

# AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS

## Estudo de Caso: Instituição de Pesquisa.

### **Organização estudada: Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA**

O INPA é uma instituição de pesquisa da administração direta do governo federal, subordinada a Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP), do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), na forma do disposto no Decreto nº 5.886 de 6 de setembro de 2006.

Foi criado em 1952, com a missão de realizar “(...) o estudo científico e tecnológico do meio físico e das condições de vida da região amazônica, tendo em vista o bem-estar humano e os reclamos da cultura, da economia e da segurança nacional”. Esta missão foi revista em 1993 e em 2005, mantendo sua essência, porém enfatizando-se: “gerar e disseminar conhecimentos e tecnologias e capacitar recursos humanos para o desenvolvimento da Amazônia”. O INPA é Instituição Científica e Tecnológica - ICT, nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005.

A sede do INPA está localizada na Avenida André Araújo, 2.936, Bairro Aleixo, na cidade de Manaus - AM, onde se encontra instalada sua administração central, estendendo suas atividades por toda Amazônia Legal.

O INPA tem por atribuição não somente a produção de conhecimentos que auxiliem a delimitação de políticas de desenvolvimento sustentável na Amazônia, mas um compromisso social em disseminar este conhecimento à sociedade, ampliando sua participação, inclusive, na formação recursos humanos qualificados para resolver os complexos problemas regionais. Portanto, tal missão está de acordo com as atividades que o INPA desenvolve por meio das suas coordenações finalísticas de pesquisa, capacitação e extensão.

Para o desenvolvimento de suas atividades o INPA conta com três *Campi* localizados em Manaus (Aleixo I, Aleixo II e V-8) onde estão situadas a Diretoria e demais unidades institucionais de pesquisa e gestão. Na sua estrutura formal o INPA é constituído de doze Coordenações de Pesquisas: Biologia Aquática, Botânica, Ciências da Saúde, Ecologia, Entomologia, Clima e Recursos Hídricos, Aquicultura, Ciências

Agronômicas, Produtos Florestais, Produtos Naturais, Silvicultura Tropical e Tecnologia de Alimentos. Além dessas doze Coordenações, o Instituto possui ainda o Núcleo de Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, criado na década de noventa para preencher uma lacuna existente no campo da geografia humana, educação ambiental e populações tradicionais.

Como estratégia de capilaridade e integração com os Estados da região, o INPA possui ainda três Núcleos de Pesquisas localizados nas capitais dos Estados de Roraima, Acre e Rondônia, e os escritórios regionais de São Gabriel da Cachoeira (AM) e Santarém (PA), em fase de implantação.

A estrutura de pesquisa do INPA inclui também “laboratórios naturais” constituídos pelas reservas biológicas Adolpho Ducke, Walter Egler, Campina e Cuieiras, no Amazonas, e Ouro Preto D’Oeste, em Rondônia, além das estações experimentais de Silvicultura Tropical, Hortaliças, Ariaú e Fruticultura. Para as pesquisas no ambiente aquático o INPA conta com estruturas flutuantes e embarcações adaptadas às condições da região.

Um dos grandes desafios da Amazônia é como expandir de forma sustentável o uso dos recursos naturais existentes na região. Para enfrentar esses e outros desafios, o INPA conta com vários laboratórios especializados e temáticos para a realização de suas pesquisas.

Os laboratórios especializados são: Patologias Tropicais, Alimentos e Nutrição, Bioprospecção de Produtos Naturais e Microrganismos, Instrumentação Analítica, Sistemática e Taxonomia de Plantas e Animais, Análises de Água, Análises de Recursos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Ciências Humanas e Sociais.

Os laboratórios temáticos, concebidos com função mais abrangente de apoiar vários grupos de pesquisa, são: Solos e Plantas, Sistema de Informação Geográfica, Biologia Molecular e Microscopia Eletrônica. Para apoiar aos estudos e pesquisas o INPA mantém ainda um Programa de Coleções e Acervos Científicos (PCAC), composto de dez coleções científicas: invertebrados, plantas, frutos, madeiras, peixes, anfíbios, répteis, mamíferos, aves e microorganismos.

Os trabalhos desenvolvidos pelo INPA baseiam-se nas atividades finalísticas, desenvolvidas pelas Coordenações de Pesquisas, Capacitação e Extensão.

Nos últimos anos o INPA tem construído uma nova identidade, consolidando sua condição de referência Nacional e Internacional na pesquisa científica, e formação de recursos humanos altamente qualificados para a região amazônica.

