

**ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E DO
GERENCIAMENTO INSTITUCIONAL
DA PESQUISA**

05

**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO**

GOVERNADOR
Geraldo Alckmin

SECRETÁRIO
João Carlos de Souza Meirelles

SECRETÁRIO – ADJUNTO
Lourival Carmo Mônaco

CHEFE-de-GABINETE
Vicente de Paula Marques de Oliveira

AGÊNCIA PAULISTA DE TECNOLOGIA DOS AGRONEGÓCIOS

COORDENADOR
José Sidnei Gonçalves

INSTITUTO DE PESCA

DIRETOR-de-DEPARTAMENTO
João Donato Scorvo Filho
Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Agricultura e Abastecimento
Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios
Instituto de Pesca

**ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL
E DO GERENCIAMENTO
INSTITUCIONAL
DA PESQUISA**

*Roberto da Graça Lopes
Márcia Navarro Cipólli*

Série Relatórios Técnicos	São Paulo	05	maio / 2001
----------------------------------	------------------	-----------	--------------------

Graça Lopes, Roberto da
Adequação da estrutura organizacional e do gerenciamento institucional da pesquisa, por Roberto da Graça Lopes e Márcia Navarro Cipólli. São Paulo, Instituto de Pesca, Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios, Secretaria de Agricultura e Abastecimento, maio / 2001.

23 p. (Série Relatórios Técnicos, 05)

Periodicidade : irregular

Endereço / Address

São Paulo: Instituto de Pesca

Av. Francisco Matarazzo, 455
05001-900 / São Paulo – SP – Brasil
fone: (0xx11) 3871-7502
fax: (0xx11) 3871-7533
E-mail: ipesca@sp.gov.br
www.institutopesca.sp.gov.br

Santos: Instituto de Pesca

Pólo Especializado de Desenvolvimento Tecnológico do Agronegócio do
Pescado Marinho
Av. Bartholomeu de Gusmão, 192
11030-906 / Santos – SP – Brasil
fone: (0xx13) 3261-5995
fax: (0xx13) 3261-1900
E-mail: ipescapm@zaz.com.br

Prólogo necessário

No decorrer dos anos, técnicos de instituições públicas, atuando nas mais diversas áreas, produzem documentos que alinhavam argumentação e informações que podem ser de amplo interesse. No entanto, grande quantidade desses documentos não vem a público, pois servem apenas para a organização e transporte de informações requeridas pelas unidades de comando para eventuais tomadas de decisão. Disso resulta que, e por não poucas vezes, trabalhos semelhantes, em épocas distintas, são requeridos por novos dirigentes.

Quando a incumbência é dada ao mesmo profissional existe a possibilidade de resgate do trabalho anterior, submetendo-o tão somente a uma atualização. Porém, se a tarefa couber a outro profissional, devido à freqüente inconsistência dos arquivos administrativos e à falta de hábito dos dirigentes de fazer depositar nas bibliotecas institucionais documentos de circulação restrita como, por exemplo, os relatórios anuais ou de grupos de trabalho, ocorre comumente a impossibilidade de acesso a informações já organizadas e interpretadas sobre temas e circunstâncias em discussão nas especialidades. O resultado é que instituem-se mais comissões, o que leva a um desvio dos especialistas de suas funções precípuas, com um conseqüente desperdício de recursos.

Em vista disso, a publicação deste documento visa a permitir a sua disponibilização ao público, facilitando o resgate das informações e da argumentação nele contidas.

Por outro lado, cabem neste prólogo breves colocações sobre a origem da proposta. No primeiro semestre de 1997, o Instituto de Pesca, assim como os outros institutos de pesquisa que constituíam a então *Coordenadoria da Pesquisa Agropecuária (C.P.A.)*, hoje substituída pela *Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (Apta)*, estava imerso num processo de planejamento estratégico, desencadeado pela própria Coordenadoria, visando a reestruturar a Instituição, técnica e administrativamente, com vista a oferecer respostas mais prontas ao setor produtivo. Ou seja, buscava-se aumentar a eficiência do Instituto de Pesca a partir de um processo de discussão interna, com a participação de todo o quadro funcional, em que se destacaram os pontos fortes e fracos da Instituição, um cenário projetado de futuro para a cadeia produtiva da pesca, e os desafios institucionais.

Todo o processo, assessorado por especialistas da área de administração da Universidade de São Paulo, foi dividido, internamente a cada instituto de pesquisa, em vários projetos estratégicos, cada um deles desenvolvido por um

Grupo de Trabalho, sendo que o documento a seguir prende-se ao projeto “Adequação da estrutura organizacional e do gerenciamento institucional da pesquisa”.

A proposta final do Grupo, que constitui o presente **Relatório Técnico**, reproduzida sem nenhuma alteração de forma ou conteúdo, e incluindo também o ofício de encaminhamento, previa um sistema gerencial de pesquisa mais livre, decorrente da abolição das antigas chefias de seções técnicas, e centrado na administração por projeto, com grande ênfase nos componentes *competência* e *ética* individuais ou das equipes de pesquisa.

Infelizmente, foi uma proposta que não obteve sustentação nas instâncias superiores de decisão, ou mesmo pelos assessores contratados, por se constituir em estrutura com excessivos graus de liberdade. O processo de planejamento estratégico acabou por oficializar uma estruturação padrão para todos os institutos da Coordenadoria baseada em centros (*diretorias de divisão*) e núcleos (*diretorias de serviço*), ficando o Instituto de Pesca com a seguinte estrutura organizacional: Diretoria Técnica de Departamento (subordinando diretamente a Assessoria Técnica, o Núcleo de Comercialização e, evidentemente, os demais centros institucionais); Centro Administrativo (subordinando os núcleos de Suprimentos, Finanças, Pessoal e Infra-estrutura); Centro de Comunicação e Treinamento (com os núcleos de Documentação, Treinamento e Museu de Pesca); Centro de Administração da Pesquisa (já extinto); Centro de Ação Regional; Centro de Aqüicultura; Centro de Reprodução e Larvicultura; e Centro de Pesquisa Pesqueira Marinha.

