DPCT
22

DEPARTAMENTO de POLÍTICA CIENTÍFICA e TECNOLÓGICA

TEXTOS PARA DISCUSSÃO
No. 22

REFORMA INSTITUCIONAL DO INSTITUTO AGRONÔMICO

Sergio Salles Filho e Otávio Tisselli Filho
(Coordenadores do Estudo)

DPCT/IG/UNICAMP
1998

Instituto
de Geociências
UNICAMP

REFORMA INSTITUCIONAL DO INSTITUTO AGRONÔMICO[1]

(Resumo do Relatório Final)

Sergio Salles Filho* e Otávio Tisselli Filho**

[1]Apoio FINEP

*Professor do Departamento de Política Científica e Tecnológica da UNICAMP
**Diretor do Instituto Agronômico de Campinas

Equipe Participante do Estudo

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE ORGANIZACÃO DA PESQUISA-GEOP/UNICAMP

Pesquisadores:
SERGIO SALLES-FILHO
(Coordenador do Estudo)
RUI ALBUQUERQUE
(Coordenador Adjunto)
ANGELA KAGEYAMA
DEBORA MELLO
FLAVIO RABELO
LUIZ OTÁVIO RAMOS FILHO
MARIA TEREZA L. MELLO
ROSANA CORAZZA
TAMÁS SZMRECSÁNYI

Estagiários:
DANIELA GORAYEB
GRAZIELA ARES
WOLFGANG LENK

Apoio administrativo
ANA DIVA GIRALDI CORRÊA

PARTICIPANTES PELO INSTITUTO AGRONÔMICO

OTAVIO TISSELLI FILHO
(Coordenador Institucional)
ALTINO ALDO ORTOLANI
ANA MARIA FUTINO
ANA MARIA M. A. LAGOA
ANA ROSEMEIRE MARIANO
ANGELO SAVY FILHO
BERNARDO VAN RAIJ
CARLOS EDUARDO DE O. CAMARGO
CARMO CESAR
EDERALDO JOSÉ CHIAVEGATO
EDUARDO A. BULISANI
EDUARDO CARUSO MACHADO
ELI SIDNEY LOPES
GUIDO DE SORDI
HEITOR CANTARELLA
ISABELLA CLERICI DE MARIA
JENER FERNANDO L. DE MORAES
JOÃO PAULO FEIJÃO TEIXEIRA
JOSÉ ANTONIO QUAGGIO
LUIS D'ARTAGNAN DE ALMEIDA
LUIS REINALDO F ALLEONE
MÁRCIA ORTIZ M. MARQUES
MARCOS ANTONIO MACHADO
MARIA ANGELINA S. GIAROLLA
MARIA CAMILA C.GIANINI
MARIA CHRISTINA NASCIMENTO
MILTON GERALDO FUZATTO
ONDINO CLEANTE BATAGLIA
ORLANDO MELO DE CASTRO
OSVALDO PARADELA FILHO
PEDRO SÉRGIO PONTES
ROSEMEIRE A. ZANCHETTA
RUI RIBEIRO DOS SANTOS
SÔNIA CARMELA F. DECHEN
THAIS TOSTES GRAZIANO
YONE M. SELITTO BOAVENTURA

COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DIRETIVO DA REFORMA

OTÁVIO TISSELLI FILHO
(Presidente)
ANA MARIA M. A. LAGOA
BERNARDO VAN RAIJ
CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA
EDERALDO JOSÉ CHIAVEGATO
EDUARDO CARUSO MACHADO
ISABELLA CLERICI DE MARIA
MILTON GERALDO FUZATTO
ONDINO CLEANTE BATAGLIA
RUI ALBUQUERQUE
SERGIO SALLES-FILHO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO E PRESSUPOSTOS DO TRABALHO 1

2. METODOLOGIA 5

3. SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE REFORMA 6

3.1 - Sobre a nova relação do IAC com o Estado 6

3.2 - Sobre a Reforma Administrativa 13

3.2.1 - Diretoria de Administração e Finanças 15

3.2.2 - Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento 16

3.2.3 - Diretoria de Ação Regional 18

3.2.4 - Diretoria de Comunicação e Treinamento 19

3.3 - Sobre a estrutura e o sistema de planejamento e avaliação da pesquisa 19

3.3.1 - Centros: a nova estrutura da pesquisa no IAC 20

3.3.2 - O sistema de planejamento e gerenciamento da pesquisa 22

- Criação e ampliação dos programas de pesquisa 22
- Projetos Integrados e Monodisciplinares 24

3.3.3 - Sistema de Avaliação 29

3.4 - Medidas complementares 31

3.4.1 - Sobre o gerenciamento de recursos financeiros 31

3.4.2 - Sobre a gestão de recursos humanos 34

3.4.3 - Sobre o sistema de informação 37

1. APRESENTAÇÃO E PRESSUPOSTOS DO TRABALHO

Este resumo executivo faz uma síntese das propostas de reforma jurídica e institucional apresentadas em detalhe no documento completo, intitulado "Reforma Institucional do Instituto Agronômico", no qual há seis documentos básicos elaborados durante sete meses de trabalho pelo Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa do Departamento de Política Científica e Tecnológica do IG/UNICAMP, em conjunto com servidores do IAC.[1]

Procurou-se conduzir os trabalhos de forma a contemplar os principais aspectos para implementar uma transformação integral da Instituição. Ou seja, foram realizados esforços para, de forma coordenada e articulada, ampliar a eficiência e a competitividade institucionais, buscando a otimização do sistema administrativo do IAC, a melhoria das condições de pesquisa (introduzindo-se um sistema de planejamento e de avaliação da pesquisa, além de uma nova estrutura de organização das unidades de pesquisa), um melhor gerenciamento dos recursos humanos e financeiros; a implantação de um sistema de informação; além de uma proposta de um novo modelo jurídico para o IAC.

A base conceitual que orientou os trabalhos fundamentou-se nas atuais tendências de organização da pesquisa (não apenas da pesquisa agrícola, mas de toda e qualquer área do conhecimento, pois que se trata de um fenômeno geral e global). Tais tendências convergem para um objetivo comum: a busca de modelos organizacionais que engendrem condições de competitividade às instituições num ambiente que exige, crescentemente, capacidade própria de captação de recursos, agilidade e flexibilidade para responder às demandas e forte capacidade de monitoramento de seu entorno (científico, econômico, social etc.). Assim, o conjunto das propostas apresentadas inscreve-se no objetivo maior de tornar a Instituição mais competitiva, ampliando seu grau de autonomia (administrativa, financeira, patrimonial, de recursos humanos), sua flexibilidade institucional e sua capacidade de vigília do meio. A seguir detalha-se o que se entende por esses atributos.

- Autonomia

Autonomia é um conceito que deve ser aplicado a várias dimensões. Conceitualmente, entende-se por autonomia a propriedade pela qual a instituição pode definir as prioridades, os critérios e as normas que vão reger sua conduta. Complementarmente, é importante frisar que autonomia não implica *laissez faire*, ou seja, a autonomia deve ser entendida como um instrumento para viabilizar uma instituição competitiva e não para viabilizar a

---

[1] Os seis documentos que deram origem a esta síntese e que compõem o documento completo da reforma são os seguintes: "Alternativas jurídicas para o IAC"; "Reforma administrativa"; "Estrutura e sistema de planejamento e avaliação da pesquisa"; "Gerenciamento de recursos financeiros"; "Gestão de recursos humanos"; e "Sistema de informação".

dispersão das atividades. Pelo menos quatro dimensões de autonomia devem ser observadas no caso institucional em análise: de pesquisa, de recursos humanos, financeira e de patrimônio.

A primeira dimensão importante da autonomia é a da organização da pesquisa. Definir prioridades, montar equipes, definir a infra-estrutura necessária, assim como promover a articulação com parceiros internos e externos, são atribuições que devem ser decorrentes de decisões institucionais. Nesse sentido, a autonomia é a afirmação das competências individuais vinculada a uma lógica institucional maior.

A segunda dimensão é a da gestão dos recursos humanos. A política de RH é um fator chave do sucesso institucional, e a capacitação de pessoal, a admissão e demissão, e a avaliação de desempenho e seus critérios devem, portanto, estar sob controle da instituição.[2] Como autonomia institucional entende-se também a capacidade de promover as configurações organizacionais internas necessárias, gerindo as competências existentes de forma a integrá-las.

A terceira dimensão da autonomia é a financeira, que significa que, dada uma formulação orçamentária atrelada às necessidades da instituição para cumprir sua missão, a execução financeira desse orçamento deve obviamente estar subordinada às normas gerais subjacentes ao seu estatuto jurídico, mas ser de responsabilidade da instituição. Autonomia portanto para captação e para gastos, seja dos recursos advindos da principal instituição mantenedora, seja dos recursos extraordinários originados pelas atividades-fim da Instituição .

Os controles sobre o uso de recursos devem estar referidos primordialmente aos resultados e não aos procedimentos. No atual contexto da pesquisa, a competitividade institucional é bloqueada pelos complicados procedimentos de controle e, ao mesmo tempo, o controle dos resultados é feito de forma precária e burocrática. Dada a condição de uma organização pública voltada para atender a sociedade, é certamente mais conseqüente que suas metas e resultados sejam o alvo dos controles.

A quarta dimensão é a patrimonial.[3] Tendo em vista o caráter público do patrimônio de instituições de pesquisa (como é o caso em questão), a autonomia coloca-se de forma diferente em comparação com as outras dimensões. Lograr competência para dispor do patrimônio público passa por um conjunto de regras e normas em que é essencial a participação do poder público, representado pelo executivo e legislativo. Entretanto, constatar a complexidade desse problema não implica eludi-lo. De fato, uma política

---

[2] Deve-se observar que autonomia na questão da avaliação de desempenho exige participação de pessoas externas à instituição.

[3] Entende-se por patrimônio o equivalente à noção de capital fixo da instituição, ou seja, seus equipamentos, edificações, terras (patrimônio fundiário), etc..

patrimonial que vise maior autonomia na sua gestão é condição fundamental para se lograr autonomia financeira e a própria competitividade institucional.

- Flexibilidade

O conceito de flexibilidade refere-se à organização das atividades de P&D e de serviços, sob a perspectiva da gestão interna. Ser flexível significa ter capacidade de organizar as competências de seus recursos humanos e de sua infra-estrutura de forma a atender, simultaneamente, às exigências de excelência científica e às necessidades de responder prontamente as demandas apresentadas pelos diversos segmentos da sociedade. Essa abordagem força a prática da pesquisa além das fronteiras das áreas tradicionais do conhecimento (multidisciplinariedade) e exige uma quebra das estruturas compartimentalizadas (i.e. seções, departamentos), tanto no que se refere aos recursos humanos, como à infra-estrutura de laboratórios, equipamentos, campos experimentais etc..

Isso significa implementar, de fato, uma **estrutura interna em rede**, com ampla capacidade de reconfiguração. Essa forma de organização permite flexibilizar as áreas de conhecimento já estabelecidas, criando capacidade de mobilização das competências e ativos existentes em uma instituição, configurando grupos de trabalho necessários à solução de novos problemas. Essa capacidade de reconfiguração é necessária para uma inserção dinâmica da Instituição nos sistemas de C&T, porque lhe dá condições de acompanhar e de contribuir a um contexto de evolução do conhecimento científico em um ambiente de transformação e incerteza e crescentemente ligado ao desenvolvimento tecnológico e às demandas produtivas. Essa estrutura permite que a Instituição se organize com base nas suas competências e habilidades existentes, orientando também as necessidades de novas capacitações. Nesse sentido, essa estrutura constrói uma aptidão para, permanentemente, reconfigurar as equipes de pesquisa e a utilização da infra-estrutura, substituindo os vínculos de apropriação individual que a atual prática de pesquisa criou entre os pesquisadores e sua base institucional.

- Awareness (percepção de tendências)

A construção de uma instituição de pesquisa capaz de perceber as transformações de seu meio é também um requisito fundamental para sua inserção em bases competitivas. As rotinas que tradicionalmente são desenvolvidas em uma instituição dessa natureza visam manter uma trajetória de excelência nas áreas de atividades já consolidadas. Entretanto, ao mesmo tempo em que rotinas altamente especializadas reduzem as margens de erro na tomada de decisões, elas acabam por dificultar a percepção de novas oportunidades de ação institucional e de articulação interdisciplinar, tanto dentro da instituição, como entre instituições de distintas especialidades.

