



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

Alternativas de Modelo Institucional e Gerencial

Grupo Temático 10 – Modelos

Sumário

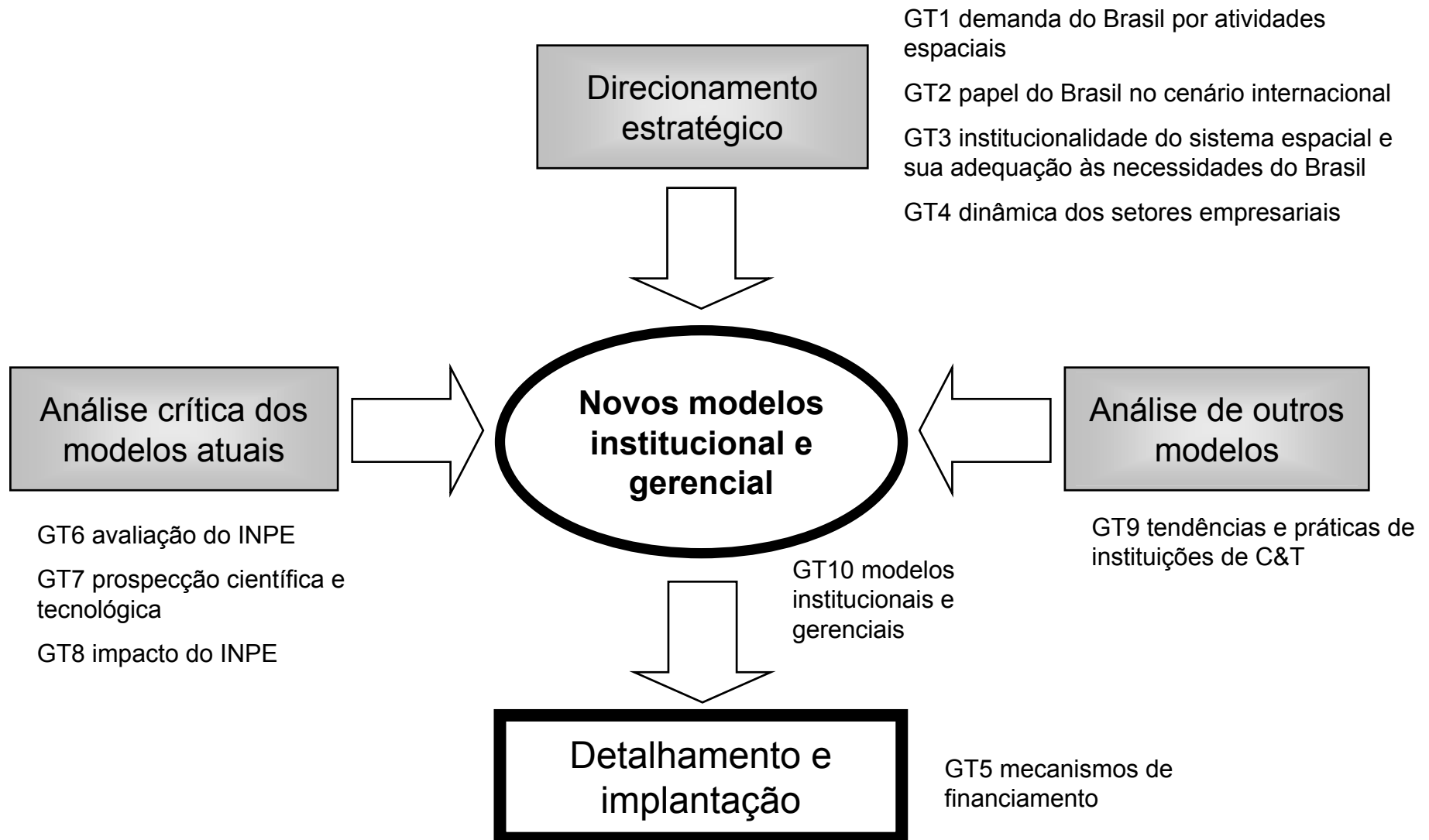
- Objetivos do GT10
- Lógica ideal de desenvolvimento do GT10
- Atividades realizadas
- Modelo institucional atual e alternativas
- Modelo gerencial atual e alternativas
- Dificuldades enfrentadas pelo grupo
- Conclusão
- Documentos que serviram de base para o GT10

Objetivos do GT10

- Modelo Institucional atual
- Alternativas de modelos institucionais

- Modelo gerencial atual
- Alternativas de modelos gerenciais

Lógica ideal de desenvolvimento do trabalho do GT10



Atividades realizadas

- Modelo institucional
 - Identificação do modelo atual
 - Alternativas existentes na legislação
 - Consultoria jurídica externa

- Modelo gerencial
 - Diagnóstico das áreas do INPE
 - Premissas, questões críticas e dilemas
 - Consultoria externa em modelos de organização e de gestão
 - Questionários e entrevistas com lideranças

- Avaliação de modelos de outras instituições

- Entrevistas com ex-diretores

Modelo Institucional

Modelo institucional atual

- Órgão vinculado ao **MCT**
- Administração Direta
- Direito Público Exclusivo
- Sem Personalidade Jurídica
- Unidade Executora de Orçamento
- Quadro de funcionários efetivos regido pelo **RJU**
- Contratos e compras regidos pela Lei 8.666
- Princípios da ação pública:
 - **publicidade, legalidade, eficiência, impessoalidade e moralidade**

Deficiências do modelo institucional

Sinais de esgotamento do atual modelo:

- Tendência à burocratização e ineficiência
- Falta de agilidade e eficácia
- Perda de graus de liberdade de gestão
- Falta de autonomia administrativa e financeira
- Restrição a maior interação com setor produtivo
- Gestão de Recursos Humanos limitada
- Instituição sujeita à estagnação administrativa

Idéias-força para mudança do formato institucional

■ **Maior autonomia administrativa, financeira e operacional :**

- Capacidade de auto-administração
- Serviço público descentralizado
- Controle administrativo menos rígido

■ **Maior autonomia técnico-científica:**

- Capacidade de propor e coordenar novos programas
- Ter a iniciativa em ações multi-setoriais

Alternativas institucionais (estudo GT10)

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

Alternativas institucionais para o INPE (consultor)

■ Parceria com **fundação de apoio**

- Incremento da parceria com a FUNCATE (lei de inovação)
- Instituição de nova fundação com estatuto mais abrangente
- **Vantagem:** “braço institucional” que amplia a autonomia administrativa e financeira

■ **Autarquia**

- Não resolve algumas deficiências do modelo institucional atual (burocratização, RJU, Lei 8.666, auditoria TCU)
- **Vantagem:** maior autonomia técnico-científico e poder coordenar programas multi-setoriais

Modelo Gerencial

Modelo gerencial atual: premissas, questões críticas e dilemas

Temas abordados:

- organização interna
- processo decisório
- planejamento
- práticas de gestão
- recursos humanos
- infra-estrutura
- relacionamento externo

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? <ul style="list-style-type: none"> - 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? <ul style="list-style-type: none"> - Descentralizar ou não as áreas de gestão (CAD e CRH) do INPE? - Mudar rotinas com mudança da estrutura organizacional ou apenas com mudanças gerenciais?