Essa estruturação final, completamente distinta da consolidada pelo Grupo de Trabalho, não ficou bem equacionada, trazendo, na prática, problemas de fluxo de subordinação entre unidades, pessoas e áreas técnicas, já estando em processo de paulatina substituição pelo novo modelo de administração da área de pesquisa da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, com a transformação da C.P.A. na Apta e a constituição de pólos regionais e pólos especializados.

Santos, 10 de outubro de 2000

PqC Roberto da Graça Lopes, Dr.

Bióloga Márcia Navarro Cipólli

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Agricultura e Abastecimento
Coordenadoria da Pesquisa Agropecuária
Instituto de Pesca

Ofício PM - 2 nº. 06 / 97

Santos, 4 de julho de 1997

Senhora Diretora :

Por ser um dos Coordenadores do projeto estratégico “**Adequação da estrutura organizacional e do gerenciamento institucional da pesquisa**” e, paralelamente, Chefe da Seção de Biologia Pesqueira, encaminho oficialmente a Vossa Senhoria por esta unidade, o relatório final do Grupo de Trabalho com as propostas para se atingir os objetivos do citado projeto estratégico, estabelecidos em seu próprio título.

Cabe salientar que antes da formulação definitiva desta proposta, seu conteúdo passou pelo crivo do corpo técnico institucional interessado, em reuniões realizadas na sede do I.P. em São Paulo, recebendo e incorporando diversas sugestões.

Como um dos Coordenadores devo agradecer não apenas a confiança depositada pelos colegas e pela Direção no Grupo de Trabalho, como também o empenho e a dedicação dos integrantes do Grupo para a concretização dos trabalhos. Quero fazer uma menção especial à excelente contribuição do PqC Luiz Arnaud Britto de Castro, responsável pela consolidação do arcabouço que sustenta as propostas ora encaminhadas.

Atenciosamente,

Roberto da Graça Lopes
Chefe da Seção de Biologia Pesqueira

À Doutora Naoyo Yamanaka
DD. Diretora Substituta da
Divisão de Pesca Marítima
do Instituto de Pesca

**PROJETO ESTRATÉGICO “ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
E DO GERENCIAMENTO INSTITUCIONAL DA PESQUISA”**
(RELATÓRIO FINAL DO GRUPO DE TRABALHO)

1. CONSTITUIÇÃO DO GRUPO : (em ordem alfabética)

- * Alcides Ribeiro Teixeira Filho
- * Alexandre Assis Bastos
- * Evandro Severino Rodrigues
- * Hélio Ladislau Stempniewski
- * Luiz Arnaud Britto de Castro
- * *Márcia Navarro Cipólli* (Coordenadora, Bióloga)
- * Naoyo Yamanaka
- * *Roberto da Graça Lopes* (Coordenador, Pesquisador Científico do Instituto de Pesca, em Santos)
- * Yara Aiko Tabata

2. INTRODUÇÃO :

A crise administrativo-financeira que o Estado de São Paulo atravessa tem levado seu Governo a buscar reduzir a máquina administrativa e aumentar a eficiência dos serviços públicos. Esse processo de ajuste passa por propostas de desativação, fusão e reestruturação de unidades administrativas e de pesquisa. Ao mesmo tempo, as crises do setor produtivo pesqueiro e de outros setores do “agribusiness” têm na pesquisa agropecuária, em nível nacional e estadual, a sua maior esperança de solução, o que torna extremamente importante a manutenção do sistema de pesquisa agropecuária do Estado de São Paulo.

Procurando conciliar tais circunstâncias e manter a identidade das instituições que compõem grande parte do sistema de pesquisa agropecuária paulista, deflagrou-se um processo de planejamento estratégico em todos os institutos da Coordenadoria da Pesquisa Agropecuária, que integra a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

Esse processo conduziu, no âmbito do Instituto de Pesca, à definição da missão institucional: **“Gerar, adaptar, difundir e transferir conhecimentos científicos e tecnológicos na área da pesca e da aquicultura, possibilitando o uso racional dos recursos aquáticos vivos, visando à melhoria da qualidade de**

vida". Para o cumprimento dessa missão foi gerada uma árvore de objetivos, que apresenta como principais objetivos - fim para o I.P. :

- a) ser centro de referência para o desenvolvimento da pesca e da aquicultura;
- b) disponibilizar informações sobre tecnologia, produção e estoques pesqueiros;
- c) desenvolver pesquisas básicas e aplicadas em pesca e aquicultura;
- d) ter participação ativa na normalização e legislação pesqueiras.

Para a consecução de tais objetivos - fim se pressupõe que a Instituição precisa "ter estrutura organizacional e processos de trabalho adequados", razão pela qual se desenvolveu o projeto estratégico "ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO GERENCIAMENTO INSTITUCIONAL DA PESQUISA".

