



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS



Workshop dos Resultados dos Estudos Temáticos
13-14 de dezembro de 2006

Auto-conhecimento e Auto-avaliação do INPE

Grupo Temático 06 – Diagnóstico

Introdução

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

Análise de processos e políticas internas

- Estrutura Organizacional
- Processos de Planejamento e Orçamentação
- Financiamento
- Processos e política de relacionamento interno e externo
- Processos e Política de Recursos Humanos
- Processos de Compra, Venda, Contratos, Propriedade Intelectual, Absorção e Transferência de Tecnologia

Metodologia: levantamento de dados via documentos, entrevistas, envio dirigido de questionários.

Principais Resultados – Organogramas

- 27 organogramas – Primeiro publicado em 6 janeiro 1972
- Ausência quase total de documentação sobre as estratégias de alterações.
- Motivação para alterações: emergência de novas competências e áreas, distribuição de funções gratificadas, ajustes táticos internos, etc.
- A criação das coordenações de gestão científica (CIE) e tecnológica (TEC) reflete a preocupação da direção atual com o futuro do INPE, em termos das agendas científicas mundiais.
- Elementos de referência (missão, visão e valores) - apenas a missão está documentada.

Principais Resultados – Financiamento

- Tesouro – principal fonte de custeio e capital; grandes projetos/programas, como o CBERS, se refletem no orçamento do INPE como um todo.
- ausência de sistematização na obtenção de informações referentes aos REOs.

Processos e Política de RHs

- Não há uma política de recomposição do quadro de pessoal a partir da saída de servidores.
- Quadro de servidores alocados na CRH insuficiente: funções estratégicas da área estão sendo realizadas por estagiários ou terceiros (controle de pessoal, psicologia e serviço social).
- Processo de seleção de servidores tem abordagens diferentes em cada carreira: na carreira de gestão não há seleção do perfil adequado para exercício da função.

Principais Resultados – Processos e Política de RHs

- A implementação das políticas de capacitação e de pós-graduação é feita de forma diferenciada em cada área funcional do INPE, o que favorece a omissão de um plano estratégico de capacitação de servidores vinculado aos objetivos institucionais.
- A infra-estrutura operacional para a área de RH está inadequada sob o ponto de vista computacional e logística funcional (ambulatório, salas, equipamentos, sistemas de arquivo).
- A ausência de recursos próprios para a CRH dificulta o planejamento e execução das atividades funcionais.

Principais Resultados – Processos e política de relacionamento interno e externo

- Levantamento dos convênios e acordos nacionais e internacionais: não há um acompanhamento dos mesmos.
- Não é transparente quais interesses do INPE são contemplados nestes acordos; tampouco existe motivação ou cobrança para que o andamento ou os resultados desses acordos sejam divulgados.
- A eficácia das comunicações, interna e externa, foi considerada pela maioria dos servidores apenas como regular, sem conseguir atingir o objetivo.

Principais Resultados – Planejamento e Orçamentação

- Uma sistematização no recolhimento de informações orçamentárias pela CPA junto as áreas seria bem vinda;
- Um procedimento de negociação e análise dos impactos de cortes orçamentários contribuiria para a otimização da utilização dos recursos.
- Faz-se necessário um calendário interno compatível com calendário do MCT/MPOG que permita discussão do planejamento com antecedência.
- Incluir no custo dos projetos os gastos fixos, tais como energia elétrica, telecomunicações e manutenção.

Principais Resultados – Acompanhamento e Avaliação

- Necessidade de informações atualizadas e de fácil acesso, com dados da execução de RCs.
- Acompanhamento dos projetos de pesquisas individuais – em geral feito apenas pelas agências financiadoras.
- Os resultados da avaliação do Termo de Compromisso de Gestão (TCG), os Relatórios de Gestão e de ações do Plano Plurianual (PPA) devem ser usados para o (re) planejamento das áreas, o que ainda não ocorre; papel dos indicadores ainda não plenamente compreendido.

