, ocorrida em 28 de agosto (a pauta inaugural do CTC já previa, dentre outros pontos, a discussão da "Reforma do Estado: organizações sociais e agências executivas", e sobre "o papel do CPTEC e sua harmonia com o Sistema Nacional de Meteorologia") - gestão Márcio Barbosa

- 1999: duas reuniões - gestão Márcio Barbosa
- 2000-2001: não houve reuniões - gestão Márcio Barbosa
- 2002: duas reuniões (mais duas que não chegaram a acontecer por falta de quorum) – gestão Miranda
- 2003: uma reunião – gestão Miranda
- 2004: não houve reuniões – gestão Miranda
- 2005: quatro reuniões (das quais três relacionadas à sucessão do diretor) – gestão Perondi (as três últimas)

Avaliação do CTC

O primeiro aspecto a ser considerado, diz respeito ao caráter consultivo deste conselho, o que reduz em muito, não apenas o interesse em se tomar parte do mesmo, como também sua capacidade de promover avaliações e mudanças concretas na instituição. Por outro lado, esta "limitação" do CTC está diretamente relacionada ao modelo institucional ora adotado no INPE (órgão da Administração Direta). Para que o CTC assumisse caráter normativo e deliberativo, seria necessário adotar outro modelo institucional que previsse a existência de órgãos desta natureza, como é o caso das autarquias.

Em que pese às limitações de atuação do órgão, o bom trabalho desenvolvido nas últimas gestões, em especial por parte dos membros internos à instituição, fez com que as eleições para a escolha dos atuais representantes ocorressem em clima de disputa, com o número de candidatos superando o número de vagas.

Um outro aspecto importante a ser analisado é a atual composição do CTC. Por óbvio, um conselho desta natureza (seja consultivo ou deliberativo), requer a participação de representantes da sociedade civil e de outros institutos ligados ao MCT. O que cabe aqui ser questionado é o tamanho desta representação. Na composição atual, por exemplo, eles representam a maioria absoluta do CTC. Seria o mesmo que imaginar o Conselho Universitário de uma universidade federal sendo composto majoritariamente por membros externos à instituição. Como se pode criar normas e cursos, aprovar obras, afastar docentes, definir editais de contratação de novos servidores, organizar concursos vestibulares num colegiado composto, na sua maioria, por pessoas externas à instituição?

Tal distorção é ainda mais grave, se levarmos em conta que a participação dos membros externos no CTC sempre foi muito reduzida. Isto porque, por mais comprometidos que estes representantes estejam com o INPE, dificilmente têm condições de acompanhar o dia-a-dia da instituição a ponto de propor projetos, normas, alterar linhas de pesquisa, etc. Neste sentido, a contribuição dos membros externos no CTC consiste mais em "fiscalizar" o cumprimento da Missão do instituto, além de contribuir para o estreitamento das relações entre o INPE e a sociedade.

Com relação à periodicidade com que o CTC vem se reunindo desde sua fundação, observa-se que, apesar de ser um órgão institucionalizado e implantado pelo próprio ministério, seu funcionamento tem dependido muito do perfil do dirigente que o preside. Assim, observam-se períodos de funcionamento regular, como em 2005 (ano atípico por conta da sucessão na direção do instituto), contrastados com longos intervalos sem reuniões (como nos anos de 2003 e 2004 em que apenas uma reunião foi realizada). O Regimento Interno do CTC prevê a

possibilidade de seus próprios membros convocarem reuniões extraordinárias através da aprovação da maioria simples de seus membros. Entretanto, dar consecução a este instrumento não é tarefa trivial considerando-se, de um lado, a pequena representação dos membros da comunidade interna no conselho, e por outro, a dificuldade e os melindres envolvidos na busca de assinaturas junto aos representantes externos que, além de constituírem a maioria do CTC, são geralmente nomeados como conselheiros por indicação do próprio diretor.

Cabe destacar que a baixa participação da comunidade inpeana nas atividades do CTC tem como pano de fundo o próprio papel desempenhado por este colegiado. O fato de ser um órgão sem poder de deliberação ou normatização e com atribuições previstas em seu Regimento Interno bastante limitadas (pode-se observar que boa parte das pautas do CTC tem se restringido à análise da execução orçamentária), faz com que o interesse da comunidade – e em certa medida dos próprios membros externos – seja baixo. Em outras unidades de pesquisa do próprio MCT onde o CTC possui atribuições mais amplas, como é o caso do Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA), a participação da comunidade nas atividades do conselho se dá de maneira muito mais intensa.

No que diz respeito à relação entre o CTC e os Comitês Assessores das grandes áreas do INPE, o Regimento Interno atual prevê que a mesma se dê unicamente através dos membros internos do CTC que, em conjunto com os Comitês Assessores, devem colaborar "na identificação de problemas em áreas de competência do INPE, procedendo a estudos capazes de oferecer alternativas de solução ao seu diretor". Seria importante criar canais mais sólidos de interação entre estes colegiados, seja através de reuniões formais entre o CTC e representantes dos Comitês Assessores, seja prevendo a representação permanente dos mesmos na composição do CTC.

Novos colegiados superiores para o INPE

Da forma como se encontra estruturado atualmente, a contribuição do CTC para o aprimoramento e desenvolvimento do INPE tem sido muito reduzida, o que tem feito com que, na prática, o instituto prescindia quase que totalmente deste órgão.

O Planejamento Estratégico ora em curso é um momento importante para se repensar completamente não só as atribuições e composição do CTC, como todas as formas colegiadas de gestão do INPE. Em primeiro lugar seria importante se pensar na criação de dois órgãos colegiados superiores: um consultivo, composto majoritariamente por membros externos à comunidade inpeana, mais voltado para a prestação de contas do instituto com a sociedade, para a avaliação e cumprimento da Missão do instituto, etc.; e outro, de caráter deliberativo, também com representantes externos mas majoritariamente formado por membros da comunidade interna ao INPE, responsável pela condução do dia-a-dia da instituição, como problemas de natureza gerencial, avaliação das linhas de pesquisa, questões relacionadas a recursos humanos, laboratórios, fechamento de contratos, compras, estabelecimento de acordos de parceria e intercâmbio institucionais, etc.

Por fim cabe destacar que a discussão destes novos órgãos colegiados está intimamente associada ao modelo institucional proposto para o INPE. Assim, em função do grau de autonomia proporcionado pelo modelo institucional, os órgãos colegiados assumirão diferentes atribuições, bem como maior ou menor autonomia em suas deliberações.

III. Comitês Assessores

Os Comitês Assessores (CA) – nos termos em que vêm funcionando atualmente – foram instituídos pela resolução RE/DIR-119.2, de 02/02/2005. Esta resolução passou por sucessivas emendas, estando hoje em sua quarta versão (em vigor desde 05/05/2006). Esta versão incorporou um avanço importante em relação às anteriores. Trata-se do fim da exigência de se estar no topo da carreira para se concorrer a uma vaga nos CA's.

Estrutura e atribuições dos CA's

Foram criados sete CA's:

- CEA
- ETE
- OBT
- CPT
- CTE
- CRC
- LIT

Obs.: A atual direção criou – extra-oficialmente – um oitavo comitê assessor (Comitê Assessor da Direção do INPE), composto pelos quatro representantes da comunidade inpeana eleitos para o CTC.

Composição

Membros natos

- titular da unidade como presidente
- chefes das unidades subordinadas
- chefes de programas institucionais alocados na unidade
- até quatro chefes de grupos ou líderes de atividades (caso não existam unidades subordinadas na coordenação)

Membros eleitos

- representantes dos servidores eleitos por seus pares em número igual ao de membros natos indicados (com exceção do presidente)

Mandatos

- dois anos, permitida uma recondução

Obs.: os mandatos dos coordenadores gerais (unidades finalísticas) são de dois anos, sendo permitida uma única recondução.

Atribuições

- assessorar o titular da unidade
- participar da elaboração do planejamento estratégico da unidade
- acompanhar o uso dos recursos alocados na unidade
- avaliar os indicadores da unidade
- emitir parecer sobre pedidos de afastamento para capacitação de servidores
- formular e implementar o processo de escolha do chefe da unidade através da formação de lista triplíce a ser submetida ao diretor

Funcionamento

- reuniões ordinárias a cada dois meses
- reuniões extraordinárias quando convocadas pelo presidente ou um terço dos membros
- cópias das atas dos CA's deverão ser remetidas ao CTC

Situação dos CA's

1) Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos (CPT)

O CA foi instalado através da portaria de designação DE/DIR-588. O Comitê Assessor do Centro está formado por 13 pessoas:

- Coordenadora do Centro
- Os quatro Chefes de Divisão (nomeados, com DAS)
- Chefe da Supercomputação + Chefe de Atendimento ao Usuário - ATUS (nomeados, com DAS)
- Um funcionário por cada Divisão (escolhido pelo voto dos funcionários da Divisão)
- Dois funcionários adicionais, escolhidos pelo voto de todos os funcionários do CPTEC.
- Apenas funcionários do INPE votam na escolha dos membros.
- Não há representantes da Administração, mas pessoas podem ser chamadas à reunião, para fins específicos.
- O Comitê é consultivo.

Nomeação dos seis Chefes:

- designação pelo Diretor, dentre uma lista de candidatos;
- cada candidato apresenta um currículo vitae e um plano de atividades;

- o cargo tem duração de 02 anos (com apenas mais uma renovação).

Existem Comitês Internos para discussão de políticas e organização de atividades-fim:

- Comitê de Modelagem. Inclui membros dos diferentes grupos de desenvolvimento, mais 04 representantes das Divisões.

Função: analisar e propor políticas gerais concernentes às atividades de desenvolvimento.

Observação: é consultivo da Coordenação.

- Comitê de Implantação Operacional (CIOP). Inclui membros das Divisões envolvidas em atividades operacionais.

Função: Definir critérios de importância para implantação operacional de programas e processos

- Em fase de implantação: Implantação Operacional (IO) na DOP.

Função: Veicular a implantação e controlar sua qualidade

- Ainda sem implantação: Comitê científico.

Função: Definir políticas científicas e de formação de recursos humanos.

Desde que foi instalado, o CA realizou as seguintes reuniões:

- 2005: três reuniões
- 2006: seis reuniões

A primeira divisão a ter sua chefia eleita foi a Divisão de Operações (DOP), cuja chefia foi escolhida, dentre os candidatos inscritos, através de entrevista e votação interna pelo Comitê Assessor do CPT. As outras divisões também têm suas chefias eleitas.

2) Coordenação Geral de Engenharia e Tecnologia Espacial (ETE)

O comitê está instalado, sendo composto por 21 pessoas, entre membros natos e eleitos.

Desde que foi instalado, o CA realizou as seguintes reuniões:

- 2005: 6 reuniões
- 2006: 9 reuniões

Coube ao CA a responsabilidade de discutir e conduzir o processo de consulta aos servidores que culminou com a indicação do novo Coordenador Geral da ETE.

Quanto à sucessão das chefias das divisões, apenas uma – Divisão de Sistemas Espaciais (DSE) – realizou até o momento processo de consulta para indicação da chefia. Tal indicação fazia-se necessária por razões de vacância, uma vez que o coordenador eleito era então chefe desta divisão.

Encontra-se em discussão projeto de resolução do Regimento Interno do CA.

3) Coordenação Geral de Ciências Espaciais e Atmosféricas (CEA)

O comitê está instalado, sendo composto por 22 pessoas, entre membros natos e eleitos.

Diferentemente das demais coordenações, na CEA cada divisão possui um conselho responsável, dentre outras atribuições, pela condução do processo de consulta para indicação dos seus respectivos chefes.

O CA já possui um Regimento Interno aprovado.

4) Coordenação Geral de Observação da Terra (OBT)

O comitê está instalado, sendo composto por 12 pessoas, entre membros natos e eleitos.

Desde que foi instalado, o CA realizou as seguintes reuniões:

- 2005: 1 reunião
- 2006: 5 reuniões

Coube ao CA a responsabilidade de discutir e conduzir o processo de consulta aos servidores que culminou com a indicação do novo Coordenador Geral da OBT.