Modelo gerencial atual

Tema	Situação atual
Planejamento estratégico	Centrado no PPA; tem foco nas atividades e no orçamento; realizado pelas áreas (<i>bottom-up</i>); coordenado pela CPA; com baixo nível de participação; com poucas reflexões estratégicas; e com baixo nível de articulação
Processo de tomada de decisões	Existência de sistemas formais (diretoria, comitês assessores etc.); entretanto, com funcionamento limitado. Sistemas fragmentados.
Gestão do desempenho organizacional	Existência de “termos de compromisso de gestão” (áreas e programas > INPE > MCT), tomando como base o orçamento; entretanto, não há disciplina de gestão, ligando metas, indicadores, análise crítica dos resultados e ações corretivas
Relacionamento institucional	Existe área de relações institucionais, com escopo restrito de atuação, há assessoria parlamentar; <i>loci</i> das iniciativas são as áreas e os indivíduos; gestão do relacionamento não tem foco estratégico
Gestão de fontes de recursos financeiros	Centrado no PPA; atuação junto a agências de fomentos; geração de recursos via prestação de serviços; de forma geral, ação pouco pró-ativa
Gestão de materiais	Condicionada pela Lei 8666; percepção de processo sub-otimizado, com problemas de planejamento, qualidade e prazo
Gestão de recursos humanos	Configuração atual 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.
Gestão do conhecimento	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.
Gestão de projetos	Necessidade de aprimorar a disciplina no desenvolvimento e execução de projetos, com o intuito de obter maior eficiência e eficácia em todas as suas etapas.

Idéias-força para mudança do formato gerencial

- Promover alinhamento, sinergia e organicidade
- Viabilizar a capacidade de adaptar-se ao meio e de influenciá-lo
- Adotar gestão de excelência (e.g. GESPÚBLICA, ABIPTI, PNQ)

Ações propostas pelo consultor

Tema	Ações propostas
Planejamento estratégico	Processo estruturado <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> ; 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
Processo de tomada de decisões	Desenvolver o sistema atual (encontros de lideranças); Rever e explicitar modus operandi (encontros, temas, agendas, decisões e comunicação); Definir sistema de articulação e comunicação entre os diversos comitês e grupos
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
Relacionamento institucional	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
Gestão de fontes de recursos financeiros	Rever atribuições e escopo de atuação da área atual de relações institucionais: papel deve ser de coordenação e facilitação, e não de controle

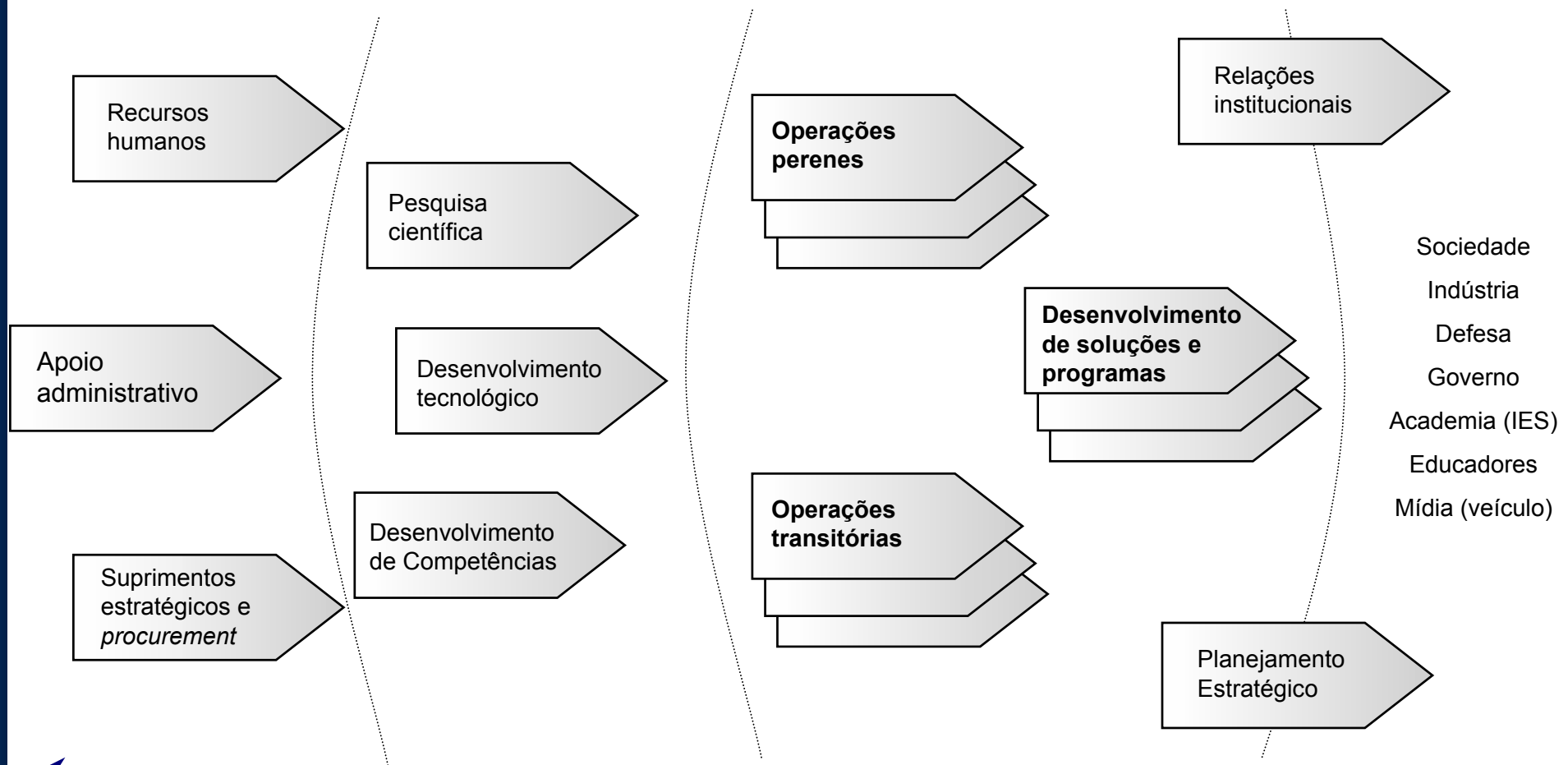
Ações propostas pelo consultor (continuação)

Tema	Ações propostas
Gestão de materiais	Desenhar processos de planejamento, requisição e aquisição, com o foco de reduzir ciclos e solucionar problemas relativos à qualidade; Identificar e avaliar alternativas de centralização e descentralização, especialmente para materiais estratégicos
Gestão de recursos humanos	<p>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</p> <p>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</p>
Gestão do conhecimento	<p>Curto prazo – resolver questões prioritárias relacionadas ao registro da propriedade intelectual e preservação da memória técnico-científica.</p> <p>Médio prazo – desenvolver um sistema integrado de gestão do conhecimento.</p>
Gestão de projetos	<p>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.</p> <p>Capacitar uma “massa crítica” crítica de especialistas no tema.</p>