O Grupo de Trabalho encarregado de desenvolver esse projeto tem consciência de que a implantação das mudanças, tanto no que se refere ao gerenciamento da pesquisa como à reestruturação organizacional, nos moldes em que estão sendo propostos, exigirão uma transformação na mentalidade de pesquisadores e dirigentes, pois haverá uma redução do controle funcional em favor de um favorecimento de uma postura de maior responsabilidade e ética individuais e de comprometimento com a missão institucional e com a prestação de serviços à comunidade. Certamente um progresso em termos de amadurecimento individual e coletivo, esperando-se que, paulatinamente, o próprio corpo institucional depure eventuais desvios de comportamento.

Deve-se salientar que não cabe mais uma vez adaptar o Instituto de Pesca às suas limitações e aos interesses hoje dominantes. É preciso pensar na sustentabilidade institucional e isso exige visão de futuro. Por essa razão, não foi segundo uma óptica limitada ao presente que o Grupo trabalhou. Partiu-se do conceito que reestruturar não é "enxugar" ou "remendar" a atual estrutura. A premissa básica para reflexão foi a questão: o que daria ao Instituto as condições para atender ao setor produtivo, respondendo de forma ágil e eficaz às demandas por conhecimento e tecnologia ? Apenas aliando-se o que se concluiu no processo de planejamento estratégico com a resposta a tal questão é que se pôde avaliar e redefinir o perfil organizacional do Instituto, transcrevendo-se a seguir as conclusões a que o Grupo de Trabalho chegou.

3. GERENCIAMENTO INSTITUCIONAL DA PESQUISA :

Como o alcance dos objetivos da Instituição depende em grande parte da pesquisa nela desenvolvida, torna-se clara a necessidade de, em primeiro lugar, estabelecer um sistema de gerenciamento de pesquisa eficaz que, por sua agilidade, dê a almejada pronta resposta a demandas do setor pesqueiro. Estudando essa questão, chegou-se ao fluxograma mostrado na **FIGURA 1**, onde aparecem :

- a - um Conselho de Gerenciamento da Pesquisa: a instância máxima no ciclo de aprovação e acompanhamento técnicos dos projetos para a geração de conhecimento e tecnologia dentro da Instituição;
- b - Sub-programas de Pesquisa : entendidos como linhas institucionais gerais de atuação, de longo prazo, inseridos na programação criada pela CPA, que visam a concretizar os OBJETIVOS da Instituição”;
- c - Projetos de Pesquisa : são, a princípio, as unidades fundamentais de gerenciamento de pesquisa, agrupados conforme os programas e sub-programas, e entendidos como “planos de atividades”, de curta ou média duração, visando a atingir METAS dentro dos sub-programas institucionais de pesquisa;
- d - Sub-projetos de Pesquisa : **opcionais**, eventuais sub-divisões dos projetos de pesquisa para facilitar sua operacionalização e gerenciamento, que podem ser vistos como “planos de atividades independentes e paralelas dentro de um projeto de pesquisa”.

O fluxo proposto para os projetos de pesquisa comporta as seguintes etapas:

etapa 1 - o projeto, elaborado a partir de uma IDÉIA que pode ter origem no pesquisador que propõe e gerencia o projeto, numa demanda específica ou em qualquer outra fonte, apresenta o problema a ser estudado, sua importância para o setor pesqueiro, a metodologia a se utilizar, a equipe de trabalho, (identificando claramente o papel de cada componente), os prazos a serem cumpridos, os custos previstos para a execução, bem como a sua mais provável fonte de financiamento;

etapa 2 - uma primeira análise (chamada na FIGURA 1 de **Análise I**) é realizada pelo gerente ou coordenador do sub-programa institucional no qual o projeto se insere para verificar o mérito técnico e social da proposta, sua adequação aos objetivos do sub-programa, a metodologia proposta, a adequação e a

- disponibilidade da equipe de trabalho, bem como a disponibilidade das instalações físicas e equipamentos necessários;
- etapa 3** - em análise subsequente (**Análise II**) pelo Conselho de Gerenciamento de Pesquisa se verificará a situação do projeto frente às prioridades institucionais, seu interesse estratégico e sua viabilidade financeira;
- etapa 4** - uma vez superadas as etapas anteriores e provido de recursos, o projeto é implantado e entra em execução, gerando **relatórios periódicos** de acompanhamento;
- etapa 5** - cada relatório periódico será analisado pelo Conselho de Gerenciamento de Pesquisa (**Análise III**) quanto a: metas atingidas frente às metas propostas, cumprimento do cronograma, justificativa para eventuais atrasos em relação ao cronograma original, e propostas para correção das falhas e superação dos problemas encontrados no período. As informações alimentarão o banco de dados institucional;
- etapa 6** - ao término do cronograma, o projeto deve gerar um relatório final, detalhado, dos resultados e suas aplicações e limitações.
- etapa 7** - o relatório final será analisado pelo Conselho de Gerenciamento de Pesquisa gerando uma avaliação final do projeto, constando uma análise de seu andamento e resultados, registrando-se e difundindo-se as dificuldades encontradas para que alertem aos gerentes de outros projetos visando a que não incorram nos mesmos problemas. As informações constantes do relatório e a apreciação do Conselho também alimentarão o banco de dados institucional. Assim, independentemente da publicação dos resultados pelos autores, a direção disporá de informações para transferência ao setor produtivo e à sociedade em geral, para elaborar os relatórios institucionais, para negociar recursos, estabelecer diretrizes etc.;
- etapa 8** - os artigos científicos (“papers”) gerados pelo projeto serão encaminhados à publicação, conforme os procedimentos normais da instituição.

4. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO :

Uma vez definido o sistema de gerenciamento de pesquisa a ser proposto, passou-se à análise da estrutura organizacional. Evidentemente que a dinâmica de aprovação, implantação, desenvolvimento e acompanhamento dos projetos necessita do apoio de uma estrutura administrativa igualmente ágil e eficaz.

