

2012

CETEM - OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Consultoria Organizacional

Relatório Final das ações empreendidas nas frentes:

- Clima Organizacional
- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública e
- Estrutura e Dinâmica Organizacionais



Rio de Janeiro, 08.10.2012.

CETEM Centro de Tecnologia Mineral

Avenida Pedro Calmon, 900 – Cidade Universitária
21941-908 - Rio de Janeiro – RJ

Att.: Sra. Andréa Rizzo

Prezados Senhores,

CONSULTORIA ORGANIZACIONAL – Otimização da Gestão Administrativa - Relatório

– Encaminhamos, nos anexos, o registro das principais ações empreendidas durante os trabalhos de consultoria em referência, que tiveram o objetivo de assessorar a direção do CETEM no processo de aprimoramento de sua gestão, em três frentes de trabalho: Revisão de Estrutura e de Dinâmica Organizacionais, Adoção de Práticas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública e Ações Voltadas à Melhoria do Clima Organizacional.

As atividades foram encaminhadas pelos consultores Adriana Amadeu Garcia Torres, Carlos Alberto Alves Neves e Roberto Martins Ribeiro de Jesus, sob a coordenação de José Francisco de Carvalho Rezende e a revisão de Joaquim Rubens Fontes Filho, e contaram com importante e indispensável participação de servidores dessa Instituição.

O cronograma inicial foi programado para o período de 03.10.2011 a 30.03.2012 e, posteriormente, prorrogado até 31.05.2012, dada a conveniência de complementação de escopo e outros fatores supervenientes. A apresentação dos memorandos de melhoria do clima das coordenações foi realizada, conforme data proposta pela contratante, em 22.08.12.

Ao dar curso ao seu processo de otimização administrativa, repensando sua estrutura, adotando práticas do GesPública e voltando-se para a melhoria do clima organizacional, temos a convicção de que o CETEM dá importantes passos no sentido de aprimorar sua posição de destaque no cenário de PD&I minero-mineral no contexto nacional e internacional.

Registramos nossos agradecimentos pela atenção dispensada à nossa equipe no decorrer dos trabalhos.

Atenciosamente,

José Francisco Rezende
CRA 20.24.531-9
Sócio e Responsável Técnico
OG – Multisan

Introdução

As ações da consultoria foram definidas tomando como referência o Planejamento Estratégico 2011-2015 do CETEM e o Plano Diretor da Unidade – PDU, onde figuram, dentre outras, três diretrizes específicas:

- Revisar a arquitetura organizacional, abrangendo fluxo de processos e modelo de gestão;
- Adotar práticas continuadas de melhoria de gestão, em conformidade com os critérios do Programa Nacional da Qualidade; e
- Capacitar, treinar e propor uma nova política de gestão de recursos humanos do CETEM, onde se insere: Desenvolver e aplicar pesquisa de clima organizacional.

Neste contexto, os trabalhos foram organizados em três frentes: Estrutura e Dinâmica Organizacionais, GesPública e Clima Organizacional, tendo o encaminhamento das respectivas atividades seguido a tradicional sequência de etapas de Levantamento, Diagnóstico, Plano de Ação e Implantação, de modo a permitir à Instituição optar pela adoção de novas práticas administrativas.

No decorrer dos trabalhos, ficou clara a extrema interdependência das mencionadas frentes, o que permitiu o enriquecimento de cada uma, a partir das referências obtidas durante o andamento das demais (Anexo 1 – Andamento dos Trabalhos).

O desligamento do diretor do Centro; o processo de sua substituição; os desdobramentos do período de festas de fim de ano e mesmo o falecimento de um servidor da casa foram fatores que, junto à conveniência de ajustes no escopo inicial, recomendaram a prorrogação dos trabalhos por mais sessenta dias, conforme indicado no plano de trabalho (Anexo 2 – Cronograma Geral).

A seguir, são detalhadas as iniciativas conduzidas pela consultoria, em cada frente de trabalho, que contaram com o apoio irrestrito da direção do CETEM, da CPAA e da equipe de multiplicadores, indicada pela administração.

1. Clima Organizacional

A pesquisa de Clima Organizacional, iniciada no último trimestre de 2011, visou cumprir meta prevista no PDU 2011-2015, destinada ao aprimoramento da gestão do CETEM, estando associada, como dito, à revisão da Estrutura e Dinâmica Organizacionais e ao Programa GesPública.