Sugestões para o modelo de organização (consultor)

Funcionograma

Linha de geração de resultados



- Sociedade
- Indústria
- Defesa
- Governo
- Academia (IES)
- Educadores
- Mídia (veículo)

Dificuldades enfrentadas pelo grupo

- Pouca experiência em modelos institucionais e gerenciais
- Demora na contratação do consultor gerencial
- Entrega tardia do relatório institucional
- Falta de tempo para o grupo avaliar e discutir o relatório dos consultores
- Dependência dos outros grupos temáticos

Conclusões

- Reorganização institucional: dilema estratégico para organizações de C&T

- Modelos institucionais devem viabilizar:
 - maior autonomia administrativa, financeira e operacional e
 - maior autonomia técnico-científica

- Modelos gerenciais devem:
 - facilitar sintonia com demandas da sociedade
 - alinhar as atividades seguindo prioridades institucionais
 - implantar sistemas de gestão considerando a diversidade das áreas do INPE

Documentos que serviram de base para o GT10

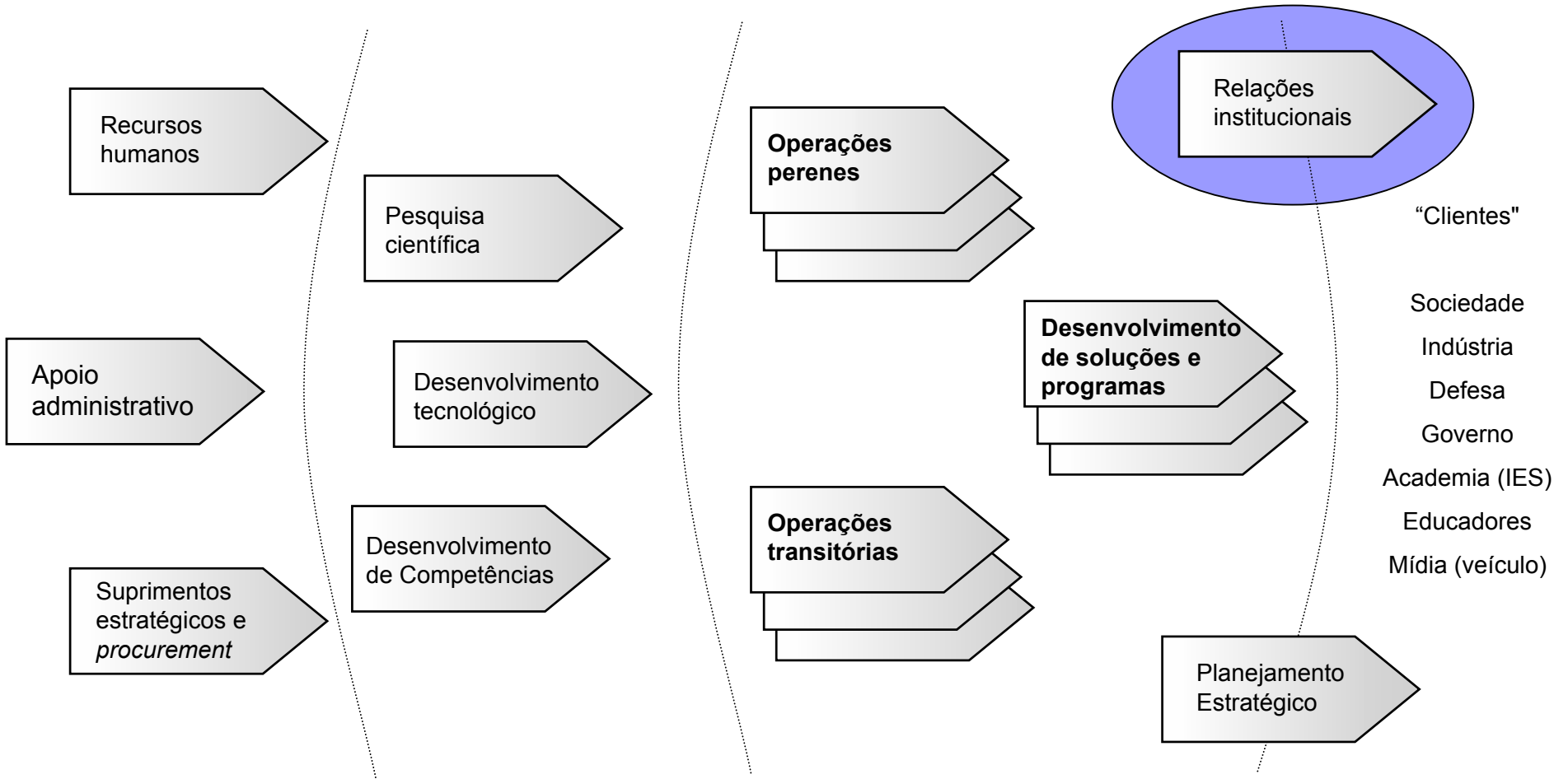
- Bibliografias sobre modelos institucionais
- Documento sobre modelo institucional para o Instituto Agrônômico de Campinas – IAC
- Proposta de modelo institucional da Embrapa
- CPA-049-2006 – Alternativas institucionais para o INPE no contexto do direito brasileiro.
- Bibliografias sobre modelos de gestão
- Dissertação: Conhecimento e Capacitação: uma aliança estratégica nos institutos de pesquisas
- Diagnósticos realizados nas áreas pelos membros do GT10
- Tabela de Premissas, Questões Críticas e Dilemas
- CPA-056-2006 – Diagnóstico sobre o modelo gerencial do INPE
- CPA-044-2006 – A identificação e análise de alternativas de modelos gerenciais para organizações públicas de C&T, com destaque para o caso INPE