Quanto à sucessão das chefias das divisões, apenas uma – Divisão de Sensoriamento Remoto (DSR) – realizou até o momento processo de consulta para indicação da chefia. Tal indicação fazia-se necessária por razões de vacância, uma vez que o coordenador eleito era então chefe desta divisão. A escolha do novo chefe da Divisão de Processamento de Imagens (DPI) está prevista para acontecer em setembro.

Vale lembrar que a OBT já possuía um conselho com atribuições semelhantes às do CA antes mesmo da instalação deste.

5) Coordenação de Laboratórios Associados (CTE)

O comitê está instalado, sendo composto por 9 pessoas, entre membros natos e eleitos.

6) Centro de Rastreo e Controle de Satélites (CRC)

O comitê está instalado, sendo composto por 5 pessoas, entre membros natos e eleitos.

7) Laboratório de Integração e Testes (LIT)

O comitê está instalado, sendo composto por 11 pessoas (dos quais 6 ligadas ao Grupo Gerencial do laboratório).

Reuniu-se por duas vezes desde que foi instituído em 05/05/2006.

Balanco das atividades dos CA's

Em linhas gerais, o funcionamento dos CA's nas várias unidades finalísticas do INPE padece das mesmas limitações e deficiências observadas no funcionamento do CTC. Via de regra, o

desempenho dos CA's varia muito em função do perfil do dirigente e da cultura da gestão colegiada de cada unidade. Assim, enquanto algumas unidades já tinham a prática de tomar decisões em espaços coletivos e descentralizados antes mesmo da existência dos CA's, como é o caso da CEA, outras, como a ETE e o LIT, esta prática nunca havia sido aplicada antes.

Esta diferença entre perfil do dirigente e cultura colegiada dentro de cada unidade faz com que o papel assumido pelo CA varie bastante de uma unidade para outra. Enquanto em algumas o CA assume um papel mais ativo, interferindo na condução gerencial e debatendo as questões mais relevantes surgidas no âmbito da unidade, outras parecem manter seu CA apenas por força de exigência da norma em vigor, com poucas reuniões, pautas desmotivantes e uma atuação bem aquém daquela que poderia se esperar de um colegiado desta natureza.

Neste sentido, valem para os CA's as mesmas sugestões apresentadas ao CTC, a saber:

- rediscutir o papel dos CA's dentro de cada unidade finalística do INPE, conferindo-lhes mais autonomia e atribuições;
- garantir, de maneira institucional, seu pleno funcionamento, com reuniões regulares e ampla divulgação de suas resoluções no âmbito da unidade;
- estreitar as relações entre os CA's e o CTC (ou demais órgãos colegiados superiores que vierem a ser criados no INPE).

IV. Conclusão

A democratização e descentralização do fluxo de decisão no âmbito do INPE é condição essencial para o fortalecimento e aprimoramento das atividades do instituto. Este processo passa necessariamente pela rediscussão de todos os órgãos colegiados do INPE, no sentido de torná-los mais autônomos e de caráter deliberativo.

Tal mudança certamente contribuirá para uma maior participação da comunidade inpeana na vida da instituição, que passará a discutir e propor soluções para as questões gerenciais, científicas e institucionais do INPE. É o que se observa em instituições públicas que já adotaram mecanismos de gestão colegiados e descentralizados, como as universidades federais e mesmo órgãos ligados ao MCT, como a Fiocruz.

Cabe à comunidade inpeana aproveitar este momento de reflexão propiciado pelo Planejamento Estratégico para que sejam propostas as diretrizes gerais que conduzam o INPE a um novo modelo de gestão, pautado na democracia, na descentralização do poder e na participação efetiva da comunidade nos rumos da instituição.

12.3. Apresentação sobre Modelo Gerencial Atual do INPE

Organização Interna

- Departamental
- Linhas pesquisas
- Comitê assessor – consultivo/deliberativo
- Gestão – sem comitê assessor (previsto)
- Programas – matricial (2 áreas)

Processo Decisório

- Comunicação:
 - Reunião: coordenador/departamentos
 - Eletrônica / despachos / atas
- Tomada de decisão:
 - Descentralizada / centralizada / compartilhada
 - Submetidas aos CA's
- Autonomia:
 - Média
 - Regulamentada
- Escolha de chefias:
 - Democrático – lista tríplice
 - Escolha pelo CA
 - Nomeação
- Delegação de poder (grupos informais):
 - Restrita (práticas e métodos)

Planejamento das Atividades

- Definição de ações do PPA (orçamento):
 - Proposta: bottom-up, PNAE
 - Análise e acompanhamento: CA's
- Base do planejamento:
 - Série histórica (reativo por default)
 - Novas demandas (eventual)
 - PNAE

- Programas e projetos (extra-orçamento):
 - Controle externo (agências e fundações)
 - Controle interno (estrutura própria)
- Prestação de serviços:
 - Conceito pouco disseminado
 - Estrutura própria / suporte de fundação
 - CA's ou chefes de áreas

Práticas de Gestão

- Recursos Humanos:
 - Definição de quadros:
 - Solicitado pelas áreas
 - Arbitradas pelos coordenadores / CA's
 - Quantidade definida pelo MCT / MPOG
 - Avaliação desempenho:
 - progressão funcional
 - Ausência de premiação
 - Ausência de recolocação / capacitação
 - Capacitação:
 - Não há política definida
 - Iniciativa “ad hoc”
 - Desvirtuada – premiação e titulação acadêmica
 - Recursos insuficientes – treinamento não priorizado
 - Práticas de multiplicadores internos
 - Contratação de bolsistas e estagiários
 - Solicitado pelas áreas
 - Arbitradas pelos coordenadores / CA's
 - Suplementação de quadro insuficiente
 - Regra de proporcionalidade não respeitada
 - Critérios de seleção informais
 - Principais problemas:
 - Necessidade de renovação do quadro
 - Dependência de terceirizados, bolsistas e estagiários (TCU)
 - Baixa competitividade para contratação
 - Desvio de função

- Distorção entre as carreiras (titulação)
- Progressão automática (apatia)
- Baixo investimento em capacitação
- Má distribuição de RH e divisão de tarefas
- Resistência a mudança
- Qualificação excede a atribuição
- Relacionamento interpessoal
- Integração de novos servidores é ineficiente
- Lei 8.112 e 8.691 (engessamento)
- Não há formação de lideranças
- Gestão de materiais:
 - Planejamento de compras
 - Planejamento incipiente
 - Levantamento de necessidades (por áreas)
 - Balanço demanda x disponibilidade de recurso (CA's)
 - Tratamento do contingenciamento
 - Priorização da manutenção e contratos
 - Arbitragem por CA's ou chefias
 - Tratamento do descontingenciamento
 - Priorização de custeio
 - Suprimentos de estoques “estratégicos”
 - Gestão “ad hoc”
 - Desperdício do recurso
 - Irregularidade na liberação de recursos
 - Lei 8.666 (falta de agilidade)
 - Acúmulo de processos (final de ano)
 - Qualidade do gasto
 - Captação de recursos extra-orçamentários
 - Gargalo de processos jurídicos (NAJ)
- Gestão do conhecimento:
 - Procedimentos (rotinas) são gerenciados
 - Manuais de sistemas (gestão) existem
 - Conhecimento tácito não é registrado, nem disseminado eficazmente
 - As soluções são pontuais
 - Os procedimentos do serviço de documentação não são amplamente aplicados

Relacionamento com ambiente externo

- Participação em comitês científicos, editoriais e de assessoria
- Participação em grupos e redes de pesquisa
- Contratos e convênios diretos ou via fundações
- Transferência de tecnologia
- Reuniões setoriais, fornecedores e auditorias
- Relacionamento informal / formal
- Relacionamento individual / institucional
- Controle institucional / agências / fundações
- Divulgação científica, projetos, produtos, prestação de serviços (imagens, previsão do tempo, testes, etc.)

12.4. Perguntas sobre Modelo Gerencial Atual do INPE

Planejamento das atividades fim:

1. Como são definidas/elaboradas as novas ações do PPA em sua área?
 - CTE – Os laboratórios preparam suas propostas que são analisadas no comitê assessor (CA).
 - LIT – Coordenador reúne chefes das áreas, que elaboram as propostas.
 - CEA – Planejamento anual de atividades definido por cada linha de pesquisa. Possíveis novas ações para o PPA são discutidas dentro do Comitê Assessor da área. Geralmente têm por objetivo identificar oportunidades de longo prazo (nichos na pesquisa científica). Em seguida, são encaminhadas como sugestões à Direção do Instituto. Até o momento não se teve êxito em incluir qualquer ação nova de PPA para a área
 - CAD – Esta pergunta não foi feita para o Coordenador da Administração porque a Ação do PPA “Administração da Unidade” é gerenciada pelo MCT, que disponibiliza os créditos orçamentários para as várias unidades gestoras.
 - CRH – Não possuímos PPA
 - OBT – A proposta orçamentária e financeira é discutida e acompanhada no CA, o monitoramento também é realizada no CA.
 - ETE – A definição é feita para atender as demandas estabelecidas pelo PNAE
 - CPT –
 - CRC – A definição é feita baseada nas necessidades de atender às novas missões espaciais do INPE.

2. O planejamento do PPA existente em sua área é realizado com base em que dados?
 - CTE – Levantamento das necessidades de dispêndio de cada laboratório. Levantamento e análise de propostas de novas ações.
 - LIT – Necessidades das áreas, que são traduzidas em ações.
 - CEA – Prioridades de ação definidas pela coordenação e divisões, sendo submetidas ao CA para aprovação. O planejamento é feito pelo Comitê Assessor e considera os recursos disponíveis e possíveis prioridades apresentadas pelos diferentes grupos de pesquisa.
 - CAD – Essa pergunta não foi feita para o Coordenador da Administração. Se ela se refere ao planejamento em relação aos gastos que serão feitos com recursos vindos do orçamento, então pode-se dizer que a CAD elege suas prioridades em reuniões entre o Coordenador e os chefes de Serviços e também com o Diretor, dependendo do montante do gasto. Todo final de ano é elaborado um Banco de Dados com os gastos previstos para o ano seguinte a partir de dados fornecidos pelas áreas da CAD, porém a realização destes gastos dependerá do orçamento disponível.

- CRH – Não possuímos PPA
- OBT – Os serviços/produtos da organização são concebidos em função das necessidades da sociedade.
- ETE – com base na análise de missões estabelecidas no PNAE e tendências mundiais na área.
- CPT –
- CRC – Atender as necessidades operacionais de controle dos satélites SCD1, SCD2 e CBERS2, atualmente em órbita bem como preparar os sistemas existentes para atender o CBERS2B a ser lançado em 2007.

3. Há controle de outros programas e projetos desenvolvidos em sua área, exceto os que constam no planejamento do INPE?

- CTE – Há o controle realizado pelas agências de fomento no caso de projetos de pesquisa financiados por essas agências. Além disso, há o controle/acompanhamento feito através da análise de resultados alcançados.
- LIT – Controle através do setor de planejamento, análise e custos (PAC).
- CEA – Gerenciamento individualizado, desconsiderando a Coordenação como um todo. Não há controle da Coordenação sobre programas financiados com recursos externos. Esses projetos, em geral, se enquadram com aqueles existentes no planejamento do INPE, mas são de responsabilidade exclusiva do pesquisador responsável.
- CAD – Somente há um programa estabelecido no PPA que é o Apoio Administrativo e uma Ação deste programa que é a Administração da Unidade (porém esta Ação é de natureza diferente das Ações Fim).
- CRH – Não
- OBT – A carência de recursos é suprida na busca de convênios e apoio das agências de fomento.
- ETE – Não
- CPT –
- CRC – Não

4. Como se dá o gerenciamento de prestação de serviços a terceiros em sua área?

- CTE – A “prestação de serviços”, normalmente, ocorre através de cooperações ou projetos conjuntos de pesquisa com outros grupos do INPE ou externos. Serviços a terceiros envolvendo equipamentos e laboratórios especiais são realizados esporadicamente e são controlados diretamente pelas chefias em que estes equipamentos e laboratórios estão instalados.
- LIT – Gerenciamento através de um setor planejamento, análise e custos (LIT) e conjunto com a Funcate.
- CEA – Não há.