O universo de pesquisa abrangeu todos os colaboradores do CETEM, acessados por meio de questionário e folha de resposta, com apoio de campanha interna de mobilização e de suporte ao preenchimento e coleta de dados diretamente pela consultoria.

Em consequência desse encaminhamento, foi possível realizar, durante o segundo trimestre de 2012, o tratamento estatístico dos dados coletados e a programação de ações de melhoria que foram inseridas no Plano de Melhoria da Gestão – PMG, no contexto do GesPública.

1.1 – Preparação do Outline da campanha: ENTRANDO NO CLIMA – O trabalho teve início com o posicionamento proposto pela consultoria de que, para além de uma simples pesquisa de clima organizacional, fossem almejados objetivos de melhoria e gerenciamento do clima. Neste sentido, foi realizada customização do instrumento de pesquisa à realidade de uma unidade de pesquisa, procedimento que funcionou como pré-teste do questionário contendo as variáveis que caracterizam o clima. Em vista do escopo do contrato, as responsabilidades de criação e de produção das peças da “campanha do clima” couberam ao CETEM, ficando a consultoria encarregada de auxiliar na escolha de *slogan*, identidade e demais peças de comunicação interna. A responsabilidade geral foi acometida ao SERH, inclusive no tocante ao

acompanhamento e atuação como facilitador do preenchimento do questionário.

1.2 – Realização de Reunião de Apresentação à DIREX – Na primeira semana de outubro de 2011, foi realizada a reunião com a DIREX para apresentar a metodologia utilizada para mobilizar as pessoas. Desse modo seria possível realizar ajustes antes da ativação da campanha propriamente dita, visando sua eficiência e eficácia (Anexo 3 – Apresentação e Campanha do Clima).

1.3 – Análise das Peças da Campanha – Este material constituiu a base para o envolvimento dos colaboradores do CETEM, sendo composto por camiseta e bonecos, em tamanho real, estrategicamente posicionados no Centro, portando crachás que caracterizavam a percepção das pessoas, conforme Anexo 3 – Apresentação e Campanha do Clima. Foi elaborada cartilha (anexo 4 – Cartilha, Questionário e Cartão Resposta), colocada à disposição dos usuários da rede interna de computadores, além de versão impressa, para que os colaboradores pudessem entender como manifestar sua percepção em relação ao clima organizacional no CETEM.

1.4 - Preparação de Instalações Físicas – Com o auxílio dos funcionários do CETEM, foi preparada Sala de Apoio, confeccionada uma urna para que o cartão resposta fosse depositado, de modo a garantir o anonimato. Assim, foram determinados dias e horários para que Consultoria, SERH e SEIN pudessem receber os funcionários a fim de esclarecer dúvidas sobre os objetivos e o instrumento de pesquisa.

1.5 - Apresentação Geral e Setorial – Em 28 de novembro de 2011, a campanha teve início com palestra de esclarecimento no auditório do Centro, onde todos os funcionários foram convidados a comparecer (Anexo 3 – Apresentação e Campanha do Clima).

1.6 - Veiculação de Reforços da Campanha – A fim de reforçar e importância da participação de todos no preenchimento do cartão resposta inserido na cartilha, foram fixados cartazes e informativos que, juntamente com mensagens enviadas via e-mail, auxiliaram no esclarecimento da campanha (Anexo 3 – Apresentação e Campanha do Clima).

1.7 - Recebimentos dos Formulários de Pesquisa – Durante a última semana de novembro e a primeira de dezembro, a Sala “Entrando no Clima” contou com a presença de representantes da Consultoria, do SERH e do SEIN para divulgar a campanha e estimular a participação, sanando dúvidas e recebendo os cartões respostas que eram depositados na urna, ao mesmo tempo em que as camisetas eram entregues aos participantes. Nos dias em que a Sala não esteve em funcionamento, o SERH deixou a urna disponível para acolhimento das manifestações dos funcionários, porém com a chave sendo mantida sob a responsabilidade da Consultoria, de maneira a garantir o anonimato dos respondentes.

1.8 - Tabulação, Formatação, Tratamento e Análise de Dados – Esta etapa foi realizada pela Consultoria, em janeiro de 2012, visando a aproveitar o tempo de recesso e férias de alguns funcionários para preparar o material para a segunda etapa da pesquisa (Anexo 7 – Resultados das Coordenações).