BACK UP SLIDES

Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

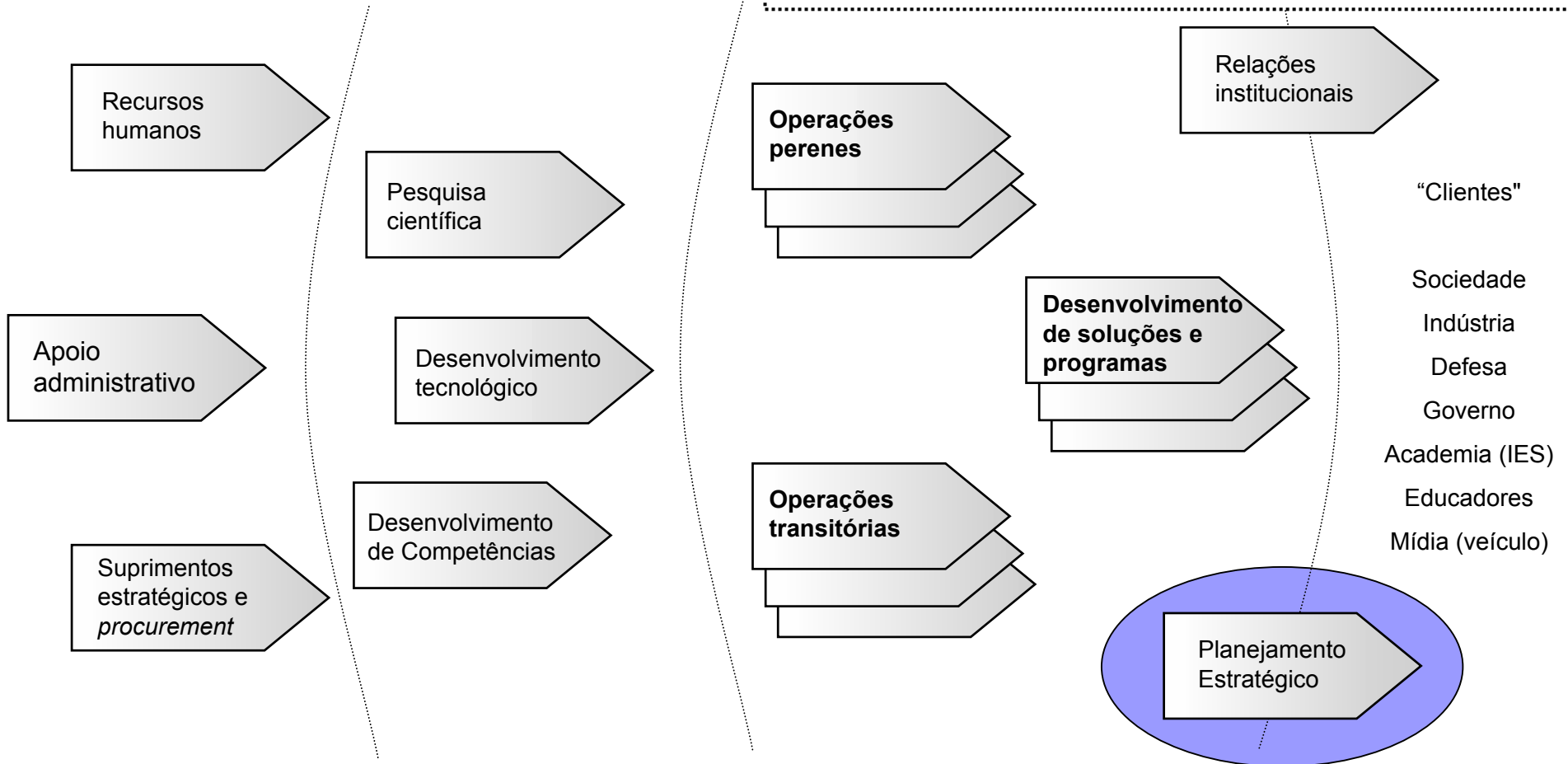
- Assumir postura pró-ativa: (1) definir objetivos de relacionamento a partir da estratégia do INPE e suas áreas; (2) definir entidades-alvo; (3) desenvolver e executar planos de relacionamento; e (4) monitorar resultados e implementar eventuais ações de ajustes
- Assumir papel de coordenação e facilitação



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

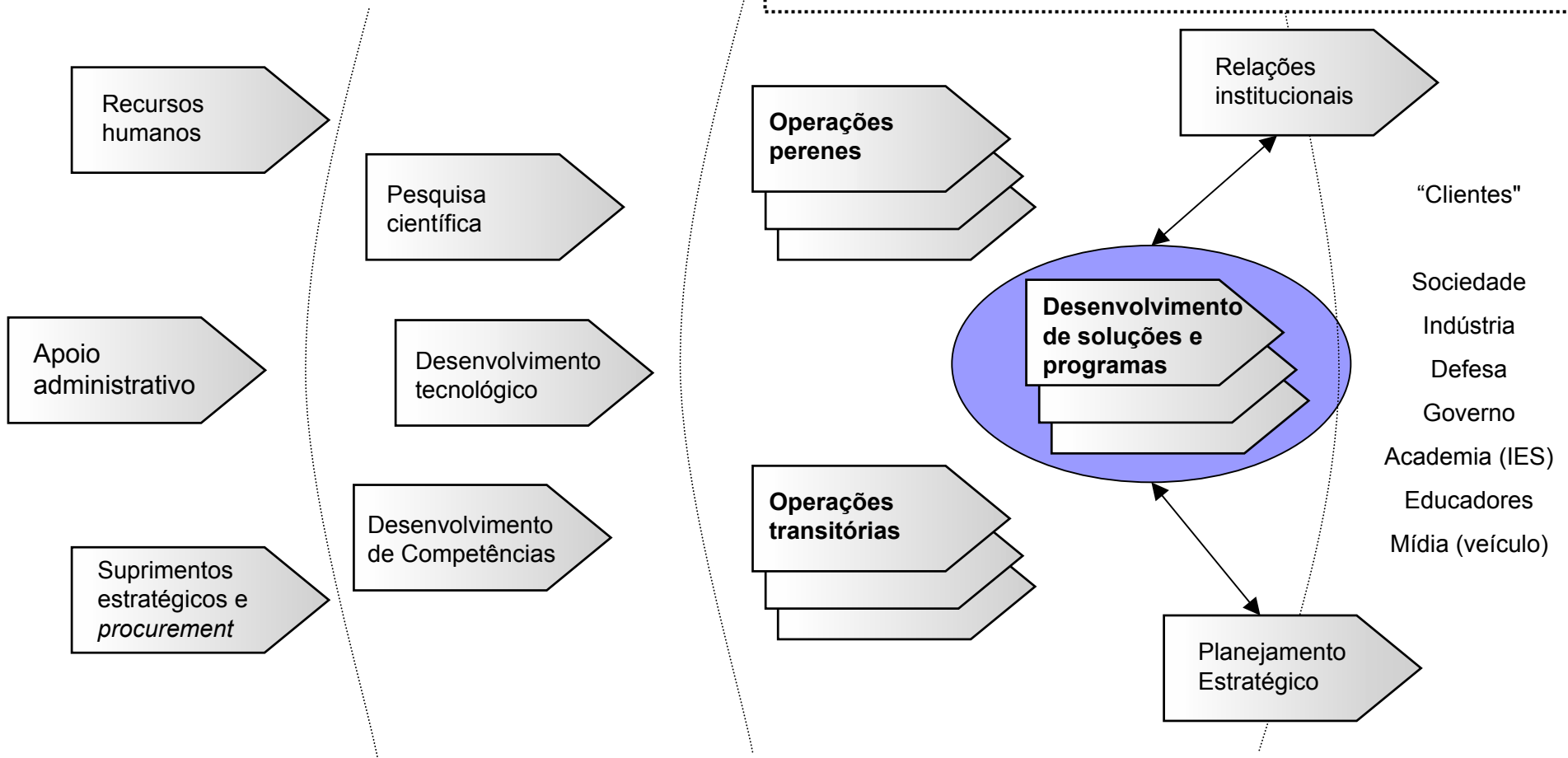
- Coordenar e facilitar processo estratégico estruturado, participativo e contínuo no INPE
- Focar construção do futuro: prospectar tendências, avaliar ritmo de mudança e fomentar iniciativas
- Promover a adaptação dos modelos de organização e de gestão ao ritmo de mudança
- Gerenciar programas de excelência