- CAD – Os gerentes dos contratos de prestação de serviços mantêm contato com os supervisores das empresas contratadas que ficam alocados no INPE (prepostos).
- CRH – Não prestamos serviços a terceiros
- OBT – A gestão dos projetos de serviços e produtos é realizada no âmbito do CA.
- ETE – Não temos muitos casos de prestação de serviços.
- CPT –
- CRC – Até a presente data não houve prestação de serviços.

Políticas voltadas às atividades de apoio:

5. Com base em que dados são definidas as necessidades de vagas nos concursos?

- CTE – Os laboratórios apresentam suas necessidades que são analisadas no CA.
- LIT – Necessidades das áreas determinam as necessidades de vagas em concurso, contratação de bolsistas e estagiários. Reunião com representantes das áreas define número de vagas alocadas a cada área.
- CEA – Análise das necessidades das atividades futuras de cada área, considerando possíveis baixas como aposentadorias, remanejamentos etc. Cada linha de pesquisa apresenta suas necessidades, as quais são inicialmente avaliadas pela própria divisão e submetidas ao Comitê Assessor.
- CAD – O governo apenas repõe servidor e esta reposição demora de 5 a 10 anos para ocorrer. Normalmente a vaga é preenchida no mesmo local onde ocorreu a vacância, por exemplo, alguém se aposentou no SIA a vaga vai para o SIA, mas pode haver remanejamento de acordo com a necessidade. Em relação ao local das vagas, o Diretor também pode influir. No último concurso a CAD perdeu quatro vagas para Alcântara e Cuiabá. A reposição das vagas só está ocorrendo para nível superior.
- CRH – As coordenações apresentam ao diretor a demanda das áreas do INPE. A CRH levanta as vagas disponíveis por coordenação provenientes de aposentadorias e exonerações. A direção, de acordo com as prioridades, define quais áreas terão as vagas. As vagas somente poderão ser preenchidas depois de submetidas ao MCT e autorizadas pelo Ministério do Planejamento. O MCT poderá remanejar vagas para atender as prioridades das Unidades de pesquisa ou para ajustar o quadro de pessoal da carreira de C&T remanejando vagas entre ministérios, sendo assim, as vagas do concurso são definidas nos ministérios por decisão política. Por ex.: - exigência do TCU de acabar com contratos de terceirização no Serviço Público. Priorização da área da saúde onde vagas de C&T serão remanejadas para o ministério da saúde, etc. Critério da CRH. As vagas são de acordo com a necessidade das 3 áreas que compõem a CRH.
- OBT –
- ETE – Reposição de vagas
- CPT –

- CRC – As exigências do TCU para acabar com a terceirização de operação do CRC tem prioridade máxima. Em seguida vem as necessidades de pessoal para atender as necessidades de futuras missões espaciais do INPE.

6. A avaliação de desempenho tem qual a finalidade na sua área?

- CTE – Progressão funcional e acompanhamento de projetos.
- LIT – A avaliação de desempenho avalia os trabalhos do profissional em um determinado período. Avaliação é realizada pela coordenação com consulta à chefia da área.
- CEA – Progressão funcional.
- CAD – Progressão funcional.
- CRH – Corrigir desvios detectados no desempenho, oportunidade de correção de pontos falhos e capacitação.
- OBT – Informalmente o desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado, tendo em vista que o atual sistema de avaliação de desempenho oficial não é confiável.
- ETE – progressão funcional – não tem sentido nenhum. Para muitos não existe.
- CPT –
- CRC – a definida pelas normas

7. Quais são os critérios para capacitar os servidores da sua área?

- CTE – No caso dos pesquisadores, o principal critério para capacitação é a não titulação em nível de doutorado. Também é fomentada a realização de cursos de especialização ou treinamento específico de curta duração para o pessoal de desenvolvimento e apoio, aderente às necessidades da área e levando em conta também o interesse do servidor.
- LIT – Para aqueles envolvidos com prestação de serviços, os critérios são as necessidades específicas do serviço. Para aqueles que querem se engajar em programas de pós-graduação, o interesse do laboratório, a motivação do candidato, a vocação do candidato e seus históricos escolares são avaliados pelo Comitê Assessor do LIT para se chegar a uma decisão.
- CEA – Não existe política voltada para aprimoramento técnico do quadro funcional. As iniciativas são individuais e cursos específicos são custeados pelas linhas de pesquisas, conforme necessidade imediata. Não existe política voltada para aprimoramento técnico do quadro funcional. As iniciativas são individuais e cursos específicos são custeados pelas linhas de pesquisas, conforme necessidade imediata.
- CAD – O Coordenador analisa as indicações e necessidades apontadas por cada chefia. As capacitações devem ser compatíveis com a atividade do servidor. Usa-se também a idéia do multiplicador (passar as informações do curso para os demais). Geralmente é o servidor quem tem a iniciativa de pleitear a capacitação, que é então encaminhada ao chefe e depois submetida ao Coordenador. A disponibilidade orçamentária tem sempre que ser levada em consideração, pois não há créditos

orçamentários específicos para capacitação de servidores e os recursos são escassos. A capacitação também é utilizada como forma de premiação para servidores que se destacam nas suas funções, por exemplo, uma pós-graduação. O Serviço de Treinamento e Desenvolvimento (STD), da Coordenação de Recursos Humanos (CRH), solicita que as áreas façam um levantamento anual das necessidades de capacitação. Do ponto de vista do Coordenador da CAD, o STD deveria atuar como um identificador dessas necessidades nas áreas do INPE. De um modo geral, todos os entrevistados consideram que a capacitação de servidores é insuficiente, o que ocorre por indisponibilidade orçamentária ou, em alguns casos, por falta de cursos apropriados em alguns casos.

- CRH – Como os recursos são escassos damos prioridade em preparar os servidores da área dando-lhes conhecimento técnico, operacional e cursos específicos, bem como buscamos fornecer ferramentas para o desempenho das atividades específicas. Sempre que possível buscamos a participação dos servidores em seminários e congressos com vistas a trazer novidades externas para nos atualizarmos, pois nossa área é essencialmente voltada ao atendimento de pessoas que são muito parecidas em toda parte, outrossim, buscamos trabalhar a parte comportamental para atendermos bem aos nossos clientes.
- OBT – Não existe na organização um plano que defina as necessidades de educação e capacitação dos indivíduos, somente existindo informalmente.
- ETE – Não existe política voltada para aprimoramento técnico do quadro funcional. As iniciativas são individuais. – Número de Publicações.
- CPT –
- CRC – Torná-los capazes de atender da melhor maneira possível as missões.

8. Quais são os critérios para contratação de bolsista e estagiário?

- CTE – É divulgado uma “chamada de propostas” nos laboratórios que é analisada pelo conselho de cada laboratório.
- LIT – Bolsistas e estagiários são entrevistados por profissionais seniores do laboratório, após análise de CV e de histórico escolar.
- CEA – Análise das necessidades das atividades imediatas de cada área.
- CAD – São selecionados candidatos de acordo com o perfil da vaga. De um modo geral, as vagas da CAD requerem alunos dos cursos de graduação em secretariado, administração, economia, ciências contábeis ou relacionados. Não há processo seletivo no INPE, portanto são os chefes de serviço da CAD que selecionam os candidatos para preencher as vagas da sua área. Alguns recorrem ao banco de currículos da Coordenação de Recursos Humanos (CRH), outros fazem à seleção levando-se em conta a indicação de outros servidores. Alguns chefes de serviço delegam aos servidores de sua área a tarefa de selecionar os estagiários.
- CRH – Os bolsistas: não são contratados pela CRH, há um gerente designado pelo diretor que cuida das bolsas do CNPq. Outras bolsas são oferecidas e controladas pelos coordenadores de área: CAPES etc. Estagiários: determinadas cotas de acordo com a quantidade de servidores do Instituto, por Lei 10% para NS e 20 % para NI, distribuídos como seguem: Estagiários no INPE (agosto 2006) 115 NS e

29 NI. Estagiários sem remuneração: 17 (não entra na cota). São distribuídos por Coordenação, nem sempre proporcional ao número de servidores por área, muitas vezes inversamente proporcional por necessidade de serviço. Critérios da CRH: os estagiários deverão ser de nível superior, em cursos correlatos a área de gestão e em período integral.

- OBT –
- ETE – Necessidade definida pelos engenheiros e pesquisadores
- CPT –
- CRC – Pelo tipo de atividades desenvolvidas, o CRC não possui bolsistas e só tem estagiária na secretaria.

9. Há planejamento de compras de materiais?

- CTE – É feito um levantamento de necessidades gerais e de cada grupo de pesquisa, que é analisada no conselho dos laboratórios para adequação a disponibilidade de verba.
- LIT – Há planejamento de compras de materiais, todas as requisições de compras estão prontas no início de março do ano. É incentivado o acompanhamento de todo o processo de compras. É responsabilidade do solicitante a qualidade do fornecedor e o sucesso do processo de compra.
- CEA – Através de levantamentos das necessidades de cada grupo de pesquisa. Em princípio, essa é uma atribuição de cada linha de pesquisa. O Comitê Assessor divide igualmente os recursos entre as divisões, as quais têm critérios próprios para reparti-los entre as linhas de pesquisa. Apenas no caso de obras ou material permanente de grande porte e de uso comum é que as compras são decididas pelo próprio Comitê Assessor
- CAD – É feito um banco de dados anual com todas as necessidades de compras da administração. O orçamento da administração é insuficiente, então há a necessidade de se negociar com o Diretor para obter recursos das áreas fim por meio da “contribuição interna”. A partir do orçamento disponível, a CAD analisa o que é prioridade. O material de almoxarifado e manutenção é controlado através de um programa para manter um estoque médio. Os Chefes dos Serviços são responsáveis pelo que solicitam.
- CRH – Existe um planejamento por área na CRH, consolidada em forma de Requisição de Compras, de acordo com a demanda.
- OBT – Há planejamento compatibilizado com a carência de recursos.
- ETE – Todas as compras são planejadas, mas recursos necessários não vêm.
- CPT –
- CRC – Sim.

10. Com os contingenciamentos, como é decidido com o que será gasto o dinheiro que chega?

- CTE – Os conselhos dos laboratórios verificam quais requisições podem ser postergadas.

- LIT – A priorização de recursos é discutida com as áreas.
- CEA – Recursos do INPE são usados para manutenção da infra-estrutura básica. Na forma descrita na pergunta anterior (válida independente de haver contingenciamento). Recursos do INPE são usados para manutenção da infra-estrutura básica.
- CAD – As prioridades de gastos da CAD são nesta ordem: despesas fixas, estagiários, material de manutenção e almoxarifado, depois outras despesas de custeio e investimentos.
- CRH – Pelo convencimento das prioridades e necessidade, argumentação dos chefes de áreas, avaliação da solicitação de compras e disponibilidade orçamentária.
- OBT – Priorização os pagamentos a grandes contratos que se encontram em andamento.
- ETE – O coordenador decide
- CPT –
- CRC – Como no CRC há alguns contratos fixos, estes, por determinação do Governo, tem prioridade no atendimento. As prioridades seguintes são atendimento de manutenção dos sistemas e, em seguida, reposição de estoques de sobressalentes e atualização de equipamentos

11. Quando o recurso é liberado ao final do ano, qual é meio utilizado para gastá-lo da melhor forma?

- CTE – As requisições que foram postergadas são imediatamente emitidas e, eventualmente, quando os prazos de compras devido à burocracia e leis existentes são inviáveis de serem atendidas, alguns itens de uso geral são requisitados para manter-se um estoque de emergência.
- LIT – É conduzido processo licitatório (se aplicável) ou de seleção de fornecedor mesmo que não tenhamos o recurso para a compra de modo a estar pronto quando o recurso está disponível.
- CEA – Cada Linha de Pesquisa tenta a abordagem que considera mais eficiente, levando em conta as particularidades de cada uma delas. Nesse caso, só conseguimos gastar os recursos de custeio. Geralmente, são utilizados na forma de diárias e passagens em campanhas de campo e visitas para manutenção de instrumentação instalada em diferentes locais do território nacional.
- CAD – Este ano a Jurídica autorizou que os processos sejam iniciados com autorização do chefe, respeitando os limites orçamentários impostos pela Lei, mas sem a obrigatoriedade do recurso já estar disponível no SIAFI. Espera-se que, com o tempo, este procedimento diminua o acúmulo de processos no final do ano. Outras medidas que a CAD tomou foram: propôs datas limites para a entrada de requisições de compras e está realizando processos de compras por registro de preços.
- CRH – Existe planejamento para compra, evitando o “corre-corre” do final de ano. As necessidades já são colocadas na CAD que cortam de acordo com o Orçamento, falta um orçamento específico para a área de RH.