1.9 - Apresentação de resultados à DIREX – Na primeira semana de fevereiro de 2012, foi realizada a apresentação dos resultados consolidados da pesquisa (Anexo 6 – Relatório Clima - Variáveis) não só para os membros da DIREX, como para toda a DIRETEC.

1.10 - Apresentação Geral da Pesquisa – No final de março de 2012, foi realizada a apresentação aberta a todos os colaboradores (Anexo 5 – Relatório de Resultados - Sintético), principalmente àqueles que responderam ao questionário, apresentando e caracterizando visão geral da percepção sobre o clima organizacional no CETEM como um todo, e nas coordenações *de per se*.

1.11 - Dinâmicas e Reuniões Acerca da Melhoria do Clima – Para a realização das reuniões da Consultoria com cada Coordenação, na forma prevista, coube ao SERH organizar dias e horários para os eventos, sendo responsabilidade das Coordenações convocar de 10 a 16 colaboradores para participarem, preferencialmente aqueles que responderam o questionário da pesquisa ou desde o início se revelaram mais interessados na melhoria do clima organizacional, buscando manter equilíbrio entre servidores e contratados.

As referidas reuniões ocorreram durante o mês de junho de 2012, com duração média de 3 horas cada. Todas foram coordenadas pela Consultoria e objetivaram traçar comparação entre o resultado de cada Coordenação individualmente e o CETEM como um todo (Anexo 9 – Recortes MMC por Coordenação), além de permitir análise mais profundada das características da própria Unidade em relação ao clima percebido. Desta forma, a Consultoria orientou os colaboradores quanto à preparação das propostas para compor o Memorando de Melhoria do Clima (MMC) (Anexo 8 – Fichas de Estímulo MMC).

1.12 - Consolidação do Memorando de Melhoria do Clima – A pedido do CETEM, o mês de julho de 2012 foi utilizado para que as Coordenações pudessem preencher o Memorando de Melhoria do Clima (MMC). Foi agendada para o dia 22 de agosto de 2012 a apresentação das ações de melhoria propostas em cada Coordenação para a direção do Centro (Anexo 10 – MMC Apresentações).

As reflexões e debates desenvolvidos no decorrer dos trabalhos desta frente - Clima Organizacional -, também geraram importantes contribuições para a elaboração de oportunidades de melhoria que foram incorporadas no Plano de Melhoria da Gestão – PMG, retratado no próximo item deste relatório.

1.13 Considerações Finais sobre o Clima Organizacional – Em decorrência de toda a dinâmica envolvendo a “Campanha do Clima” e, principalmente, da apresentação dos MMC pelas Coordenações, foram identificados aspectos chaves para a capacitação organizacional na busca de um novo patamar de gestão:

- Coordenação: entre as unidades e níveis organizacionais, para agilização do processo decisório, e de seus efeitos, desde a etapa de análise até a etapa de realimentação pela via da avaliação sistematizada do desempenho;
- Comunicação interna: entre pessoas e entre/intra unidades, com vistas ao melhor conhecimento da essência, dos objetivos e dos desafios institucionais;
- Desenvolvimento gerencial: para aprimoramento das habilidades dos atuais ocupantes dos cargos de coordenação e de chefia e para a preparação de sucessores, com ênfase na gestão

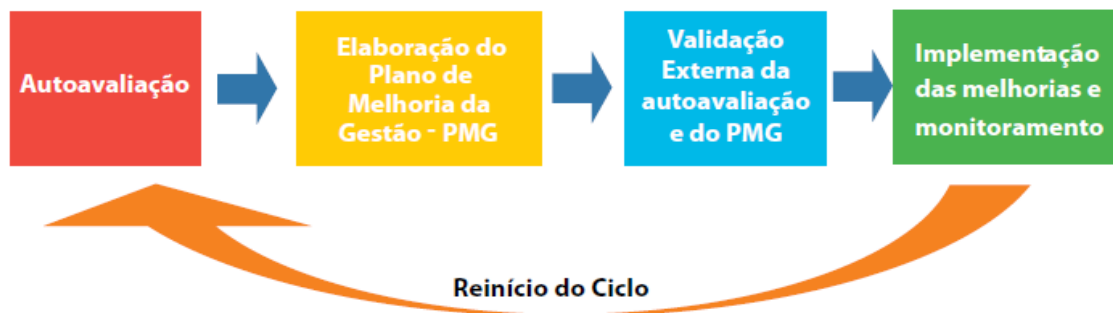
contemporânea, foco em Ciência, Tecnologia & Inovação e contextualizada pelos fenômenos da Administração Pública;