Nesse particular, existem duas alternativas: a estrutura atual atende às necessidades e pode ser mantida, ou não atende, e precisa ser substituída.

A implantação do sistema de gerenciamento de pesquisa idealizado esbarraria em problemas se embasado na atual estrutura administrativa do Instituto de Pesca, sendo o principal deles a necessidade de conciliar as chefias de seções técnicas com os coordenadores de sub-programas de pesquisa. Isto porque, embora ambas as funções sejam da competência de Pesquisadores Científicos, uma vez observado o fluxo proposto, a seção técnica ficaria reduzida a um mero pólo de agrupamento de pesquisadores, com função estritamente administrativa, o que contraria o conceito de seção técnica. Uma alternativa seria identificar cada sub-programa com uma seção técnica, conjugando, dessa forma, as funções de coordenador de sub-programa de pesquisa e chefe de seção técnica. Porém, nesse caso, perder-se-ia a flexibilidade na implantação e encerramento de sub-programas que ficariam condicionados a um número determinado e fixo, ou seja, o número de seções técnicas. Como a flexibilidade e a agilidade são essenciais para o atendimento de demandas emergentes, fica clara a necessidade de alterações na atual estrutura administrativa do Instituto de Pesca, propondo-se substituí-la pela estrutura representada no organograma constante da **FIGURA 2**, cujas unidades terão as atribuições a seguir :

do INSTITUTO DE PESCA

a - definir política de atuação e implantar programação de pesquisa para atendimento das demandas do setor pesqueiro;

b - realizar pesquisas básicas e aplicadas em pesca extrativista e em aquicultura, visando à exploração racional dos recursos vivos e à rentabilidade dessas atividades;

c - acompanhar permanentemente a dinâmica da atividade pesqueira, extrativista e de cultivo, através de serviço de estatística específico;

d - subsidiar os órgãos de fomento e de regulamentação da atividade;

e - colaborar com os órgãos de extensão pesqueira através da elaboração de documentos técnicos e da realização de palestras, cursos, dias de campo, etc;

f - promover o constante aperfeiçoamento do quadro funcional, através de cursos e intercâmbio com entidades afins.

da DIRETORIA GERAL

a - representar jurídica e politicamente o Instituto de Pesca frente a seus usuários e aos escalões superiores do Serviço Público;

b - coordenar a política de atuação e demais atividades do Instituto, com vistas a alcançar a missão institucional e a garantir a constante melhoria de seus serviços;

c - operacionalizar um **Conselho Consultivo**, um **Conselho Técnico**, este deliberativo, um **Núcleo de Marketing** (em discussão no projeto estratégico nº 4) e um **sistema informatizado para circulação e armazenamento de dados e informações** (em discussão no projeto estratégico nº 1, sendo que este sistema permeará todas as unidades institucionais permitindo sua melhor integração);

d - implementar as decisões do Conselho Técnico.

do CONSELHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

(composto pelo Diretor Geral, pelos três Diretores de Divisão e por um representante da Assessoria - o mais afim com a pauta da reunião)

a - deliberar sobre todos os assuntos técnicos e administrativos relativos à execução dos sub-programas de pesquisa e das atividades institucionais, viabilizando a consecução dos objetivos da Instituição;

b - decidir sobre solicitações de afastamento dos funcionários do Instituto de Pesca, para fins de intercâmbio, cooperação científica, treinamento, especialização e /ou pós-graduação;

c - analisar os relatórios anuais de atividades do Instituto de Pesca, levando em conta manifestação anterior do Conselho Consultivo e, quando couber, decidir sobre medidas para a melhoria do desempenho da instituição;

d - decidir sobre as propostas emanadas do Conselho Consultivo.

do CONSELHO CONSULTIVO

a - propor linhas de pesquisa para a instituição, baseadas nas demandas internas e externas, conforme as diretrizes baixadas pela CPA;

b - analisar os relatórios anuais de atividades do Instituto de Pesca, emitindo parecer e sugestões sobre os mesmos;

c - propor alterações nos sub-programas de pesquisas em andamento na instituição, bem como medidas para melhorar seu desempenho;

d - analisar todas as consultas encaminhadas pelo Diretor Geral ou pelo Conselho Técnico, emitindo parecer a respeito;

e - contribuir para a viabilização de recursos.

da ASSESSORIA TÉCNICA

- a - elaborar despachos e pareceres para assinatura do Diretor Geral;
- b - assessorar o Diretor Geral em assuntos técnico-científicos ou técnico-administrativos;
- c - representar o Diretor Geral em comissões ou reuniões, quando este assim o determinar;
- d - integrar o Conselho Técnico.

do SISTEMA INFORMATIZADO DE DADOS

- a - manter banco de dados administrativos e sobre o andamento das pesquisas do Instituto de Pesca;
- b - organizar as informações contidas nesse banco de dados de forma que, tanto as informações como o acesso às mesmas, possam ser hierarquizadas.

da DIVISÃO DE PESQUISA E ATIVIDADES TÉCNICAS

(que executará as atividades-fim do Instituto, organizadas em sub-programas institucionais de pesquisa e em atividades técnicas. Os sub-programas de pesquisa serão coordenados por pesquisadores científicos, e as atividades técnicas por assistentes técnicos de pesquisa. Esta Divisão não disporá de unidades funcionais, baseando sua dinâmica administrativa nos próprios sub-programas e projetos de pesquisa e atividades)

- a - definir, implantar e acompanhar os programas de pesquisa e as atividades técnicas institucionais, através de um Conselho de Gerenciamento de Pesquisa;
- b - desenvolver prospecção de demanda por conhecimento e por tecnologia junto aos usuários da Instituição;
- c - propor ações para o aperfeiçoamento do pessoal técnico-científico, segundo as necessidades da dinâmica de pesquisa;
- d - propor e gerenciar ações para o desenvolvimento de pesquisa interinstitucional;
- e - negociar recursos para a pesquisa (incluindo a consolidação de propostas a agências financiadoras) e gerenciar a utilização desses recursos.

do CONSELHO DE GERENCIAMENTO DE PESQUISA

(composto pelo Diretor de pesquisa, pelos Coordenadores de sub-programa, pelo Coordenador das atividades técnicas, por um profissional da área administrativo-financeira e por um Secretário)

a - operacionalizar as atribuições da Divisão de Pesquisa e Atividades Técnicas no que se refere a decisões de colegiado.

da DIVISÃO DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

(que manterá os acervos técnico-científicos e a memória institucional, fará a difusão de dados e informações técnicas e o marketing institucional, bem como desenvolverá as atividades relativas à editoração e publicação de seus documentos científicos e técnicos).

a - manter os acervos e meios necessários à comunicação eficaz com o usuário da Instituição e ao relacionamento interinstitucional, através das Seções de “Museu de Pesca”, de “Biblioteca” e de “Difusão Técnica e Marketing”;

b - consolidar e documentar a memória institucional;

c - editar os periódicos institucionais;

d - propor ações para o aperfeiçoamento do pessoal técnico, segundo as necessidades da dinâmica institucional;

e - propor e gerenciar ações para o desenvolvimento do relacionamento técnico interinstitucional;

f - negociar recursos para a documentação e comunicação técnico-científicas (incluindo a consolidação de propostas a agências financiadoras) e gerenciar a utilização desses recursos.

da SEÇÃO DE DIFUSÃO TÉCNICA E MARKETING

a - organizar e gerenciar a programação de estágios, cursos e treinamentos oferecidos pelo Instituto;

b - editar ou colaborar na edição de material de natureza didática para apoio às atividades de difusão técnica e “marketing”, incluindo documentário audiovisual;

c - responder às consultas técnicas recebidas pelo Instituto, e providenciar o envio de material técnico de natureza didática ou promocional;

d - organizar as visitas técnicas e/ou educativas ao Instituto, convocando pessoal específico de outras unidades se necessário;

e - planejar, preparar e manter exposições destinadas a eventos dos quais o Instituto deva participar, incluindo feiras de ciência;

f - promover a divulgação das atividades institucionais e dos conhecimentos gerados pelo Instituto nos diferentes meios de comunicação, inclusive através da preparação de “releases”;

g - colaborar com os organizadores de eventos técnico-científicos e culturais promovidos pelo Instituto;

h - editar os periódicos institucionais;

i - executar trabalhos de gráfica e encadernação necessários às atividades institucionais;

j - planejar e manter serviços de microfilmagem, reprografia, computação gráfica, desenho, foto, vídeo e som necessários à organização de um “banco de imagens” destinado ao apoio das atividades do Instituto;

k - supervisionar a atuação de telefonistas e porteiros, capacitando-os a zelar pela boa imagem da Instituição.

da SEÇÃO DE BIBLIOTECA

a - consolidar (através de compra, doação ou permuta), organizar e manter um acervo bibliográfico especializado, cobrindo todos os campos da atividade institucional;

b - organizar e preservar o acervo de documentos e publicações do Instituto e da Secretaria, incluindo aqueles de natureza administrativa, relevantes para a memória institucional;

c - manter serviços de orientação ao leitor, inclusive através de “Alertas Bibliográficos”, de acesso computadorizado à bibliografia, etc;

d - manter um programa permanente de intercâmbio com bibliotecas e arquivos no País e no exterior;

e - manter serviços de hemeroteca e mapoteca.

da SEÇÃO DE MUSEU DE PESCA

a - manter, aprimorar e divulgar acervo museológico relativo ao ambiente e aos recursos aquáticos e à pesca;

b - planejar e realizar atividades e exposições científico-culturais e educacionais relativas à temática do Museu;

c - pesquisar, organizar e divulgar documentos e depoimentos relacionados à origem, transformações e dinâmica de atuação do Instituto de Pesca, visando a criar e ampliar permanentemente uma “memória institucional”;

d - manter um serviço de taxidermia e técnicas afins, visando à preparação das peças biológicas destinadas às exposições;

e - manter um “serviço educativo” especializado no atendimento a professores e estudantes, visando à utilização do Museu de Pesca como instrumento de complementação do ensino formal;

f - prestar serviços de assessoria na área de museologia;

g - desenvolver programas de treinamento nas áreas de “museologia”, “taxidermia” e “educação em museus”;

h - manter intercâmbio com entidades congêneres.

da DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO

1) manter a dinâmica administrativa da Instituição, através da Diretoria de Bases Operacionais e das Seções de “Finanças”, “Pessoal e Comunicações Administrativas”, “Administração Patrimonial e de Materiais” e “Administração de Subfrota”;

2) propor ações para o aprimoramento do pessoal administrativo;

3) colaborar na obtenção de recursos extraorçamentários e na rotina administrativa de utilização desses recursos.

da DIRETORIA DE BASES OPERACIONAIS

a - administrar as Bases Operacionais;

b - gerar as interfaces com as ações do Conselho de Gerenciamento de Pesquisas;

c - propor ações para o aperfeiçoamento do pessoal das unidades, segundo as necessidades da dinâmica de pesquisa e de atividades institucionais.