- OBT – Não existe um planejamento do que e quando executar o orçamento recebido.
- ETE – Quando o recurso é liberado ao final do ano, já não há possibilidade de usá-lo por falta do tempo. Compra-se o que for possível. Não há critérios – coordenador decide.
- CPT –
- CRC – Preparando as RCs antecipadamente, se eu entendi bem a pergunta.

12. Qual é o principal problema no seu ponto de vista na gestão de recursos humanos?

- CTE – Pouca disponibilidade de novas vagas para renovar as equipes; bolsistas e estagiários desempenhando tarefas imprescindíveis para o funcionamento dos laboratórios. Estagiários e bolsistas deveriam atuar apenas em funções auxiliares ou de treinamento.
- LIT – Falta de competitividade para a contratação dos melhores profissionais.
- CEA – Pouco investimento em capacitação. A maioria dos profissionais está no topo da carreira. Uso de bolsistas e contratos temporários para solução imediata e baixos salários. Faltam mecanismos legais para implementar uma gestão de RH eficiente. Há vários aspectos a considerar e por isso não se pode apontar um único (ou principal) problema. Um deles é a inexistência de concurso interno que permita que pessoal enquadrado em nível médio, mas com formação em nível superior e com capacidade para desenvolver atividades em nível superior, seja promovido. Esse é um aspecto que gera desestímulo e uma grande tensão interna. No caso dos tecnólogos, não há um critério de gratificação adicional similar àquele adotado na carreira de pesquisa (relacionado com a titulação), o que ocasiona uma significativa distorção salarial. Nesse caso, o tempo de experiência deveria contar. Por outro lado, há o problema das promoções, sobretudo na carreira de pesquisa. Atualmente, o critério adotado é o de se ter uma nota mínima na GDACT (no caso 60). Isso faz com que todos sejam promovidos anualmente! Como consequência, qualquer recém-doutor que ingresse nos quadros do INPE por concurso público na classe pertinente (Pesquisador Adjunto I) chega por inércia, independente da sua produção científica, ao último estágio (topo) da carreira (Pesquisador Titular III) em 8 anos! A consequência óbvia é a destruição da nossa carreira de pesquisa, com todos os funcionários mais antigos alojados no nível mais alto, independente de terem ou não qualificação para tal (e os recém-contratados vão pelo mesmo caminho). Urge que o INPE reestruture seus critérios de promoção/progressão funcional (aproveitando a modificação introduzida pelo Art. 10 da portaria 766 do MCT de 25.11.2005), de forma a que seus pesquisadores sejam promovidos por competência/produção e não por tempo de formação/experiência. Pouco investimento em capacitação. A maioria dos profissionais está no topo da carreira. Uso de bolsistas e contratos temporários para solução imediata e baixos salários.
- CAD – A falta de servidores foi apontada como um problema para a maioria dos chefes de serviços. Em algumas entrevistas, porém, foi mencionado que há uma má distribuição dos quadros de recursos humanos e da divisão de tarefas, alguns servidores são muito comprometidos com a Instituição enquanto outros oferecem uma resistência muito grande à mudança (cultura organizacional). A falta de motivação também foi bastante citada, a maioria dos servidores está no topo de carreira, sem muitos anseios e perspectivas, e os chefes não dispõem de

mecanismos adequados de premiação e punição. A administração é desmotivadora, o servidor chega a estagnar no seu cargo. Muitas das funções na administração são operacionais, os novos servidores concursados são de nível superior e geralmente entram com uma alta qualificação, porém nem sempre para a função onde vão atuar. A convivência do velho com o novo foi citada como um problema para alguns chefes, por outro lado há quem acredite que a entrada de pessoas na administração, por concurso público, e com diferentes formações, dá “sangue novo” à Instituição, cada qual contribuindo com a sua experiência anterior. Para o coordenador, os piores problemas são de relacionamento pessoal, servidores com perfis difíceis de lidar.

- CRH – O principal problema é a falta de recursos orçamentários e o engessamento imposto pela legislação (Lei 8112 e 8691). Os procedimentos são de acordo com as leis e são rígidos, não há um sistema de recompensa ou de não recompensa. A avaliação de desempenho não reflete o desempenho dos servidores. Há discriminação dentro da carreira sendo que a carreira de gestão é tratada como inferior, quando a política deveria ser a de “estamos todos no mesmo negócio”. Não há necessidade de distinguir carreira de apoio e infra-estrutura versus carreira de pesquisa e desenvolvimento. Não há recursos para capacitarmos servidores de gestão através cursos de mestrado ou doutorado, o que não é isonômico e prejudica o pessoal da carreira numa Instituição onde se valoriza muito essa qualificação.
- OBT – Dificuldade de integração de novos profissionais devido à seleção de profissionais que estão prontos para o mercado e muitas vezes, principalmente na carreira de pesquisa.
- ETE – Dificuldade de contratação; Não tem motivação para produtividade e resultados; Falta de cobrança; Não existe demissão por falta de produtividade, desempenho e contribuição; Carreira estagnada; Titulação como salário – tecnologistas.
- CPT –
- CRC – Rigidez do sistema de funcionalismo público, totalmente inadequado ao tipo de atividades desenvolvido no CRC.

13. Quais são os principais problemas na gestão de materiais, custos e outras atividades administrativas?

- CTE – Há muita incerteza no cronograma de liberação de verbas, o que dificulta o planejamento dos gastos.
- LIT – Incerteza sobre a quantidade de recursos disponíveis e quando eles estarão disponíveis.
- CEA – Forte captação de recursos pelas linhas de pesquisa em órgãos de fomento (FAPESP, CNPq, FINEP, etc.). (Isto não me parece ser problema!). Montante e liberação dos recursos aliados às dificuldades no sistema de compras. O principal problema administrativo refere-se ao sistema de compras. A lei 8666 é um entrave que precisa ser equacionado. Também, a saída da jurídica do INPE tende a tornar esse processo ainda mais complicado. Forte captação de recursos pelas linhas de pesquisa em órgãos de fomento (FAPESP, CNPq, FINEP, etc.).

- CAD – Acúmulo de processos de compras no final do ano, sistemas fragmentados (dificulta a obtenção de informações gerenciais), relacionamento pessoal.
- CRH – A compra de material sem qualidade é alternativa mais barata, mas com problema de uso (Tonner, cartuchos para impressoras).
- OBT – Falta de agilidade do processo legal de compras, bem como a impossibilidade de haver um melhor controle dos preços ofertados.
- ETE – Necessidade de licitações; necessidade de 3 propostas para compras básicas, falta de recursos planejados
- CPT –
- CRC – A legislação que obriga a existência de um representante brasileiro no processo de aquisição de equipamento e sobressalentes encarece o seu custo e atrasa o processo de aquisição. A existência de um cartão corporativo internacional que pudesse ser usado pelo responsável pela aquisição, baratearia o custo e aceleraria o processo de aquisição de sobressalentes de pequeno valor.

14. De que forma é realizada a gestão do conhecimento em sua área?

- CTE – Há somente o relatório periódico das atividades dos laboratórios que listam e referenciam a produção intelectual do período.
- LIT – Há um centro de documentação que emite registro, controla e gerencia o ciclo de vida dos documentos.
- CEA – Dependendo da área de atuação, alguns somente se preocupam com a parte de divulgação (publicações) e poucos com base de dados com coleta, arquivo e recuperação de modo sistemático. Há palestras proferidas, sobretudo por pesquisadores. Não há uma política eficiente de transmissão de conhecimento ao pessoal de nível técnico.
- CAD – Os procedimentos para as rotinas são divulgados por meio das Resoluções Internas (REs). As atividades são mutantes, então se procura manter as Resoluções atualizadas. Há também os manuais de sistemas que orientam os servidores que operam os sistemas do governo. De um modo geral, não há registro do conhecimento gerado no dia a dia. O conhecimento tácito está na cabeça das pessoas e nem sempre é passado para os demais.
- CRH – Busca-se administrar os poucos recursos financeiros que são disponibilizados para a área de gestão. Assim priorizamos oferecer aos servidores eventos considerados muito relevantes ficando pendente um grande número de eventos a serem atendidos. Facilitamos a participação em cursos, comissões, congressos, conferências e a troca de experiências com outras instituições. Adotamos a circulação de revistas e processos para divulgar e dar conhecimento de tudo que interessa a CRH, isso garante pelo menos um mínimo de desenvolvimento de competências.
- OBT – As inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual são compartilhados internamente e externamente em publicações e seminários. Entretanto não são monitorados os conhecimentos adquiridos. A OBT não possui sistema para proteção do capital intelectual.

- ETE – Não existe gestão do conhecimento. Seminários eventuais
- CPT –
- CRC – Propiciando-se sua divulgação por meio de participação do pessoal do CRC em congressos nacionais e internacionais. (Acho eu que a melhor resposta para esta pergunta é que: o CRC realmente faz gestão do conhecimento porque ele passa seus conhecimentos para manuais que precisam ser seguidos por operadores, sejam eles quaisquer pessoas que venham a trabalhar no CRC.)

Relacionamento com ambiente externo:

15. Como se dá o relacionamento com agências de fomento, organizações nacionais e internacionais, universidades, indústria e sociedade?

- CTE – Através de participação em comitês assessores, comitês científicos, comitês editoriais, projetos de pesquisa em cooperação com outros grupos. Também há a transferência de inovação tecnológica para a indústria (plataformas de coleta de dados, diamantes industriais, engenharia de software).
- LIT – FINEP, lei de informática e lei da inovação: Gestão de convênios e contratos. Empresas de um modo geral: planejamento, análise e custos. Universidades, FAPESP, CNPq e CAPES: Coordenação de pesquisa e desenvolvimento. Sociedade: Coordenação de visitantes.
- CEA – Há alguma interação com outras instituições de pesquisas e universidades nacionais e internacionais. Os pesquisadores têm excelente relacionamento com agências de fomento (projetos e bolsas financiados continuamente), organizações nacionais e internacionais (participação em vários comitês e na organização de atividades dessas associações) e universidades (projetos conjuntos, participação na co-orientação e em bancas de pós-graduandos). A interação com a indústria é bem mais restrita, com apenas alguns grupos desenvolvendo atividades de pesquisa aplicada que conseguem interagir (alguns projetos contando com financiamento). Para a sociedade, há atividades de divulgação científica e vários serviços disponíveis em nossas home-pages (informações sobre raios, índices UV, etc...).
- CAD – Através da interação com MCT, AEB, órgãos públicos, fornecedores, prestadores de serviço, auditoria.
- CRH – Interno - Através de despachos diretos com o Diretor e com as áreas do INPE, através reunião de diretoria, levando os assuntos de interesse coletivo. A CRH está sempre disponível para ouvir as áreas e orientar nos quesitos pertinentes ao assunto de pessoal, saúde etc.
- Externo - Nosso relacionamento é com o MCT, temos também convênios com Instituições de Ensino e Termos de Parceria com escolas de vários níveis.
- OBT –
- ETE – Agências de fomento: P&D; universidades: convênios para estudo e desenvolvimento de novas tecnologias; organizações internacionais: acordos de cooperação para desenvolvimento em conjunto de missões; experimentos científicos indústrias: contratos.

