

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE ENTIDADES DA
SOCIEDADE CIVIL

Eduardo Ferreira dos Santos

ELAINE DA SILVA TOZZI

PROBLEMA:

Desarticulação da Direção do Centro de Tecnologia da Informação
Renato Archer

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

Diretor Geral do CTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil, pela Fundação Santo André.

Monitora: Natália Fingermann

Santo André
2016

Sumário

1. Introdução	1
2. Indicação da situação-problema e Fluxograma Explicativo.....	2
Situação Problema.....	2
Fluxograma Explicativo	5
3. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos	6
4. Árvore do problema.....	22
5. Plano de Ação	24
6. Análise de Atores	27
7. Análise de Riscos e Fragilidades	31
8. Considerações Finais.....	33
9. Referências bibliográficas	35

1. Introdução

Atualmente, no mundo globalizado que viemos, ações e acontecimentos, assim como o reflexo dos mesmos, acontece de maneira extremamente dinâmica. Situações até corriqueiras, do dia-a-dia das entidades podem, a partir de problemas e falhas em procedimentos, desencadear crises de maneira rápida e trazer altos custos, financeiros e administrativos a gestão da entidade. É neste cenário que procuramos, no Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI), encontrar uma situação problema, que no caso é a Desarticulação da Direção, e buscamos, por meio dos conhecimentos estudados e adquiridos como alunos da turma 6 do Curso de Especialização: Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil Pós Graduação, desenvolver um trabalho encontre todas as causas decorrentes deste problema, bem como as consequências causadas por elas e por meio de planos de ação, apontar soluções que possam solucionar definir um processo gerencial de grande importância, impulsionando o CTI na direção correta, auxiliando-o a antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias, num processo de qualidade continua.

2. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo

Situação Problema

A situação problema escolhido pelo grupo é a **Desarticulação da Direção** do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, localizado na cidade de Campinas, SP.

O Centro de Tecnologia da Informação (CTI) Renato Archer, localizado na cidade de Campinas, na Rodovia Dom Pedro I, Km 143,6 – Amarais, é uma unidade de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), inaugurado em 1982, com 33 anos de existência e atuação na pesquisa e no desenvolvimento em tecnologia da informação. Possui intensa interação com o setor acadêmico (por meio de diversas parcerias em pesquisa), e com o setor industrial, (por meio de vários projetos de cooperação com empresas), mantém o CTI no estado da arte em seus principais focos de atuação, tais como: microeletrônica, componentes eletrônicos, sistemas, mostradores de informação, software, aplicações de TI, robótica, visão computacional, tecnologias de impressão 3D para indústria e medicina, e softwares de suporte à decisão. Essa integração com a academia e com o setor produtivo torna o CTI uma instituição capaz de atender demandas da indústria, tornando-as temas de pesquisas, de forma a estimular um ciclo de P&D diversificado, focado em prover soluções para o mercado.

Situado em Campinas no Estado de São Paulo, um dos maiores centros de empresas dos setores de informática e telecomunicações do país e um dos principais polos científicos e tecnológicos da América Latina, o CTI congrega competências na qualificação de produtos e processos, na engenharia de protótipos e produtos da Tecnologia da Informação, em projetos especiais de pesquisa e desenvolvimento, na informatização de sistemas socioeconômicos de meio-ambiente e em infraestrutura e aplicações na internet. O CTI está instalado em um terreno de cerca de 380.000 m² com uma área total construída de 14.000 m².

A infraestrutura física do CTI é composta por 11 prédios, sendo um prédio de Diretoria e Administração, quatro prédios das divisões da área técnica e respectivos laboratórios, prédio de sistemas de infraestrutura, almoxarifado, duas portarias, cabine de força e restaurante. A Instituição conta com facilidades como: Biblioteca com 6.100 livros e 280 títulos de periódicos, Auditório com 150 lugares,

restaurante com capacidade para atender a 300 refeições diárias, salas de reunião, Centro de Treinamento com duas salas de aula e quatro salas de informática, Sala de Videoconferência e infraestrutura para prática de esportes e lazer sob responsabilidade da Associação dos Funcionários do CTI – ASCTI.

De acordo com o Regimento Interno CTI, aprovado em 04-12-2006, por meio da Portaria MCT nº 907, em seu Artigo 6º, O Centro tem a seguinte estrutura organizacional é composta por: um Diretor, um Conselho Técnico-Científico, 03 Coordenações Gerais (Tecnologias da Informação, Aplicações da Informática e Administração) e 03 Coordenações Técnicas (Inovação Tecnológica, Projetos Cooperativos, Serviços para a Sociedade), que se subdividem em 25 Divisões, além de uma Assessoria Técnica. O complexo tecnológico ainda conta com uma Fundação de Apoio- FACT, tem um campus do Instituto Federal São Paulo (IFSP) - Campinas, possuindo cerca de 150 servidores, 199 trabalhadores da fundação, 113 terceirizados e cerca de 100 bolsistas ou estagiários.

Realizada esta apresentação, que demonstra o tamanho e complexidade de áreas que o CTI possui, onde apenas um Diretor (que atua assessorado por apenas 3 servidores) é responsável pela tomada de decisões, pelo gerenciamento e toda Gestão do CTI, entendemos ser improvável que esta Direção possa desenvolver seu trabalho da melhor maneira, com a excelência que o Centro pretende possuir, ou mesmo atender e cumprir a missão e visão do CTI, apresentadas no Plano Diretor da instituição, páginas 10 e 11, conforme segue:

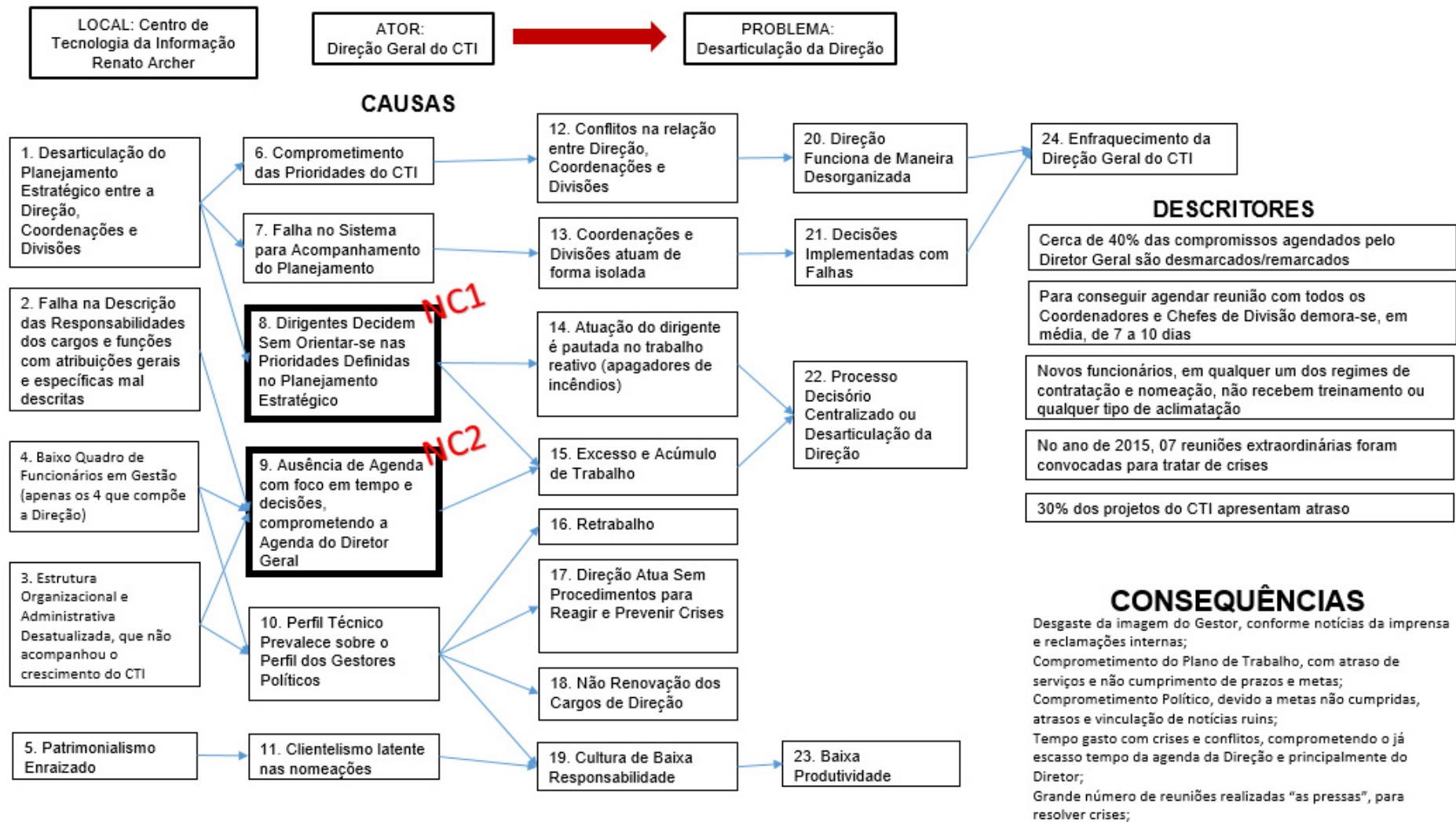
MISSÃO “Gerar, aplicar e disseminar conhecimentos em Tecnologia da Informação, em articulação com os agentes socioeconômicos, promovendo inovações que atendam às necessidades da sociedade”.