Principais Resultados – Processos de Compras e Contratos

- Falta treinamento e capacitação, em todos os níveis, das pessoas participantes destes processos (por exemplo, muitas RCs e projetos básicos seriam prontamente aceitos com o treinamento correto do requisitante).
- Fluxo processual – muito extenso; intensa burocracia interna (memorandos, competências para assinaturas de documentos simples etc.); falta de comunicação, comprometimento e sintonia entre as partes envolvidas; atraso gerado por acúmulo de requisições de compras por grandes lotes.
- Assessoria jurídica – necessária ao processo, mas ao mesmo tempo um entrave; grande volume de processos a serem revisados.

Principais Resultados – Processos de Compras e Contratos

Tecnologia da Informação – pode solucionar alguns problemas: permite agilização dos processos e de tomada de decisão.

Em algumas áreas observa-se que:

- As especificações são bem elaboradas.
- Existe um grupo de apoio ao processo de compras.
- Existe suporte jurídico para cuidar das licitações e contratos.
- O requisitante é o responsável pelo monitoramento do processo até a chegada do material.

Principais Resultados – Processos de Venda

- Funcionam bem em diferentes áreas do Instituto.
- Cada área tem seu próprio procedimento de venda.
- Pontos em comuns: utilizam fundações; os recursos são usados para compras emergenciais, contratação de serviços, capacitação dos funcionários e laboratórios, viagem de visitante dentre outros.
- Informação sobre quais mecanismos utilizar para iniciar um processo de vendas não é de conhecimento geral.
- Informações sistematizadas e centralizadas sobre os recursos que o INPE capta através das fundações não foram encontradas.

Principais Resultados – Propriedade Intelectual

- Necessidade de uma política institucional clara para esses processos.
- Especialistas na área que possam dar informações efetivas de como proceder e quais regras seguir, quais as vantagens, não foram encontrados.
- Não existe uma infra-estrutura para acompanhar os pedidos de depósitos de patentes, quer seja de pessoal, quer seja financeira. O próprio inventor tem que buscar informações e recursos.

Idéias-Força

Modernização Administrativa

+

Definição de Política Institucional para:

Propriedade Intelectual

Comunicação Institucional

Gestão Estratégica de pessoas



aumento da sinergia
e interação entre
as áreas



Realização
da
missão do
INPE

Idéias-Força (organograma e RH)

- Revisão da estrutura organizacional e gerencial com vistas ao aumento da sinergia e interação entre as áreas que constituem a chamada “espinha dorsal” do INPE.
- Revisão do modelo de Gestão de RH para incorporação de gestão estratégica de pessoas – valorização de seu capital humano e, conseqüentemente, da instituição.
- Fortalecimento e capacitação (de pessoal e de infraestrutura) das áreas administrativas do INPE para promover o aumento da eficácia da gestão de processos.

Idéias-Força – Processos de Administração

- Implantação de uma Política Institucional na área de Propriedade Intelectual.
- Aprimoramento da Política de Comunicação Institucional.
- Institucionalização de uma política de busca de recurso orçamentário público e privado.
- Implementação participativa e sistemática do PE, do acompanhamento e da avaliação destes processos no INPE e em suas áreas.

Oportunidades/Desafios – Organograma e RH

- Revisão da estrutura organizacional visando uma maior integração, devolvendo ao INPE sua unicidade.
- Fortalecimento do “nome INPE” através de uma maior interação com a sociedade.
- Divulgar amplamente os recursos existentes em jornalismo científico e usá-los para a divulgação dos resultados das atividades desenvolvidas pelo INPE.
- Implementação de ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e institucionais visando a auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional – Gestão estratégica de pessoas.

Oportunidades/Desafios – Administração e Financiamento

- Implementação, manutenção e atualização das soluções em TI em processos administrativos.
- Utilização da Lei de Inovação Tecnológica e de Incentivos Fiscais (“Lei do Bem”) para adotar uma política de propriedade intelectual, absorção e transferência de tecnologia no INPE.
- Incentivo ao depósito de patentes no INPE.
- Acompanhamento efetivo da abertura de editais e chamadas específicas de agências financiadoras para apoio de submissão e aprovação de projetos.
- Acompanhamento efetivo das políticas dos ministérios e a disponibilização de recursos orçamentários.
- Indução de oportunidades junto aos órgãos de fomento.

