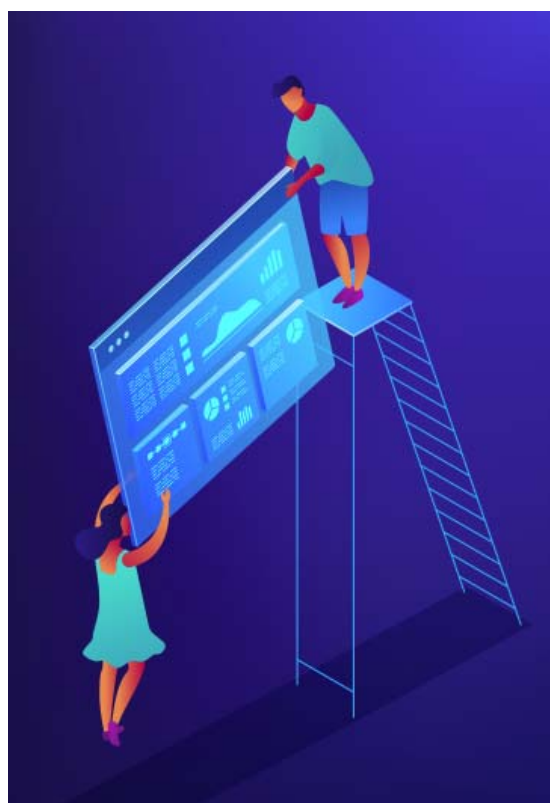


Nova estrutura organizacional aproxima o INT do futuro

Perto de completar 100 anos, a renovação faz parte da história do Instituto Nacional de Tecnologia (INT), em sua constante missão de contribuir para o desenvolvimento tecnológico do Brasil por meio da pesquisa, serviços, transferência de conhecimento e promoção da inovação. Foi assim que nos últimos 5 anos o Instituto reforçou seu olhar para o futuro, iniciando um amplo mapeamento de competências internas e prospecção de demandas tecnológicas estratégicas para o País. Com base nesse processo, a partir de 2018, a Direção do INT promoveu a revisão da sua estrutura organizacional.

“As mudanças induzidas pela Quarta Revolução Industrial, junto a um fluxo contínuo de informações, estão configurando uma nova sociedade, um novo modelo de trabalho e de viver, induzindo uma reestruturação das organizações para atender a este mundo mais competitivo e ávido por mudanças. Assim, ao implementar uma nova estrutura organizacional próximo ao seu centenário, o INT continua sua trilha na busca pela excelência em gestão e potencializa sua atuação em pesquisa tecnológica, visando essa competitividade das empresas e contribuindo para a inovação de processos e produtos, além de sua contribuição na execução de políticas públicas em temas estratégicos para o desenvolvimento do País” – destaca a diretora, Iêda Caminha.

A reestruturação envolveu diretamente mais de 150 pessoas do corpo funcional do Instituto, a in-



termediação da Divisão de Estratégia e o trabalho de consultorias externas, levando em conta também o alinhamento a políticas públicas estabelecidas pela Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Encti 2016-2022). A motivação inicial surgiu ainda em 2015, na proposta de gestão do ex-diretor Fernando Rizzo, conforme ele descreve:



“A partir de 2013, quando o termo Indústria 4.0 foi apresentado na Feira de Hannover, baseado na confluência de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, robótica, impressão 3D e nanotecnologia, entre outras, teve início uma mudança na estrutura industrial global, agilizada pelo avanço nas tecnologias digitais. Isso levou vários países a reverem suas prioridades e estratégias, implementando políticas específicas para lidar com a nova realidade, o que também ocorreu nas instituições de pesquisa. Essa leitura eu já havia feito quando apresentei minha proposta de gestão, que sugeria uma atenção para novas tecnologias e um modelo novo para a interação entre o Instituto e seus clientes (sociedade, Governo e empresas). A ideia era aproveitar nossas sinergias internas, favorecendo ações transversais direcionadas a alguns setores, como Saúde, para gerar parcerias de longo prazo em temas relevantes e portadores de futuro. Uma vez designado para ser diretor do INT, visitei alguns Institutos de Pesquisa na Alemanha, onde reforcei minha convicção sobre a adequação deste modelo. Após assumir o cargo, iniciei a discussão sobre uma nova estrutura com a Divisão de Estratégia.”

A realidade da implementação, no entanto, trouxe desafios. Em um ano de mandato, Fernando Rizzo viu passarem quatro diferentes ministros, além de cortes no orçamento. Os planos de contratar uma consultoria para apoiar a ação só se concretizaram em 2018, durante a gestão do ministro Gilberto Kassab.

“Foi um processo muito rico, feito majoritariamente com o pessoal da casa e conduzido por uma empresa de consultoria. Em cada etapa do processo, o consultor entrevistava o pessoal técnico e de gestão e propunha ideias para serem discutidas internamente, envolvendo a área de Estratégia, os coordenadores técnicos e um grupo de servidores atuantes, que ajudaram a Diretoria no processo, além de Workshops específicos com partes do corpo funcional, que nos fizeram avançar bastante” – relata o ex-diretor.

A proposta da nova estrutura foi consolidada, finalmente, em 2019, e enviada para análise do então Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), que também seguia seu próprio processo de reestruturação, marcado pela Medida Provisória 980, de 10 de junho de 2020, que o recriou separadamente da pasta das Comunicações (MC). Uma semana depois, à frente do recém-criado Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), o ministro Marcos Pontes assinou a Portaria nº 2688, de 17 de junho de 2020, que estabelecia a primeira versão do novo Regimento Interno do INT, fazendo vigorar, a partir de 3 de agosto, modificações importantes no organograma do Instituto, ainda na gestão de Rizzo.