VISÃO “Ser uma instituição de referência em Tecnologia da Informação, reconhecida nacional e internacionalmente por suas contribuições para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social”.

A Desarticulação da Direção com as Coordenações e Divisões, num ambiente tão complexo, dinâmico e em constante evolução, é essencial para que a entidade possa desenvolver um trabalho de excelência não é possível que apenas alguns gestores se envolvam na formulação e implementação de estratégias e tomadas de decisões. Para a correta gestão os contributos das diversas áreas da organização não podem estar dispersos. É preciso desbloquear o individualismo. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns

departamentos, com apenas o grupo de interessados que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globais do CTI.

Fluxograma Explicativo



2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

A **Desarticulação da Direção** do CenPRA tem como causa um grande conjunto de fatores, que compõe o Fluxograma apresentado na fase anterior deste trabalho e que serão detalhados a seguir.

Dos 24 (vinte e quatro) Nós Explicativos (NE) apresentados no Fluxograma, apontamos os de número 8 e 9 que são, respectivamente, **“Dirigentes Decidem Sem Orientar-se nas Prioridades Definidas no Planejamento Estratégico”** e **“Ausência de Agenda que com foco em decisões comprometendo, a Agenda do Diretor Geral”** como os Nós Críticos (NC), já que a solução de ambos trará grande impacto na solução ou mesmo na minimização do problema apresentado, são causas nas quais o ator tem disponibilidade de recursos políticos, administrativos e até técnicos para equacioná-los, ademais a sua solução contribuirá para solucionar outros problemas, tudo que geram desgaste político ao ator.

Vale ressaltar também que, equacionando os NC apresentados, e consequentemente solucionando, ou mesmo minimizando o problema, será possível sanar diversas **consequências** oriundas das causas do problema, como o desgaste da imagem do Gestor, conforme notícias da imprensa e reclamações internas, o comprometimento do Plano de Trabalho, com atraso de serviços e não cumprimento de prazos e metas, o comprometimento Político, devido a metas não cumpridas, atrasos e vinculação de notícias ruins, o tempo gasto com crises e conflitos, comprometendo o já escasso tempo da agenda da Direção e principalmente do Diretor e o grande número de reuniões realizadas “às pressas”, para resolver crises.

Abaixo, o detalhamento dos NE e a análise que efetiva os NC escolhidos:

NE 1. Desarticulação do Planejamento Estratégico entre a Direção, Coordenações e Divisões - De acordo com Pfeiffer (2000), o planejamento estratégico tem 2 propósitos, que são concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, para que todos os membros trabalhem numa mesma direção e analisar o ambiente externo da organização, para que a mesma esteja preparada para os desafios e externalidades, sendo a condutora de seu processo de desenvolvimento. Mesmo com características ímpares de setores, o planejamento estratégico tem entre suas funções facilitar e melhorar a comunicação entre os

membros da organização, porém no CenPRA, apesar da existência do Planejamento Estratégico a falhas na implementação do mesmo, uma vez que ele já começa de maneira desarticulada entre a Direção, as Coordenações e Divisões. Vale lembrarmos que a implementação do planejamento estratégico na gestão pública tem ligação com a nova administração pública, que trabalha com a importação de ideias geradas em áreas do setor privado para dentro das organizações do setor público. Sobre isso, podemos citar Coutinho & Campos (2001) que afirmam, por exemplo, que o Estado é uma organização que precisa ter lucro, sendo este o retorno sobre o capital investido, onde devemos compreender como retorno o valor que suas políticas agregam ao desenvolvimento da sociedade e como capital investido o valor total aplicado na máquina administrativa.

NE 2. Falha na Descrição das Responsabilidades dos Cargos e Funções com Atribuições Gerais e Específicas Mal Descritas – obviamente é necessário que, para o funcionamento do CTI, de acordo com seu tamanho, complexidade e número de servidores, é de extrema importância que esta organização tenha uma estrutura que atenda a todos os setores e suas políticas públicas, garantindo agilidade dos serviços e capacidade de gerenciamento dos órgãos. Porém, no CTI há uma falha, apresentada neste NE, que é a ausência de descrição das responsabilidades, bem como das atribuições, de maneira específica, e que possa servir, não só para que o ocupante do cargo ou função tenha conhecimento de suas responsabilidades, mas principalmente para ser a ferramenta usada pelo dirigente na divisão dos trabalhos e cobrança dos resultados. A falha apresentada neste NE levará a outras causas que também prejudicam a capacidade operacional necessária e de estrutura adequada às exigências do desenvolvimento e do crescimento que o CTI pode apresentar. Como exemplificação apresentamos o trecho do Regimento Interno do CTI, aprovado pela Portaria MCT nº 907, publicado em de 04 de dezembro de 2006:

CAPÍTULO VI
ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Art. 47. Ao Diretor incumbe:

I - planejar, coordenar, dirigir e supervisionar as atividades do CenPRA;

II - exercer a representação do CenPRA;

III - convocar e presidir as reuniões do Conselho Técnico-Científico - CTC; e

IV - executar as demais atribuições que lhe forem conferidas em ato específico de delegação de competência.

Art. 48. Aos Coordenadores-Gerais incumbe coordenar e supervisionar a execução das várias atividades a seu cargo.

Art. 49. Aos Coordenadores e Chefes incumbe praticar os atos necessários à consecução dos objetivos de suas unidades, bem como aquelas que lhes forem atribuídas pelo Diretor.

Com visto, o Regimento apresenta, no Capítulo de trata das Atribuições dos Dirigentes, apenas de incumbências, apresentadas de maneira superficial.

NE 3. Estrutura Organizacional e Administrativa Desatualizada, que não acompanhou o crescimento do CTI - como já mostrado na indicação da “Situação Problema”, o CTI é um órgão de estrema complexidade, com um número enorme de servidores e grande número de processos internos e externos, porém, com uma Estrutura Organizacional e Administrativa que sobrecarrega a Direção Geral. São, conforme consta no Regimento Interno, no Capítulo II “Organização”, uma estrutura formada por um Diretor, um Conselho Técnico-Científico e 6 Coordenações - Inovação Tecnológica; Projetos Cooperativos; Serviços para a Sociedade; Geral de Tecnologias da Informação (composta por 10 Divisões); Geral de Aplicações da Informática (composta por 10 Divisões); e Geral de Administração (composta por 05 Divisões), sendo que todos este organismo complexo acaba sendo centralizado no Diretor Geral, que trabalha assessorado por uma equipe de apenas 3 pessoas.

Tendo sido inaugurado em 1982, vale ressaltar que o órgão se formou num período de fragmentação administrativa, especializado em ilhas desconexas, com conflitos e sobreposições, mormente com controles enfatizando os processos e não os resultados. Isso, associado ao isolamento burocrático produz o fenômeno do sofrimento organizacional.

NE 4. Baixo Quadro de Funcionários em Gestão (apenas os 4 que compõe a Direção) - num universo de mais de 500 servidores, entre trabalhadores da fundação, terceirizados, bolsistas, estagiários o quadro de funcionários em gestão se restringe aos 4 que estão na Direção Geral, ou seja, o Diretor e seus 3 assessores. A Direção, que deveria funcionar como uma coordenação do CTI, acaba se tornando, devido a muitos dos NE's apresentados, e este baixo quadro de servidores em gestão, uma coordenação de crises, que também será destacado em um NE mais à frente. Acúmulo de trabalho, retrabalho, desvio das funções são algumas situações enfrentadas por esse baixo quadro, sendo que com uma estrutura de gestão qualificada servirá de apoio para o trabalho cotidiano dos dirigentes.

NE 5. Patrimonialismo Enraizado – conceituar patrimonialismo nos levaria a uma longa história na administração pública. Nascido nas monarquias absolutistas, na Europa, entre a Idade Média e Idade Moderna, e representavam a ideia de que o rei dispunha, de acordo com a conveniência, de tudo que estivesse nas terras reais (colheitas e animais, por exemplo), independentemente se isso pertencesse aos súditos ou a ele mesmo. Sociedade e parlamento lutaram pela separação das propriedades reais (pública) da propriedade particular (privada). Para trazermos o caso para o Brasil, apontaremos o trabalho de Raimundo Faoro, o principal estudioso do tema que trata se a monarquia portuguesa foi, ou não, patrimonialista. No livro "Os Donos do Poder", Faoro reúne, em mais de 500 páginas, provas de que a história da administração pública no Brasil só reproduz a herança patrimonialista da monarquia lusitana, ou seja, apesar de todos os esforços para implantação de um regime republicano de governo, inclusive de uma administração moderna, laureada pela Constituição Federal de 1988, nossa carta maior, que possui um capítulo específico sobre a administração pública, classificando os crimes contra o erário público e dizendo que a administração pública é impessoal, legal e da ética republicana, vivemos ainda hoje, nas várias esferas de governo, e em órgãos públicos, como o CTI, um patrimonialismo enraizado que há uma falta de distinção entre o patrimônio público e o privado, pois o Estado ainda é considerado como patrimônio dos dirigentes, servidores públicos.

Sérgio Buarque de Holanda é outro autor que tratou do assunto em seu livro "Raízes do Brasil", no qual apresenta o homem cordial, apresenta como o patrimonialismo está enraizado na nossa identidade nacional e outras variações da nossa realidade como a corrupção, o descaso com políticas públicas e reformas políticas:

“A escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com suas capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático ” (Holanda, 2015, p.211)

NE 6. Comprometimento das Prioridades do CTI - esta causa nasce da desarticulação do Planejamento Estratégico, entre Direção, Coordenações e Divisões. Portanto devemos destacar que as prioridades são essenciais para eficácia de um projeto, com bons resultados. As prioridades estão ligadas, diretamente com a importância, que deve ser definida de acordo com o planejamento, proveniente de um longo estudo.

A falta de comprometimento gera desperdício de tempo e trabalho, além de consumir muito mais recursos do que o necessário. O CTI é uma grande “máquina”, composta por “engrenagens” que se interligam e dependem umas das outras para que a “máquina” funcione perfeitamente.

Além do mais, a falta de comprometimento, como será apresentado a seguir, irá gerar conflito e desorganização dentro do CTI, causando ainda o enfraquecimento não só ao diretor geral, mas também a toda Unidade.

NE 7. Falha no Sistema para Acompanhamento do Planejamento - Segundo Pfeiffer (2000) para que o planejamento estratégico possa ser aplicado no setor público com o mesmo êxito que em empresas privadas - deve haver algumas condições prévias favoráveis, como a óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, um processo que disponha de uma liderança competente, recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum, porém muitas destas condições serão apresentadas e discutidas em outros Nós Explicativos. No que diz respeito aos cuidados para o sistema de acompanhamento do Planejamento Estratégico o importante é definir metas e ações a serem realizadas, formando uma equipe com profissionais de diversos segmentos dentro da organização, que defina metas, como o levantamento das prioridades do Centro de Tecnologia da Informação (CTI) e o impacto dessas prioridades na vida das pessoas e no desenvolvimento do próprio CTI. A falha que ocorre atualmente no acompanhamento prejudica consideravelmente o trabalho, desencadeando uma sequência de outros Nós Explicativos.

NE 8. = NC 1. Dirigentes Decidem Sem Orientar-se nas Prioridades Definidas no Planejamento Estratégico – no segundo dia de nosso primeiro encontro presencial, na aula “Gestão estratégica no setor público”, com Paulo Miotto, ex-prefeito de Amparo e Secretário em Bragança Paulista, Paulo disse duas frases que se cruzam no este Nó Crítico: “quando temos incertezas temos maiores desafios” e “diretrizes de governo tem que ser maiores que as incertezas”. Neste contexto, temos no NC a ação de dirigentes do CTI tomando decisões sem orientar-se nas diretrizes, fazendo desencadear outros Nós Explicativos que trazem mais dificuldades ao CTI, fazendo, como dito por Miriam Belchior, em vídeo complementar da aula 8.3 “Procedimentos estruturantes para organização da gestão”, com que dirigentes tem que “trocar o pneu com o carro andando”.

Outro ponto que justifica a indicação deste item como um dos NC's é que a atuação dos dirigentes de maneira contrária as prioridades definidas têm feito com que muitos deles ajam de maneira centralizadora, sem delegar poderes, demonstrando insegurança e hesitação. Processos são realizados de maneira burocracia, focados nos detalhes das ações. Atuam de forma defensiva, muitas vezes focando questões micro (detalhes) e esquecendo-se das questões macro. Como apresentado na UA 8.1, no texto "Evite transformar-se no administrador do detalhe", de Francisco Ferraz, isso gera uma dezena de consequências, das quais destacamos: a perda da perspectiva política e do *timing* de suas iniciativas e realizações; a sobrevalorização da burocracia e seus vícios; a ineficiência administrativa e; a "superconcentração" de atribuições e responsabilidades sobre o governante, roubando-lhe o tempo para desempenhar outras atividades que só ele pode assumir e realizar.

Importante dizer também que um planejamento só será completo após a ação, portanto, é preciso ação, mas sem improvisação. Improvisação que acontece sempre que acontece ação e decisões sem orientar-se nas prioridades do planejamento estratégico. Como apresentado por Greiner Costa e Renato Dagnino (2013), em *Gestão Estratégica em Políticas Públicas*, o gabinete do dirigente, local onde se encontram os únicos funcionários em gestão do CTI,

“é o espaço do governo que primeiro deve ser organizado para que se consiga uma ação prática mais eficiente e eficaz. É nele que se processa diariamente a tomada de decisões que pode fazer a diferença entre um governo que consegue construir resultados.”

NE 9. = NC 2 Ausência de Agenda com foco em tempo e decisões, comprometendo a Agenda do Diretor Geral - como apresentado por Greiner Costa (2013), no livro *Gestão Estratégica em Políticas Públicas*, o gabinete do dirigente é o espaço

“que primeiro deve ser organizado para que se consiga uma ação prática mais eficiente e eficaz. É nele que se processa diariamente a tomada de decisões que pode fazer a diferença entre um governo que consegue construir resultados. A força do plano frente à improvisação depende, portanto, da qualidade do processo de deliberações na estrutura de direção.”

Atrelado a isso temos a agenda do dirigente, peça fundamental representada por uma estrutura na qual trabalha-se o uso do tempo e o foco da atenção do dirigente, sendo alimentada por duas fontes: as prioridades do plano e a

improvisação gerada pelas urgências, pela inércia, pela rotina, etc... sendo que, no caso do CTI, o mal uso da agenda do Diretor faz com que seu tempo seja consumido, na maior parte do tempo, com improvisações, ao invés das prioridades.

As ações diárias do Diretor representam uma “variável fundamental na organização dos processos decisórios, na implementação de políticas, na obtenção de resultados e na acumulação ou perda de poder”, conforme Costa (2013), portanto, o uso do tempo deve ser priorizado, pois influencia diretamente no processo gerencial.

Outro problema encontrado no CTI é o mal-uso qualitativo do tempo na agenda do Diretor. Os problemas chegam a agenda do Diretor sem terem passado por um processamento técnico-político, sendo que isso está associado, diretamente, ao NE 4, que trata do baixo quadro de funcionários em gestão. A agenda do Diretor é um instrumento que deve integrar a Gestão Estratégica e, neste sentido, o entorno do Diretor é essencial, pois como proposto por Carlos Matus, para o bem ou para o mal, somente se deve chegar ao Diretor com uma proposta, um conselho ou uma informação depois de se passar por uma ponte resguardada. Tratando ainda de Carlos Matus, no segundo dia de nosso primeiro encontro presencial, na aula “Gestão estratégica no setor público”, com Paulo Miotta, ex-prefeito de Amparo e Secretário em Bragança Paulista, citou Matus ao apresentar um estudo que mostra que um dirigente latino americano toma cerca de 3 mil decisões por ano, distribuídas da seguinte forma: 5 decisões muito importantes, 45 decisões importantes, cerca de 300 decisões significativas e 2650 decisões rotineiras. Isso mostra que as pautas da agenda não podem ser tratadas igualmente, tendo todas o mesmo tempo gasto, sem avaliar suas importâncias, sendo que a agenda de qualidade tenderá a evitar a sobrecarga de trabalho.

NE 10. Perfil Técnico Prevalece sobre o Perfil dos Gestores Políticos - durante o curso, em vídeo disponibilizado com entrevista da ministra Miriam Belchior, ela diz que na gestão pública é preciso fazer escolhas e definir prioridades, “pois não há recursos para tudo”. Sendo assim o gestor público precisa ter visão administrativa para fazer as escolhas e coerência política para atender as demandas daqueles que mais precisam. A ministra, ao falar do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), relata a dinâmica do planejamento do Ministério e nos informa sobre a importância de realizar diagnóstico, monitorar ações, promover a intersetorialidade com a “Sala de Situação” momento em que reúne vários ministros

envolvidos em uma ação. Mas para que aconteça a intersectorialidade é preciso consenso entre o perfil dos técnicos e dos gestores políticos.

Na dominação legal burocrática, por exemplo, segundo Weber (1981) os funcionários são selecionados pelo grau de competência para exercer sua função e não têm poder de decisão, a não ser pela técnica, ou seja, "uma ação racional orientada a fins". Isso é, atualmente, inviável. Hoje, devemos apostar na colaboração e na inteligência, que são dois atributos que estão diametralmente opostos à burocracia. O perfil técnico também foi abordado por Eduardo Tadeu, prefeito de Várzea Paulista de 2005 a 2012, na aula 7 "Democracia participativa e participação popular", do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Fundação Perseu Abramo, quando o mesmo fala sobre a participação popular, especificamente das dificuldades encontradas pelos participantes no Orçamento Participativo em dialogar com profissionais de perfil técnico, devido a linguagem e até mesmo a postura, ambos de difícil compreensão. Eduardo ressalta que

"esses técnicos, em geral, tiveram sua formação acadêmica em ambiente pouco afeito à participação, aos questionamentos, à negociação e à administração de conflitos, ou seja, pouca formação pedagógica. Esse elemento dificulta a relação dos técnicos com os representantes populares e, nessa medida, é também um processo pedagógico para os próprios técnicos que se vêm obrigados a debater e discutir suas formulações, conclusões e perspectivas com pessoas cuja formação é diferente."

Em nosso trabalho, constatamos que é esta mesma dificuldade de relação que ocorre no CTI com a nomeação de profissionais com perfil técnico em detrimento a profissionais que possuam um perfil de gestores políticos. No CTI construir-se uma cultura que se assemelha a situação citada por Maria da Glória Marcondes Gohn, na Revista Metropolitana de Sustentabilidade (2014), quando diz que precisamos politizar o planejamento para preparação contínua, permanente, de ação e reflexão, socializando o poder, "para que não nos tornemos uma república de técnicos, especialistas e competentes no gerenciamento de diretrizes técnicas. Temos que reconstruir os projetos políticos que se escondem por detrás do tecnocratismo."

NE 11. Clientelismo latente nas nomeações - se fizermos uma conotação histórica das últimas décadas, veremos que muitas mudanças ocorreram na administração pública, porém, sempre seguindo um modelo que ainda consideramos conservador. Mesmo em movimentos com intensa mobilização, como o das *Diretas Já*, a mudança se fez "pelo alto", foi "iniciada e controlada pelo alto" (Bethel, 2002).

O clientelismo ainda é algo real e muito utilizado em nosso país. Isso é citado também por Daniel Tarragó, Quim Brugué e José Celso Cardoso Jr. (2015), no trabalho “A Administração Pública Deliberativa: Inteligência Coletiva e Inovação Institucional A Serviço Do Público”:

“A tragédia é que esperamos benefícios privados da política; em primeiro lugar, porque nos tornamos novos-ricos malcriados e mal-educados, e em segundo porque, em boa parte, durante muitos anos, os políticos têm utilizado o clientelismo para ganhar votos.” (TARRAGÓ et.al, 2015, p17)

Luiz Carlos Bresser Pereira (1998), quando trata do caminho da administração pública burocrática à gerencial, também trata do clientelismo, quando fala da Constituição de 1988, que sacramentou

“os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda a prioridade será dada à administração direta ao invés da indireta. A Constituição de 1988 ignorou completamente as novas orientações da administração pública. Os constituintes e, mais amplamente, a sociedade brasileira revelaram nesse momento uma incrível falta de capacidade de ver o novo. Perceberam apenas que a administração burocrática clássica, que começara a ser implantada no país nos anos 30, não havia sido plenamente instaurada. Viram que o Estado havia adotado estratégias descentralizadoras - as autarquias e as fundações públicas - que não se enquadravam no modelo burocrático-profissional clássico. Notaram que essa descentralização havia aberto espaço para o clientelismo, principalmente ao nível dos Estados e municípios - clientelismo esse que se acentuara após a redemocratização.” (PEREIRA, 1998, p175)

NE 12. Conflitos na relação entre Direção, Coordenações e Divisões - é um ato, normal, pessoas não dividirem objetivos e interesses idênticos ou mesmo semelhantes. Isso pode resultar em conflito. Quando acontece no ambiente de trabalho está inevitavelmente relacionado ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes, sendo que, como tratamos de uma organização pública, essa situação é acentuada por questões políticas e até pelas diferentes formas existentes de vínculo de trabalho.

No CTI, que tem como missão gerar, aplicar e disseminar conhecimentos em Tecnologia da Informação, em articulação com os agentes socioeconômicos, promovendo inovações que atendam às necessidades da sociedade, sendo uma instituição de referência em Tecnologia da Informação, reconhecida nacional e internacionalmente por suas contribuições para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social os conflitos também acontecem, pois, como apontado por Pires e Macedo (2006):

“as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade, sendo elas sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.” (PIRES; MACEDO, 2006, p95)

Além disso, outro ponto importante para entendermos estes conflitos são as características das organizações públicas, que conforme Nogueira (2010):

“as organizações públicas têm seu quadro de funcionamento regulado externamente e que objetivos contrários aos seus podem ser impostos pelas autoridades externas. É nesse ambiente que ocorrem as situações de conflito entre indivíduo e organização burocrática, conflitos interpessoais, entre grupos sociais, entre diferentes posições hierárquicas, entre o pessoal da máquina permanente e o pessoal temporário, abuso do poder estatal sobre os funcionários, ausência de participação na decisão, entre muitos outros aspectos.” (NOGUEIRA, 2010, p3)

NE 13. Coordenações e Divisões atuam de forma isolada – este NE, é apenas continuidade de causas anteriores, uma vez que vem da desarticulação do Planejamento Estratégico junto a direção, coordenações e divisões, além da falha no sistema de acompanhamento do próprio planejamento. Como apresentado na unidade de avaliação 8.2, “Coordenação e integração de equipes de gestão”, ministrada pelo professor Paulo Miotto, devemos trabalhar com equipes coordenadas de gestão e aprimorar sempre o trabalho destas equipes, para geração de impactos positivos na organização do trabalho dos gestores e de suas equipes, além do andamento com qualidade dos projetos.

Durante a Unidade de Aprendizagem 8.2, trabalhamos o texto de Paul Singer (1996), que fala da coordenação do governo composto por ele, na gestão de Luiza Erundina, como prefeita de São Paulo, no quadriênio 1989-1992. Singer destaca o fato da administração pública no Brasil ser

“estruturada funcionalmente (departamentalização) em órgãos autônomos com atribuições distintas. Apesar destas atribuições serem de fato complementares no conjunto do governo, a demanda por coordenação, (integração, articulação, direção) se coloca como um desafio.” (SINGER, 1996, p2)

Neste caso, acontece no CTI algumas situações que foram destacadas no trabalho de Singer, como áreas da gestão assumirem rumo próprio ou incompatível com a linha geral; Diretor com grande sobrecarga de tarefas e de demandas; disputa por recursos do orçamento e; grande demanda por resolução de situações, sempre centradas na Direção.

Ainda como dito por Singer, o CTI apresenta formas isoladas de atuação devido, em muitos casos, a desinformação sobre o que Coordenações e Divisões estão fazendo em relação a um determinado assunto.

NE 14. Atuação do dirigente é pautada no trabalho reativo (apagadores de incêndios) - apagar incêndios é uma expressão utilizada para quando precisamos encontrar uma solução para uma situação urgente, situação que está fora do planejamento. No CTI a tomada de decisões emergenciais, assim como tratar problemas inesperados e atender a pedidos de última hora, que deveriam ser casos de exceção, tem se tornado a regra. Em alguns momentos isso até se mistura ao histórico e enraizado “jeitinho” brasileiro. Sendo a antecipação, representada pelo planejamento, o mecanismo ideal para boa gestão, o CTI ainda encontra dificuldades em convencer seu quadro da importância da valorização das etapas do planejamento estratégico e dos processos internos. O Diretor Geral, torna-se em determinados momentos o apagador de incêndios profissional.

NE 15. Excesso e Acúmulo de Trabalho – este NE acaba sendo um prolongamento dos problemas estruturais e de gestão apresentados em NE anteriores. O excesso de trabalho causado pelo acúmulo diário de atribuições e pressões tem atingido, no CTI, principalmente o Diretor Geral da instituição. Toda esta sobrecarga, oriunda de falhas anteriores, acaba por causa também problemas seguintes, e levar a consequências que são prejudiciais a instituição.

NE 16. Retrabalho - o retrabalho, ou como alguns preferem definir “resserviço”, é a repetição de atividades ocasionadas por problemas ligados a falhas ou problemas no projeto ou mesmo na operação. Seu indicador pode ser tomado em relação ao total de serviços. Como muitos outros NE's deste trabalho, o retrabalho também é uma característica marcante no dia-a-dia de muitas instituições públicas. A maneira de identificá-lo está ligada ao mapeamento do planejamento da organização, provendo o entendimento sobre o funcionamento e comportamento dos processos. A ocorrência do retrabalho também confronta a atualidade, onde o mundo globalizado e dinâmico exige dos gestores agir rapidamente, seja na tomada de decisões ou mesmo no, aparentemente, simples trabalho de delegar tarefas. Neste cenário, o CTI sofre com retrabalho, principalmente na Direção (Diretor Geral e sua assessoria), que devido a necessidade de agir rapidamente, falhas na infraestrutura adequada, acúmulo de tarefas, não cumprimento da agenda, acaba tendo sua imagem refletida negativamente. Indicadores apontam que com o

retrabalho tem aumentado o tempo médio de execução de tarefas da Direção, gasto de tempo da agenda do Diretor maior que o planejado e conflitos com Coordenadores e Chefes de Divisão.

NE 17. Direção Atua Sem Procedimentos para Reagir e Prevenir Crises – uma vez que, como vimos em NE's anteriores, o Direção atua com dificuldades de cumprimento de agenda, com baixo quadro de funcionários em gestão e com perfil técnico prevalecendo sobre s gestores, além é claro, da atuação em trabalhos reativos, temos ao menos uma ideia das dificuldades encontradas pela Direção para atuar na prevenção e reação as crises. Sobre as crises, é importante destacar, que quem vivencia o dia a dia de qualquer governo, sabe que as crises de governo se sucedem e são o aspecto mais corriqueiro de qualquer período de administração. Paul Singer (1996), em “Um governo de esquerda para todos: Luiza Erundina na Prefeitura de São Paulo 1989-1992”, fala sobre crises, quando está tratando do grupo de acompanhamento e de coordenação, sendo que, na prática, este funcionou principalmente como um grupo de assessoria para a gestão de crises. Nas palavras de Singer vemos um exemplo de crise interna (entre o próprio quadro interno do governo) que precisa ser gerenciado pelo dirigente, posteriormente de uma situação externa, mas que veio a afetar diretamente a Prefeitura de São Paulo, prejudicando seus recursos. Primeiramente a crise no funcionamento do grupo de coordenação e seu desenrolar:

“(...) a crítica partiu de secretários de pastas-fim, que se sentiam excluídos de decisões importantes, cujas consequências recaíam sobre eles. Enquanto constatação de uma realidade, a crítica se justificava. Ela fazia parte de um antagonismo mais amplo entre secretários-meio e secretários-fim, e que procede do fato de que os primeiros tinham por função alocar os meios financeiros, legais e de pessoal para os últimos. As secretarias econômicas, por exemplo, de Finanças e de Planejamento, tinham por função executar a lei orçamentária, suplementando as dotações que nela constavam quando necessário ou congelando-as sempre que a receita ficava aquém da prevista.” (SINGER, 1996, p9)

Já tratando do último ano do Governo de Luiza Erundina a frente da Prefeitura de São Paulo, e falando especificamente do grupo de acompanhamento das ações do Poder Executivo, Singer cita que

“a partir de fevereiro de 1992, a execução orçamentária foi prejudicada pela decisão do Tribunal Regional de Justiça de anular a progressividade das alíquotas do IPTU, fazendo com que "provisoriamente" ele fosse cobrado pela alíquota mínima. A consequência foi a perda de cerca de 80% da receita deste imposto, um dos mais importantes da prefeitura. Além disso, a recessão econômica reduziu pesadamente a receita de outros impostos, do que resultou a necessidade de profundos cortes em despesas que, dada a

natureza incompressível dos gastos com pessoal e custeio, acabaram atingindo sobretudo o Plano de Obras. Nestas circunstâncias difíceis, ter um "gabinete de crises" mostrou-se muito útil já que decisões delicadas tiveram que ser adotadas quase o tempo todo." (SINGER, 1996, p12)

O CTI, assim como no texto de Paul Singer, enfrenta crises internas e externas, e sofre com a falta de procedimentos que propiciem, a um grupo gestor, colegiado, ter um processo decisório que garanta o funcionamento perene e sistemático.

NE 18. Não Renovação dos Cargos de Direção – para falarmos sobre este NE, devemos, antes de mais nada, lembrarmos-nos que o CTI é, conforme preconiza seu Regimento Interno, no Capítulo I, uma “unidade de pesquisa integrante da estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT” portanto, além de Instituição Científica e Tecnológica, é acima de tudo uma instituição política. Sendo uma instituição política, sofre dos males históricos já estudados, sendo a nomeação para os cargos de direção um desses males. Só para questão constar, vale ressaltar no último período de um ano, o Ministério da Ciência e Tecnologia “trocou” de Ministro em 3 oportunidades. Mas tratando-se da nomeação do Diretor Geral e dos Coordenadores, vejamos o que fala o Regimento interno em seu Capítulo III, que trata do “Diretor e Coordenações Gerais”:

Art. 7º O CenPRA será dirigido por Diretor, cujo cargo em comissão será provido pelo Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República
Parágrafo único. Para o desempenho de suas funções, o Diretor contará com um Assessor Técnico.

Art. 8º O Diretor será nomeado a partir de lista tríplex elaborada por Comitê de Busca, criado pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia.

§ 1º Observadas as prerrogativas do Ministro de Estado de exoneração ad nutum, faltando seis meses para completar efetivos quarenta e oito meses de exercício, o Conselho Técnico Científico - CTC encaminhará ao MCT a solicitação de instauração de um Comitê de Busca para indicação de um novo Diretor.

§ 2º O Diretor poderá ter dois exercícios consecutivos, a partir dos quais somente poderá ser reconduzido após intervalo de 48 meses.

§ 3º No caso de exoneração ad nutum o Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República nomeará Diretor interino, indicado pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, e o CTC encaminhará ao MCT a solicitação de instauração de Comitê de Busca para indicação do novo Diretor.

Art. 9º As Coordenações-Gerais serão chefiadas por Coordenador-Geral, as Coordenações por Coordenador e as Divisões por Chefe, cujos cargos em comissão serão providos pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia.

Como visto, nos artigos 7º e 8º, os cargos de Diretor Geral e das Coordenações, são cargos em comissão, nomeados pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, que, como dito anteriormente, mudou seu titular, no último ano, em 3 oportunidades. Portanto, devemos lembrar que, em alguns casos a existência na Administração Pública de funcionários comissionados é uma das práticas prejudiciais ao exercício da política, principalmente no sentido ético, pois serve como meio de manobra para fixação de acordos feitos como contrapartida aos apoios políticos partidários. Este mal não é uma regra, porém mesmo sendo exceção, é uma das causas da Desarticulação da Direção do CTI.

NE 19. Cultura de Baixa Responsabilidade – Carlos Matus, em sua teoria das macro organizações já tratou das questões que envolvem enfrentar a cultura da baixa responsabilidade ou do não-compromisso, que seria um traço distintivo das instituições públicas latino-americanas, com honrosas exceções. A crítica da cultura da baixa responsabilidade dizer não à indefinição, a uma linguagem vaga, à manipulação sutil e, às vezes, propositalmente democrática, ou seja, ao afronte à ação estratégica.

No caso específico do CTI, a cultura de baixa responsabilidade esta intrinsecamente ligada à cultura patrimonialista, ao clientelismo e a todos os demais males históricos da formação de nossa administração pública, vindas desde os tempos da coroa portuguesa. Está também intimamente vinculada aos moldes utilizados para o preenchimento de cargos de Direção e Coordenação, já demonstrados no NE 18, ao citar o Regimento Interno e as questões políticas que envolvem as nomeações. Outros pontos que subsidiam esta cultura do não-compromisso estão ligados, por exemplo, a ausência de uma reforma administrativa vertical e de um trabalho de comunicação, orientado para a "desmontagem" desta cultura, pois a simples introdução de sistemas de direção estratégica e sistema de prestação de contas não são condição suficiente para a ruptura desta cultura.

NE 20. Direção Funciona de Maneira Desorganizada - para a correta gestão os contributos das diversas áreas da organização não podem estar dispersos, e obviamente, a Direção precisa estar organizada. NO CTI, com um baixo quadro de servidores em gestão na direção, uma estrutura que não acompanhou o crescimento da instituição, onde ainda existe o patrimonialismo e o clientelismo, é claro que as direções terão dificuldades de se organizar.

NE 21. Decisões Implementadas com Falhas - a falha na implementação de decisões está associada a falhas na gestão da instituição. O Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta importante que auxilia as organizações na tomada de decisão, facilitando-as a sobreviverem no ambiente competitivo e de constantes mudanças, porém para o bom resultado das decisões do planejamento todas as pessoas envolvidas precisam se comprometer a participarem de todo processo. Mais uma vez, neste caso, podemos lembrar da fala da Ministra Miriam Belchior, quando diz que, às vezes, o dirigente encontram-se obrigado a “trocar o pneu do carro andando”.

NE 22. Processo Decisório Centralizado ou Desarticulação da Direção - referente ao processo decisório centralizado, devemos ter em mente a necessidade de desbloquear o individualismo. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globais do CTI. Isso nos leva aos conceitos de eficiência e eficácia, que são diferenciados, resumidamente, entre "fazer bem as coisas" (eficiência) e "fazer as coisas certas" (eficácia) e, ao preocuparem-se tanto em fazer bem as coisas, os gestores esquecem-se de verificar se estão a fazer as coisas certas.

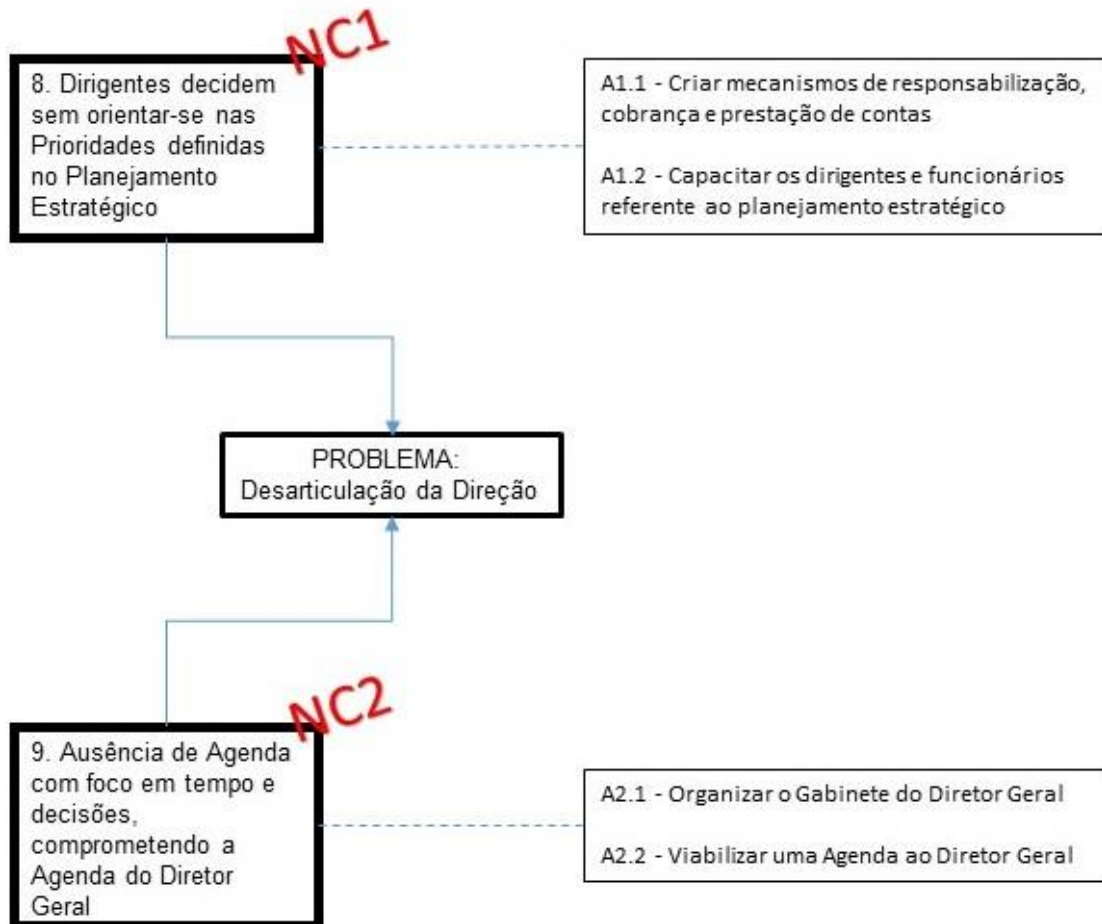
Ferraz (2007), diz que a desarticulação gera um problema quando desloca o foco do dirigente das questões macro para as questões micro (detalhes), arranhando a imagem da direção que fica emperrada, onde tudo é difícil, lento e incerto. Lembra também que gerada a superconcentração das atribuições e responsabilidades sobre o dirigente, roubando-lhe tempo para desempenhar outras atividades que só ele pode assumir e realizar, como já exposto em NE's anteriores.

NE 23. Baixa Produtividade – para tratarmos de produtividade em serviços públicos, ou se preferirmos, na administração pública ou em instituições públicas, é preciso termos muito cuidado, pois, enquanto no setor privado pega-se as vendas, subtrai-se as compras de matérias primas e o que sobra é dividido pelo total de trabalhadores (ou, para ser mais rigoroso, pelas horas trabalhadas), obtendo-se assim a produtividade média do trabalho na empresa ou ramo de atividade, nas instituições públicas a situação é mais complexo, na medida em que não há vendas. Da mesma maneira, na administração pública, não devemos tratar de gastos, mas sim de investimentos e retorno a população beneficiada. No CTI, da mesma maneira que dito no NE 19, a baixa produtividade está intrinsecamente ligada

a causas anteriores, que são apresentadas neste trabalho como sendo oriundas, primeiramente de termos como patrimonialismo e clientelismo, sendo que estes estão ligados a administração pública desde sua origem no Brasil colônia, mas que permaneceu com a vinda da família imperial em 1808, quando Portugal transferiu para cá sua administração e, posteriormente, mesmo depois de 1822 quando o Brasil teve sua independência, isto é, não houve mudanças na administração pública, pois continuamos sendo “administrados” por Dom Pedro, sem rupturas ente um período e outro.

NE 24. Enfraquecimento da Direção Geral do CTI - o último NE apresentado no fluxograma diz respeito ao enfraquecimento da Direção do CTI, que vem se acumulando no passar de diversos NE's anteriores. Vale lembrarmos que todo dirigente trabalha sobre forte pressão e sobrecarga de responsabilidades. Isso mesmo em um sistema planejado e que consiga cumprir as metas e objetivos, gerenciado crises e problemas. Agora, em um sistema falho, e até mesmo com uma baixa capacidade de lidar, politicamente, com os fatos e processos, o enfraquecimento é a única coisa que poderá acontecer. Há ainda a cultura, oriunda dos sistemas presidencialistas, de que apenas o dirigente que ocupa a cadeira mais alta deve ser responsável pela coordenação.

3. Árvore do problema



3.1. PAINEL 1 – Nós Críticos e Ações para Solucionar

Nó Crítico	Ações	Resultado das ações
<p>NC 1 – Dirigentes decidem sem orientar-se nas prioridades definidas no Planejamento Estratégico</p>	<p>A1.1 - Criar mecanismos de responsabilização, cobrança e prestação de contas</p> <p>A1.2 - Capacitar os dirigentes e funcionários referente ao planejamento estratégico</p>	<p>R1.1 - Responsabilizar os dirigentes por suas decisões, criando um sistema de alta responsabilidade e descentralização de decisões.</p> <p>R1.2 - O planejamento será articulado junto as divisões e aos funcionários para que toda a instituição seja capaz de estudar alternativas e elaborar propostas de ação</p>
<p>NC 2 – Ausência de Agenda com foco em tempo e decisões, comprometendo a Agenda do Diretor Geral</p>	<p>A2.1 – Reestruturar o Gabinete do Diretor Geral</p> <p>A2.2 - Viabilizar uma Agenda ao Diretor Geral</p>	<p>R2.1 - Construir estrutura de direção estratégica para filtrar prioridades criando um sistema que de foco de atenção</p> <p>R2.2 - Permitir ao Diretor Geral uma pauta de decisões diárias qualitativas, a partir de uma agenda privilegie o tempo e a atenção do Diretor Geral</p>

4. Plano de Ação

PAINEL 2.1

NC 1 – Dirigentes decidem sem orientar-se nas prioridades definidas no Planejamento Estratégico

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1 - Criar mecanismos de responsabilização, cobrança e prestação de contas	1.1.1 Reunião com os Coordenadores e Chefes de Divisão para demonstrar a importância da responsabilização para o funcionamento organizacional e cumprimento dos objetivos e metas do CTI	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho; - Material para apresentação;	01 mês	Diretor Geral
	1.1.2 Descentralizar as decisões, por meio de níveis de responsabilidades, garantindo a participação dos Coordenadores no acompanhamento do planejamento e fazendo-os sentirem-se envolvidos e responsáveis	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	03 meses	Diretor Geral e Assessoria
	1.1.3 Implantar o planejamento nas Divisões criando um padrão de responsabilização, cobrança e prestação de contas em todo o CTI	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	04 a 06 meses	Diretor Geral, Assessoria, Coordenadores e Chefes de Divisão
A 1.2 - Capacitar os dirigentes e funcionários referente ao	1.2.1 Reunião com os Coordenadores para sensibilização da importância do cumprimento das prioridades definidas no Planejamento Estratégico	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho; - Material para apresentação;	01 mês	Diretor Geral

planejamento estratégico	1.2.2 Difundir, entre todos os dirigentes e colaboradores do CTI, por meio de cursos e palestras internas, as metas e objetivos do planejamento.	- Investimento Financeiro;	02 a 04 meses	Diretor Geral e contratados para os cursos e palestras
	1.2.3 Criar um colegiado, coordenado pelo Diretor Geral, para o acompanhamento do Planejamento Estratégico (TAREFA COMCOMITANTE A 1.1.2)	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	03 a 04 meses	Diretor Geral e Coordenadores

PAINEL 2.2

NC 2 - Ausência de Agenda com foco em tempo e decisões, comprometendo a Agenda do Diretor Geral

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 2.1 - Reestruturar o Gabinete do Diretor Geral	2.1.1 Convocar reunião para debater com a Assessoria as mudanças estruturais e definir atribuições	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	01 a 02 semanas	Diretor Geral
	2.1.2 Criar uma Escritório de Planejamento	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho; - Recursos Humanos	01 a 02 meses	Diretor Geral e Assessoria
	2.1.2 Criar uma “Comissão de Crises” vinculado ao Gabinete do Diretor Geral	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho; -Recursos Humanos;	01 a 02 meses	Diretor Geral, Assessoria
A 2.2 - Viabilizar uma Agenda	2.2.1 Convocar reunião com a assessoria para definição do responsável pela Agenda do Diretor	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	01 semana	Diretor Geral
	2.2.2 Promover a capacitação e qualificação do responsável pela agenda	- Investimento Financeiro;	01 a 04 meses	Diretor Geral Escola formadora
	2.2.3 Construir, juntamente com o responsável pela agenda, uma proposta de agenda que atenda às necessidades do CTI, casando-as com as peculiaridades pessoais do Diretor Geral	- Sem custo financeiro; - Tempo de trabalho;	01 mês e reavaliar trimestral	Diretor Geral e Responsável pela Agenda

5. Análise de Atores

Ação 1.1 - Criar mecanismos de responsabilização, cobrança e prestação de contas

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor Geral	Político e cognitivo. Como Diretor Geral é o gestor do CTI	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Tendo habilidade política para convencer Coordenadores, da necessidade da ação.	Atuando de maneira autoritária	Convencendo-o da necessidade dos mecanismos
Assessoria do Diretor Geral	Diretamente ligada ao Diretor Geral. Possui a confiança do mesmo	Ocupam cargo político de livre nomeação. Estão umbilicalmente ligados ao Diretor Geral	Cumprindo com as obrigações que lhe forem definidas, respeitando prazos	Descumprindo prazos e realizando trabalhos de baixa qualidade	Devem ser cobrados além de conscientizados da importância de seus serviços
Coordenadores	Respondem pelas Coordenações Gerais e de Tecnologia. Respondem ao Diretor Geral	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Reconhecendo a necessidade da criação dos mecanismos e apoiando o Diretor Geral na decisão	Não aceitando a criação dos mecanismos e atuando, politicamente, contra a Direção	Convencê-los da necessidade de descentralização das decisões
Chefes de Divisão	Respondem apenas pelas Divisões	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Com apoio a decisão de criar os mecanismos	Atuando politicamente contrário	Convencê-los da necessidade de descentralização das decisões

Ação 1.2 - Capacitar os dirigentes e funcionários referente ao planejamento estratégico

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor Geral	Político, econômico e cognitivo. Como Diretor Geral é o gestor do CTI	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Liberando verba para capacitação	Não liberando a verba para capacitação	Convencê-lo da importância da capacitação para o funcionamento do CTI
Coordenadores	Respondem pelas Coordenações Gerais e de Tecnologia. Respondem ao Diretor Geral	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Participando da capacitação, estimulando outros a participarem e agregando valor ao evento	Participando por obrigação, de corpo presente, apenas cumprindo, burocraticamente, seu papel	Convencendo-o dos benefícios que a capacitação trará as Coordenações
Contratados para cursos e palestras	Cognitivo	Conhecimento prévio das especificidades do CTI	Promovendo cursos e palestras de qualidade, que atendam a necessidade do CTI	Promovendo cursos e palestras de baixa qualidade	Acompanhar minuciosamente a contratação, buscando empresa idônea e que atenda a necessidade do CTI com qualidade e excelência.

Ação 2.1 - Reestruturar o Gabinete do Diretor Geral

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor Geral	Político, econômico e cognitivo. Como Diretor Geral é o gestor do CTI	Ocupa um cargo político de livre nomeação pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia	Com habilidade política para aprovar as mudanças propostas	Não articulando a situação com habilidade ou realizando a reestruturação com pressa, sem planejamento	Mostrar a ele que maior que a necessidade de reestruturar é preciso fazê-lo com qualidade
Assessoria do Diretor Geral	Esta diretamente ligada ao Diretor Geral. Possui a confiança do mesmo	Ocupam cargo político de livre nomeação. Estão umbilicalmente ligados ao Diretor Geral	Dando todo suporte necessário para construção de uma proposta de reestruturação que atenda	Não cumprindo prazos, realizando trabalhos de baixa qualidade e não dando o suporte necessário ao Diretor Geral	Cobrando-lhes o cumprimento do trabalho e a qualidade do mesmo

PAINEL 3.4

Ação 2.2 – Viabilizar uma Agenda

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor Geral	Político, econômico e cognitivo. Como Diretor Geral é o gestor do CTI	Grande número de crises e imprevistos que acontecem	Cumprindo a agenda e respeitando os compromissos	Fazendo concessões na agenda	Mostrar-lhe a importância do cumprimento da agenda
Assessoria do Diretor Geral	Esta diretamente ligada ao Diretor Geral. Possui a confiança do mesmo	Atender ao grande número de pedidos e material que chega ao gabinete do Diretor e conciliar todos os compromissos	Filtrando as prioridades para que o Diretor tenha foco de atenção	Não agindo segundo os procedimentos técnico-políticos	Mostrar-lhes que é crucial seu trabalho para “o bom andar da carruagem”
Escola formadora	Cognitivo	Qualidade do programa / atender as expectativas	Promovendo a formação de qualidade	Fornecendo ao Responsável pela Agenda do Diretor Geral uma formação ineficaz	Acompanhar para poder garantir a formação de qualidade
Responsável pela Agenda do Diretor Geral	Político e cognitivo. Controla a agenda do Diretor Geral	Pressão que pode sofrer por parte de pessoas de maior hierarquia	Seguindo as técnicas para elaboração da agenda otimizando o tempo do Diretor	Desrespeitar as regras para elaboração da Agenda	Dar constante suporte para que realize seu trabalho

6. Análise de Riscos e Fragilidades

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
<p>1 - As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?</p>	<p>Sim. Em primeiro lugar é precisa sabermos que toda ação pode vir a gerar efeitos indesejáveis, porém, no caso dos NC apresentados, precisamos avaliar o fato deles estarem sendo “desatados” justamente para evitar situações indesejáveis que já vendo acontecendo no CTI. O NC1 tem maior potencial de “indesejabilidade”, pois trará mudanças diretamente na ala hierárquica superior do CTI. O conflito de autoridade é um risco muito fácil de acontecer, portanto é preciso ter habilidade política para trabalhar com as ações do NC1. Já o NC2 traz alterações diretamente no gabinete do Diretor Geral, portanto não deverá criar conflitos diretos</p>
<p>2 - Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?</p>	<p>Sim, existem aspectos técnicos e, principalmente, políticos. As alterações propostas nas ações do NC1 afetarão diretamente e positivamente, se bem executados, todo o CTI, porém, tratando-se de uma entidade política, onde todas as nomeações cabem ao Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia (que no último período de 12 meses foi ocupado por diferentes pessoas), num ambiente burocrático, patrimonialista, onde há ainda o clientelismo, aspectos políticos, mal gerenciados, podem trazer efeitos negativos.</p>
<p>3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para</p>	<p>Propor alterações em um ambiente com patrimonialismo enraizado, um clientelismo latente nas nomeações, com cultura de baixa responsabilidade, onde mudanças não</p>

prevenir ou corrigir?	são, historicamente, bem-vindas.
4 - O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Como toda ação proposta parte da Direção Geral é preciso que aconteça a articulação política, a busca de apoiadores internos, construindo uma base sólida que traga o convencimento de todos os envolvidos.
5 - Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto	Sim. Não há problema com recursos.

7. Considerações Finais

A resolução do problema encontrado, ou seja, a Desarticulação da Direção com as Coordenações e Divisões, num ambiente tão complexo, dinâmico e em constante evolução como é o CTI, é essencial para que a entidade possa desenvolver um trabalho de excelência, sendo que isso não poderia acontecer com apenas alguns gestores se envolvam na formulação e implementação de estratégias e tomadas de decisões. É preciso que uma equipe gestora esteja apta para lidar com as situações do dia a dia e que, não só os gestores, mas todos os funcionários que englobam a entidade estejam, de certa forma, envolvidos no processo. Por isso, num ambiente com grande número de cargo sendo preenchidos por livre nomeações, é importante haver a verificação da qualificação e a capacidade da equipe no que tange ao conhecimento e experiência sobre o planejamento e gestão da entidade, sendo que a partir deste ponto pode-se identificar as peças chaves que possam auxiliar na execução de tarefas, aplicando treinamento e sendo multiplicadores.

Ressaltamos que, num ambiente eu apresenta características já citadas em diversos Nós Explicativos haverá alguns riscos, do surgimento de problemas e crises, como por exemplo o risco inerente do conflito de autoridade que poderá facilmente acontecer, porém, vale lembrarmos que estas situações são como uma balança onde devemos pesar “prós” e “contras”, avaliando o que será benéfico a entidade. Outro ponto a se considerar é a possibilidade, já real, de cada Coordenação ou Divisão assumir rumo próprio, muitas vezes incompatível com a linha geral CTI. Este problema estrutural é comum em entidades, sendo muitas vezes originado em um excessivo número de responsabilidades e de acúmulo de tarefas e solicitações, demandas estas que em diversas situações assumem um caráter de urgência e de gravidade de crises.

Lembramos também que outras ações também deverão ser realizadas, concomitantemente ao Plano de Ação traçado para desatar os Nós

Críticos, ou mesmo posteriormente. São ações que darão continuidade a este trabalho, na busca de um processo de melhoria contínua que possa tornar o CTI cada vez mais eficiente e comprometido com resultados. Uma destas recomendações seria a realização de estudos para uma Reforma Administrativa, que contemple a descrição de cargos e funções, com atribuições gerais e específicas bem definida, trazendo maior responsabilidade a todos que fazem parte do CTI. A reforma administrativa, juntamente com as ações deste trabalho proporcionarão uma nova estrutura, com atividades bem definidas e com funções e atribuições claras, trazendo ao CTI maior agilidade e segurança de suas ações e maior capacidade de tomada de decisões permitindo qualificar e ampliar as responsabilidades de todos os ocupantes de cargos.

Com a escolha dos Nós Explicativos 8 e 9 como Nós Críticos (Dirigentes Decidem Sem Orientar-se nas Prioridades Definidas no Planejamento Estratégico e Ausência de Agenda com foco em tempo e decisões, comprometendo a Agenda do Diretor Geral) conseguimos focar a identificação de requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências que trazia prejuízos ao CTI, e com o plano de ação pudemos padronizar entendimentos e conceitos, unificando a linguagem entre os envolvidos, bem como analisar as oportunidades de melhorias e controle dos processos internos, implementando soluções estruturadas e a gestão estratégica que minimizou ameaças (crises) introduzindo melhores práticas e modelos de gestão na cultura organizacional.

Por fim, percebemos que alterações relativamente simples (como descentralizar as decisões, por meio de níveis de responsabilidades, garantindo a participação dos Coordenadores no acompanhamento do planejamento ou Construir, juntamente com o responsável pela agenda, uma proposta de agenda que atenda às necessidades do CTI, casando-as com as peculiaridades pessoais do Diretor Geral) podem gerar melhorias e resultados significativos, contribuindo para a redução de desperdícios e retrabalhos e para a melhoria entre as diversas áreas envolvidas nos processos.

8. Referências bibliográficas

BETHELL, Leslie. Política no Brasil: de eleições sem democracia a democracia sem cidadania. In: Bethell, Leslie (Org.). Brasil: fardo do passado, promessa do futuro. Dez ensaios sobre política e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

BRASIL 247 - Patrimonialismo - Disponível em

<http://www.brasil247.com/pt/colunistas/michelzaidan/195138/Patrimonialismo.htm> - Acesso em 12 abril de 2016

COUTINHO, Virgínio & CAMPOS, Maria Teresa O. S. Brasil Século XXI: a construção de um estado eficaz. Texto para discussão nº07. Brasília: ENAP, 2001.

ELIAS, Lidiane. A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC *in* Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 8. Disponível em http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf
Acesso em 2015 de abril de 2016

FAORO, Raymundo. Os Donos do Poder – Formação do patronato político brasileiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2001

FERRAZ, Francisco. Evite transformar-se no administrador do detalhe, 2007. Disponível em www.politicaparapoliticos.com.br - Acesso em 14 de abril de 2016

GOHN, Maria da Glória Marcondes. Gestão Social E Compromisso Social Solidário *in* Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 82-95, maio/ago. 2014. Disponível em <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/viewFile/313/pdf>
Acesso em 25 de abril de 2016

HOLANDA, Sérgio Buarque de. Raízes do Brasil. 26ª Edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1995

NOGUEIRA; A. J. F. M. Relações de trabalho no setor público. Disponível em: http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf Acesso em 18 de abril de 2016

PEREIRA, Eduardo Tadeu. Democracia participativa e participação popular *in* Curso de Especialização em Gestão e Políticas Públicas. São Paulo: Especialização FPA (MIMEO), 2015

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, Texto para Discussão n° 37, 2000.

PIRES, C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em 15 de abril de 2016

SINGER, Paul. A Coordenação do Governo *in* Um governo de esquerda para todos: Luiza Erundina na Prefeitura de São Paulo 1989-1992. São Paulo: Brasiliense, 1996. Cap. 4

TARRAGÓ, Daniel; BRUGRÉ, Quim; CARDOSO JR, José Celso. A Administração Pública Deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público. Rio de Janeiro: IPEA, 2015

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009

WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1981