das BASES OPERACIONAIS

a - gerenciar a infra-estrutura material e de pessoal necessária aos programas de pesquisa e atividades técnicas do Instituto de Pesca;

b - manter intercâmbio entre as unidades institucionais e com instituições externas.

da SEÇÃO DE FINANÇAS

- a - elaborar a proposta orçamentária;
- b - gerenciar a execução orçamentária, incluindo os recursos referentes ao Fundo Especial de Despesa;
- c - cuidar da atualização de preço e do recolhimento de numerário proveniente da venda de bens e serviços gerados pela Instituição.

da SEÇÃO DE PESSOAL E COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS

- a - manter atualizado o cadastro funcional, inclusive junto à PRODESP;
- b - elaborar cálculos para pagamento de obrigações trabalhistas;
- c - expedir documentos funcionais;
- d - controlar a lotação, classificação e exercício de funcionários e servidores;
- e - atender consultas sobre direitos, deveres e vantagens de funcionários e servidores;
- f - informar processos;
- g - adquirir e/ou distribuir vales-transporte, vales-refeição, holerites, etc.
- h - gerenciar a tramitação de processos e documentos administrativos;
- i - manter o arquivo de processos da Instituição;
- j - preparar atos oficiais, incluindo os relativos a pessoal, para publicação em Diário Oficial;
- k - administrar o PABX.

da SEÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL E DE MATERIAIS

- a - cadastrar, chapear e controlar a movimentação de material permanente e equipamentos;
- b - verificar periodicamente o estado de conservação de bens móveis e imóveis;
- c - inventariar periodicamente todos os bens móveis;
- d - providenciar e controlar a locação de imóveis;
- e - providenciar e fiscalizar os serviços gerais de alvenaria, hidráulica, elétrica, telefonia e outros reparos necessários à conservação dos bens imóveis;
- f - providenciar os serviços de limpeza e de vigilância dos prédios;
- g - gerenciar os estoques de materiais;
- h - elaborar contratos relativos à aquisição de materiais e à prestação de serviços;

- i - manter um cadastro de fornecedores de materiais e serviços;
- j - realizar levantamento estatístico do consumo anual de materiais.

da SEÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE SUB-FROTA

- a - manter cadastro dos veículos a serviço da Instituição;
- b - providenciar e manter atualizada a documentação dos veículos (terrestres e aquáticos);
- c - responder pela guarda, condições de uso e manutenção dos veículos;
- d - organizar o transporte de pessoal e materiais.

5. GERENCIAMENTO DAS UNIDADES INSTITUCIONAIS :

Para se obter a necessária qualidade gerencial e ao mesmo tempo evitar uma inadequada retirada de pesquisadores do quadro exclusivamente dedicado à pesquisa, o Grupo de Trabalho considerou essencial definir, como segue, as categorias funcionais que devem responder pelo comando das unidades institucionais:

* **Diretoria Geral** - pesquisador científico ou profissional de outra especialidade administrativa. Preferencialmente, porém não exclusivamente, do quadro do Instituto. A condução ao cargo poderia ser feita por eleição do corpo funcional ou por indicação do Conselho Consultivo (referendada pelo Conselho Técnico), sempre por um mandato definido, ao fim do qual o titular poderia ser reconduzido ao cargo via processo eletivo.

* **Assessoria Técnica** - integralmente constituída por pesquisadores científicos ou profissionais, não obrigatoriamente de nível superior, de outra especialidade técnica ou administrativa cuja capacitação específica seja necessária ao momento da vida institucional.

* **Diretoria da Divisão de Pesquisa** - pesquisador científico ou profissional (doutor) com experiência em pesquisa e em administração de pesquisa.

* **Coordenação de Sub-programa de Pesquisa** - pesquisador científico ou especialista (doutor) na área do sub-programa.

* **Gerência de projeto** - pesquisador científico ou profissional com formação e especialização correlatas.

* **Gerência de Atividade Técnica Institucional** - assistente técnico de pesquisa.

* **Diretoria da Divisão de Administração** - profissional capacitado em administração pública ou outra especialidade correlata, preferencialmente de nível superior.

* **Chefia de Seção Administrativa** - funcionário da carreira de apoio especificamente capacitado.

* **Chefia de Base Operacional** - assistente técnico de pesquisa (preferencialmente) ou pesquisador científico.

* **Diretoria da Divisão de Documentação e Comunicação Técnico - Científica** - especialista de nível superior em área relacionada às atribuições da Divisão.

* **Chefia de Seção Técnica** - profissional (preferencialmente de nível superior) de área específica afim com a unidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

* A proposta objetiva separar o melhor possível a atividade de pesquisa da atividade de administração (nos moldes como a desenvolve hoje um pesquisador ocupando chefia), liberando o pesquisador das funções administrativas em relação a pessoal e a infraestrutura, que passarão a ser realizadas pelos administradores, principalmente os de Base Operacional. A interface formal entre as áreas se dará via **gerente de projeto e chefe de base**, tendo como principal ferramenta o projeto de pesquisa, que **obrigatoriamente disporá** de um detalhado planejamento de ocupação de pessoal e uso de instalações, detidamente avaliado no período de tramitação do projeto visando à sua aprovação.