Assim, como parte essencial desse esforço, o reconhecimento da função social da pesquisa científica produzida no INPA deve estar ao alcance da sociedade, o que constitui um grande objetivo estratégico, ou seja, o comprometimento com a qualidade de vida do ser humano.

Uma grande conquista institucional deu-se com a aprovação e instalação de quatro Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs): Estudos de Adaptações da Biota Aquática da Amazônia (ADAPTA), Ciência e Tecnologia de Madeiras da Amazônia, Estudos Integrados da Biodiversidade Amazônica (CENBAM), e Serviços Ambientais da Amazônia (SERVAMB). Juntos, os Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia já estão estabelecendo parcerias com instituições de pesquisas no Brasil e no exterior.

Além disso, o INPA vem fortalecendo sua participação na região amazônica, através do fortalecimento de seus núcleos de pesquisa (Rio Branco - AC, Porto Velho - RO, Boa Vista - RR e São Gabriel da Cachoeira – AM). Neste esforço, foram realizadas oficinas *in loco* para identificar parceiros e demandas. Como resultado, foi elaborado um plano de ação de fortalecimento dos núcleos, que possibilitou a recuperação ou construção de estruturas físicas e dedicou orçamento próprio aos núcleos.

O fortalecimento institucional e a modernização da infraestrutura institucional têm sido efetuados por meio da ampliação dos recursos financeiros, onde, nos últimos anos, o INPA conseguiu captar quase o dobro do orçamento destinado pelo governo federal. Neste ponto, destacam-se as fontes de financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Fundo de Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Amazonas (FAPEAM), emendas parlamentares, Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS, Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, entre outros projetos e convênios nacionais e internacionais. A integração com países amazônicos tem sido fortemente estimulada por meio de convênios e cooperação e treinamento de pesquisadores e técnicos.

Como estratégia de consolidação no desenvolvimento do conhecimento técnico-científico, o INPA estabeleceu uma política de gestão de comunicação científica, visando socializar o conhecimento científico, mediante a elaboração de produtos que traduzem a pesquisa realizada no Instituto para a sociedade. Para tanto, definiu um jornal mensal, o “Divulga Ciência”, com notícias mais objetivas, sem

reduzir o teor de difusão científica, a revista “Ciência Para Todos”, cujos assuntos são abordados com maior detalhamento e o jornalismo “on line”. Ao mesmo tempo, foi criada uma rede, denominada Rede INPA de Comunicação científica, com o objetivo de articular as notícias sobre o Instituto em tempo real com os meios de comunicação.

O INPA fechou o ano de 2010 com mais nove processos e produtos patenteados. No total, são 61 produtos e processos protegidos, dentre os quais 35% são na área alimentícia, 27% em saúde, 20% em produtos florestais, seguidos de produtos naturais (biotecnologia) e aquicultura, ambos com 7%, e em agronomia com 4%.

Da mesma forma, o INPA vem estruturando-se quanto à melhoria nas condições de capacitação institucional. Um grande avanço foi possível com a criação da Congregação de Capacitação Institucional (CCI), um programa de gestão que integra a capacitação e as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação. O novo modelo oferece autonomia de gestão, favorecendo uma atmosfera integrada para discussões técnicas e de ações estratégicas da pesquisa científica. Destaca-se o incentivo à formação de servidores nos níveis fundamental, médio e superior e de pós-graduação, por meio de diversos programas de capacitação institucional.

Os avanços do INPA nos últimos anos foram significativos. Houve conquistas de recursos, tais como os Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INTCs) na área de pesquisa e projeto “Grandes Vultos, na área de gestão. Reitera-se que tais conquistas possibilitaram melhorias na integração das atividades de pesquisas e modernização da infraestrutura do INPA. Ao mesmo tempo, motivado pela necessidade de melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência estabelecidos no Termo de Compromisso e Gestão, o Instituto promoveu uma discussão interna sobre os grupos de pesquisas existentes e suas atividades. Neste contexto, sobressaiu-se a necessidade de um novo arranjo institucional, alocando-se as antigas coordenações de pesquisa dentro de quatro focos institucionais: Biodiversidade, Dinâmica Ambiental, Sociedade, Ambiente e Saúde, e Tecnologia e Inovação. Com destaque para as recém criadas coordenações de Extensão Tecnológica e de Tecnologia Social, as quais visam promover a disponibilização do conhecimento aos diversos segmentos sociais.

Finalmente, destaca-se que o INPA, no cumprimento de sua missão, tem realizado estudos e pesquisas científicas voltadas ao desenvolvimento e à melhoria das condições de vida da região amazônica, contribuindo com informações relevantes sobre os ecossistemas regionais, particularmente quanto à origem, preservação e uso

sustentável da biodiversidade. Atualmente, o INPA é referência mundial em Biologia Tropical.