- Organização interna: adoção de novo leiaute para estimular a articulação e agilidade dos projetos e otimizar a aplicação de competências tecnológicas, partindo da adoção de modelo de gestão unificado em sala compartilhada pelos gestores;
- Automação: busca de economias administrativas e técnicas pela via do redesenho de processos, simplificação, padronização, normatização e utilização de meios de processamento de dados que preservem a informação e o conhecimento gerado.

2. GesPública

O planejamento de ações vinculadas ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, no âmbito desta consultoria, adotou como referência o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 pontos.

Desta forma, procurou-se orientar o CETEM para o Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública, que envolve o cumprimento das seguintes etapas:



A partir da ativação da equipe de multiplicadores, que passou a se reunir semanalmente com os consultores, foram produzidos o Caderno de Gestão (Anexo 11), o Relatório de Pontuação (Anexo 12) e o Plano de Melhoria da Gestão (Anexo 13) que, submetidos à validação externa, permitiram o recebimento de certificado com o nível de gestão do CETEM.

2.1 - Apresentação Geral do Programa – Nas tratativas iniciais com o CETEM, procurou-se repassar o conteúdo do Programa. O GesPública, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, é o resultado da busca por

construir organizações públicas orientadas para resultados com foco no cidadão. Tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e para o aumento da competitividade do País, mediante melhoria contínua da gestão, no rumo da excelência.

2.2 - Acompanhamento da Indicação da Equipe de Multiplicadores – O GesPública busca sensibilizar, formar e credenciar organizações e servidores públicos para atuarem como operadores do programa, disseminando e implementando, com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), os instrumentos e metodologias.

Para tanto, foi criada a Equipe de Multiplicadores, com representantes das Coordenações do CETEM, indicados pela Administração, com perfil previamente estabelecido e com a responsabilidade de conduzir a elaboração do Caderno de Gestão, do Relatório de Pontuação e do Plano de Melhoria da Gestão a serem aprovados pela DIREX.

Neste contexto, foram repassadas orientações para a equipe, fundamentadas no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 pontos e, de acordo com os requisitos estabelecidos no Instrumento, foram iniciados os trabalhos de levantamento de práticas de gestão, em todo o Centro, para a elaboração do Caderno de Gestão.

2.3 - Elaboração do Plano de Implementação – Houve discussão e detalhamento das etapas do todo o processo de autoavaliação e estabelecimento do cronograma a ser seguido. Foram estabelecidas reuniões ordinárias toda segunda-feira e, sempre que necessário, encontros extraordinários para a incorporação de novos conhecimentos, trocas de experiências e ajustes processuais.

2.4 - Assessoria na Elaboração do Perfil da Organização – Primeiro passo para a construção do Caderno de Gestão, é uma descrição geral do CETEM, com objetivo principal de proporcionar a todos os avaliadores uma visão sistêmica da sua organização.

Para isso, foi efetuado um levantamento de dados para a elaboração do Perfil da Organização pela equipe de multiplicadores. As informações levantadas deveriam estar diretamente relacionadas à consistência das práticas de gestão, e dos resultados a serem apurados para a elaboração da pontuação atribuída na autoavaliação.

O objetivo foi proporcionar uma visão sistêmica do CETEM e permitir a rápida identificação do que o Centro representa, o que faz, como está estruturado, como se relaciona com o seu ambiente de atuação e quem são os cidadãos-usuários de seus produtos e serviços.

Durante os trabalhos, procurou-se ressaltar a importância do Perfil da Organização para os avaliadores externos no momento da validação do processo de autoavaliação da gestão.

2.5 - Experiência de Outra Instituição no GesPública – Com agendamento prévio realizado pelos consultores, no dia 23 de novembro de 2011, os representantes da equipe de multiplicadores estiveram no evento de premiação da FIOCRUZ, empresa que se destaca, no Rio de Janeiro, com a mais alta pontuação no GesPública, na sistemática de autoavaliação.

A participação no evento teve como objetivo permitir aos representantes do CETEM observar e avaliar práticas de uma organização com experiência na consolidação do Modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP.

