

Candidatos a Diretor do CTI



Informativo especial do SinTPq e da ASCTI - abril de 2011.

Quem estará a frente do CTI?

A Comunidade do CTI promoveu entrevistas com o intuito de divulgar “O que pensa cada candidato a diretor do CTI”. As questões foram elaboradas em conjuntos com os profissionais do CTI e encaminhadas por escrito para cada candidato.

Dos 13 inscritos, um declinou da candidatura e dois não encaminharam a resposta até o momento de finalizar este informativo.

As respostas foram transcritas na íntegra, sem nenhum tipo de edição. Foi feita apenas uma formatação separando as respostas por ordem alfabética. Para melhor interpretação e comparação as respostas dos candidatos estão agrupadas por perguntas.

Os candidatos que responderam as perguntas são:

- 1- Alessandro Marco Rossini
- 2 - Antonio Luis Pacheco Rotondaro
- 3- Carlos Alberto dos Santos Passos
- 4 - Fabio José de Carvalho Teixeira
- 5 - Fabio Nauras Akras:
- 6 - Glauter Rocha
- 7 - Jacobus W. Swart:
- 8 - Saulo Finco :
- 9 - Silvio Ernesto Bar
- 10 - Victor Pellegrini Mammana:

1) O que o motivou a se candidatar a diretor do CTI?

Alessandro Marco Rossini: Para mim é uma grande satisfação poder participar do processo seletivo a tão importante cargo de gestão do Centro de Tecnologia Renato Archer (CTI), onde a principal motivação de certa forma é a de poder contribuir com minha experiência profissional e acadêmica de caráter multidisciplinar proveniente tanto das áreas de origem nas ciências exatas como as sociais, pertinentes à experiência real na área de tecnologia da informação, tanto em organizações como em instituições de ensino.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: A minha motivação para me candidatar ao cargo de diretor do CTI é de poder contribuir, com a minha experiência adquirida liderando equipes multidisciplinares na execução de projetos com impacto de Bilhões de dólares nos centros de pesquisa e desenvolvimento da Texas Instruments em Dallas, TX, EUA e na IBM em Hopewell Junction, NY, EUA por mais de treze anos, para o desenvolvimento da ciência e tecnologia do Brasil e em particular de me dedicar para tornar o CTI um centro de referência, nos moldes do IBM e HP Research Labs, nas suas áreas de atuação retornando para a população brasileira os investimentos que têm sido feitos na instituição.

Carlos Alberto dos Santos Passos: Participo deste processo por entender que possuo os requisitos necessários para enfrentar os desafios inerentes ao exercício do cargo. Parte de minha experiência foi obtida em vinte e cinco anos de dedicação ao CTI, exercendo atividades ou funções como Pesquisador no cargo de Tecnologista Pleno da Carreira de Ciência e Tecnologia, Chefe de Divisão, Chefe de Departamento, Diretor Substituto e Interino do ex-Instituto de Automação, Coordenador-Geral de Tecnologias da Informação (Coordenação Geral de P&D), Coordenação do Parque Tecnológico – CTI-Tec, membro do Conselho Técnico Científico do CTI - há mais de dez anos, e na liderança de várias atividades importantes, como por exemplo, nas comissões PIBIC/CNPq, Plano Diretor de TI, Planejamento Estratégico de 2005 e 2010, Lei de Inovação e outras. Soma-se a isto, também, a minha participação em importantes projetos de P&D nos contextos nacional e internacional. Entendo que a minha trajetória e qualificação profissional, aliadas a um profundo conhecimento do CTI, me credenciam ao exercício da liderança maior dessa instituição.

Fabio José de Carvalho Teixeira: Próximo de completar 30 anos de exercício profissional, 28 dos quais ligados ao setor de microinformática, tenho a perspectiva de consolidação profissional, ao rever o aprendi e apliquei ao longo desta jornada. Esta visão está sintoni-

zada com o momento da instituição, que ciente de sua participação no cenário nacional, busca algo parecido: Reconhecimento. Então procurei informar-me sobre mais detalhes referentes a função, valendo-se unicamente da minha principal e atual ferramenta de trabalho, a Internet.

Percebi outras afinidades, tais como o interesse em produção e proteção de conhecimento, o fomento econômico pela agregação de valor, e a convergência de cérebros, como resposta ao antigo êxodo que o País enfrentou 2 décadas atrás. Senti-me em casa.

Fabio Nauras Akras: A percepção de que o CTI pode fazer muito mais, e para muitos mais. Por conta da internet, a tecnologia da informação (TI) vai hoje muito além da microeletrônica, e tem permitido o surgimento de novas visões de sociedade e novos modelos de interação, geração de conhecimento e participação social, que devem ser explorados e aplicados em projetos de desenvolvimento para beneficiar toda a população.

Se assimilar os princípios que alavancaram o desenvolvimento do Brasil nos últimos 8 anos, o CTI vai fazer muito mais. E precisa fazer. Pesquisa realizada pela Câmara dos Deputados sobre o grau de desenvolvimento da sociedade da informação, com foco nas oportunidades para a sociedade em rede, mostram que o desenvolvimento da sociedade da informação no Brasil tem sido mais lento do que em outros países, que tem explorado mais efetivamente a utilização da TI como meio de desenvolvimento. O CTI tem que ter um papel nisso. Tem que ter um compromisso com o uso da TI para o desenvolvimento.

Glauter Rocha: Acho que minha motivação para entrar nesse processo seletivo é a conjunção de dois fatores, dois vetores motivacionais. Primeiro, sou da carreira de “Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, conhecido aqui na esplanada como “gestores governamentais”. Parece um nome meio pomposo, mas, em geral, o pessoal da carreira é bem pé no chão e extremamente comprometido com a melhoria e a profissionalização da gestão pública. Existem carreiras similares no Canadá, França, Espanha, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Uruguai, Argentina e Reino Unido e, também, em alguns estados da federação.

Os “gestores governamentais”, são servidores públicos federais que atuam em atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. Portanto, uma oportunidade como essa de dirigir uma instituição da importância e complexidade do CTI é o típico desafio que um membro da carreira sonha e persegue.

No meu caso, há um segundo aspecto motivador, que

converge com o relatado acima. Ele está relacionado à minha formação e atuação na área de política industrial, científica e tecnológica nos últimos dez a quinze anos, tanto no nível estadual como no governo federal, nos últimos cinco anos: dois anos no Ministério da Indústria e Comércio e três anos no CGEE/MCT. No CGEE uma das áreas principais que tenho atuado é na área de TICs, tendo coordenado nos últimos anos importantes estudos para apoiar o MCT, como a avaliação da Lei de Informática para a SEPIN/MCT e a avaliação do Programa de Inclusão Digital da SECIS/MCT, este último realizado em parceria com o CTI. Ou seja, esse conhecimento acumulado me ajudaria muito a desempenhar a função e aumentaria consideravelmente minhas possibilidades de sucesso nesse desafio, isso, é claro, também me motiva.

Jacobus W. Swart: Minhas motivações para me candidatar podem ser resumidas aos seguintes pontos:

- Acredito na importância do CTI para a P&D&I na área de TI no país;
- Desejo consolidar e complementar as atividades e projetos iniciados na gestão atual, com melhoria dos laboratórios e aumento da produtividade;
- A gestão atual de 4 anos não foi suficiente para realizar o que pretendia, sobretudo pela lentidão na gestão pública e dos processos burocráticos e projetos das agências de fomento;
- Contribuir com os rumos da política de C&T;
- Atendo aos critérios especificados na chamada e necessários para a função de diretor do CTI;
- Tenho como desafio pessoal deixar uma herança positiva e significativa para o desenvolvimento tecnológico e econômico do país antes da minha aposentadoria, incluindo um CTI forte, com filiais em outras regiões e um parque tecnológico de sucesso.

Saulo Finco : A vontade de servir à instituição, contribuindo de forma intensa na atração dos projetos necessários para a consecução do Plano Diretor estabelecido, tendo em mente que a função do diretor é dirigir a instituição e não a de coordenar projetos em simultâneo. Em outras palavras, ter somente o “chapéu” de diretor durante o período do mandato. Este conceito também se aplica aos coordenadores a serem escolhidos: devem focar suas atividades em questões da direção do CTI, dando suporte às ações do diretor.

Tenho observado que o CTI tem potencial para captar mais projetos no contexto de sua missão, por meio de seus colaboradores, se forem estabelecidos os mecanismos adequados de análise e de suporte à contratação e execução de projetos. Os mecanismos existentes hoje podem ser muito mais eficazes.

A elaboração destes mecanismos é um papel do

diretor da instituição, devendo estar sempre adequados ao contexto atual da instituição e estabelecidos em conjunto com a comunidade, ou seja, sendo dinâmico, possibilitará otimizações contínuas.

Fica o meu compromisso de estabelecer de forma clara e objetiva estes mecanismos, em conjunto com a força de trabalho do CTI, o mais breve possível.

Silvio Ernesto Barbin : Eu tive a oportunidade de fazer parte da gestão do CTI por dois anos, na qualidade de Coordenador Geral e Diretor Substituto. Meu perfil de servir a comunidade do CTI se materializou nesse período e aprendi muito sobre a realidade da instituição. Fui inserindo-me cada vez nas questões do CTI, a partir de ouvir as pessoas, ouvir as suas experiências, ouvir as suas idéias e, sobretudo, interagir com elas no cotidiano da instituição. Durante esse período, eu comecei a colocar em prática o que me parecia refletir o anseio de atender a comunidade do CTI e observar as políticas de governo. Entretanto, por razões alheias à minha vontade, tive que deixar o cargo. Nesta oportunidade, não poderia deixar de colocar-me novamente a disposição para servir e contribuir para o que chamo de “Novos Tempos no CTI”.

Victor Pellegrini Mammana: Entendo o CTI como uma instituição de pesquisa com características únicas no cenário de P&D nacional. Acompanhei sua trajetória de perto e tenho muito respeito e admiração pela comunidade interna. Ao longo de sua história a instituição conseguiu se enraizar na cadeia produtiva brasileira, principalmente através da resiliência, dedicação e criatividade de seus servidores. O CTI também é único por conta da capacidade que sua equipe tem de propor projetos e entregar resultados no curto e médio prazos, visando o atendimento de demandas da sociedade em Tecnologia da Informação. A minha motivação principal para esta candidatura é atuar para que o CTI mantenha estas características, aprimorando-as, porque entendo que nosso país precisa mais delas do que de um CTI acadêmico competindo por espaço com as universidades. Outra motivação para minha candidatura foi o entendimento de que eu poderia contribuir com o estabelecimento da gestão participativa em nossa instituição. Neste ponto, acho importante contar um pouco a história de como nasceu esta candidatura. Como é de conhecimento de muitos colegas, minha ideia inicial era contribuir para este processo participando do Comitê de Busca como representante da comunidade. Candidatei-me no início deste ano e fiquei em segundo lugar. Na esteira das diversas plenárias sobre a sucessão no CTI, fui abordado por vários colegas que me estimularam a concorrer ao cargo, dado que identificaram em mim o compromisso com a história do CTI e também com o seu

futuro. De fato, planejo trabalhar no CTI pelas próximas décadas e, portanto, tenho interesse que o CTI seja um ambiente harmônico e de crescimento profissional para todos, capaz de atualizar constantemente e atender sua missão institucional.

2) Um dos requisitos definidos na chamada de candidatos a Diretor do CTI, divulgada pelo MCT, é o comprometimento com a execução do Plano Diretor do CTI, elaborado em 2010, segundo orientações do MCT. Qual o seu posicionamento sobre o atual Plano Diretor do CTI?

Alessandro Marco Rossini: O Plano Diretor do CTI é bastante completo e audacioso, em relação à sua contribuição com os planos relacionados com a área de tecnologia da informação. Isso demonstra o grau de comprometimento e seriedade das pessoas que se comprometeram na concepção do mesmo, sendo o mesmo tratado de uma forma séria e estratégica na contribuição com o desenvolvimento tecnológico de nosso país.

A responsabilidade e o comprometimento para a viabilização e implementação de um determinado plano diretor aumentam a partir do momento em que esse plano já exista, porém, acreditamos que com a participação de pessoas tecnicamente competentes e engajadas e que estejam também comprometidas com o sucesso de sua implementação, todo esse desafio e processo fica muito mais fácil.

O Plano Diretor do CTI foi concebido sob o olhar de quatro grandes eixos estratégicos, sendo o primeiro a tratar a expansão e consolidação do sistema nacional em ciência e tecnologia da informação; o segundo visando à promoção da inovação tecnológica nas empresas; o terceiro o de corroborar com a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em áreas estratégicas; e o quarto eixo a condução do uso das tecnologias de informação como apoio ao desenvolvimento social.

Esses quatro grandes eixos visam oportunamente contribuir com as questões de inovação e sustentabilidade perante a sociedade quanto à implementação e efetividade das tecnologias da informação.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Tendo participado ativamente de todas as etapas de elaboração do Plano Diretor 2011-2015 do CTI, tenho total comprometimento para com a execução dos objetivos

pactuados neste, e de atuar dinamicamente para mantê-lo atualizado e em sintonia com os objetivos estratégicos de ciência e tecnologia do Brasil.

Carlos Alberto dos Santos Passos: O Plano Diretor do CTI, o qual tive a oportunidade de coordenar a sua elaboração, é um instrumento fundamental para orientar a gestão do CTI. O plano foi elaborado a partir da constituição de vários grupos de trabalhos para cumprir diferentes tarefas previstas na metodologia, cabendo a cada um deles, comitê gestor inclusive, a interação com as demais partes interessadas. Um aspecto relevante do processo de Planejamento Estratégico do CTI foi a reafirmação da importância da atuação do Centro como instituição promotora da inovação na sociedade, por meio de projetos e ações de pesquisa e desenvolvimento em Tecnologias da Informação e da Comunicação nas três grandes áreas de atuação do CTI: microeletrônica, tecnologia de software e aplicações. A elaboração do plano partiu de análises da missão, das situações interna e externa, aí incluída a análise de cenários, e de sua contextualização frente aos grandes desafios atuais do país. O principal deles, segundo nossa avaliação, é a manutenção do crescimento sustentável, com a eliminação das distorções de natureza socioeconômica, aí incluídas as questões relacionadas à educação, à saúde e à inclusão de pessoas com necessidades especiais. A superação desse desafio pode se iniciar, no contexto da C&T, por meio da criação de oportunidades para o empreendedorismo (vide criação do CTI-Tec), da realização de pesquisa e desenvolvimento em áreas-chave da TI, da promoção da inovação em produtos, processos e serviços, de ações voltadas para a melhoria da saúde e para a

inclusão social e digital de cidadãos com necessidades especiais. O PD trata esses aspectos por meio dos objetivos estratégicos, das diretrizes de ação e dos projetos estruturantes nele definidos. A cada um deles foram associadas metas a serem cumpridas no horizonte de planejamento de 2011 a 2015. O meu comprometimento formal com a execução do plano está, portanto, assegurado.

Fabio José de Carvalho Teixeira:

Profissionalmente, atuei nas 3 áreas onde o plano se concentra: Microeletrônica, Software e Aplicações de TI. Poderíamos discorrer horas sobre cada uma delas, mas pela necessidade de síntese, resumirei o conhecimento em cada área, para fundamentar a minha posição:

2.1) Microeletrônica: O modelo de desenvolvimento industrial global deste segmento é ditado até hoje pelo modelo Sul-Coreano, que na década de 60 projetou uma reformulação total na cadeia produtiva, visando elevar o bem estar de sua população. Eles não tinham matérias-primas, exércitos vultuosos, atrativos turísticos, ou excedentes de produção de alimentos e/ou commodities. Dispunham unicamente de cérebros. O que fizeram? Criaram um sistema de patentes, onde o estado se associava ao inventor, garantindo-lhe não apenas um salário, mas participação minoritária nos royalties de seu invento. O resultado foi o crescimento exponencial do PIB per capita de US\$ 400 para US\$ 24.000 em 3 décadas. 2.2 e 2.3) Ambas derivam do mesmo conceito da microeletrônica: disposição de "objetos" lógicos com finalidade de produção de informação sistematizada. Regidas no Brasil, pela Lei 9.609/98 (lei do software) e pouco ampara pela lei 9.279/96, (propriedade industrial e concorrência desleal), destacam um caráter pouco percebido: Software é mais evoluído que uma patente, ao relevar a criação original, caracterizando suas sucessoras como "Derivações".

Então minha posição torna-se clara: Precisamos de um modelo que apoie não somente os entes ligados ao CTI, mas todo inventor brasileiro, pois se determinado agente, oriundo de outra região, for detentor de registro de tecnologia primária, todas as outras serão suas derivadas. Atrair bons cérebros e reter os que já dispomos é uma consequência desta visão.

Fabio Nauras Akhras: Na página 10 do Plano Diretor do CTI, consta que "É missão do CTI promover a inovação em empresas, no governo e na sociedade, por meio da introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação em produtos, serviços e processos, visando o bem estar social e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos". A palavra chave nessa missão é "introdução". Significa que o CTI não

pode apenas desenvolver tecnologia, tem que trabalhar junto com as empresas, o governo e a sociedade para introduzir a tecnologia nos seus produtos, serviços e processos. Esse é o princípio básico da Visão de Futuro para o CTI que apresentamos ao Comitê de Busca, a qual reconhece que o CTI tem um histórico de desenvolvimento tecnológico e uma base instalada que continuará a ser desenvolvida, mas destaca que o aspecto novo será a forma de apropriação pela sociedade e participação dela nos resultados desse desenvolvimento tecnológico.

Glauter Rocha: Como afirmei no "projeto de gestão" que apresentei ao Comitê de Busca, no caso de ser selecionado, estarei inteiramente comprometido com a implementação efetiva do "Plano Diretor do CTI Renato Archer 2011-2015", com seus objetivos estratégicos, diretrizes e metas. Comprometo-me também com a promoção de sua revisão periódica, por meio de processo participativo e integrado, alinhando-o aos objetivos do PACTI e da PDP (e de suas atualizações) e às necessidades e demandas do setor, da sociedade e da comunidade interna do CTI.

Além disso, seguindo as diretrizes do Plano, buscarei fortalecer e integrar as três grandes áreas do Centro: microeletrônica, software e aplicações de TI. Contudo, apesar de o Plano Diretor ressaltar a "forte sinergia existente entre estas três áreas", minha percepção é de que ainda se pode avançar muito na integração e na criação de sinergias entre elas. No curto prazo, ações concretas precisam ser implementadas para esse fim. É imperativo promover o debate interno sobre o tema e, principalmente, motivar e criar incentivos reais para que a integração aconteça. Fomentar e priorizar projetos que envolvam as três áreas conjuntamente, por exemplo, poderia ajudar a aproximá-las.

Em resumo, acredito que um bom projeto de gestão para o CTI não precisa "reinventar a roda". Deve estar voltado para facilitar a implementação efetiva de seu Plano Diretor (e de suas atualizações, sempre sintonizadas com as políticas públicas da área e com as tendências tecnológicas e estruturais do setor), de maneira integrada ao fortalecimento das áreas já consolidadas no Centro. Não estou defendendo aqui uma postura demasiado conservadora, ao contrário, acredito que o caminho para o Centro é a construção da mudança contínua, planejada e operacionalizada de forma participativa.

Caso seja selecionado, o Plano Diretor atual deve ser o instrumento balizador de meu projeto de gestão. Contudo, como todo plano, acredito que há espaço para aperfeiçoamento e pontos de melhoria, que devem ser trabalhadas de forma participativa e planejada, tanto nas revisões periódicas quanto no processo de imple-

mentação. Por exemplo, a proposta de atuação voltada para o desenvolvimento social me pareceu um ponto que mereceria atenção e possível revisão, me parece "tímida" e um pouco desarticulada. Essa é uma área que apresenta grandes oportunidades de aproximação com importantes setores do governo e da sociedade e tem impacto relevante para a população brasileira. Na minha opinião, o CTI precisa construir uma inserção planejada nesse domínio, tornando-se referência no país em soluções de TIC para o desenvolvimento social.

Por fim, com relação aos mecanismos de implementação do Plano, também visualizo possíveis pontos de melhoria. Por exemplo, o Termo de Compromisso de Gestão com o MCT me parece um documento demasiadamente burocrático, com indicadores mais voltados para processos do que para resultados. Faz-se necessário aperfeiçoar esse mecanismo, qualificando-o para servir de ferramenta de gestão, e não apenas como instrumento de controle. Mas, lembre-se, meu conhecimento sobre o plano, seus instrumentos e sua implementação ainda é limitado, para ter um posicionamento definitivo sobre ele ainda precisaria entender seu contexto: motivações e dificuldades envolvidas.

Jacobus W. Swart: O PDU elaborado com ampla participação da comunidade do CTI no ano passado foi bem feito dentro do tempo disponível e dentro das limitações dadas. No entanto algumas metas não foram bem definidas e merecem revisão no futuro. O PDU é um documento de direção geral que deve ser seguido, fazendo-se reavaliações periódicas ao longo do seu período de vigência, com ajustes pertinentes, se necessários, por meio de discussão com a comunidade e o CTC.

Saulo Finco : O Plano Diretor foi elaborado pela força de trabalho atualmente presente no CTI e deve ser respeitado como sendo a visão atualizada da Instituição; ele aponta para uma direção. A Execução do Plano Diretor somente será possível através da consecução de projetos alinhados com o mesmo. A comunidade será estimulada a atrair e executar tais projetos; contará com o envolvimento pessoal do diretor para facilitar a sua contratação e execução em todas as áreas do CTI, conforme exposto na minha primeira resposta.

Contudo, tratando-se de um plano, se houver necessidade de ajustes por novas demandas, estas serão realizadas da forma mais adequada ao contexto: com a ajuda, respaldo e aprovação da comunidade que preparou o plano atual.

Silvio Ernesto Barbin: O Plano Diretor do CTI foi elaborado com a participação da comunidade do CTI e uma vez aprovado pelo MCT, deve ser seguido. Como a

gestão será participativa, haverá a oportunidade de a comunidade manifestar-se e propor eventuais mudanças que, por sua vez, deverão ser submetidas à aprovação do MCT. Atendidos os requisitos necessários para mudanças, não farei objeção alguma e segui-las.

Victor Pellegrini Mammana: Acredito que o Plano Diretor do CTI tem pontos positivos e dá uma direção para a atuação do próximo diretor nos próximos 4 anos. Por outro lado, reconheço que sua elaboração sempre pode ser melhorada, o que é natural, dado que a instituição exercitou poucas vezes este processo complexo. Entendo que eventuais falhas não comprometem a nova gestão, uma vez que o plano não deve ser estático e imutável. Em termos práticos, é preciso enfrentar o dinamismo da sociedade brasileira que transforma continuamente as demandas pela atuação do CTI. O que importa é garantir um processo continuado de avaliação da execução do plano, promovendo sua revisão periódica, a qual deve ser legitimada por meio de um processo participativo e envolvente de toda a comunidade. Seria ingênuo não reconhecer que esta abordagem demandará muita energia dos "stakeholders" (pessoas e instituições com interesse no CTI), que precisarão se comprometer com mais horas de dedicação à instituição para a revisão continuada do plano. O comprometimento dos "stakeholders" externos neste processo de planejamento será tão maior quanto mais relevante for a atuação do CTI nos temas de interesse mútuo. Assim sendo, espera-se que o crescimento deste comprometimento seja orgânico e sustentável. Em particular, para os servidores do CTI, a avaliação e revisão do Plano será um dos principais instrumentos de gestão participativa.

3) Na visão da comunidade interna, um fator preponderante para o desenvolvimento e evolução das atividades do CTI é a efetiva implantação Lei de Inovação (Lei 10.973/2004). A aplicação da referida Lei dará condições de regularizar aspectos de propriedade intelectual, licenciamento de softwares desenvolvidos pelo Centro, licenciamento de patentes e a possibilidade de remuneração adicional aos servidores e colaboradores. Qual a sua visão da Lei de Inovação e como pretende fazer para implantá-la no CTI?

Alessandro Marco Rossini: A Lei 10.973/2004 estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial no Brasil.

Referida Lei contextualiza o estímulo à construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação; os estímulos à participação das ICT (Instituição Científica Tecnológica) no processo de inovação; os estímulos à inovação nas empresas; os estímulos proporcionados ao inventor independente; e os fundos de investimentos possíveis de serem utilizados nas empresas que desenvolvem pesquisas.

A implantação dessa Lei, é de caráter obrigatório em organizações de pesquisa e de desenvolvimento, como é o caso do Centro de Tecnologia Renato Archer (CTI), devendo ser aplicada de uma forma natural e reguladora em seus processos de gestão, servindo como apoio e como uma política institucional a ser seguida.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Eu vejo a Lei de Inovação como um instrumento motivador da comunidade científica do Brasil. No início deste ano foi publicada a Portaria nº 104 que regulamenta a implementação da Lei de Inovação no CTI. Atualmente existem alguns projetos em negociação que prevêm o uso dos mecanismos para efetivar os benefícios previstos na Lei de Inovação. A divulgação destes casos de sucesso irá difundir as boas práticas necessárias para que outros projetos do CTI implementem os benefícios da Lei de Inovação.

Carlos Alberto dos Santos Passos: Sem entrar no mérito jurídico da questão, a propriedade intelectual, com regras e mecanismos já estabelecidos por meio da legislação vigente, será por mim valorizada e a Coordenação de Inovação Tecnológica receberá o apoio necessário para cumprir o seu papel. Será incentivado que a força de trabalho do CTI, sempre que aplicável, procure proteger suas criações por meio de pedidos de patentes, modelo de utilidade, desenho industrial,

registro de software, direito autoral etc.

Os mecanismos previstos na Lei de Inovação, já regulamentados, serão implementados imediatamente e será dada ampla divulgação de todo o seu conteúdo às partes interessadas, principalmente no que se refere aos incentivos à força de trabalho previstos na lei. Os demais receberão de minha parte a dedicação necessária para a busca de soluções que viabilizem sua implantação.

Fabio José de Carvalho Teixeira: Ainda bem que esta lei não revoga as duas citadas anteriormente. Se o fizesse destruiria toda uma construção jurídica, iniciada na década de 70 com a antiga lei 5988/73, criada ainda na gestão Militar, que visava frear a pirataria instituída pelo uso de máquinas copiadoras, que extinguiu 70% das editoras nacionais na época. A "década perdida" nos anos 80, só veio a comprovar os danos que uma política contrária à proteção de propriedades intelectuais pode causar. Então temos que tomar a letra da Lei como mapa de orientação e aplicá-lo no fomento de inovação. Inovação na própria inovação, que historicamente foi tratada com reservas. Agendar uma reunião diretamente entre um pesquisador e um agente financeiro do BNDES, hoje sabemos ser um erro conceitual, pois o pesquisador irá ouvir: "Sua empresa já fatura 100mil por ano?" Timidamente responderá: "bom, já temos 100mil visitas/mês..." Quem faz a tradução destes jargões entre ambos? Como se equilibra a balança de capitais financeiro e intelectual? Vejo neste foco, a necessidade de uma atuação institucional que pode ser cumprida com excelência pelo CTI.

Fabio Nauras Akhras: A Lei de Inovação foi criada para beneficiar o desenvolvimento de projetos de inovação e será implantada integralmente o mais breve possível.

Glauter Rocha: Tentarei ser mais breve desta vez, pois extrapolei um pouco na questão anterior. Apesar dos significativos avanços no marco regulatório da inovação brasileiro, as informações da PINTEC 2008 revelam um quadro ainda desfavorável quanto à

intensidade e à disseminação das atividades inovadoras no setor produtivo. Diante desse quadro, têm sido levantadas dúvidas acerca da eficácia da Lei de inovação e dos demais “novos instrumentos de apoio a inovação” para reverter essa situação no curto ou médio prazo. Contudo, acredito que, em parte, esses resultados tímidos decorrem do fato de que os mecanismos previstos na Lei de Inovação e Lei do Bem ainda não foram adequadamente explorados. Falta avançar bastante na regulamentação de seus mecanismos; reduzir os entraves burocráticos e, também, reduzir a insegurança jurídica envolvida na aplicação dessas leis. Claro, seria ingênuo ignorar que há também outros fatores importantes que contribuem para esse quadro desfavorável apontado na PINTEC, a exemplo do quadro macroeconômico, da estrutura produtiva do país e da cultura dos empresários brasileiros. Mas esses aspectos estão além do alcance da política de CT&I e de uma instituição como o CTI.

Portanto, acho que o Centro tem uma grande contribuição a dar para o País implementando efetivamente os mecanismos e incentivos da Lei de Inovação. Os benefícios disso extrapolam o CTI, são para todo o sistema de CT&I. O CTI deveria ter como meta prioritária se tornar um modelo para as outras instituições de CT&I brasileiras. Sendo assim, acho que nesse ponto posso ser mais afirmativo no meu posicionamento, independente de todos os condicionantes que apresentei em minhas considerações iniciais: tornar os incentivos da lei de inovação efetivos no CTI deve ser a prioridade número um do diretor do CTI, todos os entraves para que isso aconteça precisam ser enfrentados de frente e com urgência.

Jacobus W. Swart: A Lei de Inovação é muito importante para aumento da motivação e produtividade da instituição. A Lei já foi regulamentada por portaria interna no CTI, no entanto deixando a desejar na visão de alguns, pela limitação estabelecida de até 30% do salário do servidor. Uma revisão deste limite poderá ser realizada após uma orientação geral do MCT, em debate na SCUP atualmente. É importante que haja certa homogeneidade na regulamentação da Lei nas diferentes UP's do MCT. Atualmente ainda é muito pequeno o número de UP's com a Lei regulamentada e que poderiam servir de referência. O CTI foi uma das primeiras UP's com portaria regulamentando a aplicação da Lei.

Saulo Finco : Como é do conhecimento de todos, pois está na lei, o Diretor tem autoridade, autonomia e responsabilidade para implantar os mecanismos de incentivo à força de trabalho; até o presente momento, isto foi relegado ao segundo ou terceiro plano no CTI, a

despeito de haverem sido disponibilizadas todas as condições ao diretor de implantá-la, desde o início de suas atividades, ou seja tanto a segurança jurídica com os recursos financeiros necessários.

A comunidade do CTI tem meu compromisso de que tais mecanismos serão implantados na extensão máxima da lei. Tenho me envolvido intensamente com este tema, desde antes da sua publicação.

A Lei de Inovação, hoje, é o principal mecanismo de valorização da carreira de pesquisador disponível. Uma instituição com pesquisadores valorizados fica mais forte, promove a retenção de capital humano qualificado e bem treinado em P&D&I na ICT. Uma instituição com RH estimulado e qualificado contribui de forma mais intensa para o crescimento tecnológico do país, gerando riquezas e mitigando a pobreza, promovendo um bem estar social mais elevado à nação.

A Lei de Inovação estimula a utilização do conhecimento do pesquisador em entes de interesses da sociedade por adesão voluntária, retribui a todos pela qualidade da produção de inovação. Dá a liberdade e as condições para o pesquisador atrair projetos de interesse da Instituição em parceria com empresas produtoras de bens e serviços, com visão de futuro em inovações.

Silvio Ernesto Barbin : Meu projeto de gestão explicita esse assunto em maior detalhe. Resumidamente, serei um guerreiro incansável para a implantação da Lei de Inovação no CTI em sua plenitude, pois acredito que o país só tem benefícios com a sua observância. Agirei como um facilitador e viabilizador das questões de inovação e afins, incluindo a remuneração adicional aos servidores e colaboradores que comprovadamente inovam no CTI.

Victor Pellegrini Mammana: Entendo a Lei de Inovação como o principal instrumento de valorização da força de trabalho do CTI, principalmente através de seus Artigos 8º, 9º e 13º.

Penso que estes instrumentos permitem estabelecer a retribuição pela dedicação, pela iniciativa, pelo espírito criativo e empreendedor do servidor do CTI. Por este motivo, rejeito a simples distribuição uniforme das retribuições pecuniárias, porque acredito que esta distribuição deva ser baseada no mérito. Por outro lado, rejeito também a ideia de concentração excessiva destas vantagens num único pesquisador envolvido diretamente com o projeto ou serviço que dá origem ao benefício. Entendo que todas as conquistas do CTI são fruto de trabalho conjunto, portanto é preciso encontrar uma fórmula justa de compensação da cadeia de profissionais que viabiliza a inovação atrator de recursos externos. Finalmente, discordo do teto estabelecido pela atual

diretoria através da Portaria 104 de 19/11/10, que limita a retribuição pecuniária e a bolsa de inovação a 30% do salário. Meu entendimento é que este limite não tem base legal. Por outro lado, a revisão das regras de retribuição pecuniária não deveria atrasar a aplicação imediata da Portaria 104, mesmo porque podemos nos beneficiar do exercício do processo de retribuição para conhecer seus defeitos na prática e, assim, propor melhorias. Em suma, minha proposta é aplicar a regulamentação atual imediatamente e iniciar uma discussão objetiva sobre como melhorá-la, tendo como linha mestra

o respeito pela “meritocracia”. Procurarei formas para garantir que os servidores das atividades meio possam ser incluídos nas equipes beneficiadas. Antevejo problemas na gestão da força de trabalho no longo prazo, caso a aplicação da lei de inovação comece a gerar discrepâncias muito grandes entre servidores de atividades fins e meio. Na minha percepção, ambos assumem riscos e responsabilidades no processo de inovação e interação com o setor privado. Portanto, ambos deveriam compartilhar as vantagens de forma compatível com o papel que desempenharam e o risco que correram.

4) Outras unidades do MCT tem implementada em diversos níveis uma Gestão Participativa, em que a comunidade colabora e participa ativamente das decisões de gestão, através de mecanismos como eleições para chefes de divisões das áreas fins, conselho consultivo eleito, participação de membros eleitos nas reuniões de diretoria, entre outros. A comunidade vislumbra a possibilidade desse tipo de participação também no CTI. Qual o seu posicionamento sobre o tema e, caso eleito, em que bases e quando pretende implantar este tipo de gestão no CTI?

Alessandro Marco Rossini: A gestão participativa é uma prática administrativa no mínimo necessária quando tratamos com questões relacionadas à administração e a gestão de pessoas. Aproveitar os recursos que temos em uma organização é utilizar-se efetivamente das melhores práticas administrativas de fato em uma organização e aí, a grande diferença que temos entre o perfil do gestor e o líder.

Não podemos perder de foco nunca os objetivos e as metas organizacionais a serem alcançadas, porém, é um dever de um administrador acima de tudo utilizar-se dos melhores recursos humanos existentes, identificando seus devidos potenciais técnicos, e utilizando-os de forma adequada.

Acreditamos que acima de tudo, um bom processo de gestão relacionado com a área de Tecnologia da Informação – TI, a ser praticada no CTI de forma eficiente e eficaz, é primeiramente a de realizarmos um diagnóstico profundo, ouvindo as partes interessadas (áreas específicas do CTI), a fim de conhecer mais detalhadamente os objetivos estratégicos e funcionais. Administrar equipe altamente especializada e respeitá-la requer-nos no mínimo um alto grau não só de

competência, mas sim, de ética, de compromisso e também de muita transparência em processos de gestão, respeitando tanto o trabalho em grupo, como individual.

Pretendemos dessa maneira, o quanto antes implementar o processo de gestão participativa, porém, de forma sustentável e ética, criando um conselho consultivo de gestão eleito pela comunidade, elegendo coordenadores de áreas e chefias de áreas-fins, para que os mesmos possam contribuir com esse modelo de gestão.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Eu acho muito importante que tenhamos mecanismos que permitam a participação da comunidade do CTI na Gestão da instituição. Eu pretendo reinstaurar o Comitê de Articulação, ampliando as suas atribuições para que ele possa atuar de maneira efetiva na orientação institucional aos projetos a serem apoiados pela instituição. Outro mecanismo que pretendo implementar é um sistema de gestão por meritocracia. Neste caso, o desempenho de todos os funcionários do CTI será acompanhado ao longo do ano face a metas quantitativas e mensuráveis mutuamente acordadas que estejam

diretamente relacionadas às metas da instituição e apoiem a execução das metas do Plano Diretor 2011-2015. Neste sistema os funcionários são avaliados pelos chefes diretos e os chefes são avaliados pelos seus funcionários diretos, permitindo uma realimentação saudável que aumenta a produtividade de todos em benefício da instituição e da sociedade.

Carlos Alberto dos Santos Passos: A gestão participativa já abordada por mim no Projeto de Gestão apresentado em 2007 é um elemento fundamental do novo modelo de gestão que pretendo adotar no CTI. Nesse modelo as pessoas (ou capital humano) são consideradas como parte integrante da organização de forma plena, não só como meros executores de projetos e/ou atividades diretamente relacionadas às suas áreas de atuação. A melhor forma de se implementar tal gestão é criar condições para que haja participação de todos no processo de administrar, por meio da mudança no comportamento dos gestores e da criação de canais para o relacionamento direto entre a gestão superior e os demais níveis da organização.

A participação das pessoas deve ter como norte o comprometimento com os resultados, sua eficiência, eficácia e qualidade. Também é preciso implementar uma estrutura organizacional ágil e criar normas de conduta para o relacionamento entre as pessoas. Os gestores (chefes, coordenadores, líderes etc.) precisam ser qualificados para criar um clima organizacional propício à participação em suas respectivas áreas de atuação. Esse modelo exige que as pessoas tenham consciência do seu papel e dos compromissos com a instituição e, ainda, de que a sua participação deve contribuir para elevar o padrão de competitividade e os níveis de qualidade e excelência de todos, pessoas e instituição. Estudiosos do assunto propõem que a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão. O comprometimento total com os resultados garante a sustentabilidade e a efetividade do modelo.

Fabio José de Carvalho Teixeira: Sugiro a leitura da "Sociedade da Mente", de Marvin Minsky, pai da Inteligência Artificial, catedrático do MIT, que elucida com perfeição esta questão. Pirâmides e Colméias são modelos antagônicos. Encontrar um modelo intermediário, que agrada 100% de colaboradores envolvidos, é negar a existência da liderança em troca da vil promessa da igualdade. O líder enxerga o todo. Enxerga inclusive seus sucessores. Então atribuir-lhe as competências de comandar uma instituição, negando-lhe a voz de comando, é o mesmo que mandá-lo pilotar um submarino com sua

hélice sendo controlada remotamente. Estando claro o pressuposto da responsabilidade da mão direita, a mão esquerda faz o afago: Uma intranet com fórum de discussões aberta e democrática, não cumpriria os mesmos objetivos? Todos estariam sujeitos às críticas e sugestões, inclusive o próprio Diretor Geral. Ele se oporia a uma indicação de cargo apoiada por mais de 75% dos colaboradores imediatos? Participação pressupõem conhecimento e capacidade de interação. Estes serão reconhecidos automaticamente. Ingerência não. A Greve geral de 1990 por pouco não "matou" a CLBC (detalhes no meu site fabiojose.com.br), base de 100% dos softwares nacionais de supermercados. Direitos pressupõem deveres e vice-versa. Méritos devem ser conquistados. Ou teremos como resultado o que Minsky ilustrou com brilhantismo: Manipulação de opiniões podem alterar desejos da maioria.

Fabio Nauras Akhras: Na Visão de Futuro para o CTI que apresentamos ao Comitê de Busca, um dos aspectos novos que caracterizará a gestão é a democratização das oportunidades de desenvolvimento de projetos e de participação para toda a comunidade do CTI. Com isso, estruturas hierárquicas terão seu papel repensado, e a liberdade de expressão e de acesso à informação será ampliada para todos. Isso pode incluir a criação de conselhos e mecanismos para participação da comunidade na escolha das chefias.

Glauter Rocha: Meu posicionamento é inteiramente favorável à gestão participativa. Acredito que nos dias de hoje, em um País democrático e em um ambiente muito mais dinâmico e complexo do que no passado, um modelo de gestão efetivo não pode prescindir de processos efetivos de participação da comunidade, interna e externa (stakeholders). No caso do CTI, acredito que é essencial se iniciar de imediato a construção desse modelo de gestão mais participativo, sem o qual me parece quase impossível a missão de dirigir o Centro, tendo em vista o clima organizacional bastante tenso e conflituoso da instituição, que mesmo um outsider já percebe. Como fazer isso? Que modelo? Isso precisa ser discutido e negociado internamente, não podemos perder de vista que o aumento da participação não pode inviabilizar a celeridade e consistência dos processos de decisão, que já são extremamente prejudicados pelos entraves burocráticos do serviço público.

A discussão interna desse modelo participativo já deve ser a primeira experiência de inclusão da participação da comunidade nos processos de gestão que o novo diretor deverá implementar, nos primeiros meses de sua gestão. Algumas ações imediatas podem ser tomadas

pelo novo diretor: (1) O artigo 51 do regimento interno do Centro permite ao diretor formar unidades colegiadas internas, constituir comitês, grupos de trabalho e comissões especiais, em caráter permanente ou transitório. Nesse sentido, acho que, de imediato, poderia ser formado um grupo de trabalho com representantes das diferentes áreas do Centro para construir, junto com a diretoria, um modelo de gestão participativa para o CTI; (2) Esse grupo de trabalho deverá conhecer as experiências já existentes de gestão participativa de outras unidades de pesquisa para extrair lições, conhecer os principais benefícios e dificuldades, de modo encurtar caminhos e evitar cometer os mesmos erros. No que se refere aos stakeholders, já existe o Comitê Técnico Científico, que me parece, precisa ser valorizado e fortalecido, aumentando sua participação no apoio às decisões estratégicas do Centro.

Jacobus W. Swart: Temos hoje, de certa forma, uma Gestão Participativa, com reuniões regulares das chefias e dos coordenadores, bem como da diretoria, além de política de portas abertas. Também houve uma participação ampla da comunidade na elaboração do PDU e do PDITI. Várias reformas e melhorias nas instalações foram realizadas com participação e opiniões de muitas pessoas. A renovação do site, a escolha do novo logo, a elaboração de boletins e relatórios anuais tiveram participação ampla da comunidade. O CTC foi reativado com participação de membros eleitos da comunidade e teve suas reuniões regulares ao longo destes anos. Lembro também que a escolha do coordenador do CTI-NE foi feita por meio de uma chamada por candidatos e entrevistas. Logicamente a Gestão Participativa pode e deverá ser melhorada. Se reconduzido ao cargo para nova gestão pretendo fazer visitas a cada divisão e a cada coordenação para troca de ideias sobre melhorias na gestão. Pretendo implantar um processo de avaliação também das chefias e ouvir as pessoas sobre as mesmas, bem como opiniões sobre possíveis renovações e nomes.

Saulo Finco : Sou favorável a esta forma de gestão. Será feita assim: de imediato.

Silvio Ernesto Barbin : Se escolhido, pretendo dar início imediato a ações que conduzam o mais rápido possível a implantação de uma gestão participativa. Será estabelecido um conselho consultivo legitimado por portaria. A eleição para chefias de divisão conta com meu apoio. O processo de eleição será elaborado em conjunto com a comunidade. Por fim, será estabelecido um canal de comunicação “fale com o diretor”. Uma equipe de trabalho deve ser ouvida e respeitada, de tal maneira, que

se permita o diálogo, instrumento fundamental para uma atuação uníssona, em que as pessoas tem suas vozes reconhecidas e sentem que contribuem e são valorizadas.

Victor Pellegrini Mammana: Minha primeira medida será simples: viajar o mínimo possível e me dedicar mais aos fóruns internos de discussão. Outra medida simples: decisões sobre o CTI da esfera do Diretor serão tomadas dentro do CTI, com a participação de servidores internos. Em outras palavras, aumentarei substancialmente a minha interação com a comunidade interna, seja nas reuniões de chefia ou nas plenárias, por exemplo (quando convidado). Esta medida, por si só, terá um efeito imediato na qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, promoverá mais participação. Uma segunda medida será formalizar o Conselho de Gestão, constituído por membros eleitos da comunidade interna. Não caberá ao Diretor impor os detalhes de como será a operação deste Conselho, razão pela qual será preciso, nos primeiros meses de gestão, discutir objetivamente sua constituição. A existência de um Conselho de Gestão não significará a renúncia, por parte do Diretor, de seu dever de decidir e responder pelas conseqüências. No entanto, o Conselho certamente ajudará o diretor a melhorar a qualidade de suas decisões, dado que mais cérebros contribuirão para as mesmas. Este processo será um aprendizado para todos, pelo qual a instituição precisa passar com vistas a melhorar a sua relevância na sociedade. O Conselho de Gestão será diferente do CTC, dado que estará mais presente no dia-a-dia da instituição e terá apenas representantes internos. Será promovida a transparência e participação nas reuniões do Conselho, utilizando como modelo a recente experiência da comunidade em gerir suas plenárias. No conselho, o Diretor será apenas mais uma voz. Com relação à eleição de chefias, pelo que ouvi nas recentes plenárias da comunidade, acredito que ainda não há consenso sobre o tema. É preciso mais discussão interna sobre o assunto. Em termos práticos me preocupo em não promover uma desorganização repentina da estrutura do CTI em funcionamento, razão pela qual prefiro submeter esta questão à comunidade interna, antes de uma decisão. Meu compromisso, desde já, é em tentar construir um ambiente genuíno de diálogo com relação a nomeações de chefias e coordenações de áreas fins. Neste processo de diálogo respeitarei a competência das lideranças técnicas consolidadas e a percepção por parte dos membros das divisões de sua capacidade de agregação. Com relação ao CTC, acredito que este deve ser o fórum de participação dos "stakeholders" internos e externos nas decisões do CTI. Buscarei atrair para o CTC as esferas de poder (governo), urgência (empresas e sociedade) e legitimidade (academia). Como já mencionado, a avaliação dos resultados com participação externa e a revisão continuada do plano diretor serão os elementos estruturais deste processo.

5) A FACTI é uma fundação que dá apoio aos projetos do CTI, prestando auxílio na execução de contratos de prestação de serviços e na gestão dos recursos associados a esses contratos. Quais são seus planos e ideias no que se refere ao relacionamento do CTI com a FACTI?

Alessandro Marco Rossini: Todo e qualquer relação de parceria urge respeito e afinidades. Valorizar esse processo é utilizar-se de potenciais estratégicos a fim de conseguir obter os melhores resultados profissionais. Uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto no nível horizontal como no vertical, com outras organizações – sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades – incluindo relacionamentos entre indústrias e países e são compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significância estratégica para as empresas envolvidas.

Apoiar uma organização parceira, com transparência e profissionalismo é necessário quando se pretende realizar trabalhos não só de qualidade, mas também onde os recursos humanos e técnicos se fazem necessários para que o mesmo possa ser viabilizado. A parceria, portanto com a FACTI nessas condições é de extrema importância para não só a gestão, mas também para a operacionalização dos projetos como um todo.

Acreditamos que nesse caso, quanto maior o envolvimento existir entre as instituições existir, mais sustentável será essa relação. De forma prática a princípio o que pode ser feito de imediato é a inclusão no conselho consultivo se ainda não houver integrante da FACTI, para que haja o retorno (opinião) efetivo pelos gerentes de projeto sobre as atividades realizadas pelos recursos que têm atuação nos projetos que ora estejam sendo desenvolvidos.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Eu considero a parceria da FACTI com o CTI de fundamental importância para o sucesso da instituição. O CTI e seus representantes no conselho da fundação devem ter um papel determinante na definição do papel da fundação e nos níveis de qualidade por ela ofertados. Naturalmente existem custos associados à gestão com qualidade que ambas instituições devem acordar.

Pretendo estreitar os laços do CTI com a FACTI dentro das diretrizes do Decreto Nº 7423 de modo a ampliar o número de projetos institucionais entre a FACTI e o CTI, nos moldes do que está sendo feito para o SIGTEC.

Carlos Alberto dos Santos Passos: Os convênios estabelecidos com a FACTI têm possibilitado a expansão da atuação do CTI e a geração de resultados de valor para a sociedade. Cabe ao CTI definir a forma mais

apropriada para o relacionamento com o FACTI, visando sobretudo a transparência na gestão dos recursos. Esse relacionamento deve se pautar pela promoção de boas práticas de gestão, pela simplificação de procedimentos e compromisso com a excelência, eficiência e agilidade.

Uma ação imediata a ser implementada é determinar que sejam adotadas medidas destinadas a dar ampla publicidade, à comunidade interna e à sociedade, dos fatos concernentes ao relacionamento do CTI com a FACTI. Outros pontos importantes são: i) atuar na melhoria dos procedimentos de aprovação, execução, avaliação e prestação de contas de projetos e ii) no aperfeiçoamento dos mecanismos de contratação e seleção de pessoal.

Fabio José de Carvalho Teixeira: Sendo uma entidade mantenedora, certamente os laços de relacionamento serão mantidos. Expandi-los ou contraí-los é decorrência do desenvolvimento de seus agentes. Aqui a transparência que tanto pregamos se faz necessária, pois quaisquer que sejam as demandas, elas terão que seguir os estatutos internos; No caso de detecção de mecanismos que impeçam a evolução, Assembleia Geral neles ! Esclarecimento e mudança de paradigmas são ingredientes para transformações sociais de qualquer alcinha. Se o Diretor Geral conseguir dizer "não" quando for necessário, certamente dirá "sim" quando for urgente. E sendo bom diplomata, recorrerá ao "talvez", sempre que lhe convidarem ao embuste.

Fabio Nauras Akhras: A Visão de Futuro para o CTI que apresentamos ao Comitê de Busca enfatiza a ampliação das oportunidades para o desenvolvimento de projetos inovadores, que beneficiem a indústria de TI, e que promovam o desenvolvimento da área de TI social. Então, há muito a fazer em termos de gerar projetos de desenvolvimento por todo o país, e o CTI e a FACTI estarão juntos nisso, aprimorando formas de relacionamento já existentes e criando novas.

Glauter Rocha: Infelizmente, meu conhecimento sobre a atuação da Fundação e de seu relacionamento com o CTI é insuficiente para tecer opiniões específicas, qualquer afirmativa mais categórica minha a esse respeito seria leviana. De uma maneira geral, o modelo de atuação das fundações de apoio das ICTs brasileiras está passando por um período de reestruturação, tendo

em vista a ação forte dos órgãos de controle sobre essas instituições. No momento, a única coisa que posso afirmar sobre o tema é que, na situação atual, torna-se imperativo aumentar a transparência da atuação dessas fundações (não estou falando especificamente da FACTI). Aumentar a transparência me parece uma estratégia a ser perseguida, tanto para garantir a possibilidade de continuidade da existência dessas instituições, como para a proteção dos próprios gestores públicos envolvidos em sua administração.

Jacobus W. Swart: A FACTI é uma organização de apoio na gestão de projetos e é essencial para um órgão como o CTI. O CTI não pode prescindir de uma fundação como a FACTI. Sem a FACTI não teríamos nossa força de trabalho e nosso orçamento mais que duplicado e produzido os resultados que temos. Devemos sim aprimorar a relação entre as duas instituições, avaliando periodicamente a satisfação dos usuários e implementando melhorias pertinentes.

Saulo Finco : A FACTI continuará atendendo a demanda de gestão dos projetos do CTI, sendo estimulada a buscar novos projetos. Os mecanismos mencionados na resposta da primeira pergunta também terão a contribuição da FACTI na sua elaboração.

A FACTI será, ainda, estimulada a ampliar sua equipe e sua competência para além da administrativa através da consecução de projetos técnicos com equipe própria.

Silvio Ernesto Barbin: Meu projeto de gestão contempla a relevância do estabelecimento de uma relação pautada no respeito e na colaboração mútua para que a FACTI cumpra a missão de apoiar o CTI, com sucesso. Trabalhar em prol de objetivos comuns que atendam os papéis de cada instituição, que tem identidade própria e que envidam esforços para seguir atendendo seus objetivos institucionais em prol das suas respectivas missões, será nosso lema. Meu projeto de gestão prioriza ações que levam a aproximação das duas

organizações para eliminação de quaisquer formas de antagonismo. Embora se reconheça que cada entidade tem administração própria, devem prevalecer os objetivos e os resultados a serem alcançados.

Victor Pellegrini Mammana: É inevitável que a FACTI desempenhe um papel cada vez mais importante no contexto da missão do CTI, mas a meu ver ela deve continuar como instituição de apoio ao CTI e não o contrário. Se o crescimento econômico do país persistir, observaremos um crescimento compatível na força de trabalho da FACTI, representando oportunidades e riscos para o CTI. As oportunidades advêm do aumento da capacidade de entrega de resultados do próprio CTI, que passará a contar cada vez mais com colaboradores não servidores. Ao mesmo tempo, a redução no número de servidores do CTI por conta da eminência das aposentadorias resultará num desequilíbrio neste relacionamento. A principal preocupação que terei é balancear o perfil da força de trabalho da FACTI, evitando que ele se concentre em apenas uma tecnologia chave do CTI, porque entendo que a diversidade do CTI é um patrimônio do País que precisa ser perpetuado. Ainda no campo das ameaças, a FACTI precisa se estruturar melhor em termos de sua política de recursos humanos, para evitar riscos trabalhistas ao sistema CTI-FACTI. A FACTI continua sem plano de cargos e salários e ainda não equacionou adequadamente a questão das horas extras e do banco de horas. A discrepância entre os salários da FACTI e o mercado de trabalho ameaça a capacidade de manutenção das equipes, também por conta dela oferecer um pacote de benefícios adicionais insuficiente. Dentro das limitações de um Diretor do CTI, estimularei o emprego apoiado na FACTI, porque entendo que devemos criar mais oportunidades para profissionais com deficiência no CTI. Por conta do perfil atual de nossa força de trabalho, um discurso em prol da acessibilidade tem pouca credibilidade. Finalmente, entendo que a FACTI não deva ser instrumentalizada por grupos de interesse acadêmico, mas atuar de forma equânime nas três áreas e harmonicamente com a missão do CTI.

6) O CTI, como uma Unidade de Pesquisa do MCT e entidade da Administração Direta do Governo Federal, tem seu orçamento definido pelo Ministério e a contratação de pessoal é realizada através de concursos públicos. Vive-se atualmente um momento crítico, devido ao grande número de aposentadorias de servidores, em curso e previstas para os próximos anos. Que postura pretende adotar quanto à reposição da força de trabalho, à gestão de pessoal, à distribuição de cargos e recursos entre as áreas (fins e de apoio) e à obtenção de recursos extra-orçamentários?

Alessandro Marco Rossini: A valorização dos recursos humanos é sem sombra de dúvidas uma questão necessária em processos de gestão que se predestinam a ser sustentáveis, porém, tudo isso tem um custo. As questões relativas à aposentadoria tanto existentes quanto vindouras precisam ser encaradas, mas também à manutenção e gestão da atual força de trabalho dos recursos humanos como treinamento e desenvolvimento, benefícios, ou seja, tornar exequível o plano de carreira, e ainda mais prioritário que isso o processo de gestão em uma organização tecnológica.

E, para isso, é necessário politicamente buscar a possibilidade de aumento de orçamento, caso assim for necessário, e isso só será possível demonstrando a demanda existente dos projetos e serviços que estão sendo executados e a qualidade efetiva que eles oferecem. Outra opção é a de melhorar as parcerias com as organizações já existentes e, sem sombra de dúvidas a expansão dessas parcerias com outras instituições tanto públicas como privadas, contando inclusive com parcerias.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Idealmente, eu gostaria de ampliar o quadro de servidores do CTI de modo a repor as perdas dos últimos anos e aquelas previstas nos anos vindouros devido às aposentadorias. Entretanto, a governabilidade sobre as vagas a serem alocadas ao CTI pelo MPOG/MCT é limitada, contudo pretendemos ser insistentes e persuasivos com apoio da comunidade, com relação às nossas necessidades junto aos órgãos competentes em Brasília. Em paralelo, pretendemos buscar recursos orçamentários junto ao MCT para utilizar o mecanismo de contratações temporárias para suprir necessidades de recursos humanos já no próximo ano, tanto para as áreas fins como para as de apoio. Um outro mecanismo que pretendemos exercitar, e já mencionado na resposta anterior, é o da contratação da FACTI para executar projetos institucionais.

Carlos Alberto dos Santos Passos: O quadro atual de servidores e colaboradores do CTI tem se mostrado insuficiente para fazer frente às demandas internas e externas. Para superar essa dificuldade é necessário atuar, simultaneamente, em várias frentes. Dentre elas estão: fazer gestão junto ao MCT para que ele se empenhe e se comprometa com a realização de Concurso Público para o provimento das vagas existentes e a destinação de novas vagas para o CTI; reforçar a proposta, que já manifestei em diversas ocasiões à SCUP, de implementar no MCT o mecanismo de reposição automática, sempre que houver vagas – conforme já ocorre no MEC; incluir no planejamento do CTI a contratação de Temporários – conforme legislação existente; aumentar o número de bolsas do Programa de Capacitação Institucional do MCT e contratar profissionais com recursos dos projetos via fundação de apoio - FACTI ou outras.

A distribuição de cargos entre as áreas, no caso de concursos, tem que se pautar pela coerência com as metas e desafios estabelecidos no Plano Diretor e pelo equilíbrio entre as diferentes áreas de atuação e carreiras do Centro.

A obtenção de recursos extra-orçamentários, assim como a ampliação da força de trabalho, é fundamental para o cumprimento da missão do CTI e das metas estabelecidas no Plano Diretor. Visando agilizar e ampliar a identificação de oportunidades e elaboração de propostas para órgãos de fomento, projetos com empresas e ações direcionadas ao MCT, serão revistas as atribuições, hoje dispersas em mais de uma área, para que se consiga maior sinergia e coordenação entre as pessoas responsáveis por estas tarefas. Haverá reforço na infraestrutura, no orçamento e no pessoal dedicado a essa função.

Fabio José de Carvalho Teixeira: Primeira postura: Transparência interna. O salário do Diretor Geral vai ser afixado na parede, pois não terei vergonha se ele for alto. Se for baixo, terei a obrigação de aumentá-

lo. Como empresário, faço isso aumentando a base de clientes. Como Gestor, procuro aumentar a rede de influência. Então, dentro de um budget, onde por lei já está definido o percentual referente aos salários, só posso valer-me de influência política para aumentar o montante ano a ano.

Segunda Postura: Mérito. Apresentar um pedido ao Ministro, mostrando-lhe que a produção de patentes aumentou x%, a estimativa de empregos diretos gerados foi de mil vagas, e outras métricas, fortalece o pleito. Um detalhe, é que existem cargos a serem preenchidos por força de um orçamento já aprovado. Outro é gerar novos cargos e novas faixas salariais, inclusive remuneradas por royalties. Esta seria uma vitória da própria lei de inovação, que prevê o estabelecimento de remuneração por meio de royalties a pesquisadores. Sua leitura e análise deverá ser um hábito entre colaboradores do CTI, pois por ela, virão boa parte dos recursos.

Terceira Postura: Reciprocidade. Se desejarmos buscar recursos externos, devemos ter claro que precisamos apresentar algo em troca. Uma empresa faz aporte financeiro em projetos de tecnologia se ela vislumbrar lucro na utilização privilegiada desta tecnologia. Isto obriga a Instituição a manter postura quanto aspectos de sigilo e prioridades. Todo colaborador que desejar crescer dentro desta estrutura precisará seguir a postura assumida pelo Diretor Geral, na condução do CTI.

Fabio Nauras Akhras: Deve-se solicitar a abertura de concursos. Além disso, com a ampliação das oportunidades para o desenvolvimento de projetos haverá a captação de recursos extra-orçamentários para bolsas e contratação de pessoal, ampliando a força de trabalho. A gestão de pessoal e distribuição de cargos dependerá da estrutura que será criada a partir de três grandes áreas: microeletrônica e aplicações, software e aplicações, e TI social e aplicações.

Glauter Rocha: (resposta também da questão 8) Acredito que a direção deve realizar esforço contínuo para ampliar e qualificar o quadro de recursos humanos do Centro. Pelo que contatei no Plano Diretor do centro, faz-se necessário empreender aumento efetivo de pessoal para a realização dos projetos. Sem dúvida, a articulação com MCT, MPOG e até com a Casa Civil para tentar viabilizar a realização de novos concursos deve ser item obrigatório na agenda do diretor do CENTRO. Entretanto, no curto prazo, os impactos dos cortes recentes do Governo Federal nessa área tornam essa tarefa muito mais difícil. De qualquer forma, o empenho junto a esses órgãos deve ser contínuo, mas não há como garantir resultados no curto prazo.

Além disso, como destaca o Plano Diretor, é preciso aumentar anualmente o investimento em ações de capacitação, especialmente aquelas que tornem o CTI mais apto a uma maior interação com instituições congêneres no exterior, possibilitando o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outros centros de excelência. Acho que na questão da capacitação, apesar dos cortes, ainda há meios para intensificar a ação do Centro. Isso está colocado no meu plano de gestão entregue ao Comitê de Busca. Quanto aos recursos para isso, como indicarei no próximo item, acho que a maior atuação do CTI na captação dos recursos da Lei de Informática pode ser um caminho viável para financiar tanto a capacitação quanto o fortalecimento das equipes de projeto.

Jacobus W. Swart: A realização de concursos depende de aprovação do MPOG e da distribuição feita no MCT. O CTI não tem governança sobre este tema, porém devemos fazer o máximo para convencer os ministros e formadores de opinião de políticas científicas sobre a necessidade de abertura de concursos para recomposição de equipe pelas aposentadorias bem como para ampliação do quadro. Em minha opinião o número de servidores deveria dobrar nos próximos 4 anos. Atualmente o quadro de servidores da área administrativa está muito reduzido e com várias aposentadorias possíveis em curto prazo. Assim, esta área deverá ter prioridade em novos concursos. A escolha dentro das áreas fim serão feitas de acordo com as metas estabelecidas no PDU e as demandas dos projetos e das áreas. A contratação de força de trabalho com recursos extra-orçamentários também deve ser buscada, como estamos fazendo e devemos ampliar, sobretudo com projetos com empresas incentivadas pela Lei de Informática. Acreditamos que o CTI-Tec irá aumentar a demanda por projetos e serviços, aumentando nosso orçamento.

Saulo Finco : Este é um assunto complexo. Esta é uma missão delegada para o diretor conduzir com alta prioridade. Para conduzir este assunto será necessária uma articulação política intensa, principalmente no meio político a nível regional e nacional, requerendo o investimento necessário para o CTI crescer de forma a dar sustentação aos projetos de TIC de interesses do país. Para tal é necessário que o CTI esteja envolvido em projetos de relevância que dêem sustentação aos pleitos que serão direcionados aos políticos, tendo estes pedidos o respaldo com origem no desejo da sociedade, com base em resultados concretos produzidos pela instituição. Acredito no CTI, quero ver o CTI grande, forte e produzindo inovações relevantes para a sociedade.

Silvio Ernesto Barbin : A qualidade da equipe de trabalho é fundamental para a execução de qualquer projeto de gestão. As diferentes questões que afetam o contingente dessa equipe serão tratadas junto aos respectivos setores do Governo. Essa aproximação da problemática a ser resolvida em nível macro deve fazer parte da rotina de trabalho do gestor, que vai estar próximo das diferentes instâncias administrativas, desde níveis institucionais locais, até níveis de natureza jurídica do CTI no MCT. Buscar recursos em diferentes esferas estará sempre na agenda do gestor do perfil que sou. Estarei sempre buscando alternativas viáveis, informando, divulgando, interagindo em diferentes níveis de interlocução para atender aos interesses institucionais do CTI. Estarei buscando recursos em outros locais e envidando esforços para que os contatos e a proximidade com outras instituições viabilizem o atendimento à missão do CTI. Os concursos públicos devem contemplar com harmonia todas as áreas de atuação do CTI.

Victor Pellegrini Mammana: Procurarei ampliar minha atuação de catalizador de recursos para todo o CTI, reproduzindo a experiência que tive como Chefe da DMI. Esta atuação será baseada no estímulo à prospecção tecnológica, mas, principalmente, no

estímulo ao acompanhamento da evolução das demandas da sociedade e do mercado (technology push vs. market pull). Ressalto que não há como conseguir crescimento da equipe e do orçamento sem o aumento da relevância dos resultados entregues para os "stakeholders" da instituição, em particular aos das esferas de poder (Governo) e urgência (empresas). Não estou capacitado para conquistar mais concursos e cargos apenas por influência política, mesmo porque acredito que esta forma de atuar prejudica mais do que ajuda a instituição no longo prazo. As necessárias conquistas de concursos e recursos se intensificarão à medida que a instituição melhorar seu enraizamento na cadeia produtiva e sua inserção nas políticas públicas do governo, sejam elas de C&T, industriais ou de TI em geral. Em termos de distribuição de cargos, buscarei compensar atrofias observadas recentemente em algumas áreas, mas sempre de forma discutida com o Conselho de Gestão e o CTC, tendo como princípio a busca pela excelência. Tenho experiência com a atração de TDCs, recursos de agência de fomento, entre outros, e quero colocar isso a serviço do CTI quando pertinente, mas sem competir com as lideranças internas que têm capacidade de fazer isso. Sempre que necessário, colocarei toda a minha energia para desempenhar o papel de apoiador das iniciativas internas, sem viés de áreas.

7) O CTI abriga hoje tanto atividades de pesquisa de natureza acadêmica quanto projetos tecnológicos e de prestação de serviços em diversas áreas da TI. Como deve ser, em sua opinião, o balanço entre esses diversos tipos de atividades realizadas no CTI?

Alessandro Marco Rossini: O eixo de natureza científico-tecnológico tem um papel importante em seus processos de gestão em organizações que desenvolvem pesquisas tecnológicas. A natureza acadêmica tem como papel fundamental metodologicamente todo o contexto não somente da pesquisa em si, mas também a tudo que possa estar em volta dessa, dando subsídios práticos e de bases teóricas na condução dos processos de evolução tecnológica. Já com relação à prestação de serviços, essa já se trata de uma natureza bem mais prática, contudo quanto maior o embasamento teórico-prático que tiver tanto os consultores que estiverem envolvidos nesses trabalhos e maior a sua experiência profissional, maior probabilidade de todo o

trabalho realizado ter um resultado mais profícuo.

Acreditamos sim que deve haver um equilíbrio muito forte sustentável entre a pesquisa de natureza acadêmica quanto a projetos tecnológicos e de prestação de serviços em diversas áreas da TI junto ao CTI.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Eu acredito que as duas atividades se complementam e devem ser incentivadas dentro das divisões tecnológicas do CTI. A pesquisa alimenta a área de serviços com um diferencial tecnológico e potencial de inovação permitindo que o CTI forneça serviços de caráter avançado e diferenciado para a comunidade. De maneira complementar, os serviços tecnológicos permitem que o CTI

tenha uma visão mais acurada das demandas de curto prazo da indústria brasileira e um diálogo com o setor produtivo que permite a elaboração de projetos de inovação de médio e longo prazo. Uma mudança importante que pretendo motivar é a elaboração pelo corpo técnico de projetos multidisciplinares de caráter transversal que utilizem conjuntamente as competências das diversas divisões de modo integrado, e não compartimentado. Nesta interação saudável e voluntária, projetos de pesquisa evoluem ao identificar necessidades práticas e imediatas existentes na indústria. O importante é permitir a satisfação profissional da equipe enquanto contribuindo para a missão da instituição.

Carlos Alberto dos Santos Passos: O CTI por ser um centro de pesquisa da área tecnológica, segundo definição do próprio MCT, deve pautar a sua ação pelo atendimento às demandas da sociedade, especialmente de empresas, sem perder de vista a visão de longo prazo dos avanços da ciência e dos conhecimentos relacionados à área de Tecnologia da Informação. Portanto, é necessário que haja um balanceamento entre as atividades do Centro para que não haja um descompasso com a sua missão. O modelo a ser adotado não é novo, pois tive a oportunidade de praticá-lo nos quase dez anos de gestão como coordenador geral de P&D do CTI, e de sucesso, como comprovam os resultados do CTI em publicações e faturamento sempre crescentes no período. Ele consiste na adoção de dois ciclos virtuosos, um voltado para a pesquisa em todas as suas dimensões e outro voltado para a prestação de serviços, ambos tendo em comum a geração de conhecimento, que realimenta ambos. É fundamental, para que o CTI cumpra a sua missão de forma coerente, que os conhecimentos gerados tenham foco na sua aplicabilidade e no atendimento às necessidades e demandas da sociedade, no curto, médio e longo prazos.

Fabio José de Carvalho Teixeira: A pesquisa sempre subsidiou a formação de uma base de conhecimento, de onde nascem os projetos relacionados à economia de mercado. O pesquisador sagaz, orienta seu conhecimento a busca de respostas e soluções a problemas existentes. Quando o problema é teórico, cresce a dúvida sobre a validade de seu estudo, pois imagina-se que o retorno poderá ser longo ou tardio. Por isso ele tem um salário. Quando ele tem um invento, se desejar crescer profissionalmente (e salarialmente) perceberá que o setor privado será mais atrativo. Deverá ele trocar o certo pelo duvidoso? Inovação é a resposta a esta dúvida. E como citei anteriormente no modelo Coreano, encontrar a fórmula que determine qual o maior ganho a todos os envolvidos, com o menor risco, é um exercício

de liderança. Posso assegurar que incentivarei a produção de conhecimento orientada a solução de problemas sociais. O Prêmio Nobel existe para os outros casos. Pagaremos com prazer as passagens do funcionário do CTI que for indicado a alguma de suas categorias.

Fabio Nauras Akhras: Na Visão de Futuro para o CTI que apresentamos ao Comitê de Busca, a medida da produção enfatizará os resultados dos projetos em termos do desenvolvimento da indústria de TI e do desenvolvimento social e humano promovidos. Serão projetos em que pesquisa, desenvolvimento tecnológico e aplicação não se separam, mas se unem com foco nos resultados para o avanço da indústria de TI e da sociedade. Com isso, os indicadores do Termo de Compromisso e Gestão que é firmado anualmente com o MCT terão que ser revistos para ficarem consistentes com essa visão, que é consistente com os princípios que promoveram o desenvolvimento do Brasil nos últimos 8 anos.

Glauter Rocha: Pela informação que tenho até o momento, os recursos do OGU para o CTI cobrem basicamente suas atividades de custeio (pagamento de pessoal, custos operacionais, manutenção etc). Os recursos para investimentos e desenvolvimento dos projetos são viabilizados, principalmente, via FACTI. O volume de recursos da instituição acompanhou o crescimento dos recursos de fomento aplicados em CT&I no País (após a criação dos fundos setoriais), o que é muito positivo. Entretanto, me parece que a carteira da instituição é composta principalmente por recursos de fomento público (Finep, CNPq, FAPESP etc) na área de microeletrônica, o que favorece a atividade mais acadêmica do Centro. Projetos na área de semicondutores, displays entre outros estão nas prioridades das principais políticas públicas do País (PDP, PACTI). Acho que o Centro aproveitou bem essa janela de oportunidade e a nova direção deve fazer esforços para manter esses investimentos.

Entretanto, me parece que é imperativo dedicar atenção especial para aumentar o volume de investimentos nas duas outras áreas do Centro (software e aplicações), elevando-as aos mesmos patamares de investimentos da área de microeletrônica. Acho também que isso deve ser feito sem prejuízo a esta última. Para isso, seria necessário praticamente dobrar a captação de recursos pela FACTI. Acho que essa não é uma meta absurda, vejo-a como bastante factível no médio prazo, justamente utilizando o potencial das áreas de software e aplicações.

Por serem mais próximas às necessidades imediatas do mercado, as áreas software e aplicações tem muito mais oportunidades de captação e realização de proje-

tos e serviços tecnológicos para indústria e para a sociedade. Acho que o caminho para viabilizar a expansão dessas duas áreas e equilibrar a importância das atividades de pesquisa científica, projetos tecnológicos e serviços é por meio da ampliação da participação do CTI na captação dos recursos da Lei de Informática.

O estudo de avaliação da Lei de Informática que acabamos de concluir no CGEE, mostrou que a lei ajudou a ampliar o investimento em P&D no país. Mostra também que as atividades de P&D concentraram-se majoritariamente em desenvolvimento (com destaque para software e serviços tecnológicos), e não em pesquisa. Além disso, ele também demonstrou que há forte concentração dos valores destinados pelas empresas a poucas ICTs. De 263 ICTs cadastradas no CATI, apenas 50 (o CTI não está entre elas) realizam 80% dos convênios. As vinte maiores absorvem 84% dos recursos, o CTI também não faz parte desse grupo. Conclui-se, portanto, que o CTI tem uma participação muito tímida na obtenção dos recursos aportados pelas empresas beneficiárias da Lei de Informática nas instituições de PD&I, apesar da tradição do Centro, de sua infraestrutura e da qualidade dos trabalhos por ele realizado.

Em resumo, acho que o CTI deve promover um melhor balanceamento entre suas áreas e, também entre as atividades e que o caminho para viabilizar isso é por meio do aumento de sua participação na obtenção dos recursos da LI. Nesse sentido, a direção do Centro deve atuar em três frentes para reverter essa situação: (1) adotar uma abordagem pró-ativa junto às empresas beneficiárias da Lei de Informática para atração de projetos; (2) promover treinamento e capacitação de seus pesquisadores em gestão de projetos de PD&I; e (3) implementar os estímulos da Lei de Inovação, garantindo aos pesquisadores que se engajarem em projetos dessa natureza o recebimento de retribuição pecuniária.

Jacobus W. Swart: A resposta a esta questão é nem 8 nem 80. Devemos ter um equilíbrio saudável entre resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de serviços. Uma UP que não tem resultados em publicações científicas não faz jus ao P na sua denominação. Em qualquer parte do mundo, um centro de P&D é avaliado por sua produtividade de pesquisa também. O CTI aparentemente não tinha preocupação com publicações em revistas indexadas no passado e atualmente tem aumentado este índice significativamente. Por outro lado, uma UP não pode ser como uma universidade e tem uma missão diferente e específica de interesse da sociedade. No caso do CTI, é dar apoio ao desenvolvimento da indústria e outras entidades, por meio de desenvolvimento e inovação e serviços. A proteção desta propriedade intelectual por registro de

patentes é também da maior importância e o CTI vem melhorando também estes indicadores, com ajuda do NIT recentemente implantado.

Saulo Finco : Anualmente é celebrado um TCG – Termo de Compromisso de Gestão entre o Ministério da Ciência e Tecnologia e o CTI, que tem por objeto o ajuste de condições específicas no relacionamento entre o MCT, por meio da sua Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa – SCUP, e o CTI, visando assegurar a esta Unidade as condições necessárias ao cumprimento de sua missão e de seu Plano Diretor – PDU.

Dentre os objetivos desse TCG: Atingir metas e resultados que forem acordados para cada exercício, consonantes com a missão do CTI: “gerar, aplicar e disseminar conhecimentos em Tecnologia da Informação, em articulação com os agentes socioeconômicos, promovendo inovações que atendam às necessidades da sociedade”, incluindo, e em especial, a aplicação intensa de TIC em P&D&I do desenvolvimento das Tecnologias Assistivas.

Portanto, o balanço entre as atividades realizadas em pesquisa de natureza acadêmica, projetos tecnológicos e na prestação de serviços nas diversas áreas da TI deverá ocorrer de acordo com o mencionado TCG que tem, na como base, os quatro eixos centrais do Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional e o Plano Diretor do CTI.

Silvio Ernesto Barbin : A dinâmica e a harmonia devem fazer parte do cotidiano de ações de pesquisa acadêmica e projetos tecnológicos, incluindo, em alguns casos, os de prestação de serviços do CTI, que pela diversificação, competência e profissionalização, podem exigir pesquisa, por sua vez. A produção do saber se faz mediante pesquisa. Projetos tecnológicos nem sempre podem ser realizados sem pesquisa, ainda que aplicada. Deve-se estudar esse assunto com tempo e a participação da comunidade. De qualquer modo, estar a serviço da disseminação dos resultados e inovações contribui para o cumprimento da missão do CTI e estará sempre em mente.

Victor Pellegrini Mammana: O diálogo com a comunidade científica e tecnológica é imprescindível para o debate e a verificação dos resultados do trabalho de pesquisa. Mas a publicação em revistas indexadas é apenas uma das formas de estabelecer este diálogo e esta verificação dos resultados. Não acredito em “publicação pela publicação”. Recentes episódios denunciados pela grande imprensa parecem mostrar que fomos colocados numa olimpíada insana e perniciosamente na qual o número de “papers” são medalhas e estas,

reluzentes, estimulam alguns poucos atletas a usar anabolizantes na forma de plágio e fraude. A verdade é que a força de trabalho do CTI não usa de forma intensa a divulgação de seus resultados por meio de “papers”, tendo encontrado outras formas de dialogar com seus clientes e parceiros. Não vejo isso como um problema em si, porque a sociedade continua a se beneficiar dos resultados do CTI mesmo assim. Por outro lado, reconheço que há a necessidade de exercitar mais a publicação no CTI para permitir uma melhor inserção da instituição no processo global de inovação. Entendo que este exercício deve ser feito de forma apoiada. Na DMI organizei algumas palestras sobre como divulgar resultados em revistas indexadas. Estas palestras foram proferidas por visitantes internacionais e tiveram a

participação de membros de outras divisões. Na DMI, busco sempre motivar meus colegas a lerem muitos “papers”, estimulando-os a escreverem seus próprios trabalhos. Dentro de minhas limitações, o principal instrumento de motivação que uso é o exemplo. O resultado destas ações foi um aumento substancial no número de publicações da Divisão de forma orgânica e não imposta. Seja como for, rejeito a ideia de um CTI acadêmico, porque entendo que não é nosso papel competir com a Universidade. Minha experiência mostra que ler bastante, formar boas equipes e exercitar o método científico de forma honesta, bem como elaborar boas patentes e bons relatórios de projeto, são ações que levam naturalmente à publicação de “papers” relevantes.

8) Os servidores do MCT são regidos pela Lei 8.691/1993 (Plano de Carreiras de C&T), que estabelece dispositivos como avaliações de desempenho e adicionais por capacitação. O Plano Diretor do CTI prevê o estabelecimento de programas de capacitação, inclusive de pós-graduação, e a capacitação das equipes do CTI. Qual sua visão do Plano de Carreiras e como pretende implementar as metas de capacitação definidas no Plano Diretor?

Alessandro Marco Rossini: O plano de carreira é regido pela Lei 8.691/1993, escrita pelo menos há 18 anos, não nos cabendo, portanto elucidar uma discussão aprofundada sobre o que é certo ou não é certo, mas é preciso lembrar que é uma grande vitória a existência de um plano de carreira que pode e deve ser seguido pelos servidores. Valorizar a capacitação e o desenvolvimento contínuo e evolutivo tanto individualmente como coletivamente é de extrema relevância, caracterizando esse tipo de incentivo não apenas como estratégico, mas sim, como verdadeira necessidade, porém, as políticas de capacitação têm certo custo de operacionalização, devendo haver orçamento previsto adequado para a implementação sustentável do mesmo, e é aí que urge a necessidade de se obter novas formas de obtenção de receitas e incentivos, como é o caso da aberturas de novas frentes de trabalho e a

implementação e manutenção de parcerias duradouras.

Acreditamos que ao aplicarmos técnicas modernas de gerenciamento e de envolvimento das pessoas, por intermédio dos comitês criados (administração participativa), estaríamos contribuindo a um modelo de gestão não só inovador, mas também inteligente e necessário, incluindo-se aí também os órgãos públicos especializados. Ao utilizarmos das melhores práticas de gestão e as metodologias existentes (como é o caso da governança corporativa) de forma simples na condução do gerenciamento de referida área, estaríamos implementando inclusive as metas de capacitação definidas no Plano Diretor.

Antonio Luis Pacheco Rotondaro: Eu acho importante que seja estabelecido um plano de capacitação de pessoal para o CTI que tenha como objetivo o

aumento da produtividade e o impacto das atividades dos servidores, o que pode ser atingido através da capacitação, com um aumento do número de doutores do CTI. Dentro deste planejamento pretendo inserir a necessidade de criarmos no CTI programas de pós-graduação, como um mestrado tecnológico, para podermos atrair alunos para o CTI e proporcionarmos um maior aporte de recursos humanos para os laboratórios.

Carlos Alberto dos Santos Passos: O Plano de Carreira é uma preocupação antiga dos servidores da área de C&T, para o qual temos procurado, por meio de nossos representantes nos diversos fóruns, incorporar critérios adequados para desenvolvimento e a progressão profissional, e de uma remuneração que esteja de acordo com a importância e os desafios da força de trabalho abrangida por tal plano. O atual descompasso existente entre a remuneração das pessoas, em função do desmembramento das carreiras realizado tempos atrás, precisa ser equacionado de forma coerente com as carreiras e deve receber por parte dos dirigentes das unidades de pesquisa atenção especial, com apoio explícito às iniciativas dos representantes dos servidores e com a realização de ações dirigidas às instâncias decisórias, com transparência e dedicação.

A criação de um programa de pós-graduação no CTI é fundamental para possibilitar que o CTI contribua com a formação de pessoal em tecnologias da informação em temas de interesse da sociedade e que possam ser incorporadas a projetos e demais atividades de P,D&I do Centro. O oferecimento de cursos de pós-graduação pelo CTI está previsto no Plano Diretor 2011-2015 por meio de um objetivo estratégico, que visa desenvolver ações de capacitação científica e tecnológica em TI voltadas para a formação e a qualificação de pessoal nas três grandes áreas de atuação científica e tecnológica do CTI. Comprometo-me a perseguir este objetivo desde o início de minha gestão, caso venha a ser escolhido para dirigir o CTI. Destaca-se, também no plano, a necessidade de capacitação dos gestores, em especial no que se refere à gestão de projetos. Outro aspecto importante, que está na pauta do governo na área de RH, é a introdução da gestão por competências da força de trabalho. Pontos estes que serão abordados pelo setor de RH do Centro sob minha supervisão. Fabio José de Carvalho Teixeira: Certa vez, um consultor de RH me contou uma história sobre funcionários da antiga Eletropaulo, que vinham do regime de trabalho anterior ao FGTS, e sua dispensa resultaria em indenizações vultuosas. A solução foi destinar-lhes serviços burocráticos e aguardar o

vencimento de suas datas-limite para aposentadoria. Triste fim de carreira. Nós estamos falando de Inovação ao mesmo tempo que desejamos uma aposentadoria rica e estável. Pessoalmente, ainda desejo trabalhar mais uns 30 anos. Pelo prazer de ver minhas criações intelectuais alterando para melhor a vida de pessoas que dão duro nos seus trabalhos. Então, se um funcionário deseja fazer uma Pós-Graduação em Londres, custeada pelo CTI, posso perguntar-lhe o que ele pretende trazer de volta? Se outro me pede para pagarmos seu curso de Javascript, pois deseja criar sites na sua cidade natal, de 20mil habitantes, Eu já sei o que ele trará de volta. O que precisamos é separarmos egos pessoais de obrigações profissionais, e pela natureza do CTI, obrigações sociais. Um detalhe na minha jornada: A única forma de apoio que recebi em 30 anos, sendo empreendedor individual, foi um carro de família, quando o meu foi danificado em acidente. Isto depois de "bater território" a pé por 3 anos em uma cidade onde não tinha nenhum parente ou conhecido. Criar tecnologia de software, prospectar mercados, prospectar modelos de negócios, prospectar clientes, adaptar versões, vencer concorrentes locais, assumir a liderança de mercado, tudo isto ganhando o suficiente para pagar as contas, sobrando nada para investir, seria um modelo de inovação...

Tenho certeza que os colaboradores do CTI não desejam passar por este caminho; então posso conduzir a destinação de recursos de forma a guiá-los em nossa missão: Tornar-se um Centro Nacional e Internacionalmente reconhecido por sua capacidade de quebrar paradigmas e gerar tecnologia de ponta, em qualquer área de conhecimento. Lucros e benesses são consequências desta visão e adoção de postura.

Fabio Nauras Akhras: O Plano de Carreiras deve ter mecanismos para valorizar o conhecimento que as pessoas adquirem ao longo da carreira, pois isso estimula o aprendizado contínuo, que traz ganhos para a instituição. No caso do CTI, que é uma instituição que visa a inovação, as oportunidades possibilitadas pelo aprendizado contínuo são ainda maiores. Então, deve-se trabalhar no sentido de que esse aprendizado contínuo seja contemplado no Plano de Carreiras em todas as situações. No que for possível trabalharemos nesse sentido em conjunto com a Comissão Interna do Plano de Carreiras do MCT. Com relação à capacitação, na Visão de Futuro para o CTI que apresentamos ao Comitê de Busca, o CTI atuará em várias frentes voltadas para oferecer oportunidades de capacitação, tanto para a comunidade interna quanto externa ao CTI, incluindo pós-graduação, extensão e ações de responsabilidade social.

Glauco Rocha : Ver resposta da questão 6.

Jacobus W. Swart: Um crescimento na capacitação da equipe é fundamental para uma instituição de P&D&I. Este crescimento favorece a produtividade da instituição. A instituição deve avaliar os pontos fracos e identificar assim onde devemos reforçar o conhecimento da equipe. O engajamento em programas de pós-graduação deve ser incentivado em temas de trabalho e de interesse do CTI e não em temas que não agreguem valor à nossa força de trabalho e/ou aumento de produtividade.

Saulo Finco : A resposta a esta pergunta é: Será implantada uma Política de Recursos Humanos, dirigida à valorização da carreira de cada servidor e colaborador do CTI, destacamos abaixo três principais passos que devem ser realizados:

1) executar um levantamento para identificar as necessidades de capacitação nas diversas áreas, fornecendo subsídios para elaboração de programas;

2) adequar esses programas ao Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos-PDRH, do Ministério da Ciência e Tecnologia, que fixa normas de elaboração de programas setoriais de desenvolvimento de recursos humanos e de participação da sua força-de-trabalho, incluindo intensamente os servidores da área técnica e área meio;

3) com base nestas informações, estabelecer individualmente a cada, e com cada colaborador, o Plano de Capacitação Individual, planejado por um período longo, porém definido, incluindo atividades de: treinamento técnico; especialização; mestrado; doutorado; pós-doutorados; cursos de curta duração; e outras atividades relacionadas. As implantações dos planos de capacitação estarão condicionadas às verbas que são destinadas para esse fim, contudo, os recursos para a execução serão oriundos majoritariamente dos contratos e convênios dos projetos que o próprio interessado vier a estar envolvido, contando com o apoio da FACTI e de outras agências de fomento. Estes projetos estarão alinhados com Plano Diretor.

Silvio Ernesto Barbin : A observância às leis é requisito fundamental de um gestor público, sem exceção. Mais ainda, como educador e promotor do crescimento intelectual de pessoas, seria no mínimo contraditório, se não conflituoso, ignorar a necessidade

de capacitação das equipes do CTI em sua ampla diversidade ou deixar de incentivá-la. Nesse sentido pretendo iniciar ações de capacitação já nos primeiros momentos da gestão, em concordância com os anseios da comunidade, no mais espírito colaborativo, ouvidas as instâncias intermediárias de gestão participativa.

Victor Pellegrini Mammana: Entendo a capacitação num sentido de educação, ou seja, no sentido de construção do conhecimento, uma das finalidades de uma instituição de pesquisa como o CTI. Uma definição ampla de educação é “a inserção do indivíduo em sua própria cultura através da interação com outros indivíduos e com a natureza”. Assim sendo, não consigo pensar em capacitação de profissionais do CTI se não for dada a oportunidade destes aumentarem sua interação com profissionais internos e externos, professores e orientadores.

Isto requer dedicação de tempo e energia. Neste ponto surgem as questões legais: em que medida um servidor pode utilizar seu horário de trabalho para realizar sua própria capacitação, visando uma progressão? Tenho uma visão muito clara sobre isso que foi colocada à prova durante a minha experiência de chefe na DMI. Considerando que estamos numa instituição de pesquisa, ou seja, de construção de saberes, busquei estimular proativamente a participação de servidores e colaboradores em programas de doutorado e mestrado, relacionados às suas áreas de atuação. A conquista do conhecimento associado é, simultaneamente, um ganho para o servidor e para a instituição. Em um único caso tive também a experiência de apoiar a graduação de um servidor. Neste caso, o tema não era aderente à sua atuação naquele momento, mas a outra área de nossa divisão. Busquei harmonizar suas genuínas ambições de formação com as necessidades do serviço, propondo que a pessoa passasse a atuar na outra área. A partir daí elaborei um memorando para o DRH solicitando apoio a esta capacitação. Não quero ser demagógico e preciso dizer que algumas vezes esta capacitação no horário de trabalho pode não ser possível da forma mais conveniente para todos, exigindo adaptações. Do ponto de vista institucional, será preciso promover o apoio à genuína ambição do servidor por capacitação, estabelecendo uma prática favorável à busca pela harmonização desta ambição com as necessidades de serviço da instituição. A diversidade de atuação do CTI facilita muito encontrar esta harmonia.