- CPT –
- CRC – Apresentação de projetos às Agencias de Fomento, participação dos servidores do CRC na organização e participação dos Congressos nacionais e internacionais e elaboração dos projetos conjuntos com Universidades

16. O relacionamento é estabelecido formalmente ou informalmente?

- CTE – Formalmente, através projetos de pesquisa e desenvolvimento ou de fomento.
- LIT – Relacionamento inicia-se informalmente e depois é formalizado através de convênio firmado entre o INPE e a outra instituição sob a interveniência de uma fundação parceira do INPE.
- CEA – Informalmente e formalmente. Na maior parte dos casos o relacionamento é estabelecido informalmente. Em apenas alguns casos, quando há necessidade de uso/cessão de instrumentação ou algum aporte financeiro, há um relacionamento formal.
- CAD – Formalmente.
- CRH – O relacionamento estabelecido formalmente.
- OBT –
- ETE – Começa como informal e evolui para formalidade
- CPT –
- CRC – Começa como informal e evolui para formalidade

17. Há apoio institucional nesse relacionamento?

- CTE – No caso de projetos de pesquisa a instituição precisa concordar com a proposta e assegurar que colocará suas instalações à disposição para o desenvolvimento do projeto.
- LIT – Há apoio da chefia do LIT para o estabelecimento dos relacionamentos. A Direção do INPE só participa do processo para a formalização.
- CEA – Há apoio institucional para o estabelecimento dos relacionamentos. Sim, no caso dos relacionamentos formais.
- CAD – Há apoio do para o estabelecimento dos relacionamentos.
- CRH – Sim
- OBT –
- ETE – Depende do interesse da direção
- CPT –
- CRC – Pouco.

18. O relacionamento é estabelecido por iniciativa individual, da área ou institucional?

- CTE – Na maioria dos casos, a iniciativa é individual ou de grupos de pesquisadores.
- LIT – Relacionamento pode iniciar-se individualmente ou por contato de representante do Laboratório (responsável pelo setor de convênios e contratos).
- CEA – Iniciativa individual e institucional. Por iniciativa individual dos pesquisadores
- CAD – Iniciativa institucional.
- CRH – Incentivo Institucional através dos Convênios e Termos de Parceria
- OBT –
- ETE – individual para P&D; área ou institucional para satélites; área para contratos com empresas.
- CPT –
- CRC – Iniciativa individual na maioria das vezes.

19. Como é feito o controle destes relacionamentos?

- CTE – Através dos mecanismos de controle das agências financiadoras.
- LIT – Através do Setor de Planejamento, Análise e Custos (PAC) e da Funcate.
- CEA – Principalmente por iniciativa individual do pesquisador. Só há controle no caso dos relacionamentos formais. O INPE dispõe de um setor que se encarrega dessas atividades (a coordenação não participa desse tipo de controle).
- CAD – Contratos, ofícios.
- CRH – Com ofícios, assinatura de Convênios e Termos de Parceria.
- OBT –
- ETE – através de revisões de projetos, entrega de relatórios técnicos
- CPT –
- CRC – Não há restrições às iniciativas individuais

20. Há um produto final nestes relacionamentos?

- CTE – A maior parte dos resultados é publicada em meios de divulgação científica, há também alguma produção em termos de hardware (plataformas PCD, radiômetro) e software (software de gestão de projetos).
- LIT – Prestação de serviço, projetos e produtos, de acordo com o que está estabelecido nos contratos.
- CEA – Divulgação científica, projetos em cooperação. O produto final desses trabalhos vincula-se com o conhecimento científico, geralmente divulgado na forma de trabalhos em periódicos especializados, apresentações em congressos ou teses e dissertações de estudantes. Por vezes, envolve também viagens de aprimoramento dos envolvidos.

- CAD – Sim, orientações dos órgãos superiores, troca de informações, contratos de prestação de serviços, fornecimento de materiais, etc.
- CRH – Sim, troca de informações, orientações, Convênios e Termos de Parceria.
- OBT –
- ETE – Sim, conhecimento, equipamentos, relatórios técnicos, etc.
- CPT –
- CRC – Sim.

Processo decisório:

21. Qual o meio utilizado para comunicação das decisões gerenciais?

- CTE – Reunião dos laboratórios, reunião geral do CTE e comunicação eletrônica das decisões dos CAs dos laboratórios e do CTE.
- LIT – Reuniões semanais gerenciais e departamentais e reuniões emergenciais
- CEA – Através da interação entre linhas de pesquisa, coordenador e CA. As decisões tomadas pelo Comitê Assessor são divulgadas através de atas das reuniões (disponibilizadas por e-mail para todos os membros da coordenação). Decisões específicas do Coordenador e chefes de Divisão são comunicadas oralmente (quando dizem respeito a um único funcionário) ou por e-mail (para um número maior de pessoas).
- CAD – Reuniões mensais do coordenador com os chefes.
- CRH – Contato direto entre o Coordenador e os Chefes de área, comunicação também por e-mail e por despachos.
- OBT – As decisões são tomadas nas reuniões do CA e informadas aos demais funcionários da Coordenação através de divulgação das atas das reuniões.
- ETE – Contato direto entre o Coordenador e os chefes de divisão ou meio eletrônico.
- CPT –
- CRC – Reuniões do CA

22. As decisões são tomadas a nível departamental ou devem sempre ser submetidas à coordenação?

- CTE – Decisões que afetam somente os laboratórios (por ex., realização de orçamento) são tomadas localmente. Decisões que afetam a coordenação (por ex., obra civil) são remetidas ao conselho do CTE.
- LIT – As decisões são tomadas durante as reuniões através de voto, argumentação e consenso.
- CEA – São submetidas à Coordenação e CA.

- CAD – Algumas, dependendo da situação, são levadas para a Coordenação, mas os chefes dos serviços têm autonomia dentro da sua competência.
- CRH – Existem algumas situações em que a decisão é do Chefe de área, sendo elas informadas posteriormente nos despachos com o Coordenador.
- OBT – A liderança é compartilhada com o CA.
- ETE – As decisões devem ser submetidas à coordenação para aprovação
- CPT –
- CRC – No CRC não há departamentos

23. Qual o grau de autonomia para decisões em sua área?

- CTE – Do ponto de vista de execução do orçamento disponível, a autonomia é muito ampla. Os casos de contingenciamento de orçamento e definição de vagas exigem negociação junto à Direção.
- LIT – As chefias das áreas têm autoridade delegada para tomar decisão em sua área. A coordenação suporta externamente a decisão das áreas mesmo discordando internamente. Decisões técnicas sempre são remetidas à área. Decisões gerenciais que afetem mais de uma área fazem-se reuniões com as áreas. Coordenação sempre está disponível para consulta ou reuniões.
- CEA – A autonomia depende da abrangência da decisão, podendo ser da Linha de Pesquisa, Divisão ou Coordenação. Em geral, as chefias tomam isoladamente as decisões de menor impacto (relacionadas a atividades corriqueiras). As principais decisões são tomadas pelos comitês assessores (tanto o da coordenação, como aqueles das diferentes divisões)
- CAD – Os chefes têm autonomia dentro de suas atribuições, respeitando sempre a legislação. Algumas decisões competem ao Coordenador e outras ainda devem ser discutidas com o Diretor.
- CRH – Nossa autonomia é “média”. Tudo depende da Legislação, Normas e Rotinas.
- OBT –
- ETE – Tem-se autonomia
- CPT –
- CRC – Total

24. Qual o critério para escolha dos cargos gerenciais?

- CTE – Lista tríplice eleita pelos funcionários submetida à chefia do CTE e Direção do INPE.
- LIT – Competência técnica, vocação gerencial e opinião do comitê gestor e assessor.
- CEA – Democrático. Processo seletivo interno, realizado pelos membros das linhas de Pesquisa, há pouca disputa e o cargo é pouco desejado. Por votação. Tanto o

coordenador como os chefes de divisão têm mandato máximo de 2 anos, podendo ser reconduzidos uma única vez. Para a coordenação, votam apenas os membros do Comitê Assessor e a lista tríplice é encaminhada para o Diretor do Instituto para escolha do novo coordenador. O critério é variado dentro de cada Divisão, com a participação no processo abrangendo todos os funcionários em alguns casos ou apenas aqueles enquadrados em função de nível superior em outros casos. Novamente, os nomes escolhidos em lista tríplice são encaminhados para escolha pelo Diretor.

- CAD – O Coordenador escolhe os chefes entre os servidores que demonstrem mais capacidade, conhecimento e liderança, porém nem sempre é fácil encontrar pessoas com perfil adequado, pois não há preparação para os servidores assumirem cargos gerenciais.
- CRH – Baseado na competência e na confiança.
- OBT – Coordenador como os Chefes de Divisão são eleitos entre seus pares, pelo período de dois anos, podendo ser reconduzido.
- ETE – coordenador decide
- CPT –
- CRC – Não há cargos gerenciais formais. Para os informais apenas a competência

25. Há delegação de poder para os grupos de trabalhos informais?

- CTE – Os grupos de pesquisa definem suas metas e projetos, apenas as decisões que afetam os laboratórios ou o CTE são tomadas em conselho.
- LIT – Os participantes são escolhidos com base no relacionamento com o assunto e há delegação de autoridade para esses grupos.
- CEA – As decisões sobre atividades de pesquisa ficam sob responsabilidade das Linhas de Pesquisa. Não. Os únicos critérios para tomada de decisão são aqueles descritos anteriormente.
- CAD – Sim, já houve formação de grupos informais para resolver determinados problemas.
- CRH – Não.
- OBT –
- ETE – Aparentemente sim
- CPT –
- CRC – Sim
- Existe alguma ação para formar e desenvolver novos líderes e gerentes de projetos?
- ETE: Não
- CRC - Por absoluta falta de recursos humanos, não há, atualmente, preocupação com esta formação.

Organização interna:

26. Como está estruturada sua área?

- CTE – Estruturado em quatro laboratórios associados (LAC, LAP, LAS, LCP). Cada laboratório está organizado informalmente em grupos de pesquisa.
- LIT – vide anexo organograma do LIT
- CEA – Estruturado em três divisões de pesquisa (DAS, DAE, DGE) e um setor de apoio (SLB). Informalmente, cada Divisão abrange diversas Linhas de Pesquisa. A área tem um coordenador-geral, um Comitê Assessor (formado nos moldes da RE-DIR-119.04), 3 divisões, 1 serviço de apoio (Lançamento de Balões) e 1 programa (apoio ao projeto Antártico). Cada Divisão tem seu próprio Comitê Assessor e está subdividida em linhas de pesquisa (que geralmente contam com uma chefia informal). Estruturado em três divisões de pesquisa (DAS, DAE, DGE) e um setor de apoio (SLB).
- CAD – É uma estrutura funcional: um grupo informal (Grupo de Licitações e Contratos - GLC), um setor (Setor de Apoio Logístico de Brasília - SAB), seis serviços (Serviço de Acompanhamento Orçamentário – SAO; Serviço de Controle de Orçamento e Finanças – SOF; Serviço Administrativo – SSA; Serviço de Infra-estrutura Administrativa – SIA; Serviço de Engenharia e Manutenção – SEM; Serviço de Desenvolvimento Organizacional- SDO) e duas unidades regionais (Unidade Regional de Cuiabá – CBA e Unidade Regional de Cachoeira Paulista-URC).
- CRH – A estrutura é Departamental como segue: CRH – Coordenação de Recursos Humanos – DGP – Divisão de Gestão de Pessoal – SAS – Serviço de Assistência e Benefícios – STD – Serviço de Treinamento e Desenvolvimento.
- OBT –
- ETE – Em 4 divisões (DSE, DMC, DSS e DEA) e 2 serviços (SGP e SMF)
- CPT –
- CRC – Centro de Controle de Satélites(CCS), Estação Terrena de Cuiabá(ETC), Estação Terrena de Alcântara(ETA).

27. Como funciona o comitê assessor da sua área? Ele é consultivo ou deliberativo?

- CTE – Os CAs dos laboratórios e do CTE são consultivos, mas a critério das atuais chefias tem tido um caráter deliberativo.
- LIT – O comitê tem caráter consultivo, em assuntos transversais, ou seja, que não sejam de competência específica de uma única área.
- CEA – O comitê tem caráter consultivo. O Comitê Assessor é deliberativo, sendo formado pelo Coordenador (presidente), substituto do Coordenador (vice-presidente), chefes de Divisão e dos serviços e programas, além de representantes escolhidos das diferentes linhas de pesquisa (proporcional ao número de integrantes). Perfaz um total de 22 membros. As reuniões são convocadas nas

normas da RE-DIR-119.04 e realizam-se em média a cada 2 meses, em geral por convocação do próprio Coordenador. A pauta é encaminhada com antecedência aos membros e após a reunião uma ata é preparada. As decisões são geralmente tomadas por consenso, havendo ocasiões em que votações têm que ser realizadas. Essa ata é disponibilizada para os demais membros da Coordenação após sua aprovação pelo Comitê.

- CAD – Existe um projeto para a implantação do CA que foi apresentado para o Diretor.
- CRH – Não há no momento, os assuntos são tratados diretamente com os chefes das áreas.
- OBT – O comitê tem caráter deliberativo.
- ETE – Não funciona.
- CPT –
- CRC – CA é constituído pelos representantes de servidores do CCS e da ETC. ETA por enquanto não tem representante, pois possui apenas 02 servidores. Ele é consultivo.

Relacionamento Interno

- CAD – O relacionamento do Coordenador da Administração com o Diretor é freqüente e bom. Atualmente está participando do Grupo da Direção. Tenta-se resolver os problemas dos Coordenadores na medida do possível, porém muitos vêem a administração como um entrave e isto é prejudicial. É muito difícil passar conceitos de legalidade, procedimentos, etc. A auditoria está cada vez mais atuante. Seria muito proveitoso se houvesse uma maior aproximação das áreas fim com a Coordenação de Administração do Instituto.

12.5. Resumo de “Alternativas Jurídicas para o IAC”, GEOPI/UNICAMP, 1996

I – Objetivo

Alternativas de formato institucional para o IAC, que propiciem mais:

- autonomia administrativa, financeira e patrimonial.
- flexibilidade na gestão interna
- capacidade de monitorar oportunidades para captar recursos

II – Situação atual

Órgão da Administração Direta do Estado de São Paulo:

Governador

↓

Secretaria de Agricultura e Abastecimento – SAA

↓

Coordenadoria de Pesquisa Agropecuária – CPA (uma unidade orçamentária)

↓

IAC = um departamento da CPA (uma unidade de despesa)

Recursos: - 80/95% do tesouro (previstos no orçamento do Estado);
- receitas próprias (ex: análises, venda de sementes).

Controle: - a Divisão de Administração da CPA faz a programação, acompanhamento e avaliação das atividades, e a gestão do orçamento, despesas e pessoal;
- o TCE faz a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

II – Problemas

Criados pela atrelagem às normas da Administração Pública, que privilegiam o controle de procedimentos sobre o de resultados; exemplos de dificuldades:

- para assinar contratos, por não ter personalidade jurídica,
- para gerir recursos, por total falta de autonomia e flexibilidade,
- para comprar (pesquisadores ocupados com processos complicados),
- para captar recursos vendendo produtos e serviços;

- para atrair e reter pessoal qualificado (baixos salários);
- para criar programas de treinamento, sistema de avaliação e promoção, etc.

III – Desejável

Autonomia nos âmbitos:

- financeiro, para compor e gerir seu orçamento, com recursos recebidos diretamente do Estado, captados de outras fontes e gerados da venda de produtos, serviços e tecnologia; flexibilidade e agilidade para comprar bens e serviços;
- de gestão de recursos humanos, para estruturar cargos e salários, atrair, contratar e demitir, avaliar e treinar pessoal;
- patrimonial, para decidir sobre alternativas de uso, inclusive como fonte de renda;
- das relações com a sociedade, para fazer parcerias com pessoas físicas ou jurídicas (públicas ou privadas), visando à reprodução e/ou comercialização de produtos, ao desenvolvimento de projetos; para estabelecer linhas de ação relativas à propriedade intelectual e condições de licenciamento de variedades híbridas e outros produtos de P&D.

IV – Alternativas jurídicas (então) existentes

As possibilidades de autonomia e flexibilidade proporcionadas por diferentes formatos jurídicos de entidades públicas são estabelecidas analisando-os segundo quatro aspectos principais:

- (a) grau de liberdade para manejar recursos orçamentários;
- (b) procedimentos licitatórios requeridos para compras, alienações e contratações de obras e serviços;
- (c) regime de trabalho dos servidores públicos;
- (d) sistemas de controle financeiro, orçamentário e operacional a que se submetem.

1 – Sumário das formas de controle sobre entidades da Administração Pública.

- O documento fala das administrações direta e indireta; explica que estas últimas são pessoas jurídicas de direito público ou privado criadas por lei para desenvolver atividades assumidas, mas não exclusivas do Estado, e alerta que elas têm praticamente as mesmas prerrogativas e restrições que órgãos da administração direta.
- Enfatiza, entre as restrições, a necessidade de obedecer a procedimentos (regras para receitas e despesas, publicidade dos atos administrativos, concurso para seleção de pessoal, concorrência pública em acordos com particulares, etc.), visando assegurar a moralidade, a legalidade e o interesse público de seus atos.
- Oferece alguns detalhes sobre a legislação e os órgãos dos três poderes aos quais cabe o controle interno e externo dessas entidades, e lembra que esse controle privilegia os procedimentos sobre os resultados.

2 – Possibilidades de inserção na estrutura (então) vigente.

- Manter-se na Administração Direta: solução só provisória, durante a implementação de outra alternativa, e que consiste em ganhar alguma autonomia de gestão mediante decretos ou delegação de atribuições possíveis à direção do IAC; isto porque:

- (a) a pesquisa agrícola é atividade de natureza mais típica da Administração Indireta;
- (b) o IAC continuaria sem personalidade jurídica; só isso já justificaria passar à AI;
- (c) seria recomendação inoportuna, numa época em que estudos de reforma do Estado apontavam justamente para novas formas organizacionais, mais adequadas às áreas de atuação não estratégicas nem exclusivas do Estado, visando sua administração gerencial com controle finalístico.

- Passar à Administração Indireta, como autarquia ou fundação pública (empresa pública não se aplicando, pois as atividades do IAC não visam à produção de bens ou serviços para o mercado).

Antes de descrever essas duas alternativas institucionais, o documento menciona a existência da Fundação IAC (privada) e das fundações de apoio em geral (cujas relações com instituições de ensino e P&D ainda não haviam sido regulamentadas em nível estadual), lembrando que não constituíam solução definitiva, nem satisfatória, aos entraves burocráticos da Administração Pública.

Segue-se a descrição das características de estrutura e finalidade de autarquias e fundações, que não será aqui resumida, apenas alertando-se que o documento contém, é claro, também matéria jurídica específica a sua natureza estadual.

- Deixar a Administração Pública, tornando-se um Serviço Social Autônomo (exemplo mais próximo ao perfil do IAC: a Associação das Pioneiras Sociais, administradora do Hospital Sarah Kubitschek; mas também formato do SESI e do SENAI).

Para a descrição dos SSA, que também não será resumida aqui, o documento remete a uma de suas referências. Menciona que são a base do modelo de Organizações Sociais, então proposto pelo MARE. As SSA exercem suas atividades mediante contratos de gestão com o Governo (à época, ainda não havia lei federal prevendo esse mecanismo em nível estadual, e esforços nesse sentido eram, portanto, recomendados), estão liberadas dos controles de procedimentos típicos da Administração Pública, e podem contratar pela CLT. Para contornar a dificuldade de que, por receber recursos públicos, a APS mencionada mais acima precisa prestar contas ao TC, estabeleceram-se critérios de julgamento específicos aos termos do contrato de gestão (o que, no caso estadual, demandaria alterações de legislação cuja efetivação deve, novamente, respeitar lei federal). Finalmente, o documento adianta riscos como a não renovação do contrato de gestão, que serão abordados mais adiante, em conexão com a estabilidade das OS.

3 – Alternativas (então) novas: contratos de gestão e Organização Social.

- “Contratos” de gestão. As aspas são para realçar que eles são menos contratos do que, essencialmente, um método de controle gerencial, por resultados, das atividades de entidades autônomas públicas ou privadas (que já vinha sendo praticado), no qual metas expressas qualitativa e quantitativamente são com elas pactuadas, e seus resultados avaliados periodicamente para renegociação do contrato; pressupõem, portanto, diagnóstico prévio da entidade, com claro estabelecimento de sua missão e objetivos. São uma “novidade” metodológica apenas no sentido de que vêm resgatar objetos e meios de controle do Estado que foram negligenciados, ou substituídos pela preocupação com a observância de procedimentos.

Seu interesse para o IAC vincula-se à autonomia que possam proporcionar, pela liberação do controle de processos em favor do controle finalístico de suas atividades. São identificadas quatro circunstâncias institucionais do IAC, compatíveis com seu aproveitamento:

(a) ainda na administração direta: articulando junto ao Governo do Estado a implementação duma metodologia tipo contrato de gestão, mediante liberação de algumas normas de controle pelas Secretarias, via decretos e portarias que podem regulamentar normas administrativas; como se verá mais abaixo, essa é uma circunstância contemplada apenas como provisória, numa etapa de transição a uma solução mais desejável;

(b) tendo passado à administração indireta, como autarquia ou fundação instituída pelo poder público, mediante os mesmos mecanismos de “desafogo” mencionados acima;

(c) fora da administração pública, transformado em Serviço Social Autônomo para atividades de pesquisa agrícola;

(d) na qualidade de OS (figura que ainda precisaria ser instituída no âmbito estadual), cujas características são brevemente resumidas a seguir, porque não chegaram a ser apresentadas nas reuniões do G10.

- Organizações Sociais.

- na proposta do MARE, poderiam habilitar-se como OS's entidades de ensino, pesquisa em C&T, preservação ambiental e saúde (atividades de interesse público não exclusivas do Estado), constituídas como fundações ou associações civis de direito privado (logo, não se trata de nova personalidade jurídica), e cujo perfil já contemplasse a prática de planejamento estratégico sistemático, e uma administração por objetivos, calcada na avaliação de desempenho gerencial;

- o orçamento de uma OS, constituído de recursos públicos (rubricados como “manutenção de contrato de gestão”, logo, de destinação decidida internamente), e de receitas próprias, seria aprovado por um Conselho Administrativo, e submeter-se-ia à fiscalização do TC, mas com base em critérios vinculados às cláusulas pactuadas num contrato de gestão, aí incluída a dispensa de procedimentos burocráticos típicos, substituídos pela observância de regulamento próprio, privilegiando regras adequadas a suas especificidades, bem como flexibilizáveis;

- para seus recursos humanos, contaria com uma estrutura de cargos e salários própria, e contrataria pessoal em regime de CLT (o quadro já existente no IAC permaneceria no RJE, até esgotar-se);

- receberia concessão de uso de seu patrimônio público, podendo prever-se a exploração econômica de seus bens imóveis; poderia constituir patrimônio próprio, e dele dispor como lhe aprouvesse;

- respeitadas sua missão e objetivos traçados no CG, poderiam estabelecer internamente os critérios e formas contratuais mais adequados para colaborações e parcerias (mas mediante alguma forma de concorrência entre candidatos potenciais, no caso de concessão exclusiva de bens ou serviços do IAC).

Como se sabe, contratos de gestão envolvem riscos e certa instabilidade, associados à possibilidade de sua não renovação ou de redução do aporte de recursos, mesmo que plenamente atingidas as realizações pactuadas, mas em decorrência de circunstâncias orçamentárias externas a OS, ou da intervenção de critérios de natureza política (situação incontornável via “antídotos” jurídicos, porque a Administração Pública tem poder discricionário sobre prioridades de alocação de recursos).

V – Conclusão: diagnóstico

Há necessidade técnica e oportunidade política de uma nova forma de inserção do IAC na estrutura administrativa do Estado de São Paulo, tendo em vista que:

- as restrições impostas pelo aparato legal da administração estadual representam dificuldade irremovível à eficiente realização dos fins do IAC;

- consultado, o corpo funcional do IAC considera que a falta de autonomia é um dos principais entraves à melhoria da instituição;

- o único caminho para corrigir essas dificuldades é o IAC contar com um novo status (logo, estatuto) jurídico;

- o momento é oportuno para buscar uma nova alternativa, dada a reforma do Estado que se acha em pleno estudo nos âmbitos federal e estadual.

VI – Conclusão: recomendações

Propor, viabilizar e implementar nova relação institucional e jurídica do IAC com o Estado, baseada nos seguintes princípios:

- necessidade de ganho real de autonomia, como condição ao cumprimento mais eficiente de objetivos de interesse público;

- precedência de sua vinculação com a sociedade sobre suas vinculações burocráticas com a Administração Pública;

- instituição de mecanismos de controle interno e externo que priorizem o cumprimento de metas e resultados de interesse público sobre a observância de procedimentos.

VII – Estratégia a implementar até novembro de 1998

1 - Transformar o IAC em organização pública não estatal sem fins lucrativos (caso aprovada a reforma do Estado) ou em Serviço Social Autônomo (caso contrário),

responsável por atividades de P,D & IT de interesse público na área agrícola;

2 – Criar, para estabelecer suas diretrizes de atuação, um Conselho Administrativo composto de representantes do Estado e dos segmentos de sociedade civil envolvidos com suas atividades-fim;

3 – Definição de sua estrutura administrativa por esse Conselho, via normas nas áreas de RH, cargos e salários, contratos e convênios, compra e venda de bens e serviços, e avaliação;

4 – Implantar um gerenciamento das relações IAC-Estado baseado em Contratos de Gestão de previsão quinquenal, avaliados e renovados anualmente, e que explicitem uma estrutura de financiamento e de avaliação orientada por resultados.

VIII – Passos da transição ao novo modelo, e de sua implementação operacional

Observação:

- o período de transição visa, ainda na administração direta, introduzir gradualmente, e dentro dos limites jurídicos, uma reorganização institucional (detalhada em outro documento) para consolidar práticas gerenciais que facilitarão a implantação dos CG e das novas formas de articulação com o Estado, o setor produtivo e a sociedade civil;

- esses passos são apresentados em dois cenários, contemplando a materialização ou não das reformas então propostas pelo MARE.

QUADRO SÍNTESE DOS PASSOS OPERACIONAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA INSTITUCIONAL DO IAC

Âmbito	Transição	Sem Reforma	Com Reforma
Interno, como preparação para viabilizar a reforma	Reorganização (detalhada em outro documento), mediante novos: organização da pesquisa, estrutura administrativa, sistema de avaliação do desempenho institucional e individual, mecanismos viabilizando ganhos adicionais de produtividade; prática de planejamento permanente, visando elaborar estrutura de cargos e salários, regulamentos de compras e vendas e política de propriedade industrial.		
com SAA & Governador	IAC passa de unidade de despesa a unidade orçamentária.	IAC passa a instituição pública não estatal	
Interno	Gestão financeira-orçamentária por mecanismos gerenciais (preparando-se para CG).	Proposta de liberação de controle burocrático	
+ Executivo, Legislativo & TCE	Contrato de Gestão com SAA (isto é, substituição do controle de processos pelo de resultados)	Proposta às Secretarias e ao TCE de uma sistemática de controle diferenciada.	
com SAA & Governador	Governador e Secretário delegam atribuições à direção do IAC, para tomar decisões internas e assinar de contratos	Negociar regulamentos para RH, orçamento e execução financeira, uso do patrimônio e compras e vendas	Proposta de adaptação, ao Estado de São Paulo, de modelos legais federais
com SAA & Governador	(Conforme detalhamento anexo ao documento do GEOPI) a CPA muda para funcionar como Conselho ou Agência destinada a assessorar a SAA no apoio e acompanhamento da pesquisa agrícola em SP	IAC passa a SSA para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica na área agrícola	IAC passa a fundação ou associação pública de direito privado para P, D & I na área agrícola
com Sociedade Civil	Criação de um embrião do Conselho Administrativo, com composição estado/sociedade civil	Lei estadual estabelece estruturação, decreto a regula e estabelece regras para regimento interno	Decreto qualifica IAC como OS

Seguem-se, em âmbito interno e nos dois cenários, a elaboração do Regimento Interno pelo Conselho Administrativo, a normatização referente a recursos humanos, à celebração de contratos e convênios, à compra e venda de bens, serviços e tecnologias, e, finalmente, a elaboração de um Contrato de Gestão.

12.6. Tabela de Modelos Institucionais Alternativos

Modelo Institucional	Definição	Controle Político	Controle Financeiro	Controle Administrativo	Regime de Trabalho	Capital
Administração Direta (INPE)	Integra a estrutura organizacional do MCT. O INPE é um órgão da Administração Direta, então não tem personalidade jurídica, portanto não pode contrair obrigações em nome próprio.	Exercido pelo Poder Executivo, que nomeia e exonera livremente os dirigentes.	Fiscalização financeira, contábil, orçamentária e operacional feita pelo Poder Legislativo e pelo Tribunal de Contas.	Supervisão pelo Ministério ao qual esta vinculada.	Funcionário Público sob Regime Jurídico Único.	Público
Administração Indireta (Autarquia)	Pessoa Jurídica de Direito Público Interno, criado por lei, com capacidade de auto-administração, para o desempenho de serviço público descentralizado, mediante controle administrativo exercido nos limites da lei; não detém capacidade política da lei, não edita lei.	Idem acima	Idem acima	Supervisão interna pela Administração Direta que a criou, efetuada por Ministro de Estado.	Funcionário Público sob Regime Jurídico único. Empregado público regido pela CLT.	Público
Administração Indireta (Fundação Pública)	São entes da Administração Indireta, com personalidade Jurídica de Direito Público, criados por lei.	Idem acima	Idem acima		Idem	Público
Empresa Pública (quando prestadora de serviço público, integra-se na Administração Indireta)	Pessoa jurídica de Direito Privado, com capital inteiramente público. Explora atividade econômica	Precisa autorização do Legislativo, através de Lei Específica, cabendo a Lei Complementar, definir as áreas de atuação.	Supervisão do Ministério a que está ligada.	Supervisão do Ministério a que está ligada.	Empregado público regido pela CLT.	Público
Sociedade de Economia Mista (quando prestadora de serviço público, integra-se na Administração Indireta)	Pessoa jurídica de Direito Privado com capital público e privado. Explora atividade econômica.	Idem acima	Idem acima	Idem acima	CLT.	Público e privado

Fundação de Apoio	Assim designada porque constituída para apoiar instituições de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica em projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, nos termos da Lei 8.958/94, regulamentada pelo decreto 5205/04	Deve registrar-se e credenciar-se junto ao Ministério de Educação e ao Ministério da Ciência e Tecnologia.				
--------------------------	---	--	--	--	--	--

Fonte: CPA-049-2006 – “Relatório Final referente ao estudo sobre ALTERNATIVAS INSTITUCIONAIS PARA O INPE NO CONTEXTO DO DIREITO BRASILEIRO”
 Autor: Francisco de Assis Alves

12.7. Comentários Discordantes ou Complementares ao Relatório Final

Membro: Gino Genaro

Li a última versão do relatório final do GT-10 encaminhado pela Valéria. Não sei quanto às outras propostas de emendas, se foram total ou parcialmente incorporadas, ou se foram rejeitadas. Com relação às propostas que enviei, considero que foram parcialmente incorporadas, especialmente aquelas relacionadas a deixar mais claro o que é opinião dos consultores e o que é opinião do GT-10.

Entretanto, continuo achando que o documento peca em alguns aspectos, como:

- a supervalorização do trabalho feito pelo consultor gerencial, incorporando praticamente a íntegra de seu relatório ao nosso (lembrar que os relatórios de cada consultor compõem o relatório final através de seus anexos); e

- a presença, no corpo do relatório, ainda que explicitamente indicado tratar-se de uma proposta do consultor, de temas absolutamente complexos e polêmicos, que não foram bem discutidos e muito menos deliberados no interior do GT. É o caso da proposta de se criar as fundações de apoio e a opinião de que seria inviável ou inadequado a transformação do Inpe numa autarquia

Não tenham dúvida de uma coisa: tudo o que contém este relatório, seja para o bem ou para o mal, entrará para os anais desta instituição como sendo uma proposta do GT-10, não dos consultores contratados pelo grupo.

Sei que a esta altura do campeonato seria impossível solicitar que o grupo se reunisse para, digamos, debater e aprovar (votando contra ou a favor) o relatório final. Acho que isto seria o mínimo necessário para se garantir o direito de expressão e de opinião em relação àquilo que foi produzido. É o que acontece, por exemplo, numa Constituinte (lembrem-se que vários partidos votaram contra, e não assinaram, a Constituição de 1988) e nas CPIs, cuja versão final de seus relatórios devem ser submetidos a voto para que sejam considerados aprovados.

Por isso, ainda que simbolicamente, considerando o conjunto da obra e todas as razões aqui expostas, fica registrada minha posição: voto contra o relatório final do GT-10.

Membro: Huberto Closs

Embora ressaltando o incansável esforço e o esplêndido trabalho que a Valéria tem desenvolvido no sentido de buscar aproveitar e sintetizar nesse documento contribuições que lhe chegaram por e-mail, principalmente após a "dispersão" do GT-10, bem como o fato de também ter visto contempladas aquelas de minhas emendas que não precisariam de ratificação pelo grupo, resta-me endossar a observação do Gino relativa a um "super-aproveitamento" de material do relatório original de nosso consultor gerencial, cuja compreensão por todos os meus colegas GT-10 coloco em dúvida, bem como o faço relativamente ao significado e à contribuição, à clareza do relatório, de algumas das figuras ali insistentemente aproveitadas.

Quanto à explicitação, no relatório do GT-10, de opiniões oferecidas por nosso consultor sobre formações institucionais e parcerias, em relatório jamais apreciado pelo GT-10, já havia eu sugerido que este último fato (sua não avaliação pelo grupo), mais sua inclusão como anexo, fossem levadas em conta para não sintetizá-lo no corpo de nosso documento final, o mesmo aplicando-se ao documento contratado sobre modelos gerenciais. Tal sugestão não

tendo sido acolhida, e, portanto, tendo sido mantidos os sumários das contribuições de nossos dois consultores, entendo que o relatório então peca por apresentá-los de forma diferenciada, uma vez que as sugestões metodológicas do Thomaz acham-se misturadas a material gerado pelo grupo (por haverem, em parte, baseado-se nesse material), o que não contribui nem um pouquinho para esclarecer onde começam e onde terminam as sugestões do consultor e as reflexões do grupo.

Que pena. Todo esse esforço, todo esse mutirão de final de prazo, correndo atrás do prejuízo, mas também entendo, a exemplo do Gino, que esse documento não consegue - apesar, insisto, do cuidadoso, desprendido e elogiável trabalho da Valéria, tentando de forma isenta traduzir e harmonizar nossas sugestões - não consegue ele expressar com suficiente clareza o que aprendeu e refletiu o GT-10 sobre a contribuição que lhe coube oferecer ao PE.

12.8. Pareceres dos Consultores

Parecer referente ao relatório CPA-040-2006 – Versão Final do Estudo do GT10 – Alternativas de modelos institucionais e gerenciais

MATRIX / CDE

Thomaz Wood Jr.

São Paulo, 12 de dezembro de 2006

Entendo que, sob o ponto de vista das atividades coordenadas pela Matrix / CDE, o relatório CPA-040-2006 apresenta um sumário competente e fidedigno dos trabalhos realizados.

De fato, o Grupo-10 realizou um trabalho exemplar, dadas as restrições de tempo e de escopo enfrentadas. Desta forma, os produtos gerados apresentam uma síntese relevante da situação atual e dos desafios para o futuro, para que o INPE possa refletir sobre aspectos essenciais de sua organização e de sua gestão e tomar decisões.

Aproveito para frisar que o INPE encontra-se diante de uma oportunidade única: a mobilização conseguida e os estudos realizados, aliados aos invejáveis recursos humanos disponíveis, se corretamente articulados, podem levar a instituição ao um novo patamar capacidade de realizações e de desempenho.

O diagnóstico realizado aponta que o INPE encontra-se hoje em um estágio ainda rudimentar de gestão. A análise dos sintomas, registrados como pontos de atenção no termo de referência, apontam para soluções que são bem conhecidas e foram testadas em muitas outras organizações.

Se tratados em conjunto, a superação das restrições institucionais e o desenvolvimento dos modelos de organização e de gestão possibilitarão remover as barreiras que impedem ou dificultam a construção de uma instituição exemplar, de alta performance.

O ponto essencial, neste momento, é a construção de uma visão convergente de futuro, com apoio de todos os grupos de interesse. Neste sentido, o papel da liderança do INPE é essencial. Cabe à liderança garantir a seqüência do processo de planejamento estratégico, definir a visão de futuro, alinhar a organização e a gestão, e garantir que todos os passos para mudança ocorram no tempo e ritmo certos.