2.6 - Assessoria no Levantamento das Práticas de Gestão – Para o atendimento aos requisitos de cada alínea dos Critérios de Avaliação, a Organização descreveu as suas respectivas práticas de gestão.

Para cada descrição, a equipe foi orientada a apurar as seguintes informações:

- O que é feito;
- Como é feito;
- Onde é feito (setores e pessoas envolvidas);
- Com que periodicidade é feito;
- A sistemática de controle;
- Os mecanismos de aprendizados utilizados;
- Melhorias implantadas, decorrentes do aprendizado.

Essas informações tiveram por objetivo permitir a avaliação de cada fator e subfator na dimensão dos processos gerenciais de “enfoque”, “aplicação”, “aprendizado” e “integração”, no sistema de pontuação.

2.7 - Orientação para a Elaboração do Caderno de Gestão – A equipe de multiplicadores foi orientada a efetuar o levantamento das práticas de gestão que atendessem aos requisitos constantes em cada alínea dos critérios de avaliação.

Como forma de facilitar a pontuação, isto é, a identificação do nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação dos processos gerenciais, buscou-se apurar as informações abaixo, necessárias para a boa descrição da prática de gestão:

- O que é feito
- Padrões de trabalho: como é feito e onde é feito
- Periodicidade

- Desde quando
- Responsável
- Método de controle
- Método de aprendizado
- Melhorias implementadas

Definiu-se com a equipe de multiplicadores que os registros efetuados no Caderno de Gestão deveriam contemplar práticas atuais. Seriam desconsideradas eventuais iniciativas que, embora interessantes, tenham sido iniciadas, porém descontinuadas ao longo do tempo. Tais iniciativas descontinuadas poderiam ser contempladas como oportunidades de melhoria.

2.8 - Apresentação da 1ª Edição do Caderno de Gestão – Após os levantamentos efetuados, foi consolidada a primeira edição do Caderno de Gestão, considerando todas as informações pertinentes ao Perfil da Organização, as práticas pertinentes aos requisitos dos Critérios e os resultados aplicáveis, constituindo-se em Relatório Parcial dos trabalhos, até então realizados.

2.9 - Acompanhamento da Validação Setorial do Programa – A autoavaliação, por ser um processo participativo, e que deve representar um consenso da organização sobre a qualidade da gestão naquele momento, teve sua validação realizada pela DIREX, ficando cada Coordenador responsável pela análise das informações pertinentes à sua área.

2.10 - Orientação no Preenchimento da Planilha de Pontuação – Utilizando como ferramenta a Planilha Eletrônica – 250 pontos, a equipe de multiplicadores dividida em três subgrupos (Liderança-Estratégias e

Planos-Resultados; Cidadãos-Sociedade-Informações e Conhecimento; Pessoas-Processos) realizou a avaliação do Centro, tomando como referência os registros efetuados no Caderno de Gestão e o conhecimento de seus processos internos. O resultado deste trabalho foi utilizado na estruturação do Plano de Melhoria de Gestão descrito adiante.

2.11 - Assessoria na elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG

– Com o preenchimento da Planilha de Pontuação e, em função do resultado apresentado, a equipe de multiplicadores foi orientada a promover um levantamento de Oportunidades de Melhorias, consoante o não atendimento aos requisitos de cada Alínea dos Critérios de Avaliação.

Em 07.05.2012, foi realizada reunião com a equipe de Multiplicadores com o objetivo de listar e priorizar as oportunidades de melhorias trazidas ao encontro e que viriam a ser submetidas à DIREX para aprovação e elaboração final do Plano (Anexo 14 – Matriz Básico CETEM)

Em função de amplo debate previamente nas Coordenações, e também no encontro, foram geradas 38 oportunidades de melhorias, detalhadas no Anexo 13 – Plano de Melhoria da Gestão, tendo-se estabelecido, por consenso da equipe, o horizonte de 18 meses para a implementação das ações pertinentes.

2.12 – Viabilização do Seminário da Carta de Serviços

– Em função das mudanças em andamento no CETEM, com a posse da nova Diretoria e a grande demanda de serviços no início do ano, sem possibilidades de liberação de pessoal para treinamento, a realização do Seminário da Carta de Serviços ficou postergada para data oportuna.