* Alguns técnicos em estruturação de instituições consideram a unidade especializada, no caso do I.P. a Seção, como o núcleo gerador de especialização, concentrando a experiência técnica acumulada pela Instituição, sendo uma forte aliada para a manutenção da coesão estrutural, com a vida institucional orbitando em torno dessas unidades. Em vista disso, esses técnicos consideram de difícil operacionalização a médio prazo as organizações inteiramente administradas por projetos. Esta situação foi avaliada pelo Grupo de Trabalho que, mesmo assim, considerou interessante propor o modelo de administração por projetos, pois:

- a) considera relevante o ganho em agilidade para responder a demandas, uma vez que dispor de uma estrutura muito presa a unidades funcionais, pode impedir a adequada adaptação da Instituição às transformações do meio;
- b) acredita que os acréscimos paulatinos em especialização podem ser concentrados nas equipes de pesquisa, cuja estabilidade depende mais da permanência das solicitações externas, do que da existência de unidades formais para abrigar seus especialistas;
- c) vê os sub-programas de pesquisa, se bem implantados, com força suficiente para se tornarem os centros orbitais da atividade institucional;
- d) entende que o respeito à missão e aos objetivos institucionais será capaz de fixar bem os limites da atuação das equipes, podendo-se prescindir do rol de atribuições das unidades funcionais.

* A proposta não levou em consideração a situação presente da Instituição em termos do número de cargos de chefia, da quantidade de especialistas nas diferentes áreas ou nenhuma forma de acomodação do atual corpo funcional à reestruturação. Partiu-se da idéia de que pessoas podem se adaptar, uma circunstância que deve favorecer a mudança e não dificultá-la, pois o objetivo é preparar a Instituição para ser eficiente e útil, o que garantirá o emprego de todos.

* A criação das **Bases Operacionais** visou a estabelecer o instrumento para o gerenciamento das instalações e equipamentos, uma vez que essa atividade não pode recair sobre os responsáveis pelos sub-programas e projetos, não apenas porque dirigirão estruturas quase virtuais e com duração limitada, mas também porque tal sobrecarga os afastaria da rotina de pesquisa e reduziria a eficiência de seu trabalho. Com a eliminação das seções técnicas, a maioria dos laboratórios nas diferentes Bases passará a ser de uso geral, evitando-se desperdício de área e duplicação de equipamentos.

* O **Navio de Pesquisa ORION** deve ser considerado como uma Base Operacional flutuante e não como um equipamento, em razão da complexidade de sua operacionalização que exigirá a constituição de uma equipe apenas para essa finalidade. Por outro lado, um bem infraestrutural desse porte merece até uma administração e utilização multiinstitucional.

* Ao se propor para o Instituto de Pesca uma administração de pesquisa baseada em sub-programas e projetos, busca-se criar condições para efetivamente gerenciar resultados e não o controle estrito dos meios (bens, recursos, especialistas e especialidades). Por outro lado, precisa-se buscar uma fórmula que dê ao Instituto maior flexibilidade na gestão de seus bens patrimoniais e de seus recursos humanos e financeiros, complemento indispensável à presente proposta de reestruturação institucional e de gerenciamento da pesquisa.

Instituto de Pesca, 04 de julho de 1997.