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

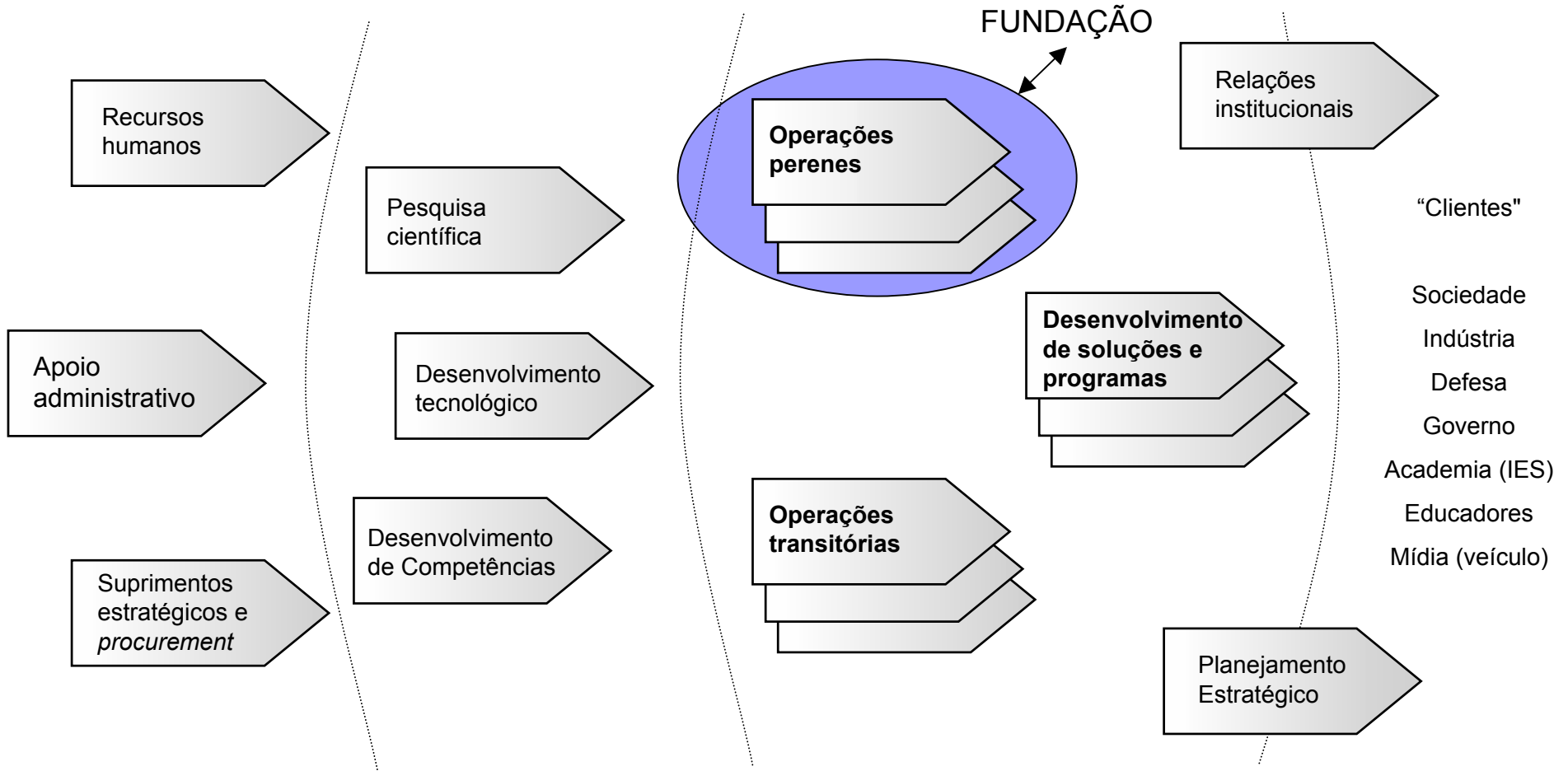
- Prospectar demandas explícitas e implícitas; ou receber demandas
- Participar e influenciar em instâncias decisórias
- Desenvolver soluções
- Viabilizar projetos e programas
- Coordenar ou monitorar execução
- Avaliar resultados



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

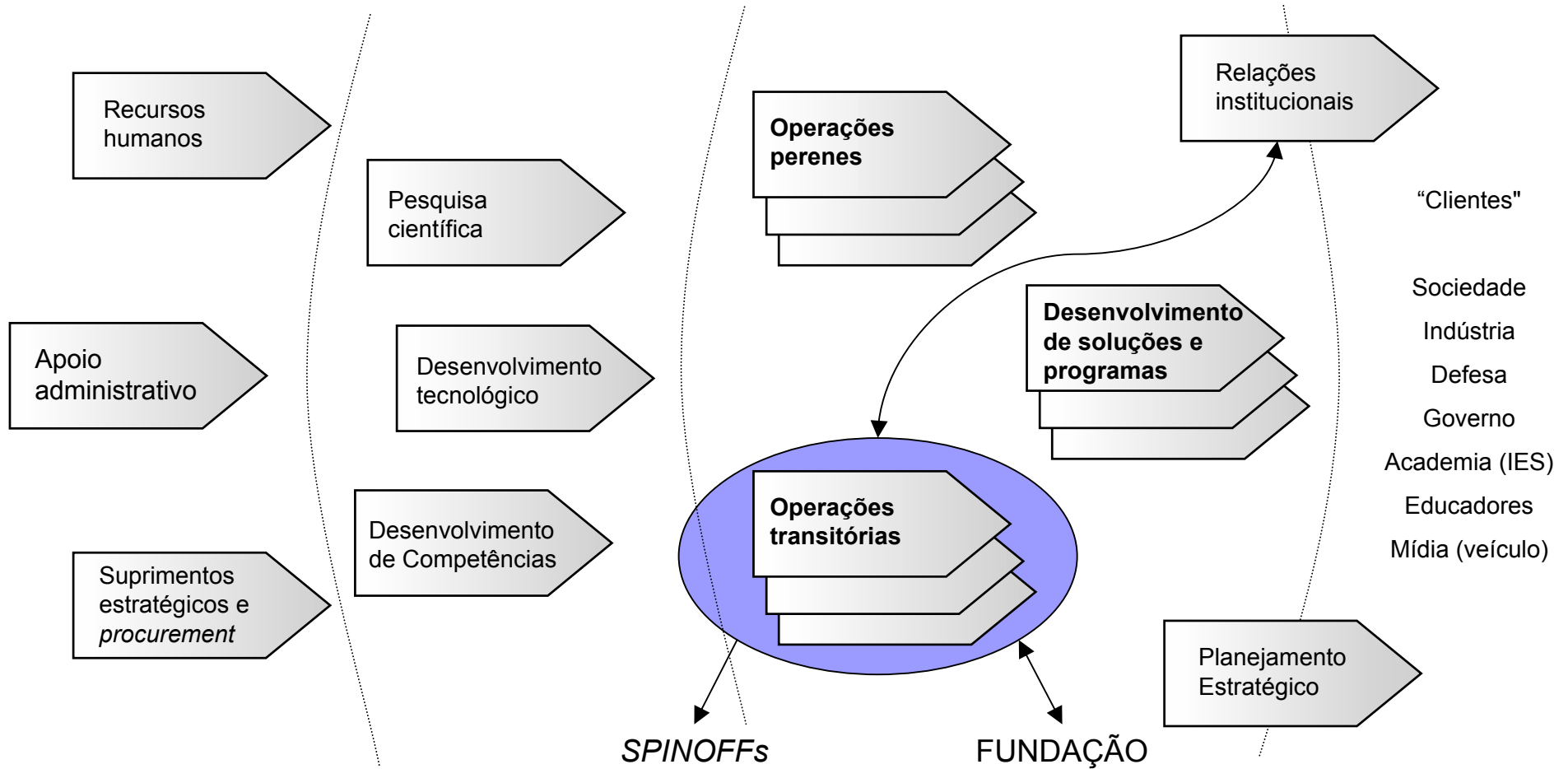
- Executar operações perenes do INPE, inclusive pesquisa básica
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos
- Desenvolver rede de fornecedores, em conjunto com área de suprimentos estratégicos e "procurement"



