

# COMUNICADO SEGES Nº 06

## HEMORIO E INMETRO: Busca Incessante da Qualidade

Novembro de 2010  
Brasília - DF

Secretaria de Gestão  
Ministério do Planejamento



# HEMORIO E INMETRO: BUSCA INCESSANTE DA QUALIDADE

## *A gestão dos ganhadores do Prêmio PQGF*

A atenção às demandas da sociedade, que estão em permanente evolução; o uso de redes sociais e outras mídias para chegar mais perto do cidadão; e a perseverança com que buscam a excelência em gestão são algumas das características comuns às instituições ganhadoras do Troféu PQGF 2010, o Hemorio e o Inmetro.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) é oferecido há 12 anos pelo Ministério do Planejamento a organizações públicas que se destacam em qualidade gerencial e desempenho institucional. Ele faz parte da estratégia do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) para estimular a modernização e o aperfeiçoamento das organizações do setor público.

A avaliação dos participantes do PQGF leva em conta fundamentos de gestão pública adotados internacionalmente, como pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade e controle social e gestão participativa.

Além das ganhadoras do Troféu, outras nove instituições foram reconhecidas pelos esforços e resultados na gestão. Na Faixa Prata, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará, o Departamento de Água e Esgoto de Penápolis (SP), a Diretoria de Crédito do Banco do Brasil e a Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará. Na Faixa Bronze, o Centro de Instrução de Guerra na Selva e o 15º Batalhão Logístico, ambos do Exército Brasileiro; a Unidade de Serviços Compartilhados da Petrobras; o Hospital de Messejana no Ceará; e o Centro de Análises de Sistemas Navais da Marinha do Brasil.

Nas próximas páginas, apresentamos as ganhadoras do Troféu e alguns aspectos de sua gestão que as ajudaram a se tornar instituições de excelência.

“Elas (as organizações que ganharam o Troféu) apresentaram mais do que um sistema de gestão excelente; apresentaram uma constância de propósitos, já que perseguem a melhoria da gestão há muito tempo”.

**Jorge Gerdau, Presidente do Conselho do PQGF**, sobre o Hemorio e o Inmetro, durante o anúncio oficial dos vencedores do Prêmio na edição de 2010.

# HEMORIO



## *Excelência e referência em hematologia e hemoterapia*

Maior centro de processamento e distribuição de sangue e derivados do Brasil, o Hemorio abastece aproximadamente 200 unidades conveniadas ao Sistema Único de Saúde (SUS), incluindo maternidades, grandes serviços de emergência e UTIs, e expede 14 mil bolsas de sangue todos os meses, em média. Além de coordenar a Hemorrede do Estado do Rio de Janeiro, esse hemocentro também atua de forma direta no atendimento ao público, por meio de assistência médica, exames especializados, ensino e pesquisa.

Sua história remonta a 1944, pouco antes do final da Segunda Guerra Mundial, quando foi criado o primeiro banco de sangue público do país. Doze anos depois, foram agregados novos serviços, resultando na criação do Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti, subordinado à Secretaria Estadual de Saúde e Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro.

Na década de 1980, o Ministério da Saúde começou a organizar a rede pública de hemoterapia, em resposta à epidemia de HIV. O Instituto foi então designado Hemocentro Coordenador do Estado do Rio de Janeiro, passando a responder por todo o processamento e distribuição do sangue no Estado. Tornou-se conhecido como Hemorio.

Em 1990, o governo do Rio atribuiu à instituição a responsabilidade de coordenar tecnicamente a Rede Estadual Pública de Órgãos Executores de Atividades Hemoterápicas, ou Hemorrede, que inclui serviços de hematologia e hemoterapia (veja quadro abaixo).