FIGURA 1: FLUXOGRAMA DE UM PROJETO DE PESQUISA

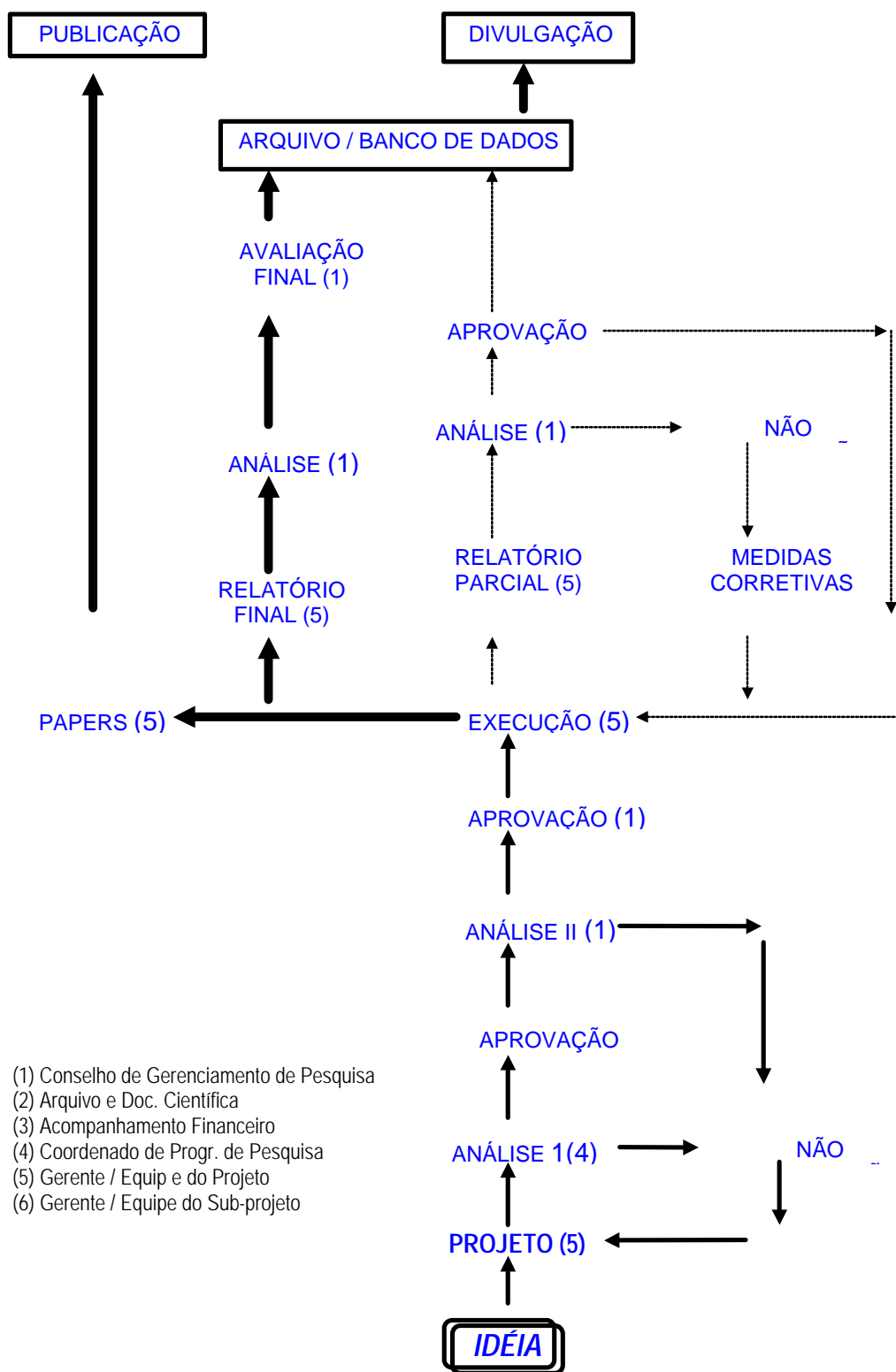
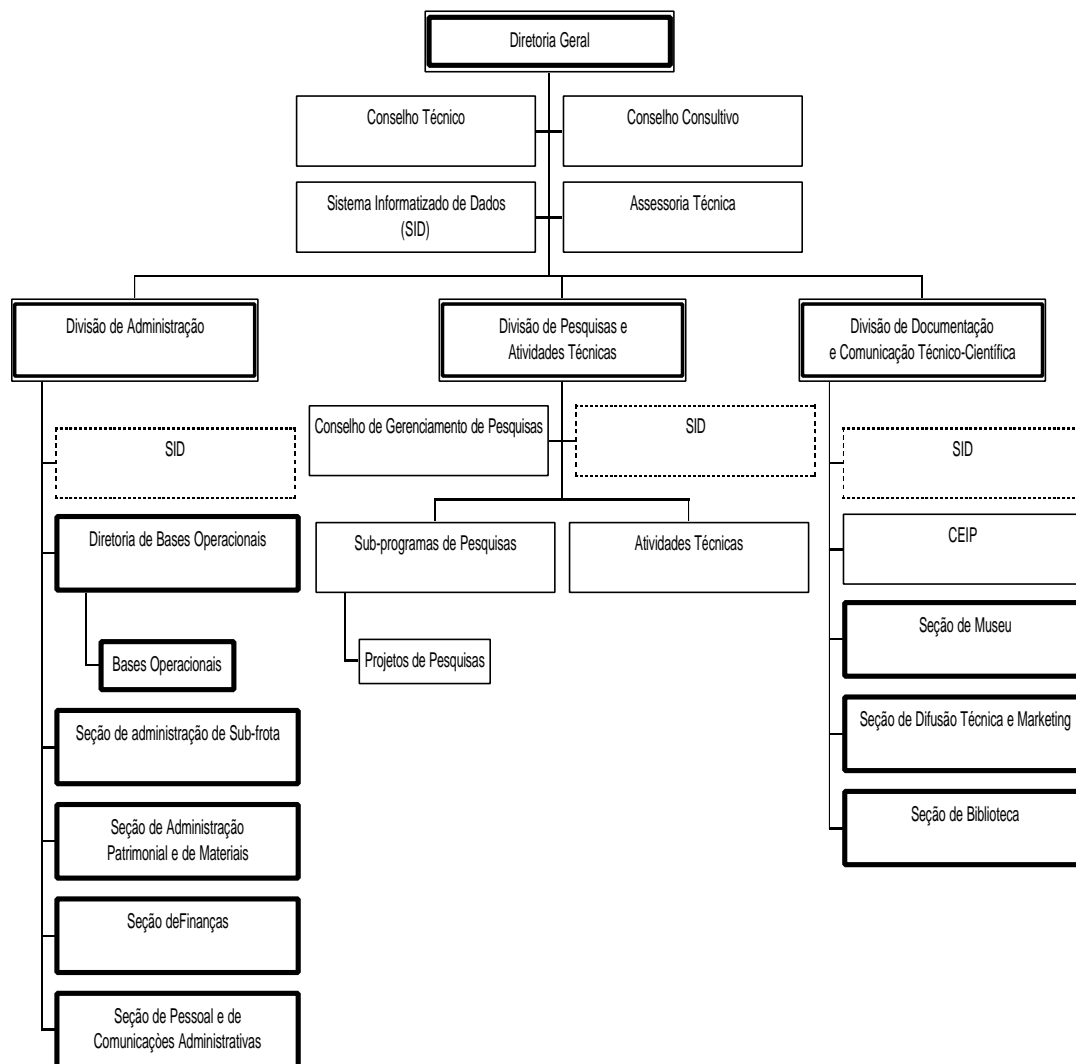


Figura 2: ORGANOGRAMA PROPOSTO PARA O INSTITUTO DE PESCA



Observações: as unidades definidas com **linhas duplas** terão cargos de Diretor; as com linhas **simples grossas** terão cargos de Diretor de Serviço ou de Chefe de Seção. As unidades do sistema informatizado de dados (SID) estão representadas em **linhas pontilhadas**, sendo que dentro de cada Divisão representam apenas uma interface com o sistema, para alimentação e/ou acesso, não se constituindo em uma real unidade.