Em 27/02/2012, foi enviado e-mail à Coordenação de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação - CPAA, onde se anexou modelo de solicitação à Caixa Econômica Federal, gestora das Oficinas de Carta de Serviço no Estado do Rio de Janeiro, para a futura solicitação do treinamento.

2.13 - Acompanhamento da Validação Externa GesPública - Em 22.05.2012, foi apresentado para a DIREX o Plano de Melhoria da Gestão - PMG, objetivando sua aprovação, sendo que as alterações procedidas pelas Coordenações foram enviadas para a CPAA no dia 25.05.2012.

Em 25.06.2012, o CETEM recebeu a visita da Sra. Miriam Cohen e do Sr. Gerson Rosenberg, avaliadores externos, representando o Programa GesPública, quando, após tecerem comentários acerca do Caderno de Gestão, enviado e analisado previamente, corroboraram a pontuação obtida na Autoavaliação do Centro, classificando-o com Alta Posição, no nível de gestão 1 - 118,50 pontos, o que representa estágio preliminar de desenvolvimento de enfoques, com supremacia de caráter reativo.

Os avaliadores externos identificaram que, em sua maioria, as práticas e planos de melhoria apresentados foram adequados, tendo a Organização demonstrado capacidade de interpretação dos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão Pública, segundo o Instrumento de Avaliação - 250 pontos.

Na ocasião, os Avaliadores Externos sugeriram que o CETEM participasse do Prêmio Qualidade Rio, tendo em vista o grande avanço conseguido na implementação das suas Práticas de Gestão.

2.14 - Orientação para a Revisão da 1ª Edição do Caderno de Gestão –

As poucas lacunas de adequação tornam oportuno que a organização busque preencher a parte opcional da planilha eletrônica de 250 pontos – recomendável para visualização completa de todos os fatores de pontuação, visto que esta destaca as práticas e padrões de trabalho descritos, favorecendo a revisão do Caderno, com possibilidades incrementais, de rupturas e de otimização das práticas de gestão.

3. Estrutura e Dinâmica Organizacionais

A Estrutura Organizacional, representada geralmente por um organograma, caracteriza-se por uma cadeia de comando, ou seja, por linhas de autoridade que interligam as posições da organização e que especificam quem se subordina a quem. Trata-se de um elemento estático.

A Dinâmica Organizacional, por outro lado, define como, com que composição e com que frequência as partes da estrutura interagem entre si, visando a alcançar os objetivos da organização. São elementos dinâmicos.

As possibilidades que se oferecem para a construção de estrutura e de dinâmica organizacionais de qualquer entidade normalmente configuram-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.

Na medida em que ocorreu o desligamento do primeiro gestor do CETEM durante o período de formulação de alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais do CETEM, optou-se por conduzir as Oficinas de Trabalho até o estágio de apuração das alternativas (Anexo 15 – Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais) remetendo a escolha final e demais encaminhamentos pertinentes para momento mais oportuno, com a presença do novo diretor.

Cabe registrar que a forma participativa estimulada pela direção interina do Centro para a elaboração destas alternativas indicou aos Consultores o caminho das Oficinas de Trabalho mais ampla, com a participação de toda a Diretoria Técnica - DIRETEC.

Foram assim organizados três eventos, voltados a promover a reflexão sobre premissas normativas, conceitos de administração e modelos organizacionais, na forma expositiva e de dinâmicas de grupo, no intuito de estimular a criação de modelos organizacionais que integraram o relatório constante do referido Anexo 15 – Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais.

3.1 - Realização de Entrevistas com Representantes da Administração –

Na primeira etapa dos trabalhos, ainda em outubro de 2011, os consultores realizaram reuniões com o diretor interino e os coordenadores da CPAA e da COAD, no intuito de levantar as primeiras expectativas da administração, solicitar documentos necessários aos levantamentos e ajustar detalhes do cronograma.

3.2 - Realização de Análise Documental Preliminar –

Preliminarmente às entrevistas com os demais gestores, mostrou-se importante o estudo de documentos como o Planejamento Estratégico 2011-2015, Termos de Compromisso de Gestão, Regimentos Internos, Atas de Reuniões, dentre outros, com vistas a auxiliar a compreensão dos consultores acerca dos macroprocessos e práticas da instituição.

3.3 - Realização de Entrevistas com Coordenadores, Chefes de Serviço e Representantes do NUCI e do CTC –

As entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas com os principais gestores do CETEM, foram feitas com o apoio de formulários padronizados (Anexo 16 - Modelo de Formulário de Entrevistas - CETEM).