Áreas técnicas: atuação transversal

Em destaque, as Divisões técnicas e Laboratórios do Instituto, atualizados em suas competências, se redistribuíram por novas coordenações, que sintetizaram as três grandes áreas de atuação do Instituto: **Engenharia de Produtos e Processos; Tecnologia de Materiais; e Tecnologia Química.** A nova disposição das áreas favoreceu a transversalidade necessária ao desenvolvimento de projetos tecnológicos multidisciplinares e à incorporação de novas competências baseadas na transformação digital.

“Uma mudança importante foi em relação aos laboratórios, que foram realinhados nas Divisões de forma mais coerente, visando potencializar as ações em P&D e otimizar a parte dos serviços técnicos prestados” – observa Fernando Rizzo.

A identificação de tendências tecnológicas e o planejamento do futuro do INT para responder em tempo a essas demandas passaram também a ter um lugar cativo na Organização: a Coordenação de Planejamento e Prospecção Tecnológica (COPTe).

“A nova estrutura abre espaço para a modernização contínua do INT. Na minha visão, a recente renovação do credenciamento na Embrapii demonstra o potencial desta unidade de pesquisa do MCTI para atuar com sucesso no modelo de um Instituto Fraunhofer.”

– Fernando Rizzo



“Sem dúvida, iniciar a minha gestão junto com essa nova estrutura garante que grande parte do plano de gestão apresentado publicamente, durante o processo de seleção da nova direção do INT para o período 2020-2024, seja implementado.”

– Iêda Caminha



Monitorando o desenvolvimento das tecnologias emergentes e propondo novas atividades de pesquisa, a coordenação marca o caráter inovador do INT em termos de gestão tecnológica, cumprindo o papel estratégico de promover a prospecção em temas de interesse nacional relevantes para o MCTI e para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI).

“A implantação da COPTe garantirá a transformação do conhecimento em novas tecnologias a serem disponibilizadas ao setor produtivo e às diferentes esferas de governo, compatíveis com as exigências do mercado interno e externo na era da transformação digital” – ressalta a diretora lêda Caminha.

“Acredito que essa nova coordenação ajudará a identificar áreas promissoras que fazem sentido ao INT, considerando sua infraestrutura, experiência e tradição. Nesta busca podem surgir caminhos baseados na expertise já existente no Instituto, como manufatura aditiva, para a área de saúde; ou iniciativas para incorporar novos temas que se tornaram relevantes nos últimos anos, como inteligência artificial” – avalia Fernando Rizzo.

A COPTe também objetiva incrementar as ações de internacionalização e estruturar programas institucionais, aproveitando competências atuais do INT.

“Graças a essa ação, já foram identificadas condições para estruturar programas em Bioeconomia, Saúde e Tecnologia Assistiva, por exemplo. Certamente criaremos programas com olhar mais de futuro em médio prazo” – revela a diretora lêda Caminha.

Mudanças nas áreas de Gestão

Entre as mudanças importantes, as atividades de gestão também tiveram um realinhamento estratégico.

Antes distribuídas por várias coordenações, atividades da área administrativa foram reunidas em uma só coordenação, de modo a favorecer o fluxo dos processos e a tomada de decisão. Deste modo, a Coordenação-Geral de Gestão Administrativa passou a centralizar todas as di-

visões administrativas do Instituto: planejamento, orçamento, finanças e contratos; integração institucional; gestão de pessoas; administração predial; e suprimentos e patrimônio.

A Coordenação de Negócios, por sua vez, agregou as ações de marketing, comunicação e inovação tecnológica, passando a intermediar toda a relação do INT com seus clientes e potenciais clientes. A organização possibilitou um foco mais concentrado nos desafios de ampliar a visibilidade do INT, promover o empreendedorismo e captar projetos e serviços tecnológicos, com ênfase nas oportunidades para a Unidade Embrapii INT e na transferência de tecnologia. Esta ação está sendo estruturada por um grupo de trabalho que redefine o Plano de Negócios e Comunicação do Instituto.

Por fim, a Coordenação de Tecnologia da Informação, Estratégia e Qualidade reuniu as atividades de gestão, processamento, análise e organização de dados, em diversos níveis. As áreas de tecnologia da informação e comunicações (TIC), de estratégia e gestão da Qualidade se articularam, facilitando a circulação das informações internas, a unificação de sistemas e a consolidação de documentos, com foco no planejamento estratégico, na pactuação de metas junto ao MCTI e na otimização dos processos que integram o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade do INT.

“Houve também um reforço da área finalística, com o aumento do número de coordenações técnicas, ao mesmo tempo que a área de gestão ficou mais consistente” – explica Fernando Rizzo.

Em paralelo à reestruturação no INT, o MCTI aprovou mudanças na sua própria estrutura, regulamentadas pelo Novo Regimento do Ministério (Decreto nº 10.463, de 14/08/2020). Assim, foram redefinidas, entre outras áreas, a Subsecretaria de Unidades Vinculadas (SUV), a Coordenação-Geral de Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais, e a Coordenação de Unidades de Pesquisa, com o intuito de aprimorar a gestão das políticas relacionadas aos Institutos.

A redefinição da estrutura organizacional do INT, por sua vez, foi complementada e alcançou sua forma atual pela Portaria Nº 3.472, de 10 de setembro de 2020. ●



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Regimento Interno publicado na Portaria MCTI Nº 3.472, de 10.09.2020