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

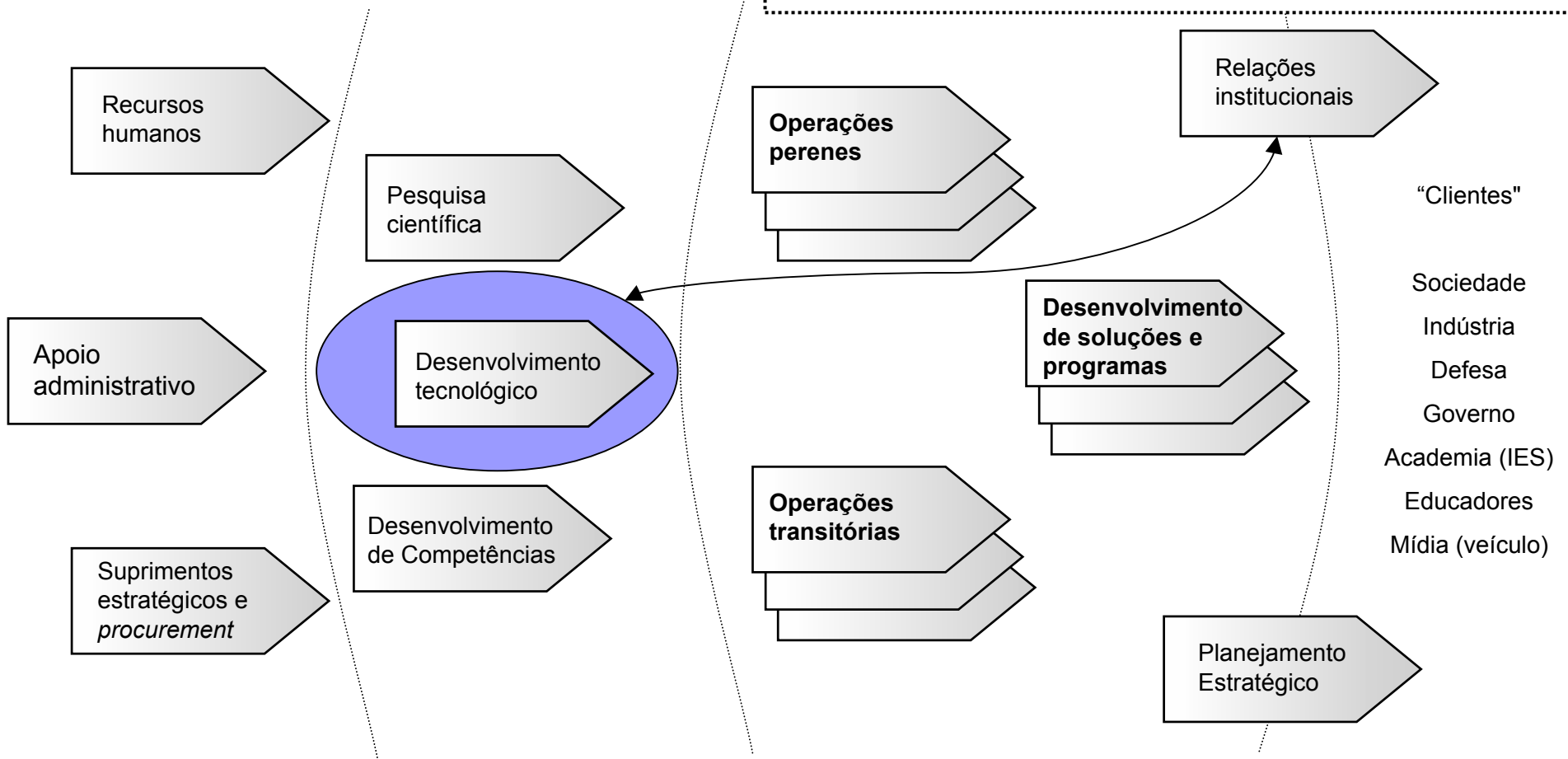
- Implementar e executar operações transitórias do INPE
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos
- Desenvolver e executar projetos de *spinoff*



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

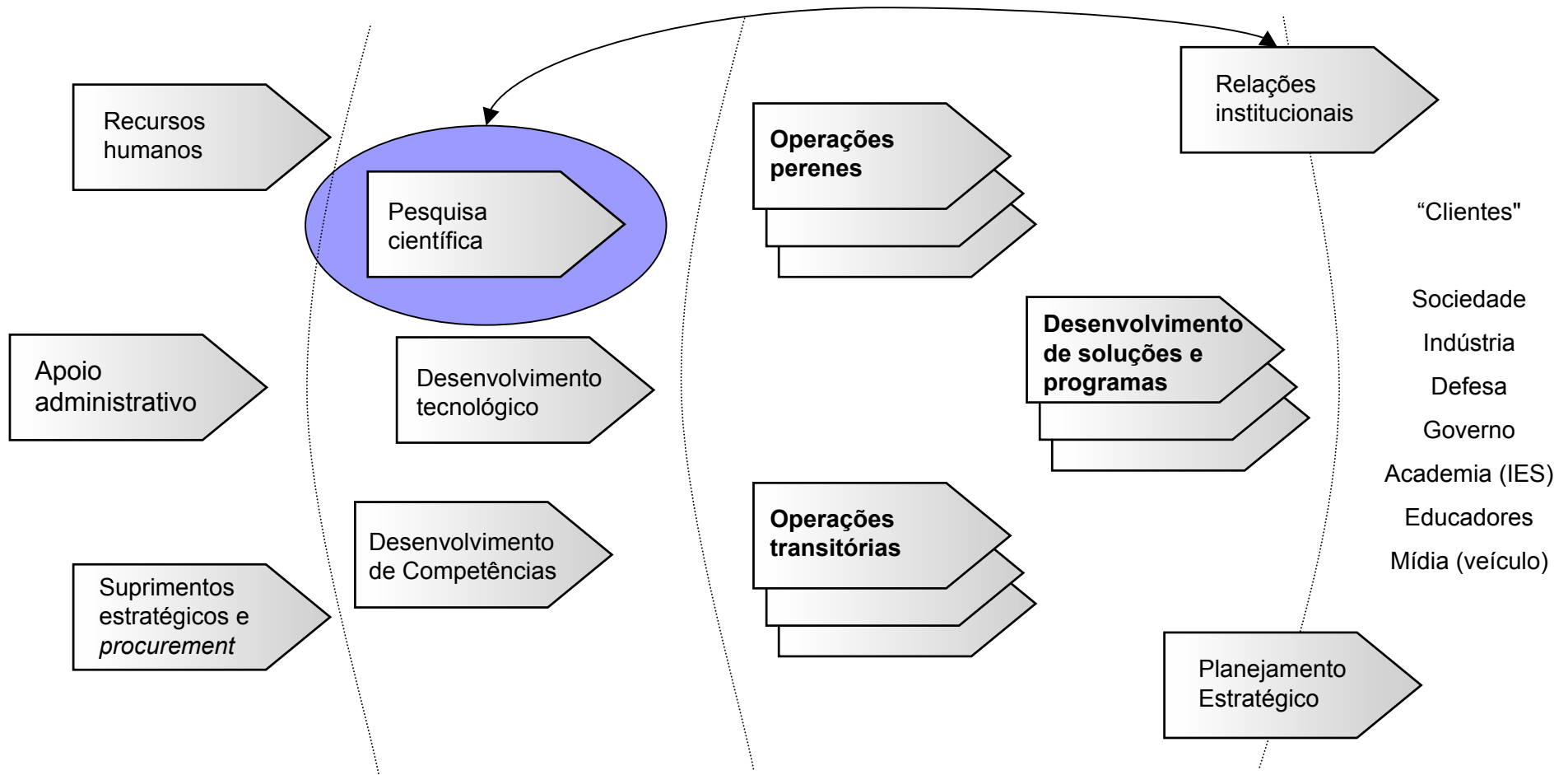
- Garantir suporte tecnológico para as operações perenes e as operações transitórias
- Buscar o estado da arte em tecnologia
- Planejar e executar desenvolvimentos tecnológicos próprios e em parceria
- Planejar e coordenar desenvolvimentos tecnológicos de terceiros



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

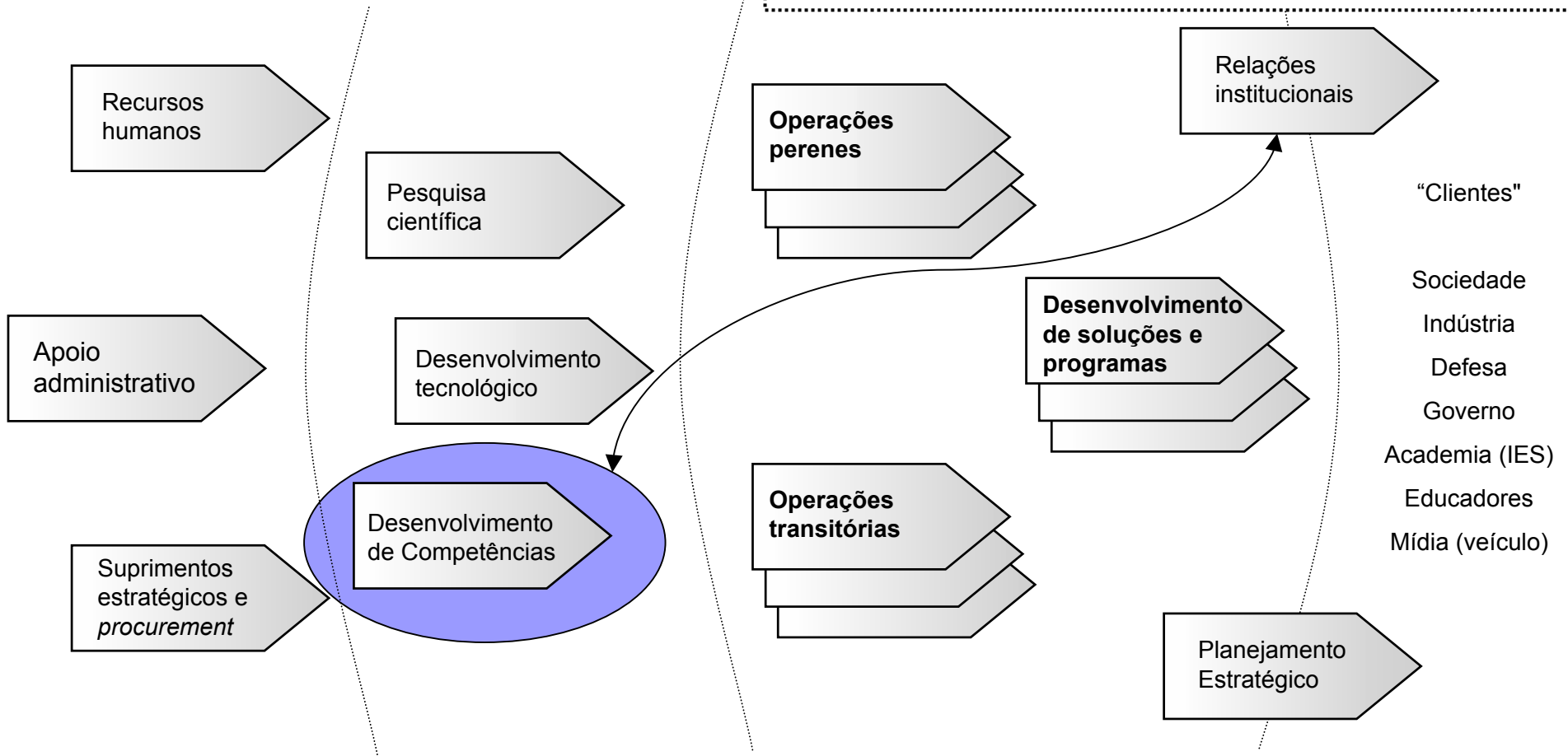
- Apoiar o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento de soluções e programas
- Planejar e executar pesquisas próprias e em parceria
- Garantir a excelência em pesquisa e publicações
- Buscar recursos para suas atividades