Conduzidos no período de 03 a 18.11.11, estes encontros facultaram o cruzamento das informações recebidas, sob diferentes pontos de vista,

que aliado a observações *in loco*, permitiram a análise de dados e a preparação do material que seria discutido posteriormente nas oficinas de trabalho. A consolidação das informações levantadas nas entrevistas foi registrada em relatório específico, constante do Anexo 17 – Consolidado de Entrevistas - CETEM.

3.4 - Realização de Visitas e Entrevistas com Representantes de Unidades Vinculadas ao MCTI – Com o auxílio da CPAA, visitas e entrevistas foram agendadas com representantes das cinco Unidades de Pesquisa vinculadas ao MCTI no Rio de Janeiro. No período de 22 a 25.11.11 os consultores reuniram-se com o CBPF, IMPA, INT, MAST e ON (Anexo 18 – Roteiro de Entrevista UP) e puderam conhecer diferentes modelos organizacionais e práticas de gestão que, junto a outros levantamentos realizados, serviram de referência para os estudos (Anexo 19 – Consolidado de Entrevistas UP).

3.5 – Consolidação de Benchmarks Prospectados e Informações Internas - Na sequência dos trabalhos, foram reunidos todos os dados levantados por meio de entrevistas e observações coletadas interna e externamente ao CETEM, pesquisas em organizações correlatas, além, de documentos diversos. Foi iniciada seleção daquelas informações que, de fato, poderiam agregar valor aos estudos em referência.

3.6 - Realização dos Primeiros Diagnósticos de Modelagem de Estrutura e Dinâmica Organizacionais – Os primeiros diagnósticos dos macroprocessos identificados puderam ser, então, iniciados, oportunizando a construção de conclusões preliminares acerca de todo o material levantado e que seriam discutidas com a Casa.

3.7 - Conclusão e Análise de Dados e das Informações Mapeadas –

Com base nas etapas conduzidas até então, tornou-se possível registrar os principais diagnósticos e possíveis encaminhamentos, que foram relacionados em vinte e três diferentes itens, de acordo com os dados e informações mapeadas (Anexo 20 – Relatório de Levantamentos, Ocorrências e Consequências).

3.8 - Modelagem da Dinâmica e Estrutura Organizacionais –

A visão geral da organização que os trabalhos permitiram obter foram utilizados para a formulação de alguns modelos de Estrutura e de Dinâmica Organizacionais aplicáveis ao CETEM. Tais alternativas seriam apresentadas nas oficinas de trabalho.

Com olhar eminentemente técnico, procurou-se privilegiar a agregação de valor, a eficiência e a eficácia aos processos administrativos do Centro, segundo os levantamentos e análises efetuados, independente dos atuais ocupantes dos cargos da estrutura.

3.9 - Realização de Oficinas do Modelo Organizacional com DIREX –

A partir das reuniões realizadas com a direção do CETEM, e no curso das próprias oficinas de trabalho (Anexo 21 – Apresentação Oficinas de Estrutura e Gestão), optou-se por ampliar o fórum destes encontros que passaram a contar não apenas com a DIREX (Diretor e Coordenadores), mas com a DIRETEC (Diretor, Coordenadores e Chefes de Serviço), além de representantes do CTC, NUCI e da equipe de multiplicadores.

3.10 - Detalhamento e Registro do Encaminhamento de Soluções –

Os encontros foram realizados nos dias 23 e 26.01.12 e 02.02.12, no Hotel Novo Mundo e na Sede do CETEM. O conjunto de dinâmicas realizadas, e o intenso debate de ideias, permitiu a formulação de seis alternativas de modelo. Quatro, construídas pelos participantes e duas, pela

consultoria. Para todas, foram coletados aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis, sob a ótica dos participantes, além de considerações técnicas preparadas pelos consultores.

Uma etapa conclusiva deste encaminhamento se daria com a apreciação do material produzido (Anexo 22 – Consolidado de Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais) pela nova administração do CETEM, oportunidade em que a equipe da consultoria poderia contribuir com eventuais esclarecimentos.