A **hematologia** é uma especialidade médica que estuda as doenças dos tecidos e órgãos responsáveis pela proliferação, maturação e destruição das células do sangue (hemácias, leucócitos e plaquetas), como anemias, hemofilias, leucemias e linfomas. A hematologia também estuda os

distúrbios de coagulação que envolvem substâncias contidas no plasma. A **hemoterapia** é a especialidade que cuida de tudo que se relaciona à transfusão de sangue: captação, recebimento e seleção clínica de doadores, coleta e processamento do sangue, separação dos componentes sanguíneos, obtenção de hemoderivados e transfusão.

A **Hemorrede** do Estado do Rio de Janeiro é o conjunto de serviços de hemoterapia e hematologia, organizados de forma hierarquizada e regionalizada, segundo o nível de complexidade das funções que desempenham e área de abrangência para assistência.

A **rede de hemoterapia** é composta pelo hemocentro coordenador, quatro hemocentros regionais, 21 núcleos de hemoterapia, uma unidade de coleta e transfusão e 64 agências transfusionais em todo o Estado. A **rede de hematologia**, em construção, conta com 14 serviços concentrados nas cidades do Rio e Niterói e 29 ambulatórios para atendimento descentralizado.

A coordenação técnica da Hemorrede é feita pelo Hemorio, enquanto a parte administrativa, que envolve o provimento de recursos humanos e insumos, por exemplo, é feita pelo ente responsável por cada uma das unidades da rede.

## Boas-vindas em grande estilo

Na chegada ao edifício-sede do Instituto, no centro do Rio, o visitante é elegantemente recepcionado pela escultura "A doadora", presenteada em 1968 pelo próprio autor, Alfredo Ceschiatti, cuja obra mais conhecida, "A Justiça", repousa na Praça dos Três Poderes, em Brasília.

O edifício de características modernistas, inaugurado no final da década de 1960, abriga a direção do Hemorio, a unidade de gestão da Hemorrede, instalações para coleta de sangue, por onde passam em média de 300 doadores voluntários por dia, e para processamento de todo o sangue coletado no Estado.

Ali fica também o hospital, centro de referência nacional e internacional no tratamento de doenças hematológicas como leucemias, linfomas, hemofilia e doença falciforme. Há mais de 10 mil pacientes ativos cadastrados. Trata-se da segunda maior unidade de oncologia do Estado (a maior é o INCA) e a primeira em onco-hematologia. Há também instalações para pesquisa e ensino da medicina hematológica e hemoterápica.

No mesmo endereço funciona a Fundação Pró-Hemorio (Fundarj), que apoia o Hemorio em suas atividades de assistência, pesquisa e ensino e exe-

cuta projetos em parceria com o Ministério da Saúde e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

A seguir, alguns exemplos do que faz do Hemorio um centro de excelência.

### Alma institucional

Existe uma forte postura de responsabilidade entre os funcionários do Hemorio. Não se admite passar processos adiante simplesmente para livrar-se deles. “Não se diz aqui que o outro é o culpado de um erro”, assegura a diretora-geral. Uma característica do Instituto é nunca ter sido comandado por um profissional de fora da instituição.

Em 65 anos, nunca houve paralisação das atividades no Hemorio. Mesmo quando todos os outros residentes cruzam os braços, ali segue-se trabalhando. “Nosso compromisso com a sociedade é grande. Sangue é muito importante”, ressalta a diretora geral da instituição, Clarisse Lobo.

Esse engajamento incomum dos funcionários tem a ver, na opinião de Clarisse, com a essência da instituição. “O Hemorio tem alma, algo que remonta ao seu fundador, o médico hematologista Hildebrando Monteiro Marinho. Ele deixou na instituição esse sentimento de compromisso com o que fazemos.”

### Bons gestores da área médica

Os administradores do Hemorio entendem muito de medicina e saúde pública, mas precisam também saber sobre gestão. Por isso, a instituição oferece MBA em gestão de saúde para todos os diretores, coordenadores, chefes de serviço, seção ou setor que se interessem. O pagamento é integral para quem faz o curso no final de semana ou metade do valor para quem cursa o MBA durante a semana.

O Hemorio está montando, em parceria com a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP), ligada à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), o curso de gestão de hemocentro, que vai beneficiar toda a Hemorrede fluminense. O curso será gratuito para os funcionários da rede pública de saúde e pago para os da rede privada. Haverá avaliações cruzadas entre os membros da rede e o produto final do curso será um plano de ação para aprimorar a gestão da unidade da Hemorrede onde o aluno trabalha. Nesse plano, o aluno deverá usar a criatividade para buscar soluções que não impliquem aumento de gasto. O curso, a ser ofertado a partir de 2011, também servirá para aprimorar os diagnósticos que já são feitos sobre o funcionamento da rede.

## Ensino e pesquisa

Em 2009 o Hemorio tornou-se o primeiro hemocentro público não vinculado a uma universidade a ser reconhecido e certificado pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Ministério da Saúde (MS) como Hospital de Ensino.

A certificação, que a instituição buscava desde 1994, resulta em mais investimentos, autonomia e crescimento no setor ensino e pesquisa, possibilitando a realização de cursos de pós-graduação em hematologia e hemoterapia devidamente reconhecidos. Isso aumenta o número de profissionais capacitados e a produção científica, beneficiando a assistência prestada à população e a qualidade do sangue no país.

Os cursos oferecidos pelo Hemorio não são gratuitos, nem mesmo para os próprios funcionários. “O pagamento de uma taxa, ainda que seja simbólica, faz com que o aluno valorize mais o que recebe. E os recursos arrecadados permitem que se criem novos cursos”, explica Clarisse.

A Unidade de Pesquisa Clínica do Instituto foi certificada pelo Programa de Acreditação de Centros de Pesquisas da *International Network for Cancer Treatment and Research* (INCTR), associação internacional que ajuda a desenvolver pesquisas para o tratamento de câncer. E uma pesquisa sobre o diagnóstico da leucemia mielóide crônica no Hemorio, realizada em conjunto por vários institutos, foi publicada na edição de junho de 2010 da Revista *The New England Journal of Medicine*.

## “Auscultar” para dentro e para fora

A gestão voltada para superar desafios e gerar melhores resultados passa por inovações até mesmo nas reuniões de trabalho. A ideia é, por um lado, ouvir de um jeito diferente e, por outro, ouvir pessoas diferentes. Todas as segundas, quartas e sextas-feiras, das 8 às 9 horas da manhã, diretoria e coordenadores do Hemorio compartilham um café da manhã. É o momento de discutir trabalho e amenidades, olhando de maneira descontraída para as questões mais abrangentes da instituição. Assuntos pontuais são deixados para reuniões de formato tradicional.

Uma vez por mês, funcionários de todos os setores do Hemorio (eleitos por seus pares dentre aqueles que não exercem funções de chefia) têm uma reunião com a diretora-geral. É o Conselho Funcional, outro modo alternativo de “auscultar” a instituição. É comum surgirem questões já levantadas nos cafés da manhã, mas que ainda não haviam recebido a devida atenção da diretoria.

Tudo isso não dispensa as reuniões mais ortodoxas do Conselho Técnico Administrativo, que ocorrem mensalmente com a presença de todas as diretorias e coordenações, além de um representante do Conselho Funcional e um da área de ensino.

Em todos os casos, é de praxe que quem traz um problema à tona deve também propor uma saída para ser colocada em discussão, de preferência evitando despendere recursos adicionais.

O olhar externo também é importante para balizar a gestão do Hemorio. Por isso, neste ano o Instituto publicou a carta de serviços ao cidadão, divulgando os detalhes sobre seu atendimento e sobre os padrões de qualidade que os cidadãos devem esperar e cobrar da instituição.

O Instituto também tem uma pesquisa de satisfação do usuário feita pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), envolvendo doadores, hospitais que usam o sangue distribuído pelo Hemorio e pacientes. Fazem também o *Top of Mind*, pesquisa que mede a capacidade do consumidor, ou, no caso, do cidadão-usuário, de reconhecer uma marca ou instituição como integrante de uma categoria.

### Valorização dos funcionários

O Hemorio tem 1.500 funcionários, e aproximadamente metade deles são mulheres. A instituição se esforça em garantir igualdade de oportunidades para mulheres e homens. Elas ocupam, inclusive, os mais importantes cargos do primeiro escalão do Instituto.

A reduzida flexibilidade na gestão de recursos humanos do setor público resulta em rotatividade de pessoal. A instituição perde profissionais que buscam carreiras mais atraentes no setor público ou privado. Para evitar que isso aconteça, além de oferecer o MBA em gestão de saúde para todos os coordenadores, o Hemorio também procura enviar seus médicos para congressos internacionais.

Os profissionais de nível médio têm acesso a cursos internos e programas de prevenção de câncer de mama e próstata, financiados com recursos arrecadados em Congressos organizados pela instituição. A cada dois anos, os funcionários passam por exame oftalmológico e, se for necessário, têm a troca de óculos financiada pela instituição.

A “alma institucional” não significa apenas em responsabilidade. O outro lado da moeda é o orgulho de fazer parte do Hemorio. Esse sentimento é tra-

duzido no apreço dos funcionários pelo Tiê-sangue, ave vermelha comum no litoral brasileiro e que se tornou, em versão estilizada, a logomarca da instituição.

## @HEMORIO

Comandado por profissionais experientes, o Hemorio tem também em seus quadros muitos recém-formados. Mais desenvoltos no uso da tecnologia da informação, eles levaram o Instituto para as redes sociais. “O Twitter funciona super-bem como tira-dúvidas para potenciais doadores de sangue”, conta Clarisse. O Hemorio também está no Orkut, Facebook e Formspring. E possui um canal de vídeos no Youtube.

## Reconhecimento e autocrítica

A importância dos prêmios e das creditações não se resume a ter mais troféus na estante e certificados na parede. A satisfação e o orgulho do Instituto em obtê-los são inegáveis. Mas o processo para chegar lá e seus reflexos sobre os resultados da instituição são mais importantes.

O sangue oferecido no Estado do Rio de Janeiro tem a chancela de qualidade de um importante órgão internacional de certificação, a *American Association of Blood Banks* (AABB). Para obter a acreditação, o Hemorio tem de aperfeiçoar constantemente a qualidade e segurança dos processos de coleta, processamento, testagem, distribuição e transfusão de sangue e seus produtos. O **Hemorio** foi o primeiro hemocentro da América Latina a conquistar esta certificação.

A instituição acaba de ser reacreditada pela *Joint Commission International* (JCI), uma das mais respeitadas agências de avaliação na área de saúde. Foi, em 2001, o primeiro órgão público do Brasil a ter essa chancela. O escrutínio é feito a cada três anos, por meio de visitas e análises técnicas e estruturais. Atualmente, o edifício-sede passa por uma reforma em que estão sendo rigorosamente seguidas as determinações dos técnicos da JCI. Clarisse Lobo frisa que “a certificação não garante erro zero, mas faz com que os erros sejam detectados, permitindo respostas que evitem uma situação mais grave”.

Fortemente autocrítica, a equipe de comando do Hemorio não esperava receber o troféu do Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF). “Buscávamos o ouro, mas não pensávamos no Troféu”, contou a diretora. Em todo caso, como sempre, o que mais importa é gerar resultados: “o maior objetivo do relatório de gestão (necessário para participar do PQGF) é transformá-lo num plano de ação”.

## Plano estratégico e respeito ao cidadão

A partir de 1994, o Hemorio começou a desenvolver um modelo de gestão voltado para a implementação de estratégias de melhoria da qualidade, adotando os desafios do GesPública: “elevanto o padrão dos serviços prestados ao cidadão; tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito e estimular a participação no processo de melhoria do atendimento prestado pelas organizações, por meio da indução do controle social”.

A instituição passou a buscar a melhoria contínua dos seus processos de trabalho e, por consequência, de seus produtos e serviços, visando atender às expectativas de clientes, governo e sociedade. Seu plano estratégico é realinhado, a cada ano, a partir do controle de execução no período anterior. A cada realinhamento, é fixado um valor institucional como tema principal. Em 2007, por exemplo, foi escolhido o tema “equipe”. No mesmo ano, o Hemorio decidiu elaborar sua carta de serviços ao cidadão.

## Qualidade do gasto

Uma das formas de economizar é testar constantemente novos fornecedores. O que não é tarefa fácil quando se lida com profissionais da área de saúde, que tendem a se apegar a marcas de medicamentos e equipamentos. No Hemorio, contudo, esse costume não tem respaldo: compram o que é aprovado em testes de qualidade.

Recentemente, o Instituto passou a integrar uma plataforma de compras hospitalares via internet, a maior da América Latina em compras eletrônicas de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos. Além de permitir acesso *online* a uma significativa quantidade de fornecedores, o sistema registra, comparativamente, todos os preços transacionados, aumentando a competitividade e reduzindo preços. Oferece também segurança, uma vez que verifica as licenças e a lisura das empresas vendedoras.

O Hemorio não faz as compras pela internet, mas usa os registros de preço. No primeiro trimestre de uso da plataforma, economizou-se 200 mil reais em compras. Estima-se que a economia chegue a 600 mil reais no ano.

## Visão de futuro

Para evitar surpresas, o Hemorio trabalha com planejamento num horizonte quatro anos à frente. Já se movimentou, por exemplo, para ter sangue congelado para os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo. “Precisamos oferecer diferentes fenótipos durante os eventos”, justificou Clarisse.

## Parcerias com o setor privado

Se contasse apenas com os recursos públicos que lhe cabem, o Hemorio deixaria de desenvolver projetos importantes. Uma das parcerias mais bem sucedidas é feita com rádios e TVs, para incentivar a doação de sangue. O Instituto tem capacidade para receber o dobro do número de doadores que normalmente passam por ali. Nos dias seguintes à veiculação de notícias no rádio e na TV sobre a escassez de sangue, a capacidade é plenamente utilizada.

Outro exemplo de sucesso é o espaço de internação exclusivo para adolescentes, uma iniciativa do Instituto Desiderata, em parceria com o cenógrafo e artista plástico Gringo Cardia. Inaugurado em 2008, ele foi financiado pela empresa Posto 9 Produções, com apoio da escola Instituto Gaylussac. Tem quartos separados para garotas e rapazes, que contam com modernos *laptops*, *videogames* e televisores, além decoração assinada por Cardia, com arte aplicada nas paredes e móveis. A ideia é tornar o local mais acolhedor para os adolescentes.

Embora muito limpo e organizado, o prédio do Hemorio dá mostras da passagem do tempo. Áreas já reformadas, como a dos adolescentes, contrastam com outras que pedem revitalização. O Instituto pretende obter apoio privado ao menos para a confecção dos projetos de reforma. Com o projeto de um andar na mão, fica mais fácil obter os recursos para as obras.

A despeito desses e de outros exemplos – a biblioteca da instituição também se beneficia de apoio do setor privado – a direção do Hemorio alega não ser especializada em captar recursos com empresas. “Precisamos avançar nisso ainda”, afirma Clarisse.

# INMETRO



## *Mais qualidade para o cidadão, mais competitividade para a empresa brasileira*

O consumidor consciente estabelece de imediato a associação entre o selo do Inmetro e a qualidade do produto certificado. Essa mensagem decorre de uma relação de confiança que vem sendo construída ao longo de muitos anos.

A credibilidade nos programas de certificação de produtos e serviços que o Inmetro vem conquistando por décadas repousa sobre dois alicerces. Um deles é o uso de critérios científicos internacionalmente aceitos nos testes dos atributos técnicos voltados à segurança, à saúde e ao meio ambiente. O outro é a aplicação desses critérios àquilo que a sociedade demanda da instituição. Daí a cultura do Instituto de articular-se com órgãos de governo, academia, mídia, organizações de defesa do consumidor, empresas e representações empresariais, além, é claro, dos cidadãos.

Ganhador do Troféu PQGF em 2010, o Inmetro vê o Prêmio como um desafio qualificado, do qual participa desde o primeiro ciclo, tendo sido reconhecido quatro vezes na Faixa Prata e uma na Faixa Ouro – o que evidencia a constância de seus esforços.

O mais importante para o Inmetro, contudo, não é a premiação, mas a mobilização para avaliar o que está adequado e onde há falhas na instituição. “Ficamos muito contentes com o prêmio, mas o recebemos com humildade. A mensagem que nos fica não é ‘vocês são superbons’. É ‘vocês estão no caminho certo’”, afirma o presidente do Instituto, professor João Alziro Herz da Jornada.

O panorama traçado abaixo sobre o Inmetro e suas práticas de gestão é uma demonstração de que, nos dias de hoje, não há como dissociar a excelência em gestão nem da atuação em rede, nem da proximidade ao cidadão.

### O surgimento da metrologia e o do Inmetro

A vida em sociedade requer padrões de medição. A utilidade de ter parâmetros para aferir quantidades de insumos, distâncias ou tempo, por exemplo, se fez sentir desde o início da civilização. Em tempos remotos, os padrões eram partes do corpo humano. Pés, polegadas e palmas não eram totalmente uniformes, mas constituíam um referencial.

No Brasil houve muitas tentativas de uniformização de unidades de medida confiáveis. Mas foi só em 1862 que Dom Pedro II oficializou a adoção, em todo o território nacional, do sistema métrico decimal, tornando o Brasil um dos primeiros países a usá-lo.

O crescimento industrial do século seguinte evidenciou a necessidade de instrumentos mais eficazes de controle, tanto para dar impulso à produção e ao comércio quanto para proteger os consumidores, levando ao surgimento do Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM), em 1961.

Logo, verificou-se que isso não era o bastante. Era preciso acompanhar o mundo na sua corrida tecnológica, no aperfeiçoamento, na exatidão e, principalmente, no atendimento à exigência de produtos e serviços de qualidade por parte do consumidor. Daí a substituição do INPM pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), em 1973.

### Uma instituição que funciona em rede

Autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) é responsável pela execução das políticas nacionais de metrologia e da qualidade.

Metrologia, avaliação da conformidade, acreditação e regulamentação técnica são ferramentas fundamentais para a competitividade e inovação. As atividades técnicas do Inmetro são centradas nessas ferramentas, usadas para gerar confiança em toda a cadeia produtiva, da matéria prima ao consumidor final, seja no mercado interno, seja nos mercados externos disputados pelos produtos brasileiros. Confiança nas medições e na qualidade de produtos e serviços, tanto nas relações entre empresas, quanto entre essas e o cidadão-consumidor. Confiança nos processos de gestão, na proteção ao meio ambiente e na responsabilidade social das organizações.

O Inmetro está presente em todos os estados por meio da Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade, composta pelos institutos estaduais de pe-

sos e medidas (Ipems), que verificam e fiscalizam, na indústria e no comércio varejista, a conformidade dos instrumentos de medição (balanças, bombas de combustível, termômetros clínicos, aparelhos de pressão arterial, controladores de velocidade etc) e dos produtos com certificação compulsória (brinquedos, preservativos, pneus etc).

O Instituto coordena o Conmetro, conselho do qual fazem parte nove ministérios, além da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Confederação Nacional do Comércio (CNC) e o Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC). O Conmetro é o órgão normativo do Sinmetro, um sistema colegiado composto por entidades públicas e privadas, do qual emanam as políticas e diretrizes de metrologia e qualidade.

O Inmetro é sediado em Brasília, com escritório na cidade do Rio