Diretrizes/Ações – 1

- Sistematização dos processos de revisão e atualização da estrutura interna, com a participação ativa das grandes coordenações.
- Estabelecimento e ampla divulgação dos elementos de referência para o INPE (missão, visão e valores).
- Viabilização da implantação da Gestão estratégica de pessoas.
- Criação de um grupo de apoio à proteção de propriedade intelectual, venda, absorção e transferência de tecnologia. Por exemplo, ter uma estrutura para compilar e disponibilizar informações e identificar oportunidades de negócios dos produtos e serviços fornecidos pelo INPE.

Diretrizes/Ações – 2

- Divulgação dos existentes e estabelecimento de novos procedimentos que melhorem a comunicação institucional interna e externa.
- Revisão dos acordos nacionais e internacionais existentes e aumento de visibilidade dos mesmos junto à comunidade.
- Implantação de Sistemas Integrados para agilização dos processos e tomada de decisão que permitam, entre outras coisas: a informatização do fluxo processual de modo que RC's, editais, projetos básicos sejam impressos apenas quando necessário e pela área competente pela montagem do processo para fins de auditoria e o acompanhamento em tempo real dos processos pelo requisitante.
- Sistematização do planejamento, acompanhamento e a avaliação de projetos de pesquisas individuais.

Diretrizes/Ações – 3

- Mapeamento de custos fixos individualizados das áreas (energia elétrica, telecomunicações, manutenção, acervo bibliográfico, etc), de forma a incluí-las nas respectivas ações do PPA, propiciando mais transparência aos custos reais de cada área.
- Apoio institucional formal à elaboração e encaminhamento de projetos, visando financiamento externo.

Composição do GT6

“Decisions are made by those who show up”
 “Decisões são tomadas por aqueles que participam”
 Aaron Sorkin

Para terminar, a composição do GT6. Creio que todos agimos ao longo destes meses, acreditando na frase acima. E esperamos que o trabalho realizado ajude a tomar decisões sensatas.

Ana Maria Ambrosio	ETE
Carlos Alexandre W. de Souza	CEA
Carlos Augusto Batista Lopes	CAD/CRA
Claudio Bressan	CTE/LCP
Edenilse Fátima Evangelista Orlandi	ETE
Eliete Cibele Cipriano Vaz	CRH/STD
Elisete Rinke dos Santos	CEA
Fabio C.C.S. Borges	CPTEC
Fátima Aparecida Alves Usifatti	CEA
Fernanda M. Guadalupe Nunes	CRH
Horacio Hideki Yanasse	CTE/LAC
Iamara Virginia de Mendonça Motta	GB/STI
João Pedro C. Cordeiro	DPI
José Élio Martins	CRC
Júlio César Santos Chagas	CPTEC/DMD
Ludimila Moitinho de Souza	GB/DIR
Marciana Leite Ribeiro	GAB/SID
Maria Cristina dos Santos Pinto	CAD/CRA
Maria Helena Ferreira Callegari	CAD
Maria Lígia Moreira do Carmo	CRH
Maria Virgínia Alves	CTE/LAP
Mario Celso Padovan de Almeida	CEA
Mônica Elizabeth Rocha de Oliveira	ETE
Nelson Jesus Ferreira	CPTEC
Paulo Cesar Gurgel de Albuquerque	DSR
Pedro Machado Coelho de Castro	CAD/CRA
Prakki Satyamurti	CPTEC
Renato Sérgio Dallaqua	CTE
Ricardo Sutério	LIT
Sandra Lúcia Almeida Cardoso	CAD/CRA
Vilma Feitosa Souza de Assis	CRC
Sérgio Monteiro Salles	UNICAMP/GEOPI
Mirian Hasegawa	
Maria Beatriz M. Bonacelli	UNICAMP/GEOPI

Gestão de Pessoas

“Conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Gestão estratégica de pessoas: Conjunto de políticas e processos definidos fortemente vinculado às estratégias organizacionais, alinhando os objetivos, competências e desempenho das pessoas às diretrizes, metas e objetivos definidos pela organização. Na gestão estratégica de pessoas são abordadas as atividades táticas (recrutamento, seleção, contratação, desligamento) e operacionais (folha de pagamento, férias, licenças, benefícios, serviço social), de âmbito específico e administrativo, e principalmente as atividades estratégicas de âmbito institucional e incorporam a gestão do capital humano (gestão de competência, gestão de conhecimento, programa de qualidade de vida). [Voltar](#)