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

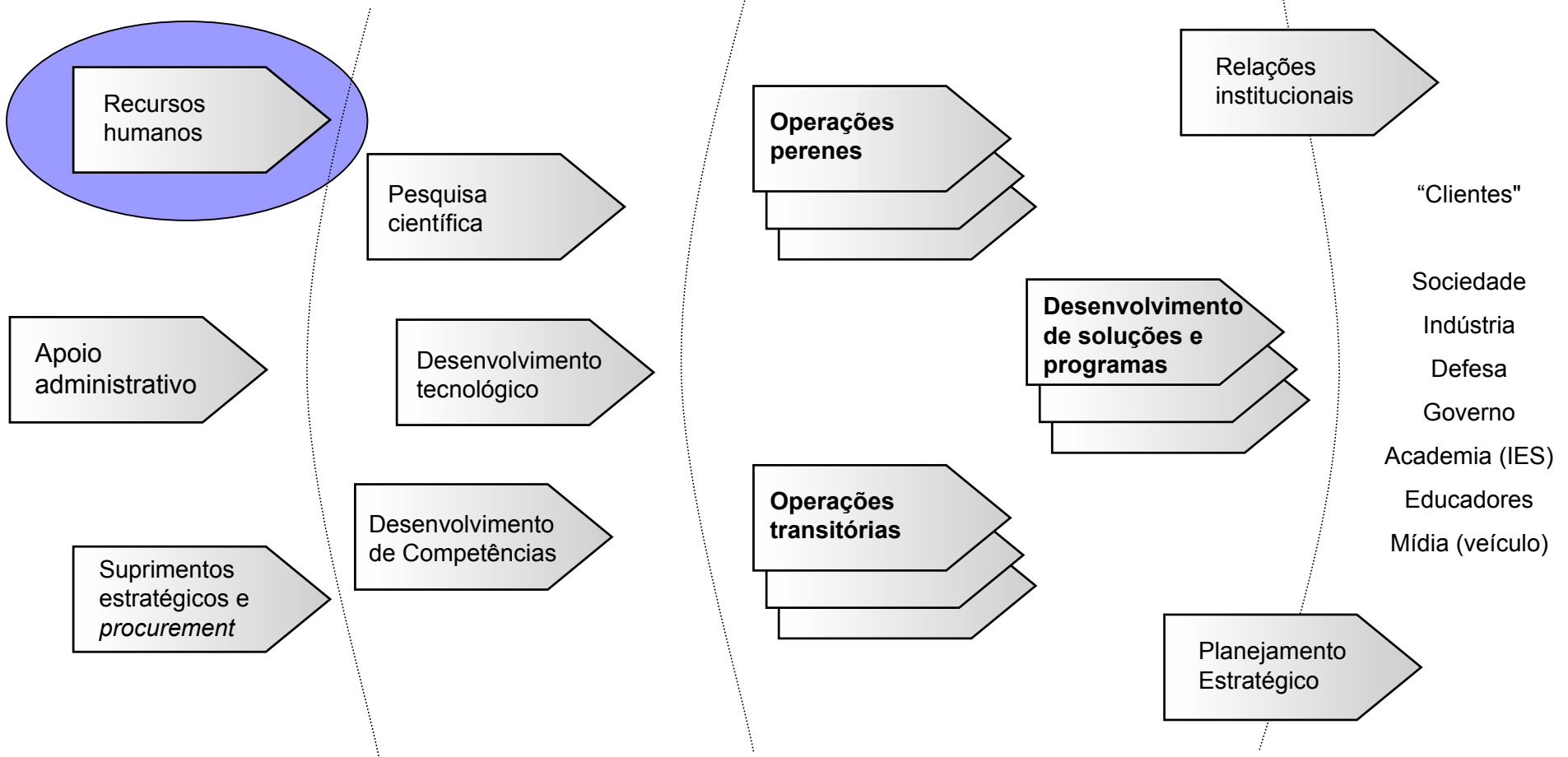
- Identificar continuamente demandas de médio e longo prazo do INPE, em termos de desenvolvimento de competências (operar como “universidade corporativa”)
- Desenvolver e coordenar programas, com recursos próprios, em parcerias ou com recursos de terceiros, garantindo a excelência
- Buscar recursos para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



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

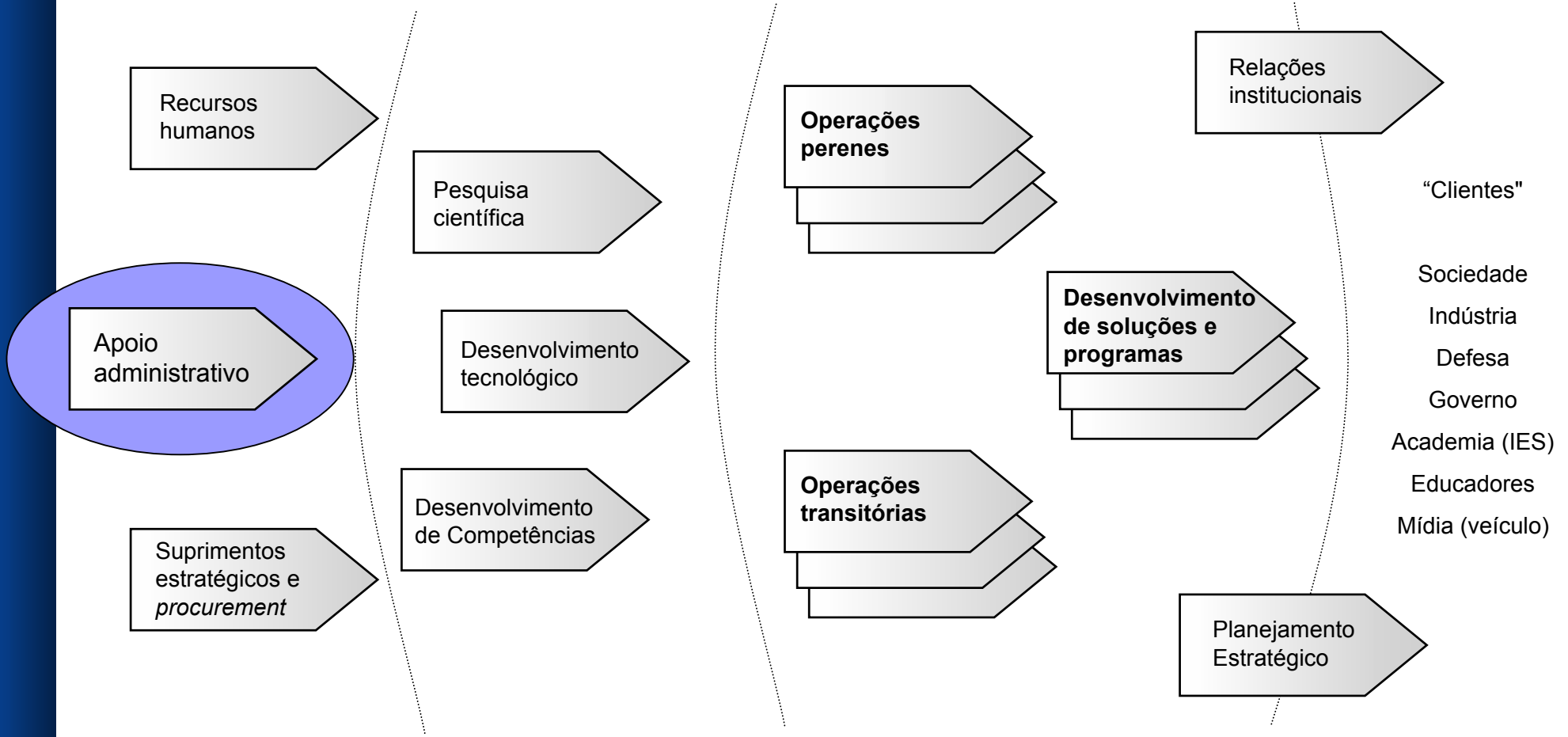
- Identificar as necessidades dos clientes internos, por meio de “consultores internos”
- Gerenciar recursos de forma a garantir atendimento excelente
- Buscar otimização contínua dos processos internos



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

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



Funcionograma

FOCOS PRINCIPAIS

- 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