Em uma instituição com quadros sofisticados como o INPE, tal tarefa não é trivial. Ela exigirá, dos líderes, um intenso processo de negociação, porém marcado por decisões assertivas e ações para garantia de execução.

Contrato CGEE/Advocacia Francisco de Assis Alves S/C nº 185/2006

Revisão técnica do relatório final do GRUPO TEMÁTICO 10 (GT 10)

Esta revisão técnica consiste no cumprimento da terceira e última etapa do **Contrato CGEE/Advocacia Francisco de Assis Alves S/C nº 185/2006**, estabelecido no item 3, da Cláusula Segunda (fls. 3), do respectivo instrumento contratual.

I – INTRODUÇÃO

No processo de planejamento estratégico do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o GT 10 é responsável pela descrição dos atuais modelos institucional e gerencial do INPE, pela identificação das vantagens e limitações de tais modelos, bem como pela avaliação e sugestão de alternativas que propiciem maior eficiência, qualidade e transparência às ações do Instituto.

Coube ao GT 10 a tarefa de propor novas formas de organização institucional e gerencial que permitam ao INPE cumprir eficazmente sua missão à vista do esgotamento dos modelos vigentes.

A partir dessas diretrizes o GT 10 elaborou denso estudo sobre a estrutura institucional e gerencial do INPE, diagnosticando a situação atual e sugerindo alterações para dinamizar a Instituição.

A presente revisão técnica circunscreve-se às questões institucionais, constantes dos itens 2, 3, 4, 5, 12.5 e 12.6 do Relatório, a saber:

2. Características do atual modelo institucional do INPE, fls. 7;
3. Idéias-força para a mudança do formato institucional, fls. 8;
4. Alternativas institucionais para o INPE, fls. 9;
5. Transformação do INPE em autarquia, fls. 10;
- 12.5. Resumo de “Alternativas Jurídicas para o IAC”, GEOPI/UNICAMP, 1996, fls. 67/74;
- 12.6. Tabela de Modelos Institucionais Alternativos – elaborado por Geraldo (GT 10), fls. 75/76.

Segue a análise de cada um dos itens elencados.

Item 2. Características do atual modelo institucional do INPE, fls. 7

Neste tópico, o Relatório diagnosticou adequadamente o atual perfil institucional do INPE ao constatar que se trata de órgão vinculado ao MCT, pertencente à Administração Direta e destituído de personalidade jurídica própria, que está sob regime exclusivo de direito público, que seu quadro de servidores efetivos é regido pelo regime jurídico único, e que obedece a princípios norteadores da Administração Pública.

O Relatório também apontou como as limitações decorrentes da sujeição ao regime jurídico administrativo interferem na prática de atos tais como construção de obras e aquisições de bens e serviços; captação de recursos, geração de recursos financeiros, celebração de contratos e convênios, produção e difusão de tecnologias

sofisticadas, prestação de serviços, dentre outros que ficam restritos em razão da burocracia imposta pelas regras de Direito Público.

A situação atual do INPE, no que diz respeito ao seu modelo jurídico, foi apropriadamente revelada no Relatório.

Item 3. Idéias-força para a mudança do formato institucional, fls. 8

Neste item, o Relatório marca, com bastante acerto, as carências atuais do INPE em face do modelo institucional vigente. Tais carências são transformadas, apropriadamente, em idéias-força a nortearem a busca de um padrão institucional moderno para o Instituto.

Tais idéias força são: 1^a) obter maior autonomia administrativa, financeira e operacional; 2^a) obter maior autonomia técnico científica.

Percebe-se, claramente, a partir dessas anotações do Relatório, a necessidade de o INPE conseguir maior liberdade de governar a si mesmo, de independência sobre seus destinos, de capacidade de se auto-administrar, de liberdade para desenvolver programas e projetos, sob pena do comprometimento de sua missão que é a realização de pesquisa espacial, função essencial para o desenvolvimento do país.

O que o INPE almeja, consoante delineado no Relatório, é deter autonomia para tomar decisões nos campos gerencial, orçamentário, financeiro, administrativo, técnico-científico e de remuneração de pessoal, pautando-se, obviamente, nas regras impostas pela Constituição Federal, mas com a flexibilidade que a atividade de pesquisa requer.

O trabalho do GT 10 é justamente o de propor soluções para que o INPE consiga a desejada AUTONOMIA nos campos administrativo, financeiro, operacional e técnico-científico.

Item 4. Alternativas institucionais para o INPE (propostas pelo consultor jurídico)

A parceria com instituições de natureza privada, sem fins lucrativos, foi a alternativa proposta por esta Consultoria Jurídica, conforme salientado no Relatório do GT 10, para auxiliar o INPE na consecução de suas atividades finalísticas, conferindo-lhe o dinamismo necessário demandado pela atividade de pesquisa que realiza.

Essa instituição privada, consoante orientação desta Consultoria que também constou no Relatório, poderia ser tanto a FUNCATE, que é uma fundação que já existe, já realiza projetos com o INPE e, portanto, é de se supor que conheça suas necessidades e seu potencial, quanto com uma nova fundação a ser instituída.

A alternativa 1 refere-se à parceria entre o INPE e uma instituição privada qualificada como organização social nos termos da Lei nº 9.637/98, por meio da realização de um contrato de gestão entre a Organização e o MCT, detentor de personalidade jurídica. Por meio de tal contrato de gestão, o INPE passaria a contar com a administração de uma instituição privada que está livre das amarras impostas pelo regime jurídico administrativo e poderia assim conferir agilidade de procedimentos, liberdade de decisões na administração do INPE.

A alternativa 2 diz respeito à parceria entre o INPE e uma fundação qualificada como fundação de apoio nos termos da Lei nº 8.958/94, regulamentada pelo Decreto nº 5.205/04. Uma fundação de apoio ao INPE teria o objetivo de fomentar e realizar pesquisas espaciais, prestar serviços nesta área, conceder bolsas de estudo e pesquisa, apoiar o

pesquisador em suas atividades. Tal fundação de apoio realizaria todas essas atividades em parceria com o INPE, apoiando os pesquisadores e as pesquisas do Instituto, numa perfeita sintonia com os objetivos do Órgão.

Na qualidade de órgão público, seja da Administração Pública Direta, seja da Indireta, o INPE estará sempre jungido às regras do regime jurídico administrativo responsáveis pelo engessamento de suas atividades.

Uma das alternativas de que o Instituto pode lançar mão para conseguir autonomia administrativa sem perder sua natureza pública está prevista na Constituição Federal, mais precisamente no § 8º, do art. 37, o qual determina que:

“§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I – o prazo de duração do contrato;

II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III – a remuneração do pessoal.”

Vislumbra-se, neste dispositivo, a possibilidade de o INPE, mantendo sua qualidade de órgão público, ampliar sua autonomia gerencial, financeira e orçamentária por meio da celebração de contrato com o próprio poder público.

Trata-se de “**Contrato de Autonomia**”, que pode também ser chamado de “**Acordo de Resultados**”, por meio do qual se amplia a autonomia gerencial, financeira e orçamentária do órgão ou ente público, alcançando-se a melhoria de sua gestão. É um documento firmado no âmbito da própria Administração Pública, entre administradores públicos, no qual são previstos metas e respectivos prazos de consecução, indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, direitos e obrigações dos pactuantes, otimização de custos e eficácia na obtenção de resultados.

Afigura-se, tal contrato, um instrumento que pode trazer maior agilidade para dentro da Administração Pública Direta e Indireta, conferindo maior autonomia aos administradores.

Contudo, a norma constitucional do artigo 37, § 8º, é de eficácia limitada, isto é, depende de lei para produzir efeitos posto que condiciona *à lei dispor sobre: I – o prazo de duração do contrato; II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes; III – a remuneração do pessoal.*”

Portanto, para que o referido cânone constitucional produza efeitos práticos e para que o INPE possa celebrar um contrato desta natureza com o MCT por exemplo, é mister a edição de uma lei que confira funcionalidade e executoriedade ao citado comando constitucional; uma lei que, além de conceitos, disponha objetivamente sobre a autonomia a ser conferida ao Instituto.

Item 5. Transformação do INPE em autarquia, fls. 10

A crença de que a transformação em autarquia poderia conferir ao INPE a almejada autonomia administrativa e financeira foi corretamente desmistificada neste tópico do Relatório o qual constatou, conforme orientação desta Consultoria Jurídica, que “A

alteração da natureza jurídica do INPE para autarquia não afetaria suas características atuais no tocante a questões administrativas e orçamentárias. Transformar-se em autarquia não conferiria impacto na flexibilização da gestão do INPE”.

Item 12.5. Resumo de “Alternativas Jurídicas para o IAC”, GEOPI/UNICAMP, 1996, fls. 67/74

O GT 10 apresenta, nesta etapa do Relatório, o Resumo de um estudo elaborado pelo GEOPI/UNICAMP, no ano de 1996, sobre Alternativas Jurídicas para o Instituto Agrônomo de Campinas (IAC). Foi bastante apropriada a menção a esse estudo porquanto o IAC é um órgão da Administração Direta do Estado de São Paulo e enfrenta problemas semelhantes aos vividos pelo INPE.

O estudo do GEOPI sugeriu, nas partes 2 e 3 do item IV, o seguinte: 1) que o IAC passasse à Administração Indireta como autarquia ou fundação pública; 2) que o IAC se transformasse em Serviço Social Autônomo; 3) que o IAC realizasse parceria com uma Organização Social por meio de contrato de gestão.

À vista de tais possibilidades, é de se constatar que a transformação do IAC em autarquia ou fundação pública não libertaria o órgão das amarras impostas pelo regime jurídico administrativo, pois tal regime recai igualmente sobre os entes da Administração Pública Indireta; transformar o IAC em Serviço Social Autônomo também não seria recomendável, pois o perfil de tais instituições não se coaduna com as atividades de pesquisa científica ínsitas ao INPE e sim com a assistência ou ensino de certas categorias sociais em grupos profissionais; a parceria com uma instituição privada, sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social, esta sim seria a alternativa mais indicada.

Item 12.6. Tabela de Modelos Institucionais Alternativos – elaborado por Geraldo (GT 10), fls. 75/76

A tabela de modelos institucionais alternativos constante do Relatório do GT 10 expõe 6 (seis) alternativas institucionais que são: 1) permanecer o INPE na **Administração Direta**; 2) transformar o INPE em **autarquia** integrante da Administração Indireta; 3) transformar o INPE em **fundação pública** integrante da Administração Indireta; 4) transformar o INPE em **empresa pública** integrante da Administração Indireta; 5) transformar o INPE em **sociedade de economia mista** integrante da Administração Indireta; 6) parceria com **fundação de apoio**.

Pelas razões expostas nesta revisão técnica e ainda no estudo elaborado por esta Consultoria Jurídica, é de se afirmar que o item 6 é a alternativa que verdadeiramente alteraria a situação atual do INPE.

II - CONCLUSÃO

Diante do exposto, esta a conclusão:

a) o Relatório do GT 10 diagnosticou, com propriedade, as restrições que o regime jurídico administrativo confere às ações do INPE bem como expôs, com precisão, a necessidade de o Instituto obter **maior autonomia administrativa, financeira, operacional e técnico-científica**.

b) a alternativa mais indicada para a superação dos entraves impostos pela burocracia típica dos órgãos e entes públicos é a parceria com uma instituição privada sem fins lucrativos (qualificada como Organização Social ou como Fundação de Apoio), que faria as vezes de um instrumento condutor das atividades do INPE e auxiliaria-o na consecução de suas atividades finalísticas; tal entidade, no fundo, seria o braço executor das atividades do INPE, com a eficácia, a agilidade e a autonomia desejadas;

c) o INPE, como órgão vinculado ao MCT e, portanto de natureza jurídica pública, tem, ainda, a possibilidade de firmar Contrato de Autonomia com a própria Administração Pública, nos termos do artigo 37, § 8º, da Constituição Federal, para alcançar maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira, condicionado, entretanto, à edição de lei ordinária que preveja tal possibilidade.

São Paulo, 21 de janeiro de 2007.

ADVOCACIA FRANCISCO DE ASSIS ALVES S/C

**Francisco de Assis Alves
Advogado e Consultor Jurídico
OAB/SP 24.545**

**Lívia Baylão de Moraes
Advogada
OAB/GO 21.100**