3.11 - Realização de Reunião de Consolidação e Formalização – O relatório (Anexo 22 – Consolidado de Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais) e esclarecimentos sobre o andamento dos processos desta frente e seus resultados foram apresentados à DIREX em reunião extraordinária de 19.03.2012, quando os consultores reiteraram a disponibilidade de assessorar o CETEM no encaminhamento dos próximos passos, caso seja o entendimento da nova administração.

3.12 - Assessoria à Alta Administração na Análise das Estruturas Formuladas – Com a posse do novo Diretor do CETEM, realizou-se, em 03.05.2012, reunião da DIREX com os consultores, oportunidade em que foram repassadas as ações empreendidas nos trabalhos nas três frentes e reafirmada a disponibilidade da equipe de consultoria para elucidação de dúvidas e outros assessoramentos que viessem a se mostrar pertinentes.

Como resultado dos trabalhos conduzidos na frente Estrutura e Dinâmica Organizacionais foram geradas seis diferentes alternativas, desenvolvidas em amplo debate nas oficinas de trabalho, que poderão ser apreciadas pela nova administração. No relatório específico sobre o tema (Anexo 22 – Consolidado de Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais), registram-se ainda recomendações, cuja observação,



a nosso juízo, podem se mostrar de grande valia à instituição, independente de sua opção de encaminhamento das referidas alternativas.

Considerações Finais

Na forma das ações planejadas, consideramos nossos trabalhos concluídos. Gostaríamos de reiterar nossos agradecimentos à administração do CETEM, aos representantes da CPAA, aos membros da equipe de multiplicadores e aos demais colaboradores pela confiança depositada em nosso trabalho, o que tornou possível superarmos os desafios que se apresentaram.

As frentes de trabalho Clima Organizacional, GesPública e Estrutura-Dinâmica Organizacionais foram conduzidas em conformidade com as ações previstas e proporcionaram sugestões de planos de ação detalhados nos documentos mencionados neste relatório. Planos estes que incluem, adoção de modelo de gestão colegiada, análise do arranjo físico com formação de sala unificada e redistribuição dos espaços e áreas privilegiando o conceito de coordenação em detrimento do pesquisador individual.

Foi sugerida a inclusão do cargo de coordenador geral, proporcionando maior interação nas atividades do Centro. Além de, revisão completa: do processo de tomada de decisão, dos mecanismos de análise e planificação aos mecanismos de controle e divulgação, estabelecendo plano de capacitação e desenvolvimento gerencial, focado nos atuais gestores e potenciais sucessores, voltado para gestão do conhecimento em ciência e tecnologia; e a retomada do modelo de avaliação individual, mediante a criação de vínculos com o PDU e o termo de gestão.

A metodologia participativa utilizada proporcionou aprendizagem para o Centro, o que facilitará o processo de transformação do mesmo. Ainda assim, vale ressaltar que tais documentos apresentam uma série



Observatório Gerencial

de propostas que precisam ser avaliadas pela direção do Centro a fim de conquistar a melhoria esperada.

Mantemo-nos à disposição da nova administração do CETEM, caso se mostrem pertinentes eventuais esclarecimentos e/ou troca de ideias acerca dos objetos produzidos.

Anexos

Anexo 1 – Andamento dos Trabalhos

Anexo 2 – Cronograma Geral

Anexo 3 – Apresentação e Campanha do Clima

Anexo 4 – Cartilha, Questionário e Cartão Resposta

Anexo 5 – Relatório Resultados: Sintético

Anexo 6 – Relatório Clima: Variáveis

Anexo 7 – Resultados Coordenações

Anexo 8 – Fichas de Estímulo MMC

Anexo 9 – Recorte MMC por Coordenação

Anexo 10 – MMC Apresentações

Anexo 11 – Caderno de Gestão – Versão 1 – Maio 2012

Anexo 12 – Planilha Eletrônica – 250 pontos – CETEM

Anexo 13 – Relatório PMG

Anexo 14 – Matriz BASICO

Anexo 15 – Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais

Anexo 16 – Modelo de Formulário de Entrevista – CETEM

Anexo 17 – Consolidado de Entrevistas – CETEM

Anexo 18 – Roteiro de Entrevista – UP

Anexo 19 – Consolidado de Entrevistas – UP

Anexo 20 – Relatório de Levantamentos, Ocorrências e Consequências

Anexo 21 – Apresentação Oficinas de Estrutura e Gestão

Anexo 22 – Consolidado de Alternativas de Estrutura e Dinâmica Organizacionais