

Consolidado de Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais - CETEM

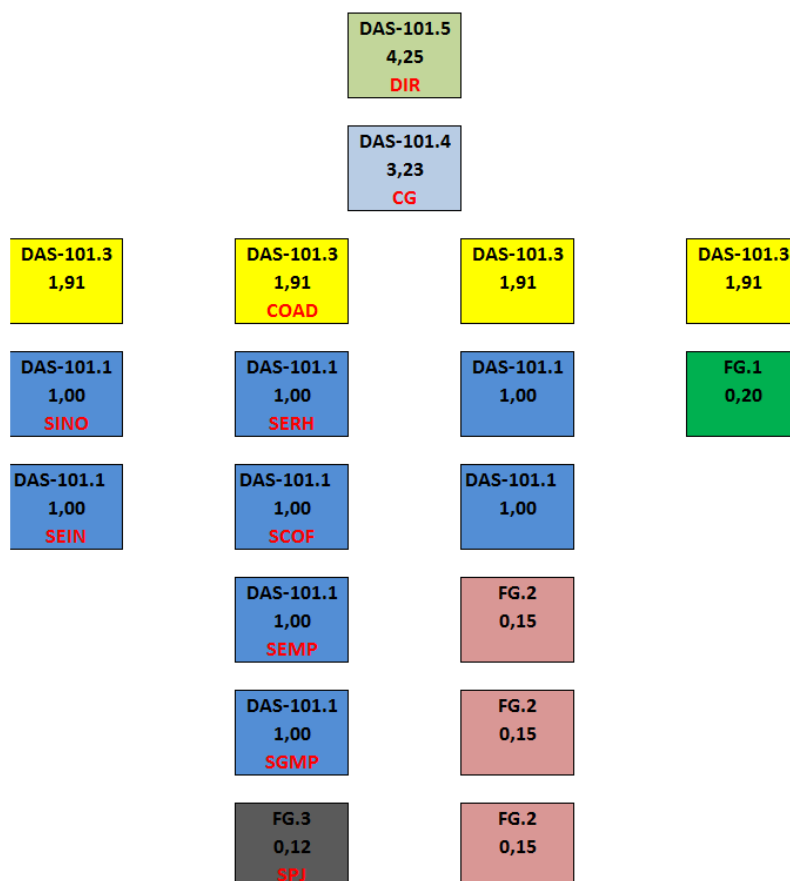
- As alternativas de Estrutura e/ou Dinâmica Organizacional retratadas neste documento foram produzidas a partir das discussões realizadas em três Oficinas de Trabalho, onde participaram, além dos Consultores, os representantes da DIREX, DIRETEC, CTC e CACI, conforme abaixo:

Oficina	Objetivos	Participantes	Unidade	Local	Data
1	<ul style="list-style-type: none"> Programação das Oficinas Revisão de Premissas Normativas Apresentação de Conceitos de Administração 	<ol style="list-style-type: none"> Aloísio Moura Andréa Rizzo Arnaldo Alcover Carlos Peiter Claudia Cunha Claudio Schneider Francisco Hollanda Ivan Masson Jurgen Schnellrath Manuel Castro Maria Alice Goes Marisa Monte Marisa Nascimento Mônica Monnerat Núria Castro Paulo Sergio Regina Carrisso Ronaldo Santos 	COAD CPAA COAM CATE SPMB COPM SAPL SETL CTC COAM COPM SDPM SETL SEIN CACI CPMA CPAA DIR	Hotel Novo Mundo	23.01.12
2	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação de Modelos-Referência Compartilhamento de Levantamentos realizados Exposição de Ocorrências e Consequências 	<ol style="list-style-type: none"> Aloísio Moura Andréa Rizzo Arnaldo Alcover Carlos Peiter Claudia Cunha Claudio Schneider Cosme Regly Dailza de Oliveira Francisco Hollanda Júlia Nascimento Jurgen Schnellrath Manuel Castro Maria Alice Goes Maria de Fátima Mello Marisa Monte Marisa Nascimento Mônica Monnerat Núria Castro Paulo Sergio Regina Carrisso Ronaldo Santos 	COAD CPAA COAM CATE SPMB COPM COAD SEOF SAPL SMPI CTC COAM COAD SERH SDPM SEPL SEIN CACI CPMA CPAA DIR	CETEM	26.01.12
3	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de Contribuições das Coordenações Análise das Contribuições pelos participantes Identificação de alternativas 	<ol style="list-style-type: none"> Aloísio Moura Andréa Rizzo Arnaldo Alcover Carlos Peiter Claudia Cunha Claudio Schneider Cosme Regly Dailza de Oliveira Francisco Holanda Ivan Masson Julia Nascimento Jurgen Schnellrath Manuel Castro Maria Alice Goes Maria de Fatima Mello Marisa Monte Marisa Nascimento Monica Monnerat Núria Castro Paulo Sergio Regina Carrisso Ronaldo Santos 	COAD CPAA COAM CATE SPMB COPM COAD SEOF SERH SETL SMPI CTC COAM COPM SERH SDPM SETL SEIN CACI CPMA CPAA DIR	Hotel Novo Mundo	02.02.12

- A programação preparada para as duas primeiras Oficinas de Trabalho contemplou, em atividades expositivas e dinâmicas de grupo, a revisão de Princípios Normativos, de Conceitos de Administração e o compartilhamento de Levantamentos realizados pela Consultoria, interna e externamente ao ambiente do CETEM.
- O intuito destas atividades foi o de permitir às Coordenações do Centro construir alternativas de estrutura e de dinâmica organizacional com adequada sustentação técnica, passíveis de serem encaminhadas à apreciação do futuro Diretor e de outras instâncias deliberativas.
- Os quatro diferentes arranjos propostos, acrescidos das duas opções formuladas pela Consultoria, foram então analisados por equipes formadas pelos participantes da 3ª Oficina, dando origem ao destaque de pontos favoráveis, pontos desfavoráveis e de outras considerações, para cada uma, na forma apresentada a seguir.

