

Referência:

CPA-077-2008



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Versão:

1.0

Status:

Ativo

Data:

09/julho/2008

Natureza:

Aberto

Número de páginas:

13

Origem:

GCMIG e GEOPI

Revisado por:

GCMIG

Aprovado por:

GCMIG

Título:

Proposta de critérios e procedimentos para seleção de chefias do INPE

Lista de Distribuição

Organização	Para	Cópias
INPE	Unidades da Estrutura Organizacional do INPE (TQ-001)	

Histórico do Documento

Versão	Alterações
1.0	Versão elaborada pelo GCMIG em conjunto com o GEOPI.

Sumário

APRESENTAÇÃO	4
1. SITUAÇÃO ATUAL NO INPE	4
2. VISÃO GERAL DO PROCESSO DE ESCOLHA DE CHEFIAS NAS ORGANIZAÇÕES	5
3. PROCESSO DE ESCOLHA DE CHEFIAS NO INPE: UMA PROPOSTA	6
3.1. CHEFIAS UN1	7
3.2. CHEFIAS UN2	8
3.3. CHEFIAS UGs	9
3.4. COORDENADORES DE PROGRAMAS INTERNOS	9
4. PERMANÊNCIA NO CARGO, RECONDUÇÃO E AVALIAÇÃO	9
5. SIGLAS E ABREVIATURAS	10
ANEXO 1: CLASSIFICAÇÃO DO UN1, UN2 E UG DE ACORDO COM ORG-001.27 E RE/DIR 538.02	12
ANEXO 2: EXEMPLO DE EDITAL	13

Apresentação

O INPE, especialmente em função do planejamento estratégico iniciado em 2006, está passando por um processo de revisão e aperfeiçoamento de suas estratégias corporativas. Faz parte deste processo, promover a modernização da gestão do Instituto, o que implica, entre outras iniciativas, constituir uma equipe gerencial, técnico-científica e administrativa capaz e disposta a implementar tais estratégias.

Particularmente, no que se refere ao quadro gerencial, destaca-se a importância de se estabelecer procedimentos e critérios para seleção das chefias que permitam selecionar os perfis mais adequados à função.

Nesta perspectiva, coube ao Grupo de Competências Modelo Institucional e de Gestão (GCMIG) elaborar uma proposta inicial destes critérios e procedimentos. Este documento apresenta algumas informações sobre o tema e também a proposta do Grupo, tendo como base a RE-DIR 119, documentos elaborados na primeira fase do Planejamento Estratégico (GT-9 Benchmark) e experiências de outras organizações.

1. Situação atual no INPE

A primeira iniciativa do GCMIG foi fazer um levantamento dos documentos normativos que regem a seleção de chefias do Instituto. Nesta pesquisa, identificou-se a RE-DIR 119 – Comitês assessores das unidades finalísticas, a qual estabelece como uma das atribuições destes Comitês assessores: “formular e implementar o processo de escolha de chefe da unidade finalística¹ ...”.

No entanto, foi constatado que, à exceção da lista tríplice, da duração do mandato e da recondução única para a escolha de chefias das unidades finalísticas, a RE não define nenhuma regra ou conjunto de diretrizes a serem observadas pelas unidades finalísticas em termos do processo de seleção de chefias no primeiro nível da estrutura funcional nem de chefias internas às unidades. Portanto, as mudanças e escolhas de chefias ocorrem (coordenação de unidades, chefes de divisão, gerentes de programas e de projetos) de forma particular em cada unidade organizacional seguindo procedimentos internos.

Se por um lado, o fato de atribuir ao Comitê Assessor de cada área o estabelecimento deste processo denota respeito pelas especificidades das unidades, por outro, o risco de desnivelamento na qualidade das práticas de gestão é alto, podendo comprometer a governabilidade da instituição como um todo.

Outra constatação do GCMIG é que o processo de escolha de chefias vigente, balizado pela RE, não abrange os Centros Regionais e as unidades de gestão. Ressalta-se que os Centros Regionais apresentam atualmente, características de atividades finalísticas, o que por si só já justificaria sua inclusão neste processo.

Diante desse quadro, e considerando ainda que não há um processo uniforme de escolha de chefias institucionalizado, o Grupo considerou que existe uma oportunidade para delinear uma nova proposta que melhore a qualidade do processo de escolha. Para subsidiar este trabalho são apresentadas a seguir algumas considerações sobre o processo de escolha de chefias.

¹ Coordenações Gerais: Ciências Espaciais e Atmosféricas, de Engenharia e Tecnologia Espacial, de Observação da Terra, o Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos, a Coordenação de Laboratórios Associados e de Rastreamento e Controle de Satélite e, Laboratório de Integração e Testes.

2. Visão geral do processo de escolha de chefias nas organizações

As competências gerenciais demandadas pelos setores público e privado, ao mesmo tempo em que apresentam pontos comuns, se diferenciam em vários aspectos. Por esta razão, o processo de seleção deve ser estruturado considerando, entre outros fatores, a natureza e a missão da organização. É necessário considerar que a adequabilidade de cada um dos procedimentos depende de fatores como modelo de gestão e estrutura de governança; nível hierárquico da chefia; atribuições/responsabilidades; disponibilidade de profissionais para desempenhar a função.

De uma maneira bem abrangente podem-se destacar os seguintes procedimentos para a seleção/escolha de chefias nas organizações:

- As chefias são identificadas e indicadas pela alta gestão a qual estabelece seus próprios critérios.
- A partir de eleição direta mediante indicação dos pares.
- Processo mais amplo em que, a partir de critérios previamente definidos, Comitês de Especialistas (comitês de busca) identificam e indicam pessoas para ocupar os cargos de chefia.

No âmbito do MCT, por exemplo, a nomeação para os cargos de Direção das Unidades de Pesquisa é feita pelo ministro a partir de uma lista tríplice elaborada por comitês de especialistas, indicados pelo ministro, que buscam identificar, nas comunidades científica, tecnológica e empresarial, profissionais alinhados com as diretrizes técnicas e político-administrativas estabelecidas para a instituição.

Os Comitês de Busca (CB) são uma sistemática criada pelo MCT para dar um tratamento uniforme à escolha dos dirigentes dos seus institutos de pesquisa. O objetivo é garantir isenção e excelência na escolha dos diretores das unidades vinculadas ao MCT.

A primeira implementação de um Comitê de Busca nesses moldes aconteceu em 1999, para a escolha do diretor do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa/MCT). OS CBs são constituídos de especialistas que, por meio de editais públicos de chamadas de candidaturas, amplamente divulgados, buscam identificar dentre integrantes da esfera pública, da comunidade científica-tecnológica e do meio empresarial, nomes que se identifiquem com as diretrizes técnicas e político-administrativas estabelecidas para a instituição e reúnam as condições técnicas para a sua gestão (http://agenciact.mct.gov.br/index.php?action=/content/view&cod_objeto=46199).

Outras formas de indicação para cargos de chefias existem. Um exemplo é o da Embrapa, organização vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que desde 1996 integra ao mecanismo de Comitê de Busca um processo de avaliação e seleção, o que tem permitido maior estabilidade política/institucional à Empresa; além de privilegiar os candidatos com melhores competências, conhecimento e habilidades.

O que se observa é que existe uma tendência de se adotar processos mais abertos e participativos que dão maior legitimidade, possibilitando maior rotatividade e profissionalização para funções gerenciais.

A qualidade do processo de Escolha de Chefias envolve melhoria contínua guiada pela clareza na caracterização do perfil para o cargo a ser preenchido; dos critérios de escolhas; da convergência da proposta de gestão com os objetivos do Plano Diretor (PD) da instituição; na avaliação do nível de empatia com os subordinados; da capacidade gerencial esperada; do conhecimento técnico para a função, etc. Estes elementos

estabelecem a base necessária para avaliar os diversos candidatos, de forma que a escolha recaia sobre as melhores opções disponíveis.

3. Processo de escolha de chefias no INPE: uma proposta

Esta proposta de escolha de chefias foi delineada com base na atual estrutura organizacional do INPE e abrange o nível gerencial das atividades finalísticas (Coordenações Gerais, Coordenação, Centros incluindo os Centros Regionais, Laboratório de Integração e Testes), doravante UN1, e também o nível das divisões, dos laboratórios e dos serviços, denominados UN2, assim como as unidades de gestão, chamadas UG, e a coordenação de programas internos. As classificações de UN1, UN2 e UG a partir do organograma atual encontram-se no Anexo 1. Conforme apresentado nesta seção, as propostas para estes níveis de coordenação/chefias apresentam pontos comuns, mas também especificidades.

A adoção de processos mais abertos e democráticos como proposto neste documento representa mudança de comportamento. Dessa forma, entende-se que sua efetividade demanda ações adicionais, como por exemplo, a implantação de programas de capacitação gerencial que possam garantir a formação e disponibilidade de profissionais com o perfil adequado.

Esta proposta do GCMIG implicará alterações na RE-DIR 119, particularmente, no que se refere às atribuições dos Comitês Assessores. Outro aspecto a ser destacado é que a implementação do PD poderá resultar mudanças na estrutura organizacional do INPE. Sendo assim, esta proposta deve ser revisada, oportunamente, de forma a alinhá-la a uma possível nova configuração.

Finalmente, é necessário destacar que a adoção desta proposta no INPE deve ser um **processo planejado e com substituição não necessariamente simultânea das chefias**, de maneira a não provocar rupturas no andamento das atividades. Portanto, não está vinculado à mudança do Diretor.

As premissas que devem balizar o processo são:

- Manter consonância com as abordagens praticadas pelo MCT, que são baseadas em processos de busca, na escolha das chefias de suas Unidades de Pesquisa.
- Respeitar as particularidades das unidades, definindo critérios e procedimentos compatíveis com suas especificidades.
- Estabelecer a descrição do cargo e do perfil gerencial (conhecimentos, habilidades e competências), assim como os requisitos de desempenho tendo como base as estratégias organizacionais.
- Consultar a comunidade relacionada à unidade para escolha dos candidatos.
- Estabelecer amplo processo de divulgação dos procedimentos e critérios de seleção, bem como do andamento dos mesmos.
- Permitir que a unidade como um todo, na figura de seus funcionários, tenha acesso à lista dos candidatos, suas propostas e currículos.
- Atribuir ao Diretor a prerrogativa da indicação final, a partir de indicações do Comitê, apresentadas em lista tríplice, no caso da UN1.
- Atribuir ao Coordenador de UN1 a prerrogativa da indicação final, a partir de indicações do Comitê, apresentadas em lista tríplice, no caso da UN2. Esta indicação deverá ser submetida ao Diretor para aprovação.

- Divulgar amplamente no INPE os processos de seleção de chefias.

3.1. Chefias UN1

Para este nível gerencial propõe-se um processo mais amplo e que garanta a participação de especialistas externos, tanto no processo de escolha como na ocupação de cargos gerenciais. Para isto, prevê-se a institucionalização de Comitês de Busca e a adoção de editais². Este processo é instituído e acompanhado pelo respectivo Comitê Assessor da UN1, que deverá estabelecer o perfil do gestor a ser considerado no processo de seleção dos candidatos. Este perfil deverá ser submetido à aprovação da direção.

Sobre os Comitês de Especialista/Busca destacam-se:

- **Composição:** Cinco profissionais de reconhecida competência técnica, gerencial e administrativa; deve-se garantir que pelo menos, dois sejam profissionais internos do INPE e dois sejam externos ao Instituto. Os nomes destes 5 profissionais serão indicados pelo Comitê Assessor da UN1 e submetidos à aprovação da Diretoria Colegiada. Cabe destacar que o Diretor tem poder de veto quanto à composição deste comitê.
- **Atribuições:** Cabe aos Comitês de Busca organizar e implementar o processo de escolha das chefias, o que inclui:
 - Definir os critérios de avaliação dos candidatos, respeitando as especificidades de cada UN1.
 - Elaborar o edital para chamada dos candidatos e garantir a continuidade do processo.
 - Buscar candidatos que atendam ao perfil, à capacidade e ao potencial gerenciais delineados.
 - Avaliar os candidatos, tendo como base critérios previamente definidos.
 - Solicitar ao Comitê Assessor da UN1 uma consulta para avaliar o nível de aceitação da unidade a ser gerenciada e outros atributos julgados necessários de cada candidato.
 - Indicar à Diretoria Colegiada os candidatos mais aptos a ocupar o cargo mediante uma lista com até três candidatos, ordenada por classificação.
- **Critérios:** No processo de escolha da chefia deve-se privilegiar o indivíduo capaz de propor/apoiar/viabilizar as estratégias organizacionais e que integre competências/capacidades técnicas, administrativas e de relacionamento interpessoal. Esta escolha do candidato deve ser feita com base em:
 - Currículo (formação acadêmica e profissional).
 - Proposta de trabalho, a qual deve estar voltada para a implementação do Plano Diretor (PD) e, portanto, em consonância com as estratégias e objetivos do INPE.

² O Anexo 2 apresenta um modelo de edital que poderá ser adotado como referência para implementação do processo de busca.

- Capacidade e potencial gerenciais/aspectos comportamentais: (liderança; identificar e solucionar problemas; tomar decisões; implementação de ações/decisões; gerenciar pesquisas e processos internos a área; conduzir equipes; conhecer as estratégias organizacionais; relacionar-se com as diversas áreas; ter reconhecimento interno/externo).
- Nível de aceitação do candidato pela unidade a ser gerenciada.
- Competem aos Comitês Assessores das UN1 neste processo:
 - Indicar os nomes para composição do Comitê de Busca e submetê-los à aprovação da Diretoria Colegiada do INPE.
 - Estabelecer o perfil requerido para o cargo, submetendo-o à aprovação da Direção.
 - Acompanhar o processo de escolha por Comitês de Busca para a ocupação de cargos gerenciais das UN1.
 - Consultar seus pares sobre o nível de aceitação dos candidatos pela UN1, manifestado ao Comitê de Busca por pontuação aos candidatos.

3.2. Chefias UN2

Neste nível o processo segue as mesmas bases adotadas para as UN1. O elemento de diferenciação refere-se à composição do Comitê de Busca, conforme especificado, a seguir:

- Composição: Cinco profissionais de reconhecida competência técnica, gerencial e administrativa, sendo dois membros externos à UN1 e três membros internos à UN1, todos indicados pelo Comitê Assessor da UN1. Nesta composição deve-se garantir que pelo menos dois membros sejam da referida UN2.
- Atribuições: Cabe aos Comitês de Busca organizar e implementar o processo de escolha das chefias, o que inclui:
 - Definir os critérios de avaliação dos candidatos, respeitando as especificidades da UN2.
 - Fazer a chamada dos candidatos e garantir a continuidade do processo.
 - Buscar candidatos que atendam ao perfil, à capacidade e ao potencial gerenciais delineados.
 - Avaliar os candidatos, tendo como base critérios previamente definidos.
 - Realizar uma consulta para avaliar o nível de aceitação da unidade a ser gerenciada e outros atributos julgados necessários de cada candidato.
 - Indicar ao gestor da UN1 os candidatos mais aptos a ocupar o cargo por meio de uma lista com até três candidatos, ordenada por classificação.
- Critérios: Os critérios apresentados no item 3.1 devem ser observados pelo Comitê de Busca neste segundo nível.
 - Nas demais unidades subordinadas às UN1s a escolha será feita pelo Comitê Assessor, seguindo os mesmos critérios acima especificados.

3.3. Chefias UGs

Para as UGs recomenda-se que a seleção seja feita pela Diretoria Colegiada mediante chamada simplificada via *Intranet* para candidatura de profissionais (eventualmente o candidato poderá ser externo ao INPE) com comprovada competência técnica, administrativa e de relacionamento interpessoal. Nesta chamada o perfil desejado ao cargo deve ser especificado. Devem ser respeitados critérios que, além de atender o perfil especificado, privilegiem o indivíduo capaz de propor/apoiar/viabilizar as estratégias organizacionais, em consonância com as metas da área, tomando-se por base:

- Currículo (formação acadêmica e profissional).
- Proposta de trabalho, a qual deve estar voltada para a implementação do PD e, portanto, em consonância com as estratégias e objetivos do INPE.
- Capacidade e potencial gerenciais/aspectos comportamentais: (liderança; identificar e solucionar problemas; tomar decisões; implementação de ações/decisões; gerenciar processos internos a área; conduzir equipes; conhecer as estratégias organizacionais; relacionar-se com as diversas áreas; reconhecimento interno/externo).
- Respaldo dos funcionários alocados à unidade, evidenciado por meio de consultas.

Nas unidades subordinadas às UGs a escolha será feita pela Diretoria Colegiada, em consonância com o titular da respectiva UG, seguindo os mesmos critérios acima especificados.

3.4. Coordenadores de Programas Internos

Considerando vital um perfil gerencial e conhecimento **técnico** para exercer a função de Gerente de Programas Internos, recomenda-se que a escolha de profissionais para este cargo seja feita mediante indicação do Comitê de Programas, com decisão final e designação pela Diretoria Colegiada.

Devem ser respeitados critérios que, além de atender o perfil especificado, privilegiem o indivíduo capaz de propor/apoiar/viabilizar as estratégias organizacionais, em consonância com as metas da área, tomando-se por base:

- Currículo (formação acadêmica e profissional).
- Capacidade e potencial gerenciais/aspectos comportamentais: (liderança; identificar e solucionar problemas; tomar decisões; implementação de ações/decisões; gerenciar atividades do programa; conduzir equipes; conhecer as estratégias organizacionais; relacionar-se com as diversas áreas; reconhecimento interno/externo).

4. Permanência no cargo, recondução e avaliação

Recomenda-se a permanência de três anos para todos os níveis, com direito a uma única recondução. Tanto a permanência quanto a recondução serão respaldadas pela avaliação de desempenho em conformidade com a Proposta de Avaliação (prevista pelo PD). No caso da recondução, além da avaliação de desempenho, deverá haver aprovação da Diretoria Colegiada.

5. Siglas e Abreviaturas

AE	Ação Estratégica
AEB	Agência Espacial Brasileira
AMZ	Programa Amazônia
C&T	Ciência e Tecnologia
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CA	Comitê Assessor de Unidade Finalística
CB	Comitês de Busca
CBE	Coordenação do Programa Sino-Brasileiro
CIE	Coordenação Científica
CEA	Coordenação-geral de Ciências Espaciais e Atmosféricas
CP	Comitês de Programas
CPTEC	Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos
CRN	Centro Regional do Nordeste
CRS	Centro Regional Sul
CTE	Centro de Tecnologias Especiais
DAE	Divisão de Aeronomia
DAS	Divisão de Astrofísica
DSA	Divisão de Satélites e Sistemas Ambientais
DEA	Divisão de Eletrônica Aeroespacial
DGE	Divisão de Geofísica Espacial
DGI	Divisão de Geração de Imagens
DMA	Divisão de
DMC	Divisão de Mecânica Espacial e Controle
DMD	Divisão de Modelagem e Desenvolvimento
DOP	Divisão de Operações
DPI	Divisão de Processamento de Imagens
DSE	Divisão de Sistemas Espaciais
DSR	Divisão de Sensoriamento Remoto
DSS	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas de Solo
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETE	Coordenação-geral de Engenharia e Tecnologia Espacial
GCMIG	Grupo de Competência Modelo Institucional e de Gestão
GEOPI	Grupo de Estudos de Organizações de Pesquisa e da Inovação

GT	Grupo Temático
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
LAC	Laboratório Associado de Computação e Matemática
LAP	Laboratório Associado de Plasma
LAS	Laboratório Associado de Sensores Materiais
LCP	Laboratório Associado de Combustão e Profusão
LIT	Laboratório de Integração e Testes
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
OBT	Coordenação-geral de Observação da Terra
OE	Objetivo Estratégico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAN	Projeto Antártico
PD	Plano Diretor
PMM	Programa de Satélites Baseados na Plataforma Multimissão
RE	Resolução
SCE	Programa Satélites Científicos e Experimentos
TEC	Coordenação Tecnológica
UG	Unidades de Gestão
UN1	Unidades do Grupo 1 (Coordenações Gerais, Coordenação, Centros incluindo os Centros Regionais, Laboratório de Integração e Testes),
UN2	Unidades Grupo 2 (Divisões, Laboratórios e Serviços)

Anexo 1: Classificação do UN1, UN2 e UG de acordo com ORG-001.27 e RE/DIR 538.02

Quadro 1: Classificação das unidades segundo a estrutura vigente

UN1	UN2	UG	Programas Internos
CRN			
CRS			
CPT	DMD, DMA, DSA, DOP		
CEA	DAS, DAE, DGE, SLB		PAN
OBT	DSR, DPI, DGI		AMZ, ACB
ETE	DEA, DSS, DMC, DSE		CBS, PMM, SCE
CTE	LAC, LCP, LAP, LAS		
CRC			
LIT			
		CRH	
		CAD	
		CPA	
		GB/SID	
		GB/STI	
		CIE/SGC	
			CBE

Anexo 2: Exemplo de Edital



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Comitê de Busca para escolha do Chefe da Unidade Sul de Pesquisas Espaciais (RSU) do INPE

O Diretor do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em consideração à grande importância estratégica da Unidade Regional Sul de Pesquisas Espaciais (RSU) para o desenvolvimento de atividades espaciais no sul do país, decide instituir um Comitê de Busca (CB) para o processo de escolha de um Chefe para essa Unidade Regional do Instituto, código DAS 101.1.

A missão do CB, constituído por profissionais atuantes em áreas afins às do INPE, é identificar nas comunidades científica e tecnológica nomes adequados às diretrizes técnicas e político-administrativas do Instituto para essa unidade.

Após esse processo seletivo, será elaborada uma lista triíplice que subsidiará o Diretor do INPE na escolha do novo chefe da RSU.

O CB será constituído por cinco profissionais de competência e experiência comprovadas em áreas de atuação diretamente associadas à missão do INPE para a RSU. A presidência do comitê caberá ao Dr. Carlos Afonso Nobre, presidente do "International Geosphere-Biosphere Programme" (IGBP), pesquisador e ex-Coordenador Geral do Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC) do INPE. Os outros membros são: o professor Dr. Osmar Gustavo Wohl Coelho, Chefe do Laboratório de Sensoriamento Remoto e Cartografia (LASERCA) do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - de São Leopoldo, RS; Dr. Jacques Lépine, professor e ex-diretor do Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas da Universidade de São Paulo, Ten. Cel. João Luiz Soares, Coordenador da Defesa Civil do Estado do Rio Grande do Sul, e o Dr. João Vianei Soares, Coordenador Geral de Observação da Terra do INPE.

Pesquisadores e tecnólogos vinculados a Institutos de Pesquisa e a Instituições de Ensino Superior - brasileiros ou naturalizados - interessados em concorrer ao cargo deverão apresentar:

- * competência profissional reconhecida;
- * visibilidade junto às comunidades científicas e tecnológicas nacional e internacional;
- * visão estratégica e de futuro para a RSU, em consonância com a missão do INPE para essa unidade;
- * capacidade de tratar questões científicas, administrativas, políticas e de visão estratégica relacionadas com a RSU;
- * experiência administrativa;
- * experiência em cooperação nacional e internacional;
- * motivação para enfrentar novos desafios.

As cartas de inscrição para o cargo devem ser enviadas até o dia 21 de julho de 2006, para o endereço abaixo, acompanhadas de *curriculum vitae* do candidato e de um texto com até quatro páginas, descrevendo a sua proposta de gestão e o seu plano de trabalho para a RSU.

Dr. Carlos Afonso Nobre
Presidente do Comitê de Busca
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais- INPE
Av. dos Astronautas, 1758
Jd. da Granja
12227-010 São José dos Campos - SP

O processo seletivo incluirá uma entrevista oral dos candidatos com os membros do Comitê de Busca, em local, data e hora a serem definidos.