**O que são níveis administrativos e seus fundamentos? Caracterize-os de acordo com a empresa estudada.**

Os níveis de administração podem ser definidos como a alocação de autoridades, gerência, operadores e suas diversas atribuições. Tais níveis são imprescindíveis para executar as funções de Planejar, Organizar, Liderar e Controlar nas organizações.

São três os níveis de administração: o Estratégico, envolvendo a alta administração; o Tático, envolvendo a gerência intermediária e o Operacional, envolvendo todas as atividades operacionais.

No nível **Estratégico** o INPA, por exemplo, nos meses de outubro a dezembro de 2010 instituiu um grupo gestor para gerenciar todo o processo de elaboração do novo Plano Diretor 2011-2015. O grupo desenvolveu sua atividade de forma participativa e após uma releitura e avaliação do Plano Diretor 2006-2010 e documentos de referência.

O Plano Diretor 2011-2015 estabelece 28 objetivos estratégicos, 11 diretrizes de ação e 3 projetos estruturantes, com base no novo arranjo institucional e à procura de um diálogo mais efetivo e proveitoso com a economia e sociedade em geral, promovendo uma atuação mais sólida e visível para o desenvolvimento regional.

No nível **Tático** o INPA administrativamente, como perspectiva para os próximos cinco anos, o plano aspira à reformulação do Programa Institucional de Desenvolvimento de Servidores, condição *sine qua non* para a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho para quem realiza e dá suporte à pesquisa científica na Amazônia – um avanço ao se tratar da capacitação de pessoal no INPA.

No nível **Operacional** o INPA em conformidade com os novos Objetivos Estratégicos apresentados, delineados com base nas quatro Prioridades Estratégicas do MCTI, tem uma forte tendência para priorizar o desenvolvimento de pesquisas no âmbito tecnológico, e o mais importante, em sintonia com as demandas da sociedade por tecnologias sociais. São estes: “Expansão e consolidação do Sistema Nacional de Ciência”, “Tecnologia e Inovação”, “Promoção da Inovação Tecnológica nas Empresas”, “Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em áreas estratégicas” e, “Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento social”.

**Quais são as quatro funções do administrador? Explique cada uma delas e apresente como estas funções são desenvolvidas na empresa em que você está fazendo o estudo.**

**Planejamento:** essa função determina onde a organização quer estar no futuro e os meios que devem ser utilizados para chegar lá. É a definição de metas para o desempenho da organização no futuro sobre as tarefas e uso dos recursos necessários para alcançá-los. Planejar metas é importante para que todos os funcionários se sintam motivados através de treinamentos e incentivos investidos pelos gerentes. A falta de um planejamento, ou um planejamento mal feito pode comprometer o andamento da organização. Para realizar o planejamento a direção do mercado e as tendências demográficas devem ser percebidas pelos gerentes com o objetivo de adequar seu planejamento garantindo um bom desempenho. No caso específico do INPA, o planejamento está fundeado no Plano Plurianual (PPA), conforme destacamos no quadro abaixo:

Identificação do Programa de Governo					
Código no PPA: 0461		Denominação: Promoção da Pesquisa e do Desenvolvimento Científico e Tecnológico			
Tipo do Programa: Finalístico					
Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento científico e tecnológico do País, mediante o fortalecimento da pesquisa e da infraestrutura técnico-científica e incremento da produtividade dos pesquisadores.					
Objetivos Específicos: Dotar o País de instituições científicas e tecnológicas com infraestrutura físico-laboratorial moderna, orçamento adequado para as pesquisas, recursos humanos preparados e planejamentos estratégicos, com ênfase nos Institutos de Pesquisa do MCT, além de fomentar a formação e recursos humanos, as cooperações nacionais e internacionais e a difusão e disseminação do conhecimento científico, tecnológico e de inovação.					
Gerente: Secretário-Executivo Luiz Antonio Rodrigues Elias			Responsável: Gerente-Executivo: Carlos Oití Berbert		
Público Alvo: Instituições de pesquisa (em especial os Institutos de Pesquisa do MCT), universidades e empresas nacionais					
Informações orçamentárias e financeiras do Programa					Em R\$ 1,00
Dotação		Despesa Empenhada	Despesa Liquidada	Restos a Pagar não processados	Valores Pagos
Inicial	Final				
774.775.877	774.775.877	759.539.444	445.318.839		

Fonte: Informações extraídas do Sistema SigMCTI, adaptado pelo autor.

**Organizar:** É determinar os recursos e atividades necessárias para se atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados responsáveis e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas.

A contribuição do INPA na formação de recursos humanos é uma constante no dia a dia do Instituto, oferecendo oportunidade de aperfeiçoamento e aprendizado buscando sempre criar mecanismos que possam atender as expectativas da comunidade acadêmica e científica da região.

Os programas de capacitação oferecem cursos de formação de novos pesquisadores, treinamento de servidores e apoio na participação de eventos científicos. Como exemplos dessa atuação destacam-se: Programa de Iniciação Científica para estudantes de graduação (PIBIC); Programa de Iniciação Científica para estudantes de nível médio (PIBIC Jr); Programa de Capacitação Institucional (PCI); Programa Capacitação de Ensino Escolar (PCE); Programa de Apoio à Graduação de Servidores (PAG); Programa de Estágio em Ciência, Tecnologia e Gestão. Faz parte do nível tático da organização, e esta atividade está organizada e com a responsabilidade de gestão e autoridade para as Coordenações de Capacitação (COCP) e de Recursos Humanos (CRH) da Instituição.

**Liderar:** liderar é criar uma cultura e valores, divulgar as metas aos funcionários e através da influência despertar neles o desejo de se empenhar mais para alcançar as metas da organização. Diante da concorrência internacional e da diversidade crescente da força de trabalho, a função de liderança está se tornando cada vez mais importante para o sucesso da organização. Abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação.

A Amazônia vem ocupando crescente espaço nas agendas dos governantes e na mídia nacional e internacional em decorrência da rica diversidade que possui, do seu papel na estabilidade climática, das taxas de desmatamento, das populações tradicionais, dentre outras questões que despertam a atenção mundial.

Em meio às pressões políticas e socioeconômicas mundiais em busca da sustentabilidade ambiental, o INPA tem trabalhado ativamente na consolidação de sua

identidade como Centro de Excelência em pesquisa científica e tecnológica e na capacitação de pessoal.

Com a ampliação e modernização de sua infraestrutura, aliada a reestruturação do seu organograma de funcionamento, o INPA vem inovando na gestão da pesquisa, da capacitação de recursos humanos e na socialização da informação direcionando esforços para atender as demandas emergentes do cenário nacional e internacional. A mudança desse paradigma resultou na criação de quatro focos institucionais de pesquisa, hoje os principais pilares das ações do Instituto no cumprimento de sua missão. Essa atividade é resultado direto da liderança da Diretoria, dos Coordenadores Gerais, dos Líderes de Focos Institucionais e dos Coordenadores de equipes.

**Controlar:** é monitorar as atividades dos servidores analisando se a organização está se encaminhando para sua meta realizando mudanças e correções quando necessárias. A falta de controle pode levar a empresa a mudar o rumo de sua meta estabelecida.

Uma grande aliada dessa função é a tecnologia que vem ajudando os gerentes a coordenar e monitorar virtualmente toda a produção, sem manter um controle autoritário direto sobre os trabalhadores. A importância de definir as metas, considerando os indicadores atuais, para assim medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. Sem Controlar as outras funções serão ineficazes.

O INPA, neste quesito, assinou o Termo de Compromisso de Gestão (TCG), junto ao Ministério da ciência Tecnologia e Inovação (MCTI) que tem por objeto o ajuste de condições específicas no relacionamento entre o MCTI, por meio da sua Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP), visando assegurar a essa Unidade (INPA) as condições necessárias ao cumprimento de sua missão e de seu Plano Diretor - PDU 2011 - 2015, com excelência científica e tecnológica em sua área de atuação.

Destaque para os objetivos assinados neste termo, a serem alcançados com a execução deste TCG:

1. Proporcionar maior autonomia de gestão ao INPA, simplificando o processo de tomada de decisões e de avaliação de resultados;
2. Atingir metas e resultados, fixados de comum acordo pelas partes convenientes, para cada exercício, aferidos por meio de indicadores específicos e quantificados de acordo com o Anexo 3, em consonância com seu PDU – 2011 - 2015;



3. Fornecer ao INPA orientação básica e apoio para execução das suas atividades prioritárias definidas no PDU 2011-2015; (fonte: TCG INPA 2011 – COAE/MCTI)

Em sua cláusula sexta, o Termo de Compromisso de Gestão, assinado pela INPA e MCTI, apresenta a seguinte redação, que destacamos, para melhor visualização do processo de controle, a saber:

O desempenho de gestão do INPA, diante dos compromissos assumidos no presente TCG, será acompanhado semestralmente e avaliado anualmente pela verificação objetiva do cumprimento das metas acordadas para os indicadores explicitados no Anexo 3.

1. Caberá à SCUP a convocação de reuniões semestral de acompanhamento e anual de avaliação, com a finalidade de analisar os correspondentes relatórios, com a participação mínima de:

a. dois representantes da SCUP; b. dois representantes do INPA; c. um membro do CTC externo ao INPA;

2. Os relatórios mencionados no item 1 desta Cláusula deverão ser encaminhados à SCUP, com antecedência mínima de 15 dias às reuniões respectivas;

3. Do relatório semestral de acompanhamento e do relatório anual de avaliação, mencionados no inciso anterior, resultarão recomendações à administração do INPA, balizadas nos procedimentos definidos no Anexo 4;

4. As reuniões semestrais de acompanhamento poderão ser, eventualmente, suspensas, caso seja considerado oportuno pela SCUP;

5. As reuniões anuais de avaliação incluirão, sempre que possível, discussões sobre os indicadores e metas a serem pactuados no próximo TCG. (fonte: TCG INPA 2011 – COAE/MCTI)

Abaixo apresentamos, de forma reduzida, um modelo de controle, a saber:

<b>Tipo de programa</b>	<b>Finalístico</b>
<b>Objetivo geral</b>	<b>Ampliar, organizar e disponibilizar a base de informação e conhecimento técnico-científico visando a inovação tecnológica e a conservação dos recursos naturais.</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Promover o conhecimento científico e tecnológico com vistas à melhoria da qualidade de vida. Popularizar o conhecimento científico e tecnológico e o ensino da ciência. Competitividade das Cadeias Produtivas. Reduzir as disparidades regionais por meio da desconcentração geográfica de CT&amp;I. Promover o monitoramento, a prevenção e a redução de riscos e a mitigação de impactos decorrentes de Incentivar a Pesquisa e Desenvolvimento em Áreas Estratégicas Incentivar a Pesquisa e Desenvolvimento em Áreas Estratégicas Promover a Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Social Ampliar a Participação da Agroenergia na Matriz Energética Promover e difundir a gestão ambiental, a produção e o consumo sustentável nos ambientes urbanos e Contribuir com o desenvolvimento científico e tecnológico para a defesa nacional (...) entre outros.</b>
<b>Gerente do programa</b>	Luiz Antonio Barreto de Castro
<b>Gerente executivo</b>	Fernando André Pereira das Neves

Responsável pelo programa no âmbito da UJ	Adalberto Luis Val
Indicadores ou parâmetros utilizados para avaliação do programa	Indicador : Número de Núcleos de Biogeoinformática Institucionais Constituídos; Unidade de Medida : Unidade Índice de Ref : 0.000 Data Apuração: Fonte : Ministério da Ciência e Tecnologia, Institutos do MCT, Universidades Periodicidade : Anual ; Base Geográfica : Regional  Fórmula de Cálculo : Número de núcleos biogeoinformática constituídos (especialistas em tecnologia da informação operando em conjunto com curadores, biólogos, ecólogos e afins)/ano;
Avaliação do programa	Informações fornecidas pela SEPED/MCT
Público-alvo (beneficiários)	Comunidade científica; indústria; comunidades locais; e poder público.

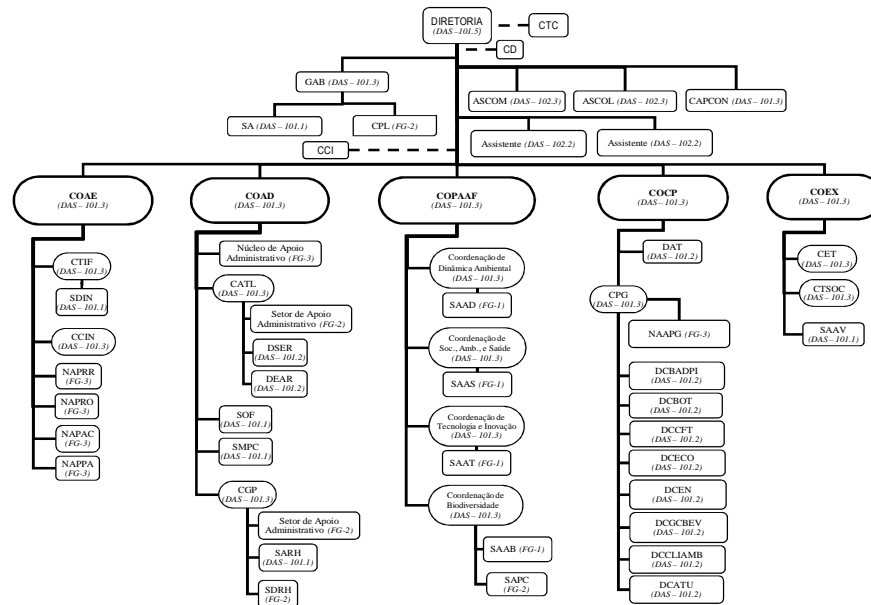
Fonte: TCG INPA 2011 – COAE/MCTI - adaptação da autoria.

**Identifique as funções organizacionais e cite exemplos dessas funções conforme a empresa estudada.**

No caso do estudo de campo, trata-se de Instituto de Pesquisa, vinculado ao Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), portanto as funções organizacionais são funções públicas. Função Pública é caracterizada pela atribuição, competência ou encargo destinada ao exercício de determinada função, sempre vinculada ao interesse público, garantindo os direitos da coletividade e da administração. Hely Lopes Meirelles faz alusão à função pública:

*As funções são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e agentes. O órgão normalmente recebe a função in genere e a repassa aos seus cargos in specie, ou transfere diretamente a agentes sem cargo, com a necessária parcela de poder público para seu exercício. Toda função é atribuída e delimitada por norma legal. Essa atribuição e delimitação funcional configuram a competência do órgão, do cargo e do agente, ou seja, a natureza da função e o limite de poder para seu desempenho. Daí por que, quando o agente ultrapassa esse limite, atua com abuso ou excesso de poder (MEIRELLES, 1994, p.71).*

Com a finalidade de identificar as funções organizacionais do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia INPA, se faz necessária a apresentação do organograma funcional, conforme figura abaixo:



Fonte: COAE/MCTI - adaptação da autoria.

Com base na figura acima podemos observar que os administradores gerais ocupam o nível estratégico da Instituição, fazendo parte do centro de tomada de decisões e correspondem, comparando com organizações particulares, à direção da organização, ou seja, o nível mais alto da estrutura. Compõe esta estrutura os CTC – Conselho Técnico-Científico,

CD – Conselho Diretor, CGAB - Coordenação de Gabinete, SAGAB - Serviço Administrativo do Gabinete, CPL – Comissão Permanente de Licitação, CCSO - Coordenação de Comunicação Social, CAPCON – Coordenação de Apoio aos Programas, Contratos e Convênios, ATAD - Assessoria Técnica Administrativa, AC - Assessoria de Cerimonial, CCI – Congregação de Capacitação Institucional.

Os administradores funcionais, no caso da Instituição em estudo, têm as Coordenações principais que são: Coordenação de Ações Estratégicas (COAE), Coordenação de Administração (COAD), Coordenação de Pesquisas e Acompanhamento das Atividades Finalísticas (COPAAF), Coordenação de Capacitação (COCP) e a Coordenação de Extensão e Inovação (COEX). São responsáveis por funções principais e de apoio.

Os planos e programas de pesquisa são executados pelo nível operacional, são nestes níveis que se realizam as tarefas e operações referentes às funções de apoio, os programas são desenvolvidos e as técnicas aplicadas. No caso em estudo são as Coordenações vinculadas diretamente com cada Coordenação principal, portando em linha, abaixo de cada uma das cinco Coordenações principais.

O INPA tem se organizado, ao longo dos últimos anos, em um sistema de coordenações administrativas e de pesquisa. Entretanto, considerando as necessidades e características específicas das atividades desenvolvidas, bem como a necessidade de integração dos diversos campos de atuação institucional, tal modelo tem se mostrado insuficiente.

Diante desta realidade, demandas internas por uma reestruturação que possibilitasse mais liberdade de ação e integração entre as linhas de pesquisa, eliminando a característica estanque que marca a estrutura atual, redundaram em uma estrutura baseada em focos institucionais. Este modelo foi discutido dentro da comunidade institucional e considerado uma forma mais viável de ordenar os interesses institucionais.

Tais focos – quais sejam: 1) Dinâmica Ambiental, 2) Biodiversidade, 3) Tecnologia e Inovação e 4) Sociedade e Ambiente – serão os pontos de convergência das diversas linhas de pesquisa institucionais, e funcionarão como facilitadores para o desempenho da atividade-fim institucional.

Ao mesmo tempo, foram estabelecidos apoios técnico-administrativos mediante a criação de divisões e setores de apoio. Estes ao se desincumbirem das atribuições operacionais, possibilitaram assim às gerências dos focos as decisões concernentes a pesquisa.

Com isso, o INPA concentrou os esforços institucionais em sua atividade-fim, isto é, na pesquisa. Ao mesmo tempo, concentrando as necessidades operacionais das coordenações gerais, esta sendo possível atender as necessidades das linhas de pesquisa sem que seja necessária a existência de coordenações de pesquisa para cada grupo.

**Quais são as habilidades administrativas utilizadas por administradores eficazes? Explique cada uma delas. Como podem ser utilizadas na organização escolhida?**

Para um bom trabalho é necessário que o administrador domine as três habilidades, que são: Técnicas, Humanas, e Conceituais.

**Habilidades Técnicas** são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito

importante para o nível operacional”. Logo as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

**Habilidades Humanas** são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”. Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional

**Habilidades Conceituais** são as habilidades necessárias ao proprietário, presidente, CEO de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na Administração da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 3): "Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato." As habilidades conceituais são imprescindíveis aos Administradores de Topo.

Para desenvolver e fazer uso destas habilidades no INPA ressaltamos que, por se tratar de atividade pública, estas competências devem estar fixadas em Portaria. No caso específico o Ministro da Ciência Tecnologia e Inovação, no uso da atribuição que lhe confere o art. 4º do Decreto nº 5.886, de 6 de setembro de 2006, alterado pelo Decreto nº 6.631, de 4 de novembro de 2008, aprovou o Regimento Interno do INPA, conforme Portaria nº 132, de 14 de março de 2011, e as competências para cada uma dos níveis Institucional, Intermediário e Operacional.

Em nossa observação, durante o trabalho de campo, percebemos que estas habilidades, associadas às competências estabelecidas via portaria, não são atividades engessadas, pelo contrário, percebemos nitidamente nos Diretores, e nos Coordenadores Principais e dos Focos Institucionais que os mesmos, em suas atividades de gestão procuram manter em equilíbrio as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Percebemos especificamente nas atividades Finalísticas, e aqui destacamos as Habilidades Técnicas, sendo esta a mais exigida, uma vez que o papel do líder deve estar em destaque, e envolve também, neste diapasão, as habilidades humanas, visíveis na área de pesquisa, e a agenda de pesquisa do INPA é bastante diversificada sendo

atualmente composta por cerca de 550 projetos. Os recursos destinados ao financiamento das pesquisas do INPA são, quase em sua totalidade, provenientes de verbas públicas captadas por meio de editais das agências de fomento (ex. FINEP, CNPq, CAPES e FAPEAM), além de outras fontes nacionais e internacionais.

O INPA desenvolve vários programas e projetos de pesquisas em parcerias com instituições nacionais e internacionais. Dentre os vários projetos executados se destacam: Experimento de Grande Escala da Biosfera-Atmosfera na Amazônia (LBA); Programa de Pesquisa em Biodiversidade (PPBio); Rede Temática de Pesquisa em Modelagem da Amazônia (GEOMA); Rede CT-Petro; Projeto Fronteira; Projeto de Dinâmica Biológica de Fragmentos Florestais (PDBFF); Monitoramento e Assessoramento da Ecologia Tropical (TEAM); Pesquisas Ecológicas de Longa Duração (PELD).

Outros projetos de grande porte são os quatro Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs): Centro de Estudos da Adaptação da Biota Aquática da Amazônia (ADAPTA); Centro de Estudos Integrados da Biodiversidade Amazônica (CENBAM); Instituto Nacional de Serviços Ambientais da Amazônia (SEMVAB) e o Centro nacional de Pesquisa e Inovação de Madeiras da Amazônia (MADEIRA), além dos Programas de Apoio a Núcleos de Excelência em Ciência e Tecnologia (PRONEX). Além das várias pesquisas sobre temas importantes, como biodiversidade, ecossistemas terrestres e aquáticos, saúde e patologias da população, recursos florestais, clima, populações tradicionais, dentre outras, o INPA desenvolve também pesquisas de cunho tecnológico, como de bioprospecção e desenvolvimento de produtos e processos derivados de recursos naturais.

As pesquisas tecnológicas têm como objetivo principal a geração de oportunidades de renda e trabalho para a população a partir do uso sustentado da matéria prima regional. Do total de patentes registradas pelo INPA, podemos destacar que 35% estão inseridas na área de tecnologia de alimentos, 22% em produtos florestais e 17% em ciências da saúde, além de outras nas áreas de agricultura e produtos naturais.

Ou seja, diante de tamanha robustez das atividades desenvolvidas nesta área da pesquisa, os gestores principais devem, e percebemos isso, ter equilibradas todas estas habilidades, e destacamos ainda, que diante desta realidade os gestores, ainda procuram desenvolver essas habilidades por meio de aprendizado sistemático, e contribuem na área de capacitação profissional.

Percebemos essa atividade, pois a contribuição do INPA na formação de recursos humanos é uma constante no dia a dia do Instituto, oferecendo oportunidade de aperfeiçoamento e aprendizado buscando sempre criar mecanismos que possam atender as expectativas da comunidade acadêmica e científica da região.

Os programas de capacitação oferecem cursos de formação de novos pesquisadores, treinamento de servidores e apoio na participação de eventos científicos. Como exemplos dessa atuação destacam-se: Programa de Iniciação Científica para estudantes de graduação (PIBIC); Programa de Iniciação Científica para estudantes de nível médio (PIBIC Jr); Programa de Capacitação Institucional (PCI); Programa Capacitação de Ensino Escolar (PCE); Programa de Apoio à Graduação de Servidores (PAG); Programa de Estágio em Ciência, Tecnologia e Gestão.

## **CONCLUSÃO**

Ao concluir o presente trabalho, destaco que enquanto acadêmico e também servidor público, essa atividade, bem como o questionário, possibilitou de forma impar, perceber, compreender, entender, aprofundar os meus conhecimentos sobre as funções administrativas e organizacionais, e especialmente aprofundar os meus conhecimentos, de maneira bem mais sistêmica, sobre o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA.

Os resultados das atividades desenvolvidas pelo Instituto, revelados nas consolidações das metas e indicadores do seu Plano Diretor (2010-2015), possibilitaram profundas reflexões sobre as tendências das ações de Ciência, Tecnologia e Inovação realizadas no INPA. O avanço dos conhecimentos sobre Amazônia, consolidados a partir dos resultados da pesquisa científica realizada nos laboratórios do INPA, tem mostrado que é possível conciliar desenvolvimento com a floresta mantida.

Assim, verifiquei que fez-se prioritária a valoração ambiental e econômica dos recursos naturais na região Amazônica. A adoção de um novo modelo de aproveitamento dos recursos, com a utilização do patrimônio natural sem destruí-lo, atribuindo valor à floresta, para que os bens produzidos a partir dela possam competir com outras commodities. Na economia e no dia-a-dia das sociedades, os benefícios do

resultado da pesquisa científica, a partir do aproveitamento dos recursos naturais, deverão ser aproveitados e agregados neste contexto.

Percebi que a atuação do INPA, nesse campo, buscou orientar-se pela produção de tecnologias para o uso sustentável dos recursos naturais da região. A convergência entre a academia e o setor produtivo auxilia a prospecção de negócios sustentáveis, uma das principais demandas do mundo empresarial. O desenvolvimento e a transferência de tecnologias ambientalmente adequadas e de produtos e processos que garantam o aproveitamento das potencialidades regionais, devem ser pautados pelo diálogo cooperativo entre o poder público e o setor empresarial.

Ao realizar esta atividade identifiquei que a Administração Pública esta firmada em moldes e regras próprias, dessas regras o exercício da atividade Estatal não pode nunca se afastar, vez que seu principal objeto é inegavelmente o interesse público. Ou seja, A atividade administrativa, exercida na forma direta ou indireta, visa o bem estar da coletividade.

Entender o funcionamento e estrutura organizacional da Administração pública é papel de toda sociedade, uma vez que só assim poderá fiscalizar os excessos cometidos pelo Poder Público.

Este entendimento só foi possível, na medida em que buscava identificar a teoria obtida pela leitura da unidade 2 e comparava, buscava identificar, os pontos junto a organização em estudo, das funções desempenhadas pelos gestores, os níveis de administração identificados na rotina organizacional do INPA, e especialmente , a oportunidade de identificar essas funções organizacionais diretamente na análise do organograma do INPA, e aprofundando os estudos comparativos com as habilidades destes gestores.

Um trabalho que possibilitou, de forma particularizada, que este servidor e acadêmico, buscasse mais informações, uma vez que se relacionar com os que trabalham em outros setores, identificar os resultados dos diversos esforços conjuntos que são aplicados em tarefas de pesquisa, possibilitou a percepção das habilidades necessárias para ser um ótimo administrador.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa. **Termo de Compromisso de Gestão 2010 INPA.**



Disponível em <[http://www.inpa.gov.br/internas/diretoria/relatorios/TCG/INPA\\_TCG\\_2010\\_Anuual.pdf](http://www.inpa.gov.br/internas/diretoria/relatorios/TCG/INPA_TCG_2010_Anuual.pdf)> . Em 07 de Set 2011.

BRASIL. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. **Regimento Interno do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia INPA.** Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/329831.html>> . Em 07 de Set 2011.

CHIAVENATTO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração.** São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.