• Alternativa 1 – COAD-SEIN

ORGANOGRAMA - COAD - SEIN



DAS 101.5	1		
DAS 101.4	1	Σ VALOR NOMINAL =	23,89
DAS 101.3	4		
DAS 101.2	0		
DAS 101.1	8		
FG 1	1		
FG 2	3		
FG 3	1		
	19		

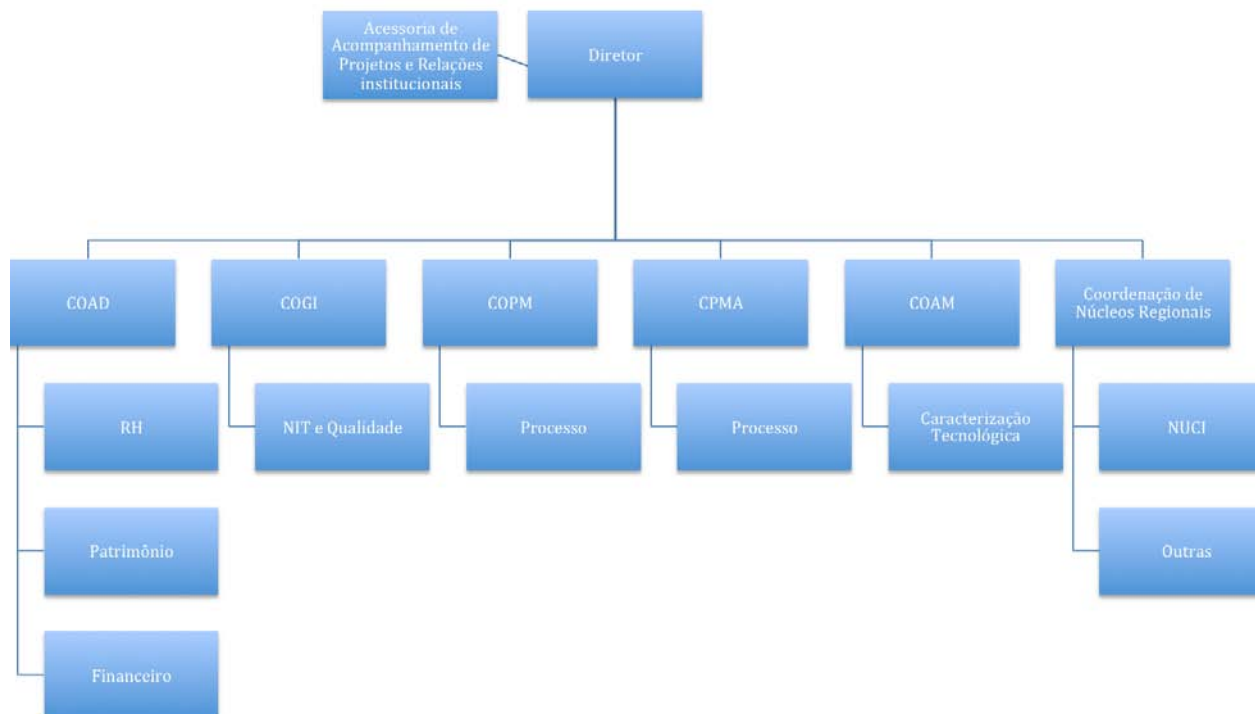
- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 1 – COAD-SEIN:**
 - Criação de um Coordenador Geral.
 - (Melhor) Distribuição de serviços na área Administrativa.
 - Valor nominal de DAS compatível com o de direito no CETEM.
 - Destaque para Serviços de Inovação e Informação.
 - Valorização e equiparação do DAS dos Diretores das UPs.
 - Estrutura apresentada para a Administração é necessária para cumprir todas as funções administrativas.
 - Nesta proposta observou-se esforço para fortalecer a gestão, incluindo Serviços na Coordenação de Planejamento – SINO e SEIN.
 - A estrutura organizacional proposta é enxuta.

- **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 1 – COAD-SEIN:**
 - Não há discussão sobre a Dinâmica (Organizacional) do quadro apresentado.
 - Valores de DAS para Direção e Coordenação Geral inviabilizando a distribuição de DAS na área técnica.
 - Redução do número de coordenações técnicas.
 - Organograma muito verticalizado o que significa rigidez, uma concentração de gerenciamento.
 - Pouco dinâmica, com possibilidades (limitadas) de comunicação.
 - O Serviço de Informática não deveria estar ligado à CPAA.
 - A parte técnica deveria estar toda na mesma Coordenação, removendo a última Coordenação.

- **Considerações da Consultoria:**
 - A alternativa deixa de abordar de que forma se processaria a Dinâmica Organizacional no modelo proposto.
 - A estrutura apresentada bem incorpora a perspectiva de atuação externa e interna por meio da ativação de um Diretor e de um Coordenador Geral.
 - Bem definidas, em diferentes unidades organizacionais, as funções administrativas do CETEM, inclusive promovendo a vinculação hierárquica do Serviço de Informação a uma Coordenação, o que tende a facilitar o direcionamento das ações da área.
 - Sob o aspecto formal, a ausência de linhas de autoridade interligando as unidades organizacionais propostas deixam dúvidas acerca dos vínculos hierárquicos que se pretendeu estabelecer.
 - Adicionalmente, o direcionamento de maior contingente de recursos para as atividades-meio, em detrimento das atividades-fim, parece fragilizar o desempenho das competências do Centro, descritas no artigo 5º do Regimento Interno, vistos na Oficina 1, quando deixa de segregar em diferentes coordenações as atividades de Metalurgia Extrativa, de Tratamento de Minérios e de Análises Químico-Mineralógicas.

- OBS – Em reunião com o Coordenador da COAD e a Chefe do SEIN, em 05.03.12, foi ressaltado que:
- A proposta de vinculação do SEIN à CPAA deu-se em virtude daquela Coordenação lidar com o Planejamento do CETEM (PDU e TCG), atividades pertinentes ao Serviço de Informação;
 - Segundo o entendimento das Áreas que prepararam a Alternativa 1, um maior número de chefias técnicas representaria maior fragmentação do Centro, o que não seria positivo.

• Alternativa 2 – CATE

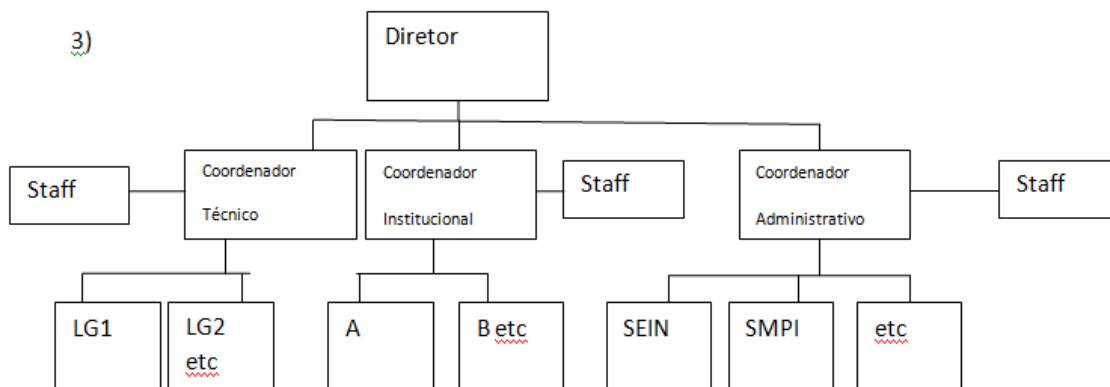
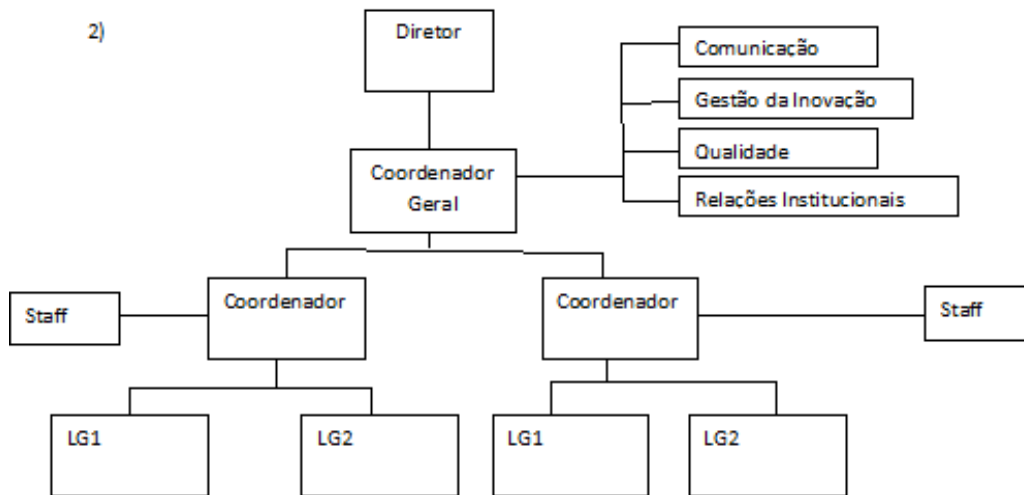
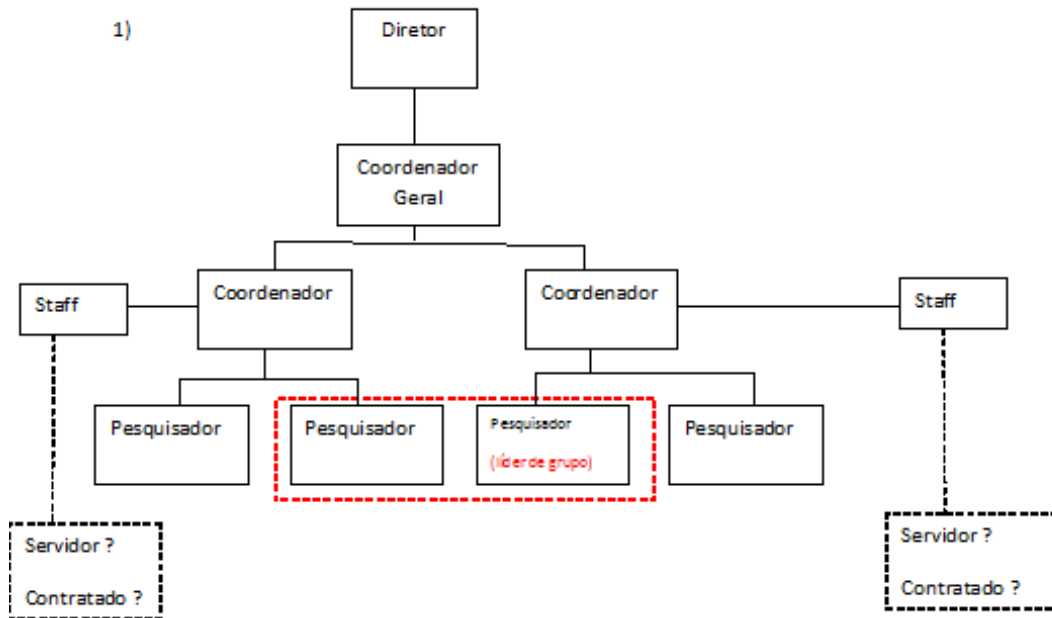


- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 2 - CATE:**
 - Identificação (da) necessidade de acompanhamento de Projetos e Relações Institucionais vinculadas à Diretoria.
 - Inclusão do NIT e Qualidade.
 - Chama a atenção para a questão dos Núcleos.
 - Ter uma assessoria de acompanhamento de projetos.
 - Manter as coordenações técnicas existentes.
 - Ter um NIT e Serviço de Qualidade e Relações Institucionais.
 - Destaque para Gestão e Inovação.
 - Não ultrapassa o valor nominal - DAS - do CETEM.

- **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 2 - CATE:**
 - NIT e Qualidade no mesmo nível de outras coordenações.
 - Muda pouco a estrutura.
 - Questionável a coordenação específica.
 - Recomenda-se o exercício de comunicação entre coordenações.
 - As divisões de serviço de uma forma matricial.
 - Sem localização do SEIN e Marketing.
 - O Ivan acha que estão diminuindo o DAS das atividades fim.
 - A criação da coordenação de núcleos regionais está se antecipando à realidade do CETEM.
 - A assessoria de projetos e relações institucionais atua em atividades do Diretor e não está caracterizado como coordenador de projetos.
 - Não está contemplando o “SEIN” e área de planejamento.
 - Falta de definição/equilíbrio na estrutura da coordenação técnica.

- **Considerações da Consultoria:**
 - A alternativa deixa de abordar de que forma se processaria a Dinâmica Organizacional.
 - A ativação de unidade voltada ao acompanhamento de projetos e relações institucionais mostra-se como uma iniciativa positiva, na medida em que permite à estrutura um maior controle de seus processos, aliada a necessária atuação do Centro no âmbito externo.
 - Pelo que se depreende da alocação de DAS, inexisteriam impactos com a implantação da estrutura, já que seriam mantidas seis Coordenações e nove Chefias de Serviço.
 - Desde que inserida na estratégia de longo prazo do CETEM, a ativação de uma Coordenação voltada aos Núcleos Regionais pode ser avaliada como positiva, considerando o contingente de recursos e processos já merecedores de gerenciamento formal. O PDU 2011-2015, Diretriz 7, versa sobre “*Consolidar o Núcleo Regional de Cachoeiro de Itapemirim (NUCI)*”.
 - A iniciativa de ativar segmento com funções de NIT e Qualidade encontra amparo tanto no Decreto 5.563/05, que regulamenta a Lei da Inovação (Art. 17 – *A ICT – Instituição Científica e Tecnológica – deverá dispor de Núcleo de Inovação Tecnológica, próprio ou em associação com outras ICT, com a finalidade de gerir sua política de inovação*) como no PDU 2011-2015 (*Diretriz 3 – Adotar práticas continuadas de melhoria de gestão em conformidade com os critérios do Programa Nacional da Qualidade*), além de outras ações relativas às demais certificações.
 - Entretanto, cabe observar que a alocação das atividades atualmente desempenhadas pelo SEIN e por parte do CPAA (Comunicação e TI) não foram contempladas.
 - Outro fator que parece não ficar resolvido, e que se mostrou recorrente nos levantamentos efetuados, foi a condução de processos administrativos por pesquisadores e outros colaboradores de perfil técnico, já que a proposta mantém Chefias de Serviço nos moldes atuais.
 - A estrutura deixa de contemplar a segregação de enfoques diferenciados de gestão – interno e externo –, sobrecarregando a atuação do primeiro gestor do CETEM.

• Alternativa 3 – CPMA-CPAA



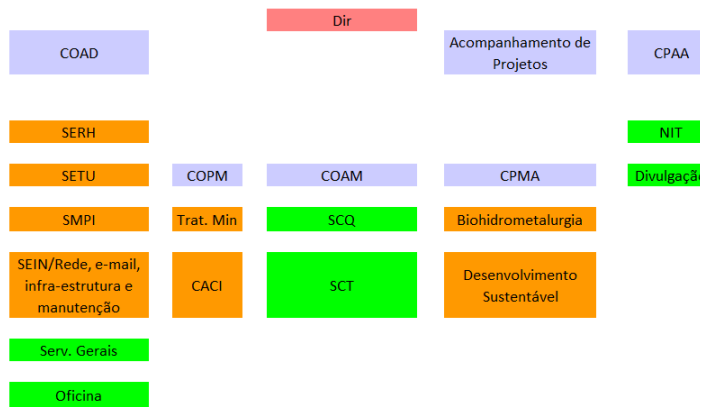
- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 3 – CPMA-CPAA:**
 - Figura do Coordenador Geral.
 - Existência das áreas de Comunicação, Inovação, Qualidade e RI na Coordenação Geral (*Proposta 2*).
 - Figura de apoio administrativo ligada ao Coordenador.
 - Este organograma fortalece a gestão na área de Qualidade e Inovação, dentre outras.
 - Libera os pesquisadores para a sua área finalística pela criação do Staff.
 - Favorece a formação espontânea dos grupos de pesquisa, em função das necessidades da Instituição.
 - O aparecimento do Líder de Grupo para gerenciar projetos estruturantes.
 - Ter Coordenações Técnica, Institucional e Administrativa (*Proposta 3*).

- **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 3 – CPMA-CPAA:**
 - Comunicação, Qualidade, RI e Inovação deveriam estar ligadas também ao Diretor.
 - Não discute as áreas de atuação.
 - Faltam elementos para definir os pontos favoráveis.
 - Indefinição das Coordenações Técnicas.
 - Faltou inclusão dos núcleos regionais.
 - Não houve preocupação com o valor nominal.
 - Não há uma definição clara do que representa Staff, do número de coordenações.
 - Qual a definição de Líder de Grupo?
 - Não se visualiza a distribuição de DAS.
 - Não se visualiza a COAD, principalmente no primeiro modelo.
 - Falta uma Coordenação Técnica para Núcleos Regionais.
 - Comunicação e Relações Institucionais têm que estar ligadas ao Diretor.

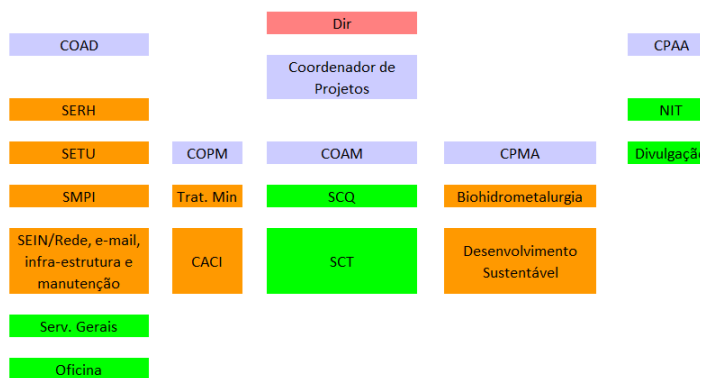
- **Considerações da Consultoria:**
 - A alternativa deixa de abordar de que forma se processaria a Dinâmica Organizacional no modelo proposto.
 - O modelo mostra-se inovador, quando ativa a função de Coordenador Geral que, junto ao Diretor, estabelece enfoques interno e externo de gestão, bem como permite a ativação deste mesmo enfoque, caso a função de Coordenador Geral seja substituída pela de Coordenador Institucional.
 - A alocação formal das atividades de Comunicação, Gestão da Inovação, Qualidade e Relações Institucionais também figura como um avanço em relação ao modelo atual, principalmente se as entendermos como funções de controle e acompanhamento de processos conduzidos por diferentes unidades da organização.
 - Outro aspecto favorável reside na segregação de atividades administrativas das técnicas com a ativação de “Staff”.
 - A não observância da forma de utilização de DAS, por outro lado, tende a dificultar o entendimento quanto à alocação das atividades finalísticas previstas no Regimento Interno do CETEM.
 - Observada a ausência de informações acerca da vinculação dos Núcleos Regionais o que também impacta a utilização de DAS, bem como a que unidade organizacional estariam hierarquicamente vinculados.
 - Tecnicamente, vale alertar que o uso de estruturas matriciais se aplica, via de regra, a projetos perfeitamente definidos com objetivos claros e datas de início e de encerramento. Entende-se assim que as representações indicam o vínculo de grupos de pesquisadores e funções afins (com a utilização de Líderes de Grupo - LG) às Coordenações e que, eventualmente, estes poderiam participar de equipes matriciais.

• Alternativa 4 – COAM

cd	DAS unitário	Denominação	dotação atual	DAS atual		
1.5	4,25	diretor	0	0	0	
1.4	3,23	diretor	1	3,23	1	3,23
1.4	3,23	coordenador geral	0	0	0	
1.3	1,91	coordenador	6	11,46	6	11,5
1.3	1,91	chefe de gabinete	0	0	0	0
1.2	1,27	chefe de divisão	0	0	0	0
1.1	1	chefe de serviço	9	9	8	8
2.3	1,91	assessor técnico	0	0	0	0
2.2	1,27	assistente	0	0	0	0
2.1	1	assistente técnico	0	0	0	0
	0,2	FG-1	1	0,2	6	1,2
	0,15	FG-2	0	0	0	0
	0,12	FG-3	0	0	0	0
			17	23,89	21	23,9

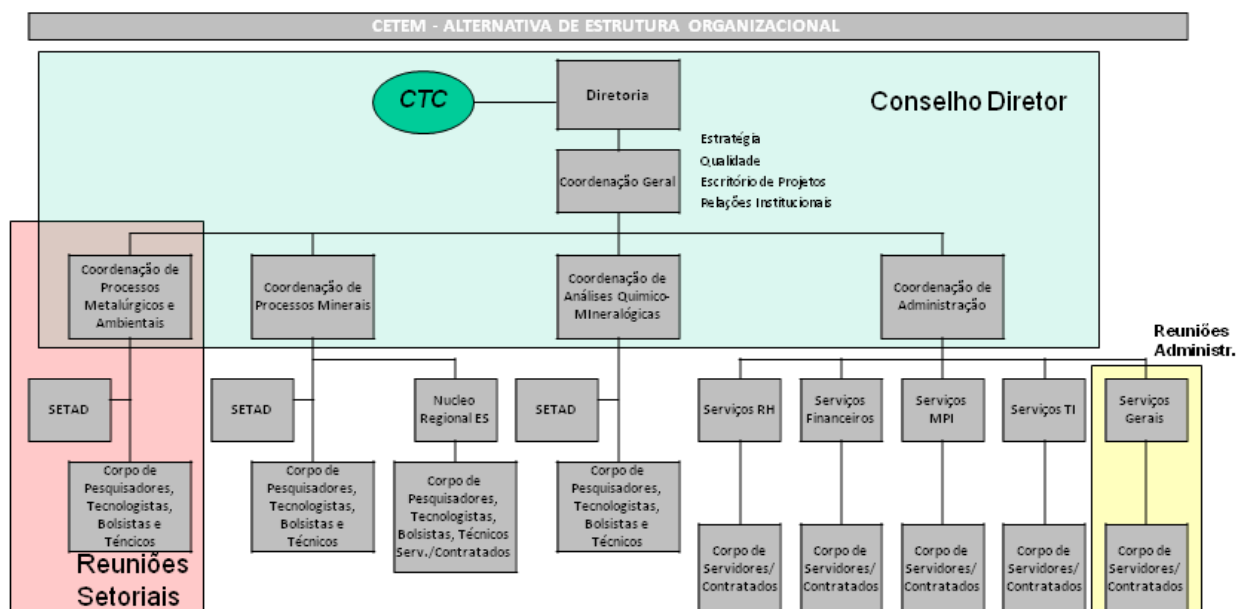


cd	DAS unitário	Denominação	dotação atual	DAS atual		
1.5	4,25	diretor	0	0	0	
1.4	3,23	diretor	1	3,23	1	3,23
1.4	3,23	coordenador geral	0	0	0	
1.3	1,91	coordenador	6	11,46	6	11,5
1.3	1,91	chefe de gabinete	0	0	0	0
1.2	1,27	chefe de divisão	0	0	0	0
1.1	1	chefe de serviço	9	9	8	8
2.3	1,91	assessor técnico	0	0	0	0
2.2	1,27	assistente	0	0	0	0
2.1	1	assistente técnico	0	0	0	0
	0,2	FG-1	1	0,2	6	1,2
	0,15	FG-2	0	0	0	0
	0,12	FG-3	0	0	0	0
			17	23,89	21	23,9



- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 4 - COAM:**
 - Acompanhamento de projetos ligado à Diretoria.
 - Separa o Suporte da Comunicação (SEIN).
 - Segrega as áreas técnicas em três Coordenações gerenciadas por um Coordenador Geral técnico.
 - Valorização do CPAA e da Administração pelo acréscimo de Funções Gratificadas e Serviços.
 - **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa 4 - COAM:**
 - Não considera Qualidade, nem Relações Institucionais.
 - Desenvolvimento Sustentável permeia todas as áreas e não é um grupo específico.
 - Não propõe grandes mudanças (não termina a mudança que começa).
 - A área técnica não está subdividida em competências.
 - O Desenvolvimento Sustentável permeia todas as competências tecnológicas do Centro.
 - **Considerações da Consultoria:**
 - A alternativa deixa de abordar de que forma se processaria a Dinâmica Organizacional no modelo proposto.
 - Pelo que se depreende da alocação de DAS, praticamente inexisteriam impactos com a implantação da estrutura, já que seriam mantidas seis Coordenações e oito Chefias de Serviço, sendo que a nona Chefia seria transformada em mais cinco Funções Gratificadas.
 - Observa-se como destaque positivo a formalização de estruturas hoje informais, como Serviços Gerais, Oficinas, SCQ e CACI, além da criação de estrutura voltada para o NIT e Divulgação.
 - A ativação de uma Chefia de Serviço voltada ao Núcleo Regional do Espírito Santo pode ser avaliada, também, como um ponto positivo, considerando o contingente de recursos e processos já merecedores de gerenciamento formal. O PDU 2011-2015, Diretriz 7, versa sobre *“Consolidar o Núcleo Regional de Cachoeiro de Itapemirim (NUCI)”*.
 - A iniciativa de formatar um segmento direcionado a promover o acompanhamento de projetos se mostra como uma iniciativa que tenderia a aprimorar os controles hoje existentes.
 - Entretanto, observa-se, na primeira representação, uma Assessoria, com uma única atividade, em nível de Coordenação e, na segunda representação, um Coordenador de Projetos, com nível de Coordenador, hierarquicamente acima dos demais Coordenadores. Ambas as formulações mostram-se tecnicamente contraindicadas.
 - Sob o aspecto formal, a ausência de linhas de autoridade interligando as unidades organizacionais propostas deixam dúvidas acerca dos vínculos hierárquicos que se pretendeu estabelecer.
 - Entende-se que o Desenvolvimento Sustentável deve ser uma prática inerente a todas as unidades organizacionais, não se configurando, portanto, como uma atribuição direcionada a apenas uma área.
 - Tecnicamente não se recomenda a caracterização de unidades administrativas, como a COAD, na forma de staff, já que faz parte diretamente do fluxo processual das organizações.
 - Um último fator que parece não ficar resolvido, e que se mostrou recorrente nos levantamentos efetuados, foi a condução de processos administrativos por pesquisadores e outros colaboradores de perfil técnico, já que a proposta mantém Chefias de Serviço nos moldes atuais.
- OBS - Em entrevista realizada com o Coordenador da COAM, em 28.02.11, foi ressaltado que:
- Deveria existir ganho de escala, no âmbito da COAD, caso se optasse pela ativação de cargos de Chefes de Serviço com perfis administrativos, atuando junto às Coordenações;
 - “Desenvolvimento Sustentável” foi um nome genérico usado para agrupar atividades não propriamente alocáveis a outros grupamentos, tais como Ciclo de Vida de Materiais e Economia Mineral, dentre outros.

• Alternativa A – Consultoria



> Impacto DAS:

Denominação	CÓD	DAS unitário	ATUAL		ALTERNATIVA A	
			Dotação	DAS total	Dotação	DAS total
Diretor	101.5	4,25	0	0	1	4,25
Diretor	101.4	3,23	1	3,23	0	0
Coordenador Geral	101.4	3,23	0	0	1	3,23
Coordenador	101.3	1,91	6	11,46	4	7,64
Chefe de serviço	101.1	1	9	9	9	9
FG-1	-	0,2	1	0,2	0	0
FG-2	-	0,15	0	0	0	0
FG-3	-	0,12	0	0	0	0
TOTAL			17	23,89	15	24,12
 Servidores			95		95	
 Representação DAS			0,17894737		0,1578947	

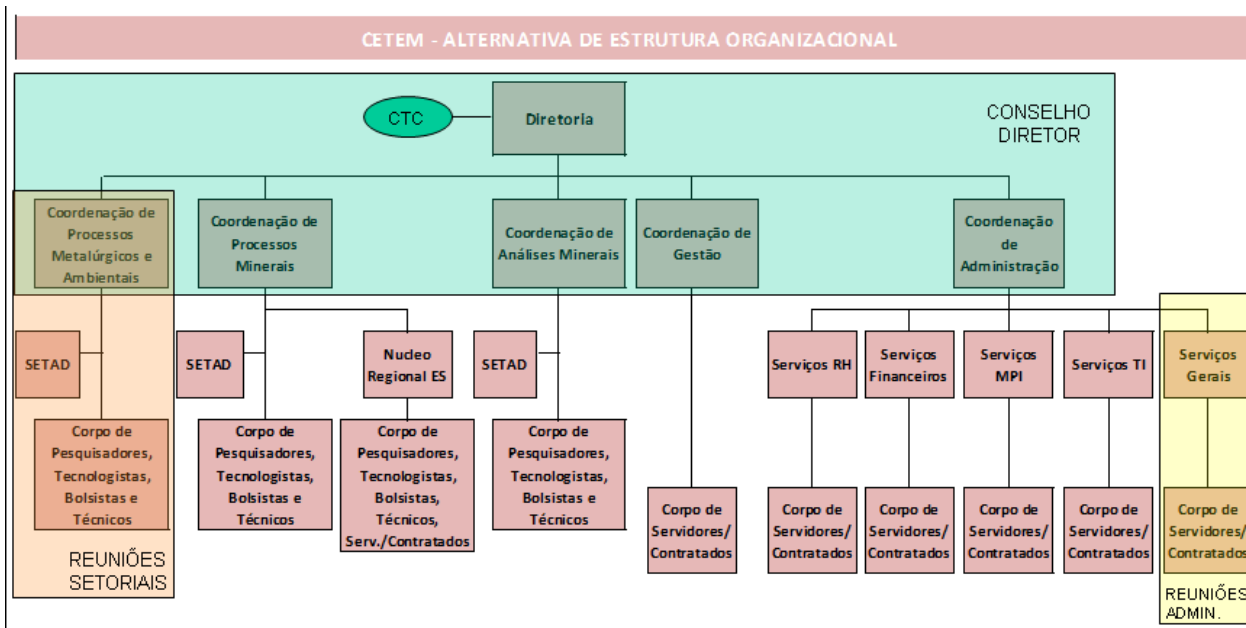
- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa A:**

- Prevê Coordenação Geral.
- Não há descaracterização das Áreas Técnicas.
- Caracteriza um Diretor para a área externa e um Coordenador Geral para a interna.
- O (aumento de) DAS para Diretor.
- Inovação na estrutura pela incorporação do SETAD.
- Coordenador Geral e áreas estratégicas ligadas a ele, fortalecendo a gestão do CETEM.
- A figura administrativa de suporte às Coordenações com Função Gratificada.
- Redistribuição dos pesquisadores.
- Dinâmica Organizacional – Coerente.
- Dinâmica Organizacional – OK.

- **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa A:**

- O Francisco sugeriu que a Coordenação de Análises Químicas e Mineralógicas fosse distribuída nas duas outras Coordenações (Met. Ext. e Proc. Mineral) e fosse criada outra Coordenação de Núcleos Regionais e laboratórios associados.
- Não prevê organização (dinâmica) para a realização de projetos entre Coordenações.
- Como se organizam as atividades-fim como, por exemplo, a Gestão de Projetos?
- Ausência de coordenação de núcleos regionais abrangendo os laboratórios associados.
- Redução de DAS da área técnica.
- Sugestão → trocar o SETAD por um chefe de serviço técnico e o administrativo fica a cargo das secretárias (técnico de Cet).
- Não contempla com destaque a gestão da inovação.
- O CETEM possui atualmente dois núcleos regionais.
- A Coordenação de Processos fica com excesso de atribuições e pessoal.
- A Coordenação de Gestão não possui Serviços ou Função Gratificada.
- Não há fortalecimento da Gestão. Inserir a Gestão da Inovação.
- Serviços Gerais como “Serviço”. Não considera necessário.
- Faltou Inovação e Informação – TI iria para Coordenação de Gestão.
- A COPM fica muito grande.
- Não resolve o problema dos Núcleos Regionais.
- Dinâmica Organizacional – Muito difícil no caso do Núcleo.

• Alternativa B – Consultoria



Denominação	CÓD	DAS unitário	ATUAL		ALTERNATIVA B	
			Dotação	DAS total	Dotação	DAS total
Diretor	101.5	4,25	0	0	0	0
Diretor	101.4	3,23	1	3,23	1	3,23
Coordenador Geral	101.4	3,23	0	0	0	0
Coordenador	101.3	1,91	6	11,46	5	9,55
Chefe de serviço	101.1	1	9	9	9	9
FG-1*	-	0,2	1	0,2	10	2
TOTAL Servidores			17	23,89	25	23,78
Representação DAS			0,17894737		0,26315789	

- **Pontos Favoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa B:**
 - Prevê Coordenação de Gestão.
 - Não há descaracterização das principais áreas técnicas.
 - Destaca a gestão da Inovação.
 - Implantação imediata, sem modificar pontuação (DAS).
 - Inovação com a inclusão do SETAD.
 - Fortalecimento da Gestão.
 - Melhor distribuição das Coordenações com a Coordenação de Gestão no mesmo nível (das demais), sem tanta autoridade para esse Coordenador.
 - Estrutura Organizacional → Ok.

- **Pontos Desfavoráveis elencados pelos grupos para a Alternativa B:**
 - Nº excessivo de FG's. Sugestão: Transformação deles em 2 DAS e 1 Técnico. Sugestão do Francisco Hollanda: idem ao modelo A.
 - Não prevê organização (dinâmica) para a realização de projetos entre coordenações.
 - Como se organizam as atividades-fim, como, por exemplo, a Gestão de Projetos?
 - Ausência de Coordenação de Núcleos Regionais abrangendo os laboratórios associados.
 - Redução de DAS da área técnica.
 - Sugestão → Trocar os SETADs por um Chefe de Serviço técnico e o administrativo fica a cargo das secretárias (Técnico de Cet).
 - Não valoriza devidamente as funções da Coordenação de Gestão (Inovação!) → Sugestão: Transformar as Funções Gratificadas em três Serviços ligados à Coordenação de Gestão.
 - O CETEM possui atualmente dois núcleos regionais.
 - A Coordenação de Processos Minerais fica com excesso de atribuições e pessoal e, novamente, não foca nas competências técnicas.
 - Não valoriza a gestão e falta gestão de inovação.

- **Considerações Finais da Consultoria:**

- As possibilidades que se oferecem para a construção de estrutura e de dinâmicas organizacionais de qualquer organização, via de regra, mostram-se múltiplas e a opção por uma delas guarda forte correlação com o estilo de liderança adotado pela alta administração e o momento vivenciado pela organização.
- A forma participativa, estimulada pela Administração do CETEM, para a elaboração destas alternativas indicou para os Consultores o caminho das Oficinas de Trabalho. Foram assim organizados os três eventos, para os quais foram programadas atividades que visaram a promover a reflexão acerca de premissas normativas, conceitos de administração e modelos organizacionais, na forma expositiva e de dinâmicas de grupo.
- As duas outras frentes de trabalho em andamento no CETEM – Clima Organizacional e Gespública – ofereceram, também, importantes elementos de análise que puderam ser utilizados nas dinâmicas, tornando as Oficinas mais produtivas, enriquecendo os resultados obtidos.
- Com intensa participação de todos os colaboradores que diretamente participaram dos três eventos, e também daqueles que participaram de reuniões prévias nas respectivas Coordenações, foram construídas quatro diferentes alternativas que, se não inteiramente prontas para implantação, constituem-se em importantes referências passíveis de serem observadas pela nova Administração.
- Da parte da Consultoria, dois arranjos de estrutura e dinâmica organizacionais foram apresentados, com olhar eminentemente técnico, tomando por referência os levantamentos e análises realizadas ao longo dos trabalhos.
- Não se pode deixar de mencionar o entusiasmo e comprometimento observados nas equipes que participaram das Oficinas, o que, por si só, pareceram ter deixado uma contribuição importante para as ações de melhoria de clima que o CETEM pretende desenvolver.
- Seja qual for a deliberação a ser tomada pela Administração no tocante à revisão de Estrutura e da Dinâmica Organizacional do Centro, recomenda-se fortemente, a partir dos diagnósticos feitos, que se programem a seguintes ações, simultaneamente à implantação de novas práticas:
 - ✓ Estruturação de programa de treinamento voltado ao aprimoramento de dimensões atitudinais;
 - ✓ Redefinição formal de macroprocessos e de seus pontos de corte e de controle;
 - ✓ Revisão de processos organizacionais de cada Coordenação, racionalizando procedimentos e redefinindo responsabilidades;
 - ✓ Redação, ou revisão, de Regimentos Internos dos colegiados, de modo a se definir claramente quem participa, qual a periodicidade e quais os objetivos destes fóruns;
 - ✓ Ajustes nas Políticas e demais normativos internos; e
 - ✓ Formalização de documento estabelecendo Alçadas e Competências deliberativas, com as necessárias delegações.