Para viabilizar a prática da *awareness* é necessário ter agilidade para perceber seletivamente as demandas externas e implementar ações que respondam a essas demandas. Essa lógica, mais do que dotar a Instituição de

capacidade de resposta (característica típica do conceito de flexibilidade) deve principalmente criar **rotinas de busca ativa,** ou seja, mecanismos institucionais de permanente vigília dos horizontes científicos e das oportunidades tecnológicas. Tais mecanismos devem monitorar sistematicamente o ambiente externo para além das práticas imediatas da Instituição. As rotinas de busca criam uma capacidade de percepção direta - e por vezes intuitiva - do que pode vir a ser útil e importante. Não se exige desse procedimento o domínio pleno e completo do universo de conhecimentos (científicos, técnicos, de mercado) que estão por trás das informações captadas pelo monitoramento, mas sim uma habilidade de divisar e orientar novos caminhos de evolução e atualização institucional. Com isto, organiza-se uma Instituição que não apenas responde, mas se antecipa às mudanças e interfere no seu rumo.

Assim, autonomia, flexibilidade e *awareness* são atributos indissociáveis para a conquista da agilidade e aptidão institucionais para enfrentar e participar das mudanças. As três condições operam de forma interativa, uma servindo de realimentação positiva para estruturar as outras. Todas objetivam, entre outras coisas, o trabalho cooperativo e a **organização em redes** que podem integrar habilidades de diferentes naturezas, desde as relativas ao campo científico e tecnológico, até as referentes à produção, ao mercado e à assistência técnica.[4] Compor redes de pesquisa pressupõe atualização permanente e flexibilidade institucional avançadas, isto é, capacidade de organizar distintas áreas, interna e externamente e de articular diferentes instituições.

Para alcançar esse perfil de forma competitiva é fundamental ampliar o grau de autonomia institucional. Pouco se pode lograr em termos de competitividade institucional se a instituição não conta com autonomia para, entre outras coisas, gerir seu orçamento, definir sua própria política de contratação de pessoal, estipular os critérios de progressão na carreira, definir e implantar um sistema de avaliação que valorize a performance de seus funcionários - inclusive com estímulos de natureza pecuniária -, e gerir seu patrimônio de forma a torná-lo uma fonte dinâmica de competitividade.

Qualquer proposta de reorganização institucional, por melhor delineada e por mais detalhada que seja, encontrará barreiras intransponíveis para realizar seu potencial, caso a questão da autonomia não seja tomada em conta. E isto vale para a atual proposta de reforma do Instituto Agronômico: o impulso necessário para alcançar competitividade depende fortemente da ampliação do seu grau de autonomia e da desvinculação de controles de procedimentos que embargam a eficiência institucional.

---

[4] Uma definição possível de rede é considerá-la como um processo de interação intra e interorganizacional, que objetiva o compartilhamento de conhecimentos e habilidades múltiplas para a consecução de objetivos que vão desde a ampliação de conhecimentos genéricos até a solução de problemas específicos (técnicos, econômicos, sociais). As redes podem, portanto, ter densidade, permeabilidade e abrangência variadas, e ser mais ou menos circunstanciadas (i.e. ter seus limites mais ou menos definidos).

Dessa forma, o conjunto dos conceitos apresentados (flexibilidade, autonomia e *awareness*) define as linhas mestras da competitividade institucional. Por seu lado, a lógica das formas contemporâneas de organização das atividades de P&D sugere a aplicação da noção de concorrência a instituições de pesquisa, na medida em que elas passam a disputar recursos públicos com órgãos responsáveis pelo cumprimento de outras prioridades sociais, e passam a competir com entidades privadas que vêm atuando de forma crescente na geração de tecnologias (e de conhecimento científico) para a produção agrícola e agroindustrial.

Em síntese, a competitividade institucional deve ser entendida como a capacidade de atuar simultaneamente nas seguintes frentes: a) impor-se junto à comunidade científica como um Centro de excelência; b) ser identificada pelo setor produtivo como uma instituição capaz de resolver problemas; c) ser vista pela sociedade como uma instituição que é essencial para a modernização da produção, para a preservação do meio ambiente e para o desenvolvimento regional, adquirindo legitimidade social; d) fazer-se presente nas instâncias de definição de políticas públicas.

2. METODOLOGIA[5]

O marco conceitual da metodologia de organização dos trabalhos é o de Estruturas Paralelas de Aprendizado, que se apoia na necessidade de construir um espaço apropriado para o aprendizado organizacional dentro da instituição, funcionando em paralelo, mas articulado entre si e com a estrutura vertical da administração.

Esta estrutura foi constituída por dois grupos:

Comitê Diretivo (CD), composto pelas lideranças do IAC (nove membros) e pelos dois coordenadores da equipe do GEOP/UNICAMP. As principais funções do CD foram: orientar a direção das atividades, apontando as diretrizes básicas do novo modelo institucional; prover um claro suporte institucional frente à comunidade do IAC; e aprovar as propostas de reforma.

Forças-Tarefas (FTs), composta de pessoal do IAC (cerca de 40 pessoas indicadas pelo Comitê Diretivo) além de seis integrantes do GEOP. As atribuições das FTs eram: atuar junto com a equipe do GEOP na realização do levantamento da situação institucional; desenvolver uma visão compartilhada dos dados obtidos na fase de levantamento; participar na preparação da proposta de reforma.

---

5 O que se apresenta a seguir é uma síntese da metodologia empregada. A proposta metodológica completa encontra-se descrita no "Projeto: Proposta de Reorganização Institucional do Instituto Agronômico de Campinas", o qual pode ser encontrado na Diretoria do IAC.

As FTs formaram seis grupos cujas atividades resultaram em cinco dos seis documentos da proposta de reforma (encontrados no documento completo intitulado "Reforma Insitucional do Instituto Agronômico"): Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa; Reforma Administrativa; Gerenciamento de Recursos Financeiros; Gestão de Recursos Humanos; e Sistemas de Informação. Ademais, as FTs participaram da elaboração dos questionários que permitiram a realização do diagnóstico preliminar do IAC.

Complementarmente às atividades do CD e das FTs, a equipe do GEOP também realizou estudo sobre alternativas jurídicas para o IAC, que integra o conjunto de documentos da proposta de reforma. Finalmente, realizou-se uma pesquisa de ambiente de trabalho, organizada em conjunto pelo GEOP e pela Direção da Instituição.

3. SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE REFORMA

A seguir são apresentados os principais pontos da reforma do IAC. A seqüência da apresentação respeita a mesma ordem na qual os documentos básicos se encontram:

3.1 Sobre a nova relação do IAC com o Estado

O objetivo da elaboração desse estudo foi o de analisar alternativas de arranjo institucional para o Instituto Agronômico de Campinas, avaliando as potencialidades de cada opção no sentido de propiciar autonomia e flexibilidade em relação a vários aspectos do funcionamento da Instituição, particularmente dos seguintes:

Os principais problemas enfrentados pela Instituição - identificados no diagnóstico e na pesquisa de ambiente de trabalho efetuados pelo GEOP/UNICAMP em conjunto com a equipe do IAC - são gerados, em grande parte, pela **falta de autonomia**, que a impede de tomar as medidas mais adequadas à sua gestão e também, paradoxalmente, de seguir de forma eficiente as diretrizes de políticas definidas pelo governo. Tais problemas têm origem tanto no fato do Instituto inserir-se na estrutura da administração direta,[6] quanto nas excessivas normas de controle da Administração Pública,

[6] Sem personalidade jurídica própria, o IAC não tem capacidade sequer para assinar um contrato e toda a representação da instituição é feita pelo Governador do Estado.

que privilegiam os controles sobre procedimentos em detrimento de controles sobre resultados.[7] Tais controles, além dos internos exercidos pelas Secretarias de Estado, incluem também os externos, pelo Poder Legislativo - a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial a cargo do Tribunal de Contas do Estado.

Dentre os formatos institucionais possíveis para o IAC analisaram-se as seguintes alternativas:

A. Continuar na administração direta estadual, promovendo algumas alterações internas na estrutura do IAC e conseguindo, junto à Secretaria de Agricultura e ao Governador do Estado, grau maior de autonomia de gestão por decretos ou outros mecanismos de delegação de atribuições (do Secretário ou do Governador) para a direção do IAC, dentro de limites que caraterizam as regras da Administração Centralizada. Entretanto, esta opção não constitui uma solução definitiva, pois: **a)** a atividade desenvolvida pelo IAC - a pesquisa agrícola - seria, pela sua natureza, característica da administração indireta, mesmo dentro do atual modelo de organização da Administração Pública; **b)** embora não existam hoje diferenças significativas quanto ao grau de autonomia e flexibilidade de gestão propiciado pelos regimes da administração direta e indireta, continuar como órgão da AD significa não ter personalidade jurídica e ser representado pelo Governador de Estado, implicando que qualquer tomada de decisão constitui um processo excessivamente demorado; **c)** a atual discussão sobre Reforma do Estado aponta no sentido de criar formas organizacionais diferenciadas que possam se adequar às diversas áreas de atuação do Estado, reservando-se à administração direta o núcleo estratégico (formulação e avaliação de políticas públicas) e as atividades exclusivamente estatais, às quais se reservam formas de gestão tipicamente burocráticas; para os serviços não exclusivos do Estado pretende-se criar condições que renovem seus métodos de gestão, substituindo-se a administração de caráter burocrático pela administração gerencial com controle finalístico.[8] Parece claro, pois, que a atividade de pesquisa desenvolvida pelo IAC se encaixa muito mais nesta última categoria. Não seria correto propor, como solução de longo prazo para o Instituto, uma

---

[7] O controle sobre **procedimentos** diz respeito a *como fazer;* aos passos burocráticos para efetivar determinado ato; caracteriza-se por ser contínuo e pressupõe que uma finalidade de interesse público será alcançada por meio da observância das regras procedimentais. As propostas de reforma administrativa que vêm sendo discutidas inclusive pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) apontam para uma alteração dessa sistemática, no sentido de se estabelecerem, para alguns tipos de entidades, mecanismos de controle de **resultados**, liberando-as da observância de alguns procedimentos burocráticos para tentar imprimir maior eficiência à gestão das atividades de interesse público. Uma possível nova sistemática de controle incidiria sobre as finalidades a serem alcançadas pelas entidades, sendo que o modo de *fazer* ficaria a cargo do gestor, avaliando-se os resultados *a posteriori*, periodicamente, prescindindo de controles contínuos.

[8] MARE, Organizações Sociais - Projeto de Lei, p.6. É interessante notar, ainda, que do Programa do Governo Covas consta também a idéia de promover reforma institucional no sistema de Ciência e Tecnologia estadual, descentralizando atividades (*v.* documento *Ciência e Tecnologia no Governo Covas*, especialmente pág. 8).

alternativa à margem das principais tendências da organização da Administração Pública.

B. Transformar-se em outro tipo de entidade da **administração descentralizada**, com duas possibilidades - autarquia ou fundação instituída pelo Estado (sob regime de direito privado). [9] Analisando-se as regras que regem o funcionamento de autarquias e fundações, chega-se à conclusão que diferenças entre elas, quando existem, são pequenas, embora sempre no sentido de maior autonomia das fundações. Observe-se também que pela definição legal de fundação (pelo Decreto-Lei federal 200/67 [10]), uma atividade tal como a desenvolvida pelo IAC se enquadraria, em princípio, neste tipo de entidade. O documento conclui que, embora a transformação do IAC numa entidade da administração indireta com personalidade jurídica própria, por esse simples atributo, já propiciasse um pequeno ganho de autonomia, não seria uma opção plenamente satisfatória aos objetivos que se desejam alcançar, tendo em vista que as atuais fundações e autarquias também enfrentam a burocratização crescente da administração, razão pela qual algumas delas têm procurado alternativas mais flexíveis para seus estatutos jurídicos.

C. Uma terceira possibilidade, da qual já existe pelo menos um exemplo no país,[11] consistiria em transformar-se em um tipo de entidade não estatal que estabeleça contrato de gestão com o poder público para execução de suas atividades. Tal opção consiste na criação, por lei, de um ***Serviço Social Autônomo***, atribuindo-se a essa entidade - de natureza privada - atividades de interesse público. Nesse arranjo institucional busca-se liberar a entidade dos controles de procedimentos típicos da Administração Pública e permitir a contratação de pessoal pelo regime da CLT. Ressaltamos, entretanto, que para a eventual implementação desse modelo no IAC é preciso contornar alguns obstáculos jurídicos e políticos ainda existentes, como os seguintes: **a)** como a entidade recebe recursos do orçamento público, será obrigada a prestar contas ao TCE (CE, art. 32 e 33), sendo pois necessário que seus critérios de julgamento sejam vinculados aos termos do contrato de gestão pactuado entre entidade e governo; isso requer algumas mudanças legislativas estaduais, que devem ser promovidas respeitando-se as normas gerais da Lei federal 4.320; **b)** como entidades privadas, os Serviços Sociais Autônomos

---

[9] A transformação em empresa pública foi descartada pois, em princípio, constitui uma forma jurídica reservada às atividades que envolvam a produção de bens e serviços para o mercado, que não se aplicam ao conjunto de atividades do IAC. Cabe lembrar que, no âmbito federal, a EMBRAPA, que tem estatuto de empresa, também está em processo de transformação jurídica, por suas atividades não se coadunarem com a definição de empresa estatal.

[10] A fundação pública é "a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes" (DL 200/67, art. 5º, IV, com redação dada pela Lei 7.596/87).

[11] Trata-se do Serviço Social Autônomo Associação das Pioneiras Sociais, de Brasília, que tem sido bem sucedido em sua busca de ganho de autonomia e flexibilidade de gestão.

não se submetem à lei de licitações, **se** não forem consideradas *"entidades controladas indiretamente pelo poder público"*; se isso ocorrer, só poderá haver dispensa da observância dessa lei por **expressa disposição legal** federal; **c)** os contratos de gestão, embora praticados, ainda não são previstos em lei da União (a esfera competente para legislar sobre o assunto). Assim, essa possibilidade encontrada pela entidade *Pioneiras Sociais* apresenta-se como exemplo bem sucedido, mas cuja generalização envolve riscos, dentre eles o risco político de uma entidade desse tipo vir a ter verbas cortadas, não renovação do contrato de gestão etc.

D. O uso do instrumento do **contrato de gestão** também foi analisado no documento, ressaltando-se que, mesmo antes da proposta do MARE tê-los incorporado, já vêm sendo praticados pelos governos federal e estaduais, embora em algumas situações a designação de *contratos* seja técnica e juridicamente imprópria. Consistem esses contratos numa *metodologia de controle gerencial*, aplicável a entidades "autônomas", pactuando-se, periodicamente, diretrizes e resultados a serem desempenhados pelo gestor. Podem, em tese, ser realizados tanto entre entidades públicas quanto entre estas e entidades privadas (cujas atividades constituam interesse público); sua implementação está associada, geralmente, à liberação da observância de algumas normas de controle de *procedimentos*, "substituídas" por formas de controle finalístico (sobre os *resultados* a serem alcançados, pactuados no instrumento contratual). É esse o principal aspecto que pode interessar à discussão para reorganização do IAC, podendo-se apontar como alternativas:

D.1. mesmo continuando como órgão da administração direta, articular a implementação de um "contrato" de gestão[12] com o governo estadual, negociando liberações de normas administrativas de controle interno - aquele exercido pelas Secretarias - nos limites em que a lei permite;[13] trata-se, portanto, mais de um desafogamento de mecanismos burocráticos do que de uma verdadeira autonomia de gestão;

D.2. na condição de autarquia ou de fundação instituída pelo poder público, celebrar contrato de gestão com o governo do Estado, também negociando possíveis ganhos de autonomia, respeitados os limites legais, com as mesmas ressalvas feitas no item anterior;

D.3. utilizar a forma de *Serviço Social Autônomo* criado por lei para desenvolver as atividades de pesquisa agrícola, reconhecida como de

---

[12] Deve-se notar que, juridicamente, a denominação de contrato é inteiramente imprópria a essa situação pois não se celebra contrato entre *"partes"* de uma mesma *pessoa* (ainda que se trate de uma pessoa jurídica); mantemos, no entanto, o uso da expressão para designar uma metodologia de gerência das entidades, cf. vem sendo seguidamente utilizada na literatura não jurídica.

[13] Implicaria a necessidade de um Decreto do Governador consolidando os vários itens de controles exercidos pelas Secretarias, e dispensando alguns deles para entidades que estabelecessem "contratos" de gestão, caso em que os controles burocráticos dariam lugar à fiscalização de resultados.

interesse público, podendo receber recursos orçamentários mediante contrato de gestão, submetendo-se ao controle finalístico;

E. Outra alternativa analisada supõe a aprovação do Projeto de Lei federal do MARE sobre *organizações públicas não estatais*, caso em que o IAC poderia se transformar numa entidade desse tipo e estabelecer contrato de gestão com o governo, pelo qual se habilitaria a receber recursos orçamentários e prestar contas de resultados pactuados. Esse formato institucional diferenciado é previsto para atividades estatais que podem ser exercidas também pela iniciativa privada ou da sociedade civil, mas que constituem atividades de interesse publico, consideradas não exclusivas do Estado (como por exemplo, de ensino, pesquisa científica e tecnológica etc.); pretende-se criar condições legais para substituir a administração burocrática pela gerencial, mediante mecanismos de controle de resultados que estariam explicitados nos contratos de gestão. A proposta do MARE, a rigor, não cria um novo tipo de pessoa jurídica[14]; a novidade está nas regras para sua qualificação como Organização Social (ou outra designação que venha a substituí-la) e na liberação de normas de controle burocrático típicas da Administração Pública - direta e indireta.

A implantação desse modelo requer previsão legal de hierarquia federal, já que é a União competente para estabelecer normas gerais sobre licitação e contratação das três esferas de governo (C.F. art. 22, XXVII); seria também desejável haver legislação estadual específica adaptando o modelo à administração do Estado, prevendo as formas de transferência de atribuições públicas e do patrimônio estadual às novas entidades. Vale lembrar ainda a necessidade de regras explícitas que permitam ao Tribunal de Contas observar critérios vinculados ao Contrato de Gestão. Deve-se apontar, ainda, a possível instabilidade do modelo - pela perspectiva de não renovação do Contrato ou de diminuição das transferências orçamentárias - devendo sua implementação ser acompanhada de uma transformação na "cultura" de administração pública.

A estratégia para o IAC

Como conclusão da análise de alternativas de estatuto jurídico para o Instituto e tendo em conta as sugestões apresentadas nos demais documentos elaborados pelo GEOP em conjunto com a equipe do IAC, deduz-se a necessidade de criar uma nova relação institucional entre o IAC e o Estado.

Tanto do ponto de vista técnico como sob a perspectiva política, o momento mostra-se particularmente oportuno para implementar uma nova proposta institucional no IAC. Essa nova relação seria construída de acordo com **princípios**, **objetivos**, **estratégia** e **passos operacionais** apresentados a seguir.

---

[14] Essas entidades seriam constituídas na forma de Associações Civis ou de Fundações, cf. regime jurídico já existente.

Objetivo e Princípios da Reforma

A reforma deve ter por **objetivo** criar uma nova relação institucional e jurídica do IAC com o Estado, baseada nos seguintes princípios: **a)** necessidade de ganho de autonomia para que a implementação da reforma ocorra de forma completa e para que a Instituição cumpra os objetivos de interesse público de maneira mais eficiente; **b)** redução da vinculação burocrática para ampliação da vinculação com a sociedade, e **c)** instituição de mecanismos de controle interno e externo que se assentem primordialmente na verificação do cumprimento de metas e resultados de interesse público e não de procedimentos.

Estratégia (a ser implementada até novembro de 1998):

a) Transformação da Instituição, até a data acima apontada, em uma organização pública não estatal (seja na forma de uma associação civil ou de uma fundação privada sem fins lucrativos, se já estiver aprovada a proposta de reforma administrativa no plano federal; seja nos moldes de um serviço social autônomo), reconhecida pelo Estado como sendo responsável pelo desenvolvimento de atividades de interesse público, no que diz respeito à pesquisa científica e à inovação tecnológica voltadas para o desenvolvimento agrícola sustentável e integrado às cadeias produtivas.

b) Criação de um Conselho de Administração encarregado de estabelecer as diretrizes de atuação do IAC, composto de representantes do Estado e de segmentos da sociedade civil envolvidos nas suas atividades fim.[15]

c) Definição de uma estrutura de administração do IAC por meio de normas (nas áreas de recursos humanos, cargos e salários, contratos e convênios, compra e venda de bens e serviços, avaliação) estabelecidas pelo seu Conselho Administrativo e amplamente divulgadas para conhecimento público.

d) Implantação de uma sistemática de gerenciamento das relações entre o Estado e o IAC baseada na formulação de Contratos de Gestão que explicitem uma estrutura de financiamento e de avaliação orientada por resultados de interesse do Poder Público. Esses Contratos terão previsão qüinqüenal, avaliados e renovados anualmente segundo critérios definidos no próprio contrato em comum acordo entre o IAC e o Estado, representado pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

Passos operacionais de implementação e transição para o novo modelo

A estratégia a ser implementada para a transformação da estrutura jurídica do IAC depende substancialmente do curso dos debates sobre a Reforma da

---

[15] A composição e as atribuições desse Conselho são apresentadas no documento "Reforma Administrativa".

estrutura da Administração Pública em âmbito federal e estadual. Na hipótese das propostas do MARE serem aprovadas e se transformarem em lei federal, teremos uma base jurídica mais sólida para a implantação de um modelo institucional mais adequado à autonomia e flexibilidade desejadas para o Instituto. Numa segunda hipótese, sem novas leis federais, um arranjo institucional alternativo - como o *Serviço Social Autônomo* - não é inviável, mas requer ações adicionais para torná-lo possível jurídica e politicamente.

Nesse sentido, podem-se estabelecer dois "contextos legais" (cenários) possíveis para um futuro próximo, nos quais será implantada a reforma da estrutura jurídica do IAC: um primeiro sem mudanças na lei federal e o segundo com a aprovação das reformas administrativas do MARE; em ambos pode-se prever um período de transição durante o qual o Instituto, ainda na administração direta, vá implementando paulatinamente medidas de reorganização institucional dentro dos limites jurídicos que caracterizam os órgãos da administração direta.

Essa fase de transição deve servir para consolidar as práticas gerenciais do novo modelo institucional proposto, criando rotinas que facilitarão a implantação dos Contratos de Gestão e das novas relações de articulação entre a Instituição, o Estado, o setor produtivo e a sociedade civil. Sua implementação exige esforços que envolvem ações internas ao IAC, ações que dizem respeito à relação do Instituto com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento e com outras instâncias do Poder Executivo, ações junto ao Poder Legislativo, e outras junto a diversos segmentos da sociedade civil.

Medidas internas ao IAC (detalhadas no documento completo da Reforma Insitucional do Instituto Agronômico)

a) criar uma nova organização da pesquisa e uma nova estrutura administrativa;

b) instituir um novo sistema de avaliação de desempenho institucional e individual;

c) instituir mecanismos para viabilizar ganhos adicionais por produtividade;

d) manter a prática permanente do planejamento baseado em "estruturas de aprendizado paralelo" visando: a) elaborar nova estrutura de cargos e salários compatível com o modelo que será implementado, embrião do novo regimento de RH, b) elaborar os novos regulamentos de compras e vendas, e c) definir a política de propriedade intelectual.

Medidas que envolvem a relação do IAC com a SAA/Governador:

a) transformar o IAC em unidade orçamentária para ampliar a prática da gestão orçamentário-financeira na Instituição, já introduzindo mecanismos gerenciais que permitam a administração por Contratos de Gestão;

b) obter delegação de competência do governador/secretário para assinar avenças ligadas às atividades do IAC;

c) relacionar-se com a Secretaria de Agricultura por intermédio de uma nova Coordenadoria de Pesquisa Agropecuária. A CPA passaria a atuar como um conselho ou como uma agência, tendo as funções de apoiar e de acompanhar as atividades de pesquisa agronômica do Estado e de organizar o Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária (sugestões para o novo perfil da CPA são apresentadas no anexo do documento: "Alternativas jurídicas para o IAC).

Medidas ligadas à relação do IAC com a sociedade civil:

a) instituir um Conselho Consultivo (embrião do futuro Conselho de Administração) com composição estado-sociedade civil.

Medidas de negociação do novo modelo jurídico do IAC junto ao Poder Executivo e ao Legislativo (inclusive junto ao TCE):

a) negociar junto aos organismos de controle do Estado a transição de uma avaliação por procedimentos (hoje predominante) para uma avaliação por resultados;

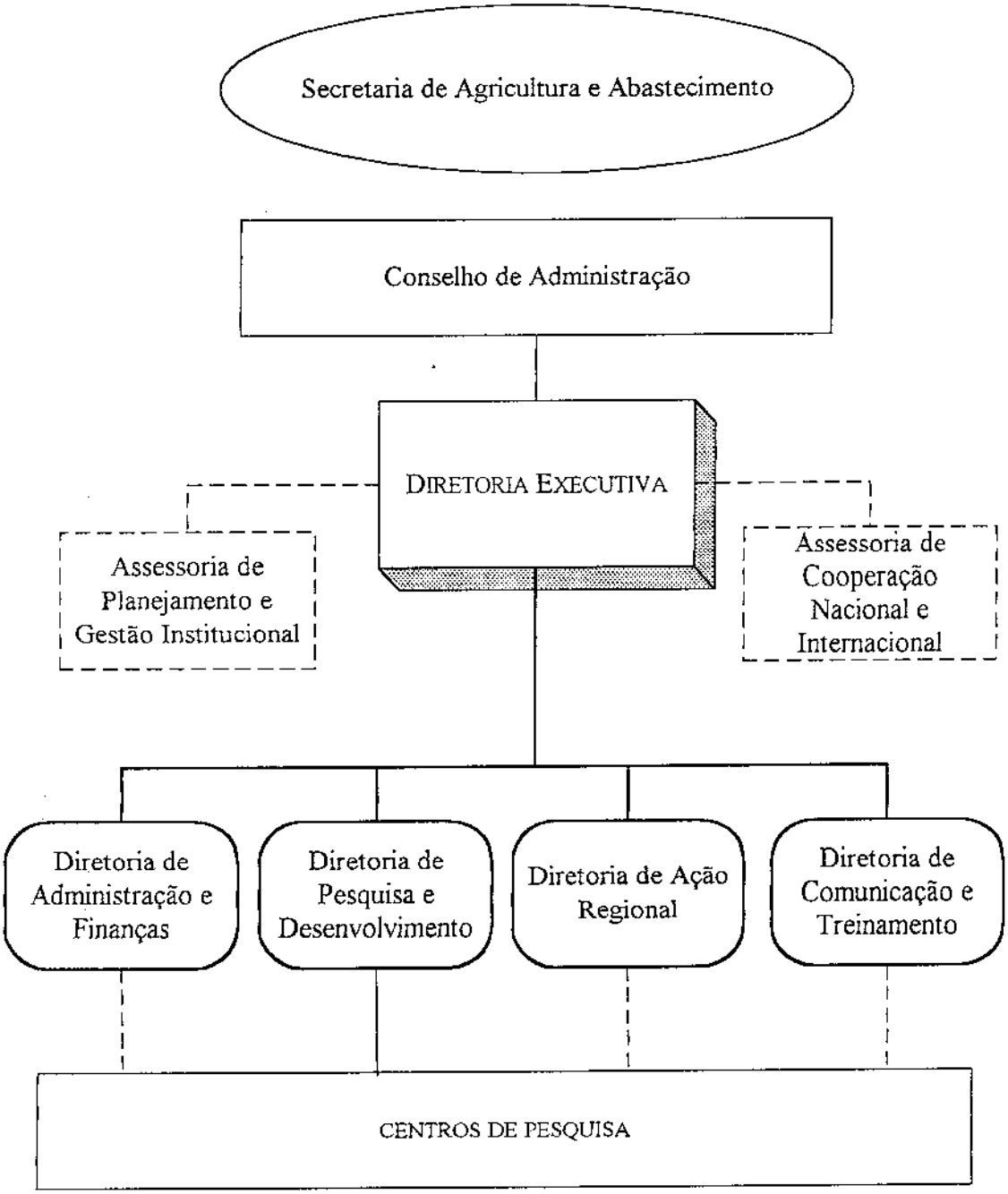
b) negociar os novos regulamentos de recursos humanos, de orçamento e execução financeira, de utilização patrimonial, e de compras e vendas que serão utilizados no novo formato jurídico da Instituição.

No processo de negociação com o governo e o legislativo, devem ser privilegiadas as condições necessárias para a viabilização política e jurídica do novo modelo. Há um conjunto de alterações de normas e mesmo de leis cujo encaminhamento precisa ser feito desde já, exigindo o envolvimento permanente dos diversos níveis do setor público. Esse é um trabalho que deve ser politicamente conduzido pela SAA e acompanhado pelo IAC para contornar os obstáculos e reduzir os riscos hoje existentes nesse tipo de arranjo institucional com o Estado.

3.2 Sobre a Reforma Administrativa

A estrutura organizacional e funcional do Instituto Agronômico terá como componentes principais: o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva com duas assessorias: Planejamento e Gestão Institucional e Cooperação Nacional e Internacional; quatro diretorias - Administração e Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Ação Regional e Comunicação e Treinamento. Serão implantados Centros de Pesquisa que conduzirão as atividades-fim da instituição. Além disso, serão criados dois comitês: o de Recursos Humanos e o de Comercialização e Marketing que funcionarão como estruturas horizontais, sem estarem formalmente indicados no organograma, respondendo diretamente ao Diretor-Geral.

Organograma geral do Instituto Agronômico



Conselho de Administração[16]

O Conselho de Administração será o órgão máximo de formulação da política do Instituto Agronômico de Campinas, de acompanhamento da sua execução e de avaliação do desempenho institucional.[17]

Esse Conselho será formado pelo Secretário da Agricultura e Abastecimento, pelo Secretário de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, dois representantes dos funcionários do IAC: um pesquisador e um das carreiras de apoio, um representante das universidades de São Paulo (indicado pelo CRUESP), um representante da FAPESP, um representante do MCT, um representante da EMBRAPA e três representantes do agronegócio.

Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva do IAC será composta por um Diretor-Geral e por um Diretor-Adjunto.

Unidades Executoras

Serão implantadas quatro Diretorias: de Pesquisa e Desenvolvimento, de Administração e Finanças, de Ação Regional e de Comunicação e Treinamento.

3.2.1 Diretoria de Administração e Finanças

A Diretoria de Administração e Finanças terá como atribuições gerais: operacionalizar as atividades de orçamento, contabilidade, finanças, suprimento de material, controle patrimonial, projeto de obras, manutenção do patrimônio, administração da sub-frota e orientação das ações de comercialização.

A Diretoria será composta pelas seguintes unidades:

- Núcleo de Infra-estrutura
- Núcleo de Programação Orçamentária
- Núcleo de Finanças e Suprimentos
- Núcleo de Comercialização
- Núcleo de Administração de Pessoal

---

[16] O detalhamento das atribuições do Conselho, bem como das demais estruturas administrativas a serem implantadas no IAC encontra-se descrito no documento de "Reforma Administrativa".

[17] Para a implementação do Conselho de Administração é necessária a alteração do modelo jurídico do IAC.

3.2.2 Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento

A Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento atuará como um órgão colegiado, sendo seus integrantes o Diretor; os assessores responsáveis pelas unidades de **programação, avaliação,** e **capacitação científica**; os Diretores dos Centros de Pesquisa e o Diretor de Ação Regional.

Para colaborar na administração e condução das atividades de pesquisa serão feitas designações de pesquisadores para funções temporárias de gerentes de projetos, membros de comissões, grupos de trabalho e outras funções de ação programática.

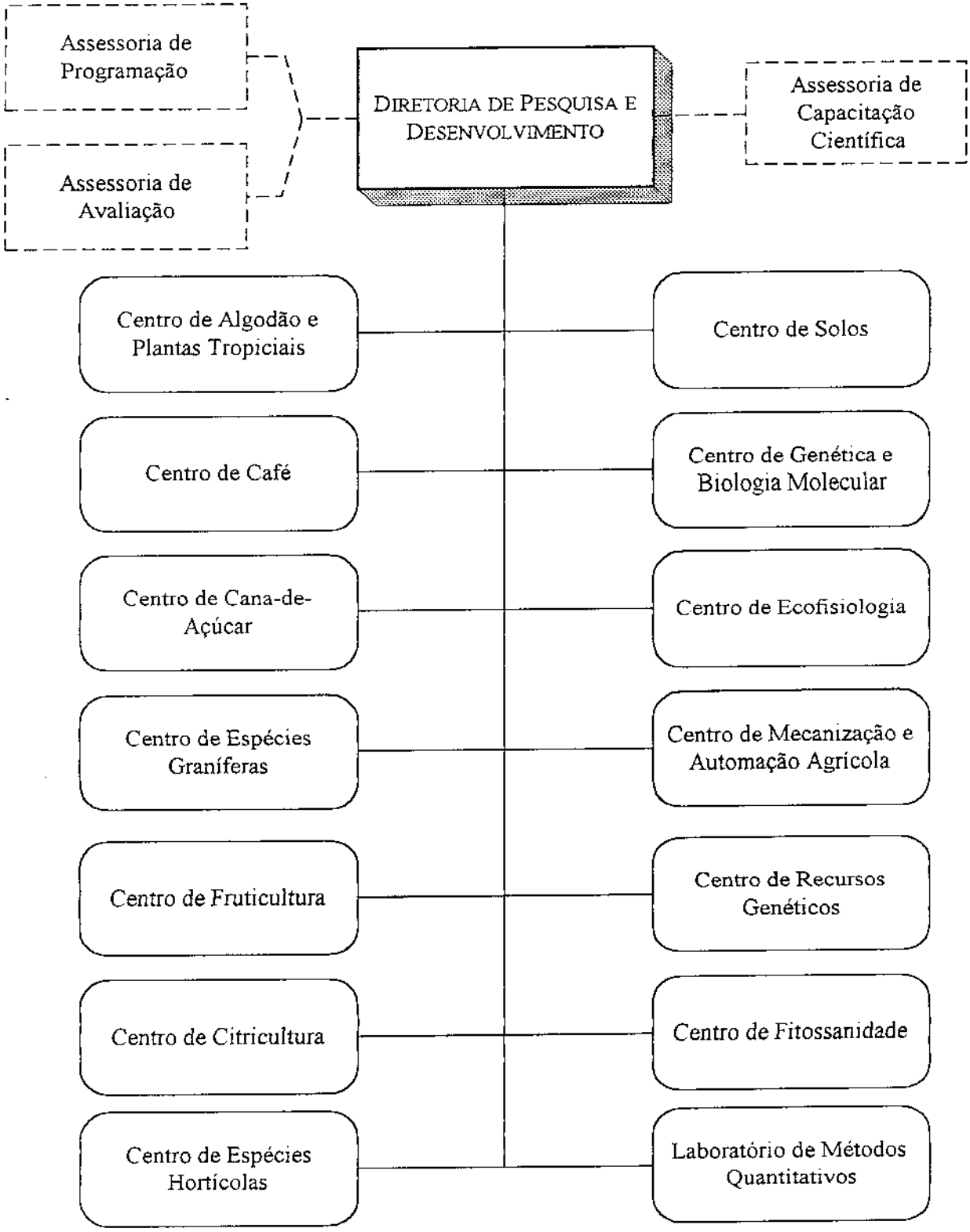
São atribuições dessa Diretoria:

- elaborar diagnósticos próprios e internalizar diagnósticos da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, estabelecendo prioridades, inclusive para pesquisa regional;
- elaborar diagnóstico da necessidade de estudos para avanço de conhecimento científico que estejam limitando o avanço da tecnologia agrícola de interesse do Estado;
- implementar um sistema de gerenciamento com definições de seus componentes, formulários, fluxos e manuais de instrução;
- definir e gerenciar o Programa Institucional de pesquisa, estabelecido com base nos diagnósticos de demandas e prioridades;
- realizar a previsão e alocação de recursos humanos, de investimento e custeio necessários para a execução do programa institucional de pesquisas;
- definir política institucional de treinamento do pessoal técnico de nível superior;
- estabelecer política de intercâmbios nacionais e internacionais;
- manter bancos de dados que permitam efetuar a avaliação institucional;
- representar a orientação científica e tecnológica da Instituição;
- implementar e monitorar mecanismos de avaliação da programação de pesquisa da Instituição.

Os Centros de Pesquisa

Serão implantados treze Centros (seis disciplinares e sete com especialização em culturas ou grupos de culturas) e um Laboratório de Métodos Quantitativos. Os Centros de Pesquisa são unidades administrativas e serão diretamente vinculados à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento. O documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa" esclarece sobre a organização e atribuições dos Centros na nova estrutura do IAC. Abiaxo apresenta-se a composição dos novos Centros de Pesquisa.

Organograma da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento e Centros de Pesquisa



3.2.3 Diretoria de Ação Regional

A reforma que se pretende nessa estrutura transformará, num primeiro momento, algumas das Estações Experimentais em Centros Regionais, cujo papel será o de articular as atividades de pesquisa e experimentação em âmbito regional. Seis estações foram inicialmente indicadas para sediar os Centros Regionais. As demais estações, resguardadas as suas especificidades e de acordo com a estratégia a ser estabelecida pelo Instituto, poderão, ao longo do tempo, transformar-se em Centros Regionais. A implementação dos Centros Regionais escolhidos ocorrerá gradativamente, de acordo com a estratégia a ser adotada pela Diretoria de Ação Regional. Os Centros deverão contar com uma estrutura de apoio administrativo, para facilitar a operacionalização de suas funções regionais. Além desses Centros e das Estações essa Diretoria contará com um Núcleo de Produção de Sementes e Mudas.

Caberá a essa Diretoria realizar, regionalmente, atividades de pesquisa, prospecção de demandas e validação das tecnologias geradas pelo IAC. Serão também suas atribuições a produção de sementes e mudas, o planejamento e instalação dos experimentos e a articulação com outros órgãos de pesquisa e extensão rural de São Paulo, especialmente com os Escritórios de Desenvolvimento Rural da CATI.

O Diretor de Ação Regional deverá fazer parte do colegiado da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento, sendo esta uma das estratégias a serem adotadas pelo IAC para a internalização das demandas regionais e para a avaliação das tecnologias geradas pelo IAC adotadas nas diferentes regiões do estado.

São os seguintes os Centros Regionais a implementar num primeiro momento:

- do Sudoeste, que será localizado na Estação Experimental de Capão Bonito;
- da Alta Paulista com sede na Estação Experimental de Adamantina;
- do Vale do Paranapanema com sede na Estação localizada no município de Assis;
- do Noroeste, que será localizado na Estação Experimental de Votuporanga;
- da Alta Mogiana, que terá sua base na Estação Experimental de Ribeirão Preto;
- do Vale do Ribeira, com sede na Estação Experimental de Pariquera-Açu;

O Centro Experimental de Campinas, embora não tenha uma ação tipicamente regional, será equiparado a Centro Regional, com estrutura de apoio equivalente. Isso se justifica pela complexidade de suas ações e pelo fato de

que a maior parte da experimentação conduzida pelo IAC é atendida por esse Centro.

3.2.4 Diretoria de Comunicação e Treinamento

A Diretoria de Comunicação e Treinamento do Instituto Agronômico será composta por quatro Núcleos: Informação, Documentação e Editoração, Comunicação e Treinamento.

As atribuições da Diretoria de Comunicação e Treinamento são:

- assessorar a Diretoria Executiva na formulação de uma política de comunicação, marketing e informação do IAC;
- propor as normas para as publicações editadas pelo IAC e orientar os trabalhos do Comitê Editorial do IAC;
- auxiliar a Diretoria Executiva nas áreas de relações públicas e contatos com imprensa;
- assessorar os Centros de Pesquisa e os Centros Regionais na elaboração de sua política de comunicação e na realização de eventos;
- elaborar campanhas de comunicação cujos objetos podem ser publicitário, promocional e informativo;
- definir a política e organizar a oferta de treinamento para público externo.

3.3 Sobre a estrutura e o sistema de planejamento e avaliação da pesquisa

Resume-se a seguir a proposta da nova estrutura organizacional para a pesquisa (a criação dos Centros e de assessorias da Diretoria de Pesquisa & Desenvolvimento), o sistema de operacionalização da nova estrutura (por programas e projetos integrados), a estratégia de planejamento e gerenciamento da pesquisa (mecanismos de atendimento de demandas internas e externas), assim como a sistemática de avaliação institucional.

Dados obtidos durante a fase de diagnóstico demonstram que um dos problemas enfrentados pelo Instituto é a excessiva fragmentação da estrutura organizacional para o exercício da atividade de pesquisa.[18] O IAC conta com 39 seções técnicas, definidas por produtos ou por disciplinas. A média de pesquisadores é de menos de cinco por seção, sendo que 18% dessas seções

---

[15] Para detalhes ver documento sobre os resultados do diagnóstico sobre a situação atual do IAC.

contam com um ou dois pesquisadores. Essa fragmentação torna a instituição vulnerável em sua sustentabilidade por problemas gerenciais e pela própria dificuldade de formação de massa crítica. O Diagnóstico também destacou que as seções mais produtivas (em termos de projetos e publicações) estavam entre as que contavam com maior número de pesquisadores, o que indica que a reunião de grupos maiores de pesquisadores enseja ganhos em seu potencial científico.

Além disso, nos últimos anos ocorreram sensíveis alterações nos ambientes científico (utilização de técnicas de biologia molecular) e tecnológico (ampliação da atuação conjunta de instituições para a solução de problemas específicos), que tornam necessária a revisão da estrutura e da maneira de atuação do Instituto.

Diagnosticou-se também a necessidade de um sistema de planejamento da pesquisa e de instrumentos e mecanismos de avaliação institucional, visto que atualmente esses procedimentos carecem de formalização e sistematização. O novo modelo institucional proposto, baseado nos pilares de flexibilidade, autonomia e monitoramento do ambiente, complementa-se com a necessária prestação de contas para os mantenedores e usuários do Instituto.

A Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento será a unidade responsável pela operacionalização da política científica e tecnológica da Instituição. São seus objetivos gerais: coordenar a elaboração e a execução do planejamento científico institucional, a programação do treinamento de pessoal científico e acompanhar e avaliar o desempenho técnico-científico dos pesquisadores e dos Centros de pesquisa.

3.3.1 Centros: a nova estrutura da pesquisa no IAC

Os Centros de pesquisa são unidades administrativas e serão vinculados à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento. Cada Centro tem a responsabilidade de administrar os pesquisadores, o pessoal de apoio e seu orçamento. Para isso os Centros deverão contar com mecanismos para estabelecimento de sua programação de pesquisa e apresentar os resultados alcançados à comunidade interna e externa. Os Centros devem elaborar seu Plano Diretor a cada três anos, no qual explicitam sua linha de ação, seus temas de pesquisa, os serviços que serão ofertados, as relações com os usuários etc. Anualmente elaboram sua programação de pesquisa, contemplando tanto as demandas externas quanto as internas.

Cada Centro contará com um Diretor que tem por atribuição principal o gerenciamento da pesquisa e é o responsável pela programação e pela organização e apresentação da avaliação anual de seu Centro junto à Diretoria

de P&D. Os Diretores de Centro serão apoiados no que se refere a questões administrativas por um serviço de apoio administrativo.[19]

Cada Centro deverá propor o plano de treinamento dos pesquisadores, técnicos e pessoal administrativo, em consonância com a política geral de treinamento da Instituição.[20] Definido o plano de treinamento anual, as demandas serão encaminhadas à Diretoria de P&D (para pesquisadores e técnicos) e para a Gerência de Pessoal, vinculada à Diretoria de Administração e Finanças (para pessoal administrativo).

Durante o primeiro ano de implementação, os Centros deverão dedicar-se à elaboração de seu Plano Diretor (5 anos), no qual devem constar sua missão, atividades e forma de organização. Ademais, deverão identificar e encaminhar os ajustes de infra-estrutura necessários, identificar as necessidades de recursos, estruturar sua organização administrativa e realizar o inventário das pesquisas já realizadas na sua área de atuação pelo IAC.

Os Centros que compõem a nova estrutura de pesquisa e as demais unidades de apoio à execução de pesquisa têm suas atribuições definidas no documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa".

O agrupamento das 39 atuais Seções Técnicas dará origem a treze Centros (seis disciplinares e nove com especialização em culturas ou grupos de culturas). Adicionalmente, será vinculado a esta Diretoria um Laboratório de Métodos Quantitativos.

De uma maneira geral, as atribuições dos Centros são as seguintes:

- efetuar prospecção própria de demanda na área de atuação do Centro, por meio das Comissões de Acompanhamento e de Programação - CAPs[21]
- propor as prioridades de atuação do Centro;
- propor o quadro de pessoal e o orçamento necessários à execução dos trabalhos;
- executar sua programação de pesquisa;

---

[19] A estrutura administrativa básica dos Centros (apresentada no documento de Reforma Administrativa) é a de um Diretor, um serviço de apoio (cuja composição será variável em função da complexidade do Centro) e do corpo técnico.

[20] Em face das novas atribuições do Diretor dos Centros (*vis-à-vis* as atribuições dos atuais Chefes de Seção), centradas na gestão da pesquisa, será necessária a realização de um programa de treinamento gerencial interno, tanto para os Diretores como para o apoio administrativo, que se ocuparia das funções administrativo-burocráticas hoje desempenhadas pelo Chefe da Seção.

[21] As CAPs são comissões formadas em cada Centro e compostas por pessoal interno e externo à Instituição. Sua função principal é a de captar demandas por meio de reuniões anuais feitas com os usuários do Centro. Essas demandas deverão se constituir na base da programação do Centro. Para detalhes ver documento de "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa", particularmente no item que trata do sistema de planejamento.

- divulgar os resultados e promover a transferência das tecnologias desenvolvidas;
- multiplicar e o fornecer material genético e básico, quando pertinente;
- promover a interação com outras unidades de pesquisa, com agências financiadoras e com a iniciativa privada, com vistas à realização de trabalhos conjuntos ou busca de recursos, buscando a eficiência e eficácia de sua aplicação;
- incentivar o constante treinamento e atualização técnico-científica de seu pessoal;
- oferecer bens e serviços ligados às suas áreas de atuação.

3.3.2 O sistema de planejamento e gerenciamento da pesquisa

O sistema de pesquisa do IAC será composto, administrativamente, pela Diretoria de P&D e suas Assessorias, pelos treze Centros de pesquisa e por um laboratório de métodos quantitativos. Como unidades programáticas serão implementados os programas de pesquisa e os projetos integrados ou monodisciplinares. Antes de se apresentar o sistema de planejamento propriamente dito, define-se abaixo a concepção e a estratégia de implantação de programas de pesquisa e de projetos integrados.

Criação e ampliação dos programas de pesquisa

Embora o IAC venha gradativamente implantando programas de pesquisa, não se pode dizer que a Instituição opere por programas. Na verdade, a organização da pesquisa dá-se de forma excessivamente dispersa. A formalização de uma política de programas é uma necessidade para agilizar e dar consistência ao planejamento da pesquisa que ora se implementa.

- *Quanto ao objeto do programa*: por produto, conjunto de produtos e temáticos.[22]

- *Quanto à origem do programa:* o surgimento de um novo programa pode se dar por iniciativa interna e externa à Instituição.

- *Quanto à organização do programa:* os programas devem ser organizados buscando a integração de atividades de vários Centros da Instituição e externos a esta, e a incorporação das demandas das diversas representações de usuários. Sua unidade principal é o *projeto integrado* (descrito a seguir).

---

[22] Para um detalhamento da concepção e da estratégia de implantação dos programas, ver documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa".

Ainda no que diz respeito à organização, os programas podem estar num único Centro, assim como podem ter localização multi-Centro.

- *Quanto ao financiamento:* os programas, além de contar com recursos da Instituição, devem explicitar, anualmente, sua estratégia de busca de financiamento próprio. Em sua programação anual, os programas devem apresentar sua proposta orçamentária consolidada para o exercício em questão.

- *Quanto à estratégia de implantação dos programas:* prevê-se a definição dos programas do IAC, a partir de 1997, em três etapas:

a) Indicação dos programas que devem ser estimulados.

b) Inventário dos projetos de pesquisa em andamento.

c) Definição do conteúdo dos programas, obedecendo à seguinte metodologia:[23]

c_1) identificação e motivação dos atores que devem participar.

c_2) feita a motivação e o convite aos participantes, deve-se estabelecer a seguinte programação para o workshop:

- duração: um dia e meio

- primeiro período: apresentação da iniciativa do programa por integrantes do IAC e de palestras técnicas sobre os principais problemas tecnológicos e econômicos que devem ser discutidos durante o workshop. Concluídas as apresentações devem ser formados grupos que trabalharão no segundo período;

- segundo período: reuniões dos grupos de trabalho, que terão uma pauta de temas sobre os quais deverão sugerir linhas de pesquisa para compor o programa. Cada grupo terá um coordenador e um relator. No final desse período os grupos apresentarão suas sugestões numa plenária;

- terceiro período: reunião com os coordenadores e relatores dos grupos para consolidar as propostas e definir as linhas de ação do programa.

c_3) Organização do programa no interior do IAC (divisão de tarefas, metas, cronogramas etc.).

---

[23] A metodologia aqui descrita apoia-se em trabalho desenvolvido pelo Grupo Técnico de Biotecnologia do PADCT, sob coordenação de Luiz Eustáquio e Rui Caldas.

Projetos Integrados e Monodisciplinares[24]

Os projetos são a menor unidade programática do. Devem ser generalizados na instituição, o que não significa que não haja lugar para os projetos monodisciplinares ou simples, que se destinam a investigações de caráter ainda exploratório ou para as quais a montagem de um projeto integrado não se justifica.

Projetos integrados são aqueles de cunho tecnológico aplicado que definem, desde sua concepção, a participação do maior número possível de atores potencialmente interessados no desenvolvimento tecnológico proposto. Resumindo, é possível identificar brevemente algumas características de um projeto integrado:

- orientado para a solução de problemas;
- próximo à demanda;
- articula aspectos científicos, tecnológicos, produtivos e de mercado;
- promove pesquisas em estruturas de rede.
- apresenta articulações "horizontais" (multidisciplinaridade e multi-institucionalidade), e "verticais" (da percepção de demandas até o usuário final);

A implantação dos projetos integrados será realizada no IAC utilizando-se a seguinte estratégia:

a) vincular parte do orçamento de pesquisa do IAC para financiar projetos integrados por intermédio de editais internos a serem adotados pela Diretoria de P&D do IAC. Estes editais serão implementados com recursos orçamentários e com recursos de programas especiais, como já ocorre atualmente com os programas de segurança alimentar e agricultura familiar;

b) considerar a participação em projetos dessa natureza nos critérios de ganhos por produtividade (ver proposta apresentada no documento referente à "Gestão de Recursos Humanos");

c) definir uma meta para que as unidades do IAC tenham uma porcentagem de seus projetos nessa categoria num prazo a ser estabelecido.

---

[24] Ver detalhes no documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa".

O Papel Das Estações Experimentais Na Programação De Pesquisa

O IAC operará com dois "modelos" básicos de ação regional, definidos segundo sua atribuição principal: sede de Centros regionais e estações experimentais. Em ambas situações estas unidades operarão como parte dos Polos Regionais do Estado e como áreas de pesquisa e experimentação do IAC.[25]

Torna-se necessário estabelecer ações para que, apoiado na rede de Estações, o IAC possa atuar de maneira mais participativa no desenvolvimento regional. Para tanto, deve-se estabelecer programas de pesquisa baseados na demanda tecnológica, estabelecida através de trabalhos de prospecção bem definidos; ter atuação mais integrada com unidades regionais de outros Institutos, de modo a gerar tecnologias, não só para produto, mas para sistemas produtivos; estabelecer, em determinadas estações, equipes multidisciplinares de pesquisa, no interesse da região, transformando-as em Centros Regionais de Pesquisa.

Operacionalização do sistema de planejamento da pesquisa

As linhas de atuação da Instituição são definidas em três níveis: O primeiro, mais geral, é de competência do Conselho de Administração do IAC, e tem por objetivo indicar as diretrizes institucionais.[26] Esse Conselho reúne-se com periodicidade anual. O segundo nível refere-se à Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento, por meio de suas Assessorias, particularmente as de Programação e de Avaliação, as quais internalizam e repassam aos Centros prioridades de pesquisa para o IAC. O terceiro nível é o dos Centros e dos programas, onde se faz o detalhamento dos projetos e a captação das demandas junto aos usuários diretos das atividades do Centro, por meio das CAPs. É nas relações entre estes dois últimos níveis que se concretiza a sistemática de programação da Instituição. Descreve-se a seguir a forma da programação e do gerenciamento da pesquisa a ser implementada no IAC.

---

[25] Serão implantados seis Centros Regionais que terão por atribuição básica representar institucionalmente o IAC na região; elaborar projetos regionais, com base na prospecção de demandas e em consonância com as diretrizes da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento; oferecer treinamento em parceria com órgãos públicos e privados e realizar ações de pesquisa e de transferência de tecnologia em articulação com as demais instituições do agronegócio presentes na região, especialmente com as unidades da SAA. Para outras informações, ver o documento "Reforma Administrativa".

[26] As atribuições e a composição do Conselho de Administração do IAC podem ser encontradas no documento "Reforma Administrativa".

À Diretoria de P&D cabe ocupar-se das seguintes tarefas do planejamento e do gerenciamento da pesquisa:

- realizar estudos de demanda, internalizar as indicações de prioridades formuladas na SAA, receber propostas de desenvolvimento tecnológico de usuários e de outras instituições de pesquisa;
- fazer valer na pesquisa as diretrizes institucionais definidas pelo Conselho de Administração do IAC;
- formular planos anuais de prioridades da Instituição;
- receber e analisar as programações anuais dos Centros e dos programas;
- repassar as prioridades aos Centros e aos programas;
- avaliar e compatibilizar essas programações e devolvê-las aos Centros e programas;[27]
- realizar a avaliação das programações após o final de cada exercício;
- coordenar e consolidar a orçamentação dos Centros e programas;
- definir a proposta final de alocação de recursos para os Centros e programas, utilizando os resultados da avaliação.

Aos Centros e programas competem as seguintes tarefas do planejamento

- elaborar seu Plano Diretor (Centros) ou seu programa geral (programas);
- internalizar as indicações de prioridades vindas da Diretoria de P&D;
- instituir sua Comissão de Acompanhamento e Programação (CAP), com participação de pesquisadores do IAC, de outras instituições, dos usuários mais próximos da atividade do Centro, de profissionais de planejamento de órgãos governamentais e representantes de empresas, produtores agrícolas e cooperativas;

[27] A avaliação e compatibilização tem por objetivo racionalizar as atividades do conjunto da Instituição, evitando sobreposições, alocando melhor os recursos humanos e financeiros, evitando propostas de pesquisa sem identificação com as prioridades institucionais e consolidando o trabalho de pesquisa do IAC.

- realizar reuniões anuais da CAP para a definição de linhas de pesquisa, tendo sempre como referência as prioridades indicadas pela Diretoria de P&D;

- formular sua programação anual, com descrição de metas e prazos, tendo como referência seu plano diretor, as reuniões anuais da CAP e as indicações vindas da Diretoria de P&D;

- implementar sua programação (após aval da Diretoria de P&D) e comunicar aos membros do CAP a programação que será efetivamente implementada;

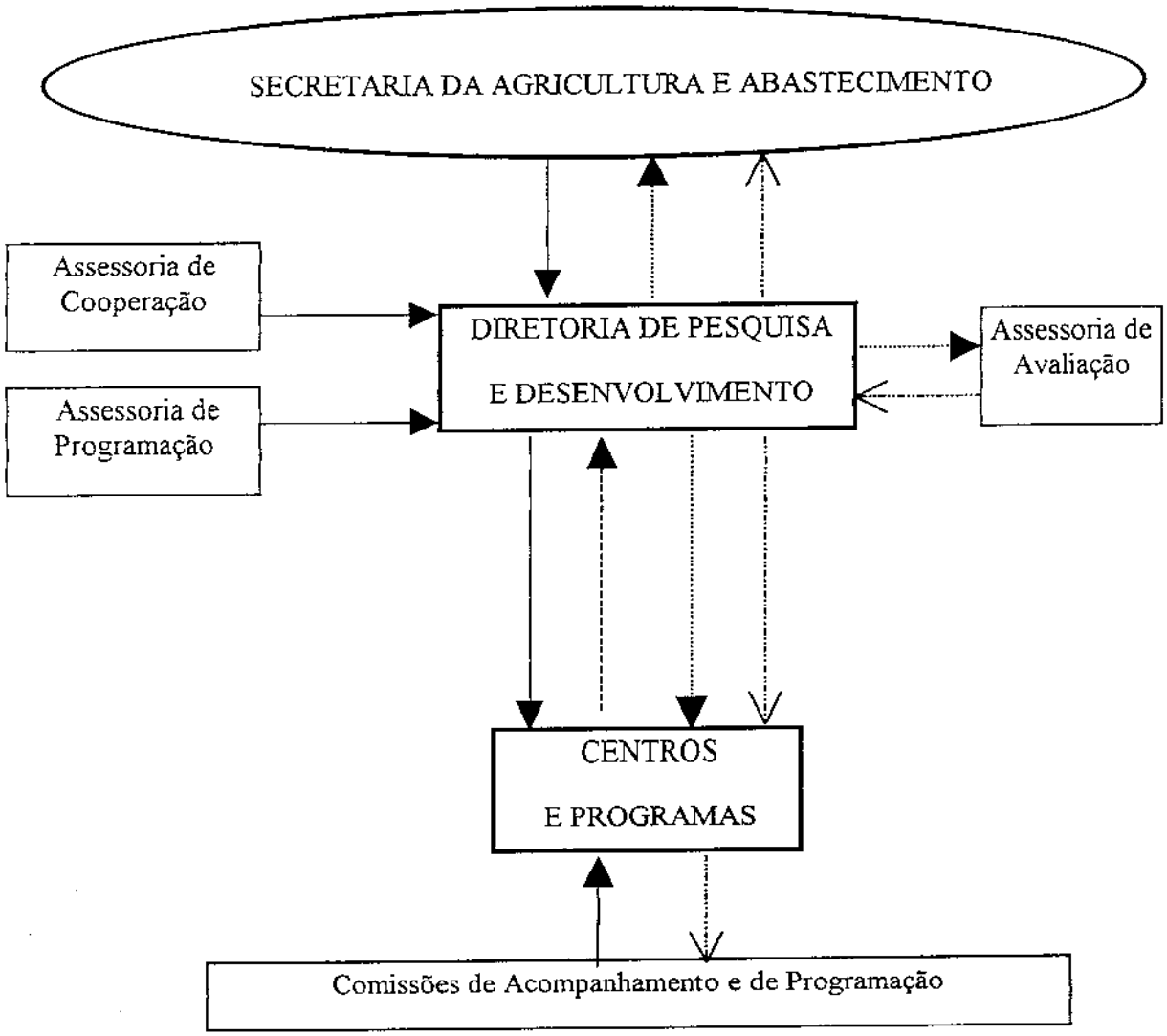
- enviar, ao final de cada exercício, relatório de atividades à Diretoria de P&D, informando o que foi cumprido da programação;

- elaborar sua proposta orçamentária.

Resumindo, a sistemática de planejamento e programação segue os seguintes passos: a Diretoria de P&D encaminha as linhas prioritárias aos Centros e aos programas. Estes definem a pauta geral de ação tendo ainda como base seu plano diretor (no caso do Centro) ou seu programa geral (no caso do programa). O Centro, assim como o programa, realizam reuniões com as respectivas CAPs. Consolidam-se as programações anuais que são enviadas à Diretoria de P&D, que faz a avaliação e a consolidação das atividades do Instituto. Essa Diretoria devolve aos Centros e aos programas as programações consolidadas que serão então implementadas. Cada Centro/programa deve enviar a programação definitiva para as respectivas CAPs. Ao final do exercício os Centros e programas formulam relatório sobre o quê foi realizado da programação prevista. O fluxograma abaixo ilustra a sistemática. Devem ser definidas datas-limites para a entrega da programação pelos Centros e para retorno da consolidação, respeitando-se as especificidades de cada Centro.

A programação de cada Centro deverá ser acompanhada da proposta orçamentária para sua execução, a qual inclui a solicitação de recursos orçmentários do Instituto, os recursos que o Centro espera captar com projetos e prestações de serviços e os recursos que entram via editais internos.

Fluxograma do Sistema de Planejamento da Pesquisa



LEGENDA

→ Fluxo de *input* das demandas

⇢ Fluxo da programação

⇢ Fluxo da programação consolidada

⇢ Fluxo dos resultados da avaliação

3.3.3 Sistema de Avaliação

A implantação de um novo Sistema de Planejamento e Gerenciamento da Pesquisa no Instituto Agronômico de Campinas complementa-se com a instituição de instrumentos de avaliação.

As instituições de pesquisa de São Paulo já possuem experiência em avaliação individual, no nível do pesquisador, que vem sendo conduzida pela Comissão Permanente do Regime de Tempo Integral (CPRTI). No entanto, durante a fase de diagnóstico foram identificadas insatisfações com os critérios e procedimentos atualmente adotados. Rever a avaliação individual implica rever a atual estrutura de cargos e salários da Instituição, tarefa esta da maior importância para a consolidação da reforma institucional e que deverá ser realizada no decorrer do primeiro ano. A avaliação individual deve traçar um perfil do desempenho dos pesquisadores e do pessoal de apoio, a partir de critérios apresentados no documento de Gestão de Recursos Humanos. Neste item do documento será abordada apenas a avaliação institucional.[28]

No caso do IAC, a avaliação institucional deve consistir do conjunto das análises dos Centros e dos programas de pesquisa segundo indicadores escolhidos. O processo de Avaliação Institucional deverá ser conduzido pela Assessoria de Avaliação, que teve suas atribuições indicadas anteriormente.[29]

Indicadores[30]

Os indicadores escolhidos estão agrupados em quatro instâncias:

a) Qualificação do pesquisador/equipe.

b) Produção técnico-científica e difusão de conhecimentos.

c) Difusão de Tecnologia e Imagem.

d) Desenvolvimento de tecnologia, produtos e processos.

Calculados os indicadores, procede-se à análise, identificando-se a média para cada uma das unidades técnicas (Centros, estações e polos regionais) e aquelas de melhor desempenho (*benchmark*). Os melhores desempenhos e os

---

[28] A proposta de avaliação institucional foi baseada nos critérios e procedimentos adotados pela EMBRAPA. Para maiores informações ver: Portugal, A D. e outros Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa - Unidades Descentralizadas. Embrapa: Brasília, (trabalho apresentado na Comissão Diretiva do PROCISUR em 11 e 12. 12.1996) e Souza, G. S. e outros Produtividade e eficiência relativa de produção em sistemas de produção de pesquisa agropecuária. Embrapa: Brasília, (datil. 25 páginas).

[29] Ver detalhes no documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa".

[30] Sugere-se tomar os indicadores utilizados pela EMBRAPA como base para definir aqueles que serão aplicados no IAC. Sugere-se ainda que seja feita uma compatibilização com os indicadores propostos pelo CONCITE, a fim de facilitar a elaboração dos relatórios para este órgão.

desempenhos médios para cada indicador formarão o "quadro de referência", com relação ao qual deverão ser classificados os desempenhos restantes.

Critérios da avaliação[31]

Os critérios da avaliação serão propostos pela Assessoria de Avaliação e aprovados pelo Conselho de Administração do IAC. Os critérios utilizados pela Embrapa serão considerados poderão ser utilizados pela Assessoria de Avaliação na elaboração dos critérios a serem submetidos ao Conselho de Administração.

a) Cumprimento de Metas: baseia-se no alcance de metas qualitativas, definidas como compromissos institucionais, apresentados de forma descritiva pelos Centros, e de metas quantitativas, relativas aos indicadores selecionados.

b) Eficiência Relativa: é um coeficiente entre um conjunto de indicadores de produção (indicados no item anterior) e seus respectivos insumos/custos (pessoal, outros custeios e depreciação).

c) Auditoria de Qualidade: sua função é avaliar as unidades de pesquisa, do ponto de vista da qualidade da programação técnico-científica e dos resultados obtidos.

d) Avaliação de Impacto Sócio-econômico: medirá o efeito da pesquisa de uma unidade do IAC sobre o complexo agroindustrial e sobre o bem-estar dos consumidores.

e) Auditoria de Imagem: tem a função de aferir a opinião dos principais clientes, usuários e parceiros a respeito dos Centros do Instituto.

O Sistema de Avaliação, além de resultar em indicadores sobre o desempenho institucional, constitui-se também em importante instrumento de gestão da pesquisa, dado ser um complemento fundamental do sistema de planejamento.

A implementação, que será conduzida pela Assessoria de Avaliação, deverá ocorrer em dois períodos: No primeiro ano deverão ser cumpridas as seguintes etapas: nomeação da Comissão de Avaliação; definição dos objetivos e funções do Sistema; seleção de indicadores; definição da metodologia de análise e campanha interna de esclarecimento. No segundo ano são realizados o levantamento e o processamento dos dados; cálculos e análises; definição dos *benchmarks* e classificação.

---

[31] Alguns desses critérios poderão ser avaliados por instituições contratadas pelo IAC.

3.4 Medidas complementares

Até aqui fez-se a síntese de três principais documentos da reforma jurídica e institucional: "Alternativas jurídicas para o IAC"; "Reforma administrativa"; e "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa". Quanto às propostas dos três documentos restantes ("Gerenciamento de recursos financeiros"; "Gestão de recursos humanos"; e "Sistema de informação"), apresenta-se a seguir, de forma itemizada, seus principais pontos. Para uma visão completa, sugere-se a leitura desses documentos.

3.4.1 Sobre o gerenciamento de recursos financeiros

- Elaboração e execução do orçamento institucional levando-se em conta: orçamento globalizado, plano plurianual programático e de geração e aplicação de recursos, fontes de recursos, estabelecimento de metas, priorização e racionalização de atividades.

- Transformação em unidade orçamentária. A transformação do IAC em unidade orçamentária constitui passo fundamental para que a Instituição se torne mais eficiente, ainda sob a administração direta e para adquirir experiência em planejamento e execução orçamentária, essencial para facilitar a transição para a forma institucional desejada. Consultar, a esse respeito, o documento "Alternativas Jurídicas para o IAC".

- A gestão do Fundo Especial de Despesas (FED). O Decreto nº 41.539/97 que fixa normas para a execução orçamentária e financeira do exercício de 1997, em seu artigo 3º, parágrafo 2º, diz que "os Fundos Especiais de Despesa constituem, para efeitos do SIAFEM, Unidades Gestoras Financeiras e Executoras", o que se constitui em importante passo para tornar o FED totalmente gerido pelo IAC.[32]

- A nova sistemática de comercialização no IAC. A comercialização de produtos e serviços do IAC deverá ocorrer em diferentes "setores" da Instituição. A Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento, por intermédio de seus Centros, ofertará produtos e serviços tais como sementes, mudas, borbulhas, cursos, análises laboratoriais, entre outros. A comercialização destes serviços e produtos obedecerá normas estabelecidas pelo Comitê de Comercialização e *Marketing*.

---

[32] Necessário se faz , também, alterar a Portaria CAF 12/78 , em vigor, que estabelece normas de caráter financeiro relativamente aos fundos especiais de despesa. As alterações devem ocorrer para eliminar a figura da "conta única" Tesouro - FED e redefinir o diferimento de recursos em superavit. Análise da Portaria para oferecer proposta já se encontra em andamento.

- Alternativas para incrementar a captação de recursos. Para aumentar a oferta de produtos e serviços, deve haver uma política para sua comercialização. A estratégia ideal para otimizar a captação de recursos via oferecimento de tecnologias, bens e serviços está baseada no atendimento do cliente e/ou usuário do IAC, levando-se em conta os seguintes passos: a) identificação dos públicos-alvo e suas necessidades; b) análise das demandas detectadas *vis-à-vis* a missão institucional, prioridades, planejamento, capacitação, interesse etc; c) definição das tecnologias, bens e serviços a serem disponibilizados para atender o cliente e/ ou usuário; d) direcionamento do esforço de marketing e comercialização para esse "pacote de produtos".

- Produção e comercialização de sementes básicas e de mudas. As sementes e mudas produzidas pelo IAC deverão contar com uma política explícita de comercialização e de marketing. Atualmente, as sementes e mudas são produzidas sob a coordenação do Sistema de Produção de Sementes e são comercializadas quase exclusivamente com o Departamento de Sementes e Mudas da CATI. A operação deste sistema mostra os seguintes pontos de estrangulamento: dependência de cliente único (CATI), comercialização realizada sem estrutura de apoio para efetuá-la e detectar oportunidades, programa de produção desvinculado da necessidade de arrecadar recursos, entre outros. Atualmente, utilizam-se 700ha para produção de sementes básicas, que podem ser ampliados para 1.000ha.

Estratégias para implantação: a) estruturar o Núcleo de Comercialização, subordinado à Diretoria de Administração e Finanças, e o Núcleo de Produção de Sementes e Mudas, sob a coordenação da Diretoria de Ação Regional; b) implantar o Comitê de Comercialização e Marketing, permitindo que a instituição conte com uma instância de formulação de políticas e de planos para a área de produção de sementes básicas e mudas; c) realizar levantamento de áreas para produção de sementes básicas e mudas nas estações experimentais e apresentar um plano de produção. Os planos de produção são submetidos ao Diretor de Ação Regional e a aprovação dos planos de produção será realizada pelo Comitê de Comercialização e Marketing;

- Obtenção de *royalties* dos produtos "IAC". O IAC gera uma série de produtos que deverão ser objeto de políticas de obtenção de royalties. No setor de sementes, por exemplo, pode-se ampliar a captação de recursos, pelo recebimento de *royalties* dos cultivares IAC, fato que não ocorre hoje. Apenas a CATI e a EMBRAPA recolhem um percentual do material IAC que multiplicam (2 ou 3% do valor obtido com a comercialização de sementes). Porém, proporcionalmente ao volume de semente entregue, a EMBRAPA recolhe muito mais, pois a CATI produz e vende pouca semente certificada

a partir dos materiais IAC.[33] O mesmo esforço de ampliação de captação de recursos será aplicado à comercialização de mudas, borbulhas, serviços, processos, softwares etc.

- Aproveitamento das áreas das estações experimentais. As estações experimentais dispõem de áreas que deverão ser aproveitadas para atividades que venham a gerar receitas para a instituição. Adicionalmente ao incremento da área de produção de sementes básicas e mudas, acima apresentad, deverão ser avaliadas algumas alternativas de aproveitamento destas áreas. As que apresentam maior viabilidade no momento são: parcerias de produção, cultivos de grãos e perenes em áreas de pousio, e custeio e venda de descartes de pesquisa.

- Exploração do patrimônio. O patrimônio do IAC deverá ser objeto de uma exploração mais intensa. Além das propostas de aproveitamento de áreas agrícolas, apresentadas no item acima, deverão ser realizados planos de cessão em comodato de áreas de estações experimentais e de edificações do IAC-Sede. Uma das alternativas é a cessão de áreas de estações para a implantação de Centro de Convenções.

- Medidas para aumentar a eficiência da Fundação IAC, como instrumento fundamental no novo modelo institucional. São medidas importantes para a efetiva cooperação entre fundações privadas: a) negociação e aprovação de lei estadual que, à semelhança da Lei Federal nº 8958/94, estabeleça a formalização das relações entre instituições paulistas de ensino e de ciência e tecnologia e as fundações de apoio. O Anexo 2 apresenta minuta de Projeto de Lei; b) utilização da possibilidade de contratação de serviços de fundação privada utilizando o previsto no artigo 24, inciso XIII, da Lei 8666/93 atualizada pela Lei 8883/94, recentemente facilitada pela Instrução Normativa nº2/96, que dispõe sobre a dispensa de licitação para essas contratações.

- Outras fontes de recursos. Além das fontes de recursos já discutidas nos itens anteriores, o IAC conta com a possibilidade de aproveitamento de alternativas como:

  - Oferta de cursos de curta ou longa duração, com apoio de empresas e custos realistas para os participantes. Uma programação regular de cursos deverá ser elaborada em conjunto pela Diretoria de Comunicação, Diretoria de P&D e Diretoria de Ação Regional. A aprovação e divulgação do programa caberá à Diretoria de Comunicação e Treinamento.

---

[33] Exemplificando, no último ano o IAC entregou à CATI 400 t de sementes básica de várias espécies e recebeu cerca de R$300.000,00. No mesmo período também entregou à EMBRAPA 0,8 t de sementes de soja e feijão e recebeu, aproximadamente, R$65.000,00, oriundos dos royalties da sementes.

- Implantação de espaços de divulgação permanente: criar mini-centros de exposição, *outdoors* etc.

- Delegação de poder para Diretor Geral do IAC assinar avenças. Para obter a delegação de poder desejada estão sendo propostas duas possibilidades, ambas envolvendo o Decreto Estadual nº 40.722 de 20/03/96 (Consultar Anexo 3 do documento de "Gerênciamento de Recursos Financeiros")

  - alteração do artigo 3º do Decreto, obtendo-se a delegação para assinar convênios, além de outras competências para captação de recursos (minuta da proposta de alteração é apresentada como Anexo 4 no documento de "Gerênciamento de Recursos Financeiros").

  - obter autorização governamental genérica para celebração de convênios, aproveitando o previsto no artigo 12º do citado Decreto (ver Anexo 5 do documento de "Gerênciamento de Recursos Financeiros").

3.4.2 Sobre a gestão de recursos humanos

O diagnóstico organizacional do IAC e a pesquisa de ambiente de trabalho apontaram para alguns pontos críticos na área de gestão de recursos humanos. A resolução destas questões constitui um passo fundamental para a consolidação de um novo modelo que atenda plenamente aos requisitos de eficiência e qualidade. Os projetos a serem implementados na área de recursos humanos de que trata este documento são os seguintes:

- Considerações sobre a gestão dos recursos humanos do IAC.

- Introdução de mecanismos de ganho de produtividade.

- Estruturação das carreiras no novo modelo institucional.

Antes de entrar nos pontos acima, é preciso assinalar o alto grau de insatisfação da comunidade do IAC em relação aos patamares atuais de remuneração. Esta política salarial tem provocado evasão de mão-de-obra qualificada e crescente dificuldade em contratar lideranças científicas e outros profissionais de alto nível. Além disso, inviabiliza qualquer tentativa de instituir uma política mais intensiva de treinamento, dado que os profissionais treinados seriam atraídos pelos melhores salários do mercado de trabalho. Assim, deve-se deixar claro que as propostas aqui apresentadas não resolvem o problema da defasagem salarial. Uma instituição de pesquisa agrícola pública com as características do IAC não tem como gerar recursos extra-orçamentários num montante que permita compensar os salários atualmente praticados.

A solução é promover um aumento salarial numa estrutura com processos eficazes de avaliação e desenvolvimento e com maior flexibilidade para adequar seu quadro de pessoal aos objetivos da instituição. O novo modelo pretende instituir uma estrutura de recursos humanos capaz de selecionar, avaliar e desenvolver adequadamente funcionários e pesquisadores de um instituto de pesquisa levando em conta os valores de excelência, eficiência, qualidade e flexibilidade para atingir a necessária competitividade institucional.

No novo modelo proposto neste documento, a gestão de recursos humanos é uma tarefa que cabe fundamentalmente aos pesquisadores e funcionários com cargos de chefia. O Núcleo de Administração de Pessoal seção de pessoal será responsável pelos trâmites burocráticos dos processos de contração, demissão e folha de pagamento. As decisões nesses processos caberão, porém, aos grupos de recursos humanos localizados nos Centros/unidades e ao Comitê de Recursos Humanos do IAC.

Os grupos de recursos humanos dos Centros/unidades analisarão periodicamente as necessidades de contratação, treinamento, avaliação e desligamento de pesquisadores e funcionários sob sua responsabilidade. Estes grupos serão indicados pelo Diretor do Centro/unidade e referendados pelo Comitê de Recursos Humanos. O Comitê de Recursos Humanos é o órgão máximo da gestão de recursos humanos do IAC e funciona como uma estrutura horizontal, sem estar formalmente indicada no organograma. Responde diretamente ao Diretor Geral. Este comitê supervisionará a atuação dos grupos de recursos humanos e conduzirá periodicamente uma avaliação de potencial dos pesquisadores, procurando identificar os indivíduos que melhor incorporam as competências básicas da instituição e traçar uma estratégia de capacitação.

- Introdução de mecanismos de ganhos de produtividade. A introdução de um mecanismo de ganho por produtividade necessita, antes de mais nada, que a instituição determine critérios de avaliação tanto em termos de resultados quanto de competências técnicas e pessoais. Critérios de resultados referem-se ao cumprimento de metas básicas fundamentais para a competitividade da instituição, tais como publicações, recursos obtidos junto a fontes externas, participação em projetos integrados, conforme apresentado no documento "Estrutura e Sistema de Planejamento e Avaliação da Pesquisa". Já a análise de competências visa desenvolver os recursos humanos da instituição de modo a melhor alinhá-los com os objetivos perseguidos

Esta estratégia prevê duas instâncias de distribuição de ganhos de produtividade: os Centros e a instituição como um todo. A captação de recursos pelos Centros continuará sendo a principal fonte dos ganhos de produtividade dos pesquisadores e funcionários neles alocados. É necessário, porém, que os critérios de premiação/bonificação adotados pelos Centros sejam compatíveis com os critérios adotados no conjunto da instituição.

O processo de avaliação proposto compreende a avaliação dos pesquisadores, dos funcionários de apoio e conta com mecanismos de distribuição (bônus anual de produtividade).

- Processo de Avaliação de Pesquisadores. O Diretor de cada Centro realizará anualmente uma avaliação do desempenho dos pesquisadores do Centro. Esta avaliação basear-se-á numa auto avaliação do pesquisador, onde ele se posicionará em relação a resultados, competências técnicas e pessoais. O Diretor dará um *feedback* desta avaliação, sugerindo atividades para melhoria. A sistemática de avaliação encontra-se no documento de "Gestão de recursos humanos". O Diretor Geral deverá conduzir o processo de avaliação dos Diretores e submeterá o seu resultado ao Conselho de Administração junto com uma proposta de distribuição de ganhos de produtividade. O Diretor Geral, por sua vez, é avaliado pelo Conselho de Administração.

- Processo de Avaliação dos Funcionários de Apoio. Cada pesquisador é responsável pela avaliação dos funcionários a ele subordinados. O processo periódico de avaliação também se baseará numa auto-avaliação do funcionário, onde ele se posicionará em relação aos resultados alcançados e às competências técnicas e pessoais. Será elaborado um roteiro para que os funcionários redijam sua auto-avaliação. No caso em que o funcionário atende a mais de um pesquisador, o Diretor do Centro/unidade indicará o responsável pela avaliação.

Processo de Distribuição. Sugere-se a adoção do bônus anual de produtividade. Este processo é mais ágil e evita futuros problemas trabalhistas. No início de cada ciclo de distribuição o Diretor Geral submeterá ao Conselho de Administração uma proposta do montante total a ser distribuído como bônus. Este montante dependerá da receita extra-orçamentária recolhida num fundo específico, cujos critérios de regulamentação serão definidos no primeiro semestre da reforma institucional.

Os Centros terão autonomia na gestão dos fundos dos seus projetos. Deverão, porém, destinar uma taxa de apoio institucional a ser negociada caso a caso (ver a minuta do Fundo de Infra-estrutura Técnica e Administrativa) e informar ao Comitê de Recursos Humanos os pagamentos feitos a pessoal e os critérios utilizados na alocação. Caso o Comitê tenha alguma objeção ao processo de remuneração extra-orçamentária de um Centro, o assunto será levado ao Diretor Geral e ao Conselho de Administração para deliberação (ver detalhes operacionais no documento de "Gestão de recursos humanos".

- Estruturação das carreiras no novo modelo institucional. Uma das tarefas prioritárias do Comitê de Recursos Humanos será a elaboração de carreiras próprias para os pesquisadores e funcionários de apoio, compatíveis com as características do novo modelo institucional. Essas carreiras serão baseadas no conceito de competências e deverão contribuir para o desenvolvimento de um corpo de funcionários orientado para o

aprendizado. A ascensão profissional dar-se-á pela ampliação das qualificações e competências consideradas fundamentais para a eficácia da instituição.

O Comitê de Recursos Humanos deverá elaborar, durante o primeiro ano do seu funcionamento, os seguintes tópicos relativos à estruturação das carreiras: a) sistema de avaliação institucional e seus critérios, b) sistema de ganhos de produtividade, c) sistema de avaliação de pessoal de apoio, e d) discussão das leis complementares n°s 661 e 662.

3.4.3 Sobre o sistema de informação

A pesquisa realizada pelo GEOP revelou um grande "consenso negativo" no que se refere à qualidade e intensidade da comunicação interna, bem como uma diminuição dos esforços de divulgação da imagem da instituição. Considerando que em uma instituição como o IAC o insumo básico para a comunicação, tanto interna como externa, é a informação sobre as atividades de pesquisa, a proposta de Reforma Institucional deve contemplar a estruturação de um ***Sistema de Informação***, o qual cumprirá a função de alimentar, internamente, as tomadas de decisão e o gerenciamento das atividades de pesquisa (planejamento, acompanhamento, avaliação, definição de áreas estratégicas, estudos prospectivos etc.), além de possibilitar um fluxo eficaz de informações que estimule e facilite a execução de projetos integrados e transdisciplinares (as redes internas de pesquisa). Outra função estratégica do *Sistema* seria relacionada ao diálogo com o público externo, municiando com dados e informações o trabalho de marketing institucional, e captando informações externas importantes para a instituição, facilitando assim o estabelecimento de parcerias e redes de cooperação com outras instituições.

Para tanto, sugere-se a coleta e sistematização permanente de dois grupos de informações: a) informações sobre as atividades de pesquisa; b) informações sobre a infra-estrutura;

- Informações sobre as atividades de pesquisa. As informações deste grupo corresponderão aos Projetos *"Memória"*, *"Banco de Dados"* e *"Base de Informações"*, que estariam a cargo da Diretoria de Comunicação e Treinamento.

- Projeto *Memória*: caberá a esse projeto organizar, sistematizar e preservar a documentação histórica do Instituto para fins de análise e pesquisa. terá o objetivo mais geral de recuperar e divulgar a história do IAC, enfocando sua importância sócio-econômica para o Estado de São Paulo e para o país, bem como sua importância tecno-científica, recuperando as experiências de formação de redes das quais o IAC foi protagonista e o papel do Instituto como disseminador de um padrão de excelência em pesquisa, o qual foi adotado por várias instituições do país e do exterior.

- Projeto *Banco de Dados* sobre as pesquisas do IAC: seria um Banco informatizado e com acesso via rede, contendo os dados básicos dos projetos, relatórios e artigos científicos produzidos no IAC. Cumpriria a função de "memória permanente" da instituição, sistematizando e atualizando as informações sobre as atividades de pesquisa pretéritas e presentes. Como resultado, espera-se que este conjunto de informações facilite a orientação da política de pesquisa, agilize o trabalho dos pesquisadores, alimente o trabalho de marketing institucional, facilite o intercâmbio com entidades congêneres e permita inclusive a geração, direta ou indireta, de recursos financeiros.

- Projeto *Base de Informações* para ativação de áreas prioritárias: consiste no desenvolvimento de um sistema informatizado voltado para a *captação externa* (em nível nacional e internacional) das informações relativas às áreas de pesquisa consideradas estratégicas, funcionando de forma complementar ao trabalho de recuperação da informação interna. Ou seja, o *Banco de Dados* reúne as informações sobre tudo o que *nós* já fizemos e estamos fazendo; a *Base de Informações* nos informa sobre o que *os outros* estão fazendo.

- Informações sobre a infra-estrutura. A pesquisa realizada pelo GEOP indicou que há sérios problemas no que se refere à manutenção de equipamentos e instalações, e principalmente no tocante a pessoal capacitado para operar os equipamentos. Durante o trabalho de diagnóstico, também pudemos constatar que as informações referentes à infra-estrutura (bens patrimoniais, edificações, equipamentos, veículos, áreas utilizadas e ociosas etc.), tanto qualitativas como quantitativas, se encontram bastante dispersas, sendo que em alguns casos são de difícil acesso, estão desatualizadas ou até mesmo não existem. Desta forma, visando uma otimização dos recursos físicos e do patrimônio material do IAC, bem como sua melhor manutenção, sugere-se que o primeiro passo seja a realização de um ***Inventário da Infra-estrutura.***

- Programa de treinamento na área de informática. Treinamento para uso de softwares e Internet dirigido a todos os servidores do IAC. O diagnóstico revelou um perfil muito heterogêneo quanto à disponibilidade de equipamentos e intensidade de uso dos recursos de informática. Foram constatadas inadequações quanto à quantidade, qualidade, manutenção de equipamentos e disponibilidade de recursos humanos qualificados. Destaca-se a falta de pessoal para desenvolver sistemas computacionais adequados a cada núcleo, fator condicionado e agravado pela ausência de salários compatíveis com o mercado de trabalho.

DEPARTAMENTO DE POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA
TEXTOS PARA DISCUSSÃO

15. *Szmrecsányi, Tamás.* Origens da Liderança Científica e Tecnológica Paulista no Século XX. 1996.
16. *Saenz, Tirso W.* Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba: Situación actual y perspectivas. 1996.
17. *Costa, Maria Conceição da.* Mudanças institucionais e privatização na década 90: uma comparação entre Europa e América Latina no setor de telecomunicações. 1997.
18. *Furtado, André T.* A Trajetória Tecnológica da Petrobrás na Produção Offshore. 1997.
19. *Silva, Elizabeth B.* Teorias sobre trabalho e tecnologias domésticas. Implicações para o Brasil, 1997.
20. *Pereira, Newton M.* Políticas Energéticas no Reino Unido: Da nacionalização à privatização, 1997.
21. *Thomas, Hernán; Gomes, Erasmo; Dagnino, Renato.* Alguns elementos para um "estado da arte" dos estudos em ciência, tecnologia e sociedade na América Latina, 1997.

Próximo texto:
Velho, Léa & Pessoa Jr., Osvaldo. O processo decisório na implantação do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron