



Experiência:

A modernização do INMETRO: um projeto inovador no setor público

Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial — INMETRO

Responsável: Júlio César Carmo Bueno

Equipe: Ricardo de Oliveira e José Luiz Ferreira Cunha

Endereço: Rua Santa Alexandrina, 416

Rio de Janeiro, RJ — CEP: 22261-232

Telefone: (021) 502 6521 — Fax: (021) 502 6546

O INMETRO — Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, criado em 1973, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Tem como função estabelecer os mecanismos destinados ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para o fortalecimento das empresas nacionais, como estratégia para projetar o país no cenário internacional. Não obstante, em diagnóstico realizado em 1995, o INMETRO exibia os seguintes problemas: atendimento insatisfatório das necessidades e expectativas dos clientes; falta de estímulo à participação dos empregados no estabelecimento e obtenção de resultados; baixa capacitação gerencial; gestão precária de processos, com falta de indicadores de desempenho; excesso de burocracia nas áreas jurídica e administrativa, com reflexos nos processos de trabalho. Enfim, uma instituição com sérios problemas de gestão interna e cujo papel e missão não estavam bem definidos. A fim de solucionar estes problemas, o INMETRO formulou o seu Plano de Modernização.

Desde 1993 vinha-se iniciando o processo de planejamento estratégico, que se institucionalizou em 1995, com os resultados que se seguem. Inicialmente, definiu-se a missão institucional, em seguida a visão de futuro, acompanhada do esboço dos mecanismos a serem utilizados no processo de modernização do Instituto: estabelecimento de parcerias; descentralização administrativa; autonomia de gestão; integração e articulação com outras entidades governamentais; estímulo e apoio institucional à criação de entidades tecnológicas; criação de novos padrões e aprimoramento dos regulamentos técnicos; busca da excelência e internacionalização da gestão; fixação e melhoria contínua da imagem corporativa; gestão participativa, empreendedora, competente e ágil, com foco no cliente e nos parceiros e voltada para o incremento da qualidade e produtividade; criação e implantação de uma estratégia de diferenciais de serviços agregados; mecanismos de indução à absorção, desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias e tecnologias emergentes. Estabeleceram-se, então, os valores e crenças que deveriam orientar os quadros do instituto: qualidade, produtividade, humanização, responsabilidade social, honestidade e transparência, processos gerenciais e austeridade. Em seguida, foram fixadas as estratégias, que se desdobram num elenco de ações sob a forma de projetos, agrupados em dois segmentos distintos: ampliação e melhoria dos serviços oferecidos pelo instituto e modernização da gestão do INMETRO.

As bases para a elaboração e implementação do Plano de Modernização encontram-se em três componentes: o Planejamento Estratégico, descrito acima; o Contrato de Gestão; e o Programa de Qualidade. O Contrato de Gestão foi oportunizado com a proposta do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que caracteriza o INMETRO como parte do Setor de Atividades Exclusivas do Estado. Como tal, deverá se transformar em “agência autônoma”, a ser gerida conforme os padrões da administração pública gerencial, dispondo, portanto, de um mínimo indispensável de autonomia de gestão. No âmbito do Contrato de Gestão do INMETRO, solicitou-se ao MICT o seguinte elenco de flexibilizações administrativas: contratação de pessoal; plano de cargos e salários; política de promoção; critérios de ascensão funcional; regulamento próprio de pessoal e de compras; estrutura própria; liberação de horas extras; aplicação livre no mercado financeiro.

O Plano de Modernização do INMETRO articula os conceitos de modernização externa e interna e tem por base os seguintes vetores: o bem-estar e a proteção dos cidadãos; o apoio ao desenvolvimento sustentado; a capacitação do Instituto, através da capacitação dos seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores. A modernização externa refere-se às ações de capacitação dos clientes, parceiros e fornecedores, melhoria dos serviços prestados e processos, assim como impactos gerados no nível do bem-estar dos cidadãos (qualidade de vida), proteção do cidadão e indução ao desenvolvimento sustentado. A modernização interna compreende as ações de capacitação e mobilização do corpo funcional, a informatização da gestão, a profissionalização da gestão de recursos humanos, do patrimônio e das finanças.

Resultados

Os resultados são avaliados por meio de:

- 1) indicadores de gestão e de modernização da infra-estrutura: crescimento da receita do INMETRO em 63% no biênio 94/95; conclusão do campus de Xerém com os laboratórios de calor e ótica e aquisição de equipamentos de metrologia;
- 2) indicadores de desenvolvimento pessoal: treinamento de 70 gerentes e 600 funcionários no programa de desenvolvimento gerencial; formação de 137 multiplicadores e de 20 mestres e doutores em metrologia a partir de 1996;
- 3) indicadores de bem-estar dos cidadãos: aumento do número de equipamentos calibrados e de produtos certificados pelo INMETRO;
- 4) indicadores de impacto na melhoria da qualidade dos produtos: crescimento do número de empresas certificadas com base nas normas ISO, de 130 empresas em 1991 para mais de 1000 em 1996; duplicação do número de laboratórios credenciados para realizar testes de produtos; aumento do número de Institutos de Pesos e Medidas criados no país; aumento do número de tipos de produtos certificados, do número de certificados emitidos e do número de modelos aprovados de produtos;
- 5) indicadores de educação para o consumo: os filmes veiculados pela televisão, destinados à conscientização do consumidor, vêm apresentando índices crescentes de audiência, já tendo sido exibidos testes de produtos tão diferentes como fósforos, água de coco, mochilas escolares, vergalhões, chupetas, desinfetantes, garrafas térmicas, etc. Além disso, cresceu o número de empresas que participam do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO). Aumentou o rigor e o escopo de atuação do INMETRO no campo da fiscalização, em especial na autuação e aplicação de multas aos infratores. Pesquisas de opinião expressam os resultados da mudança, com ganhos de credibilidade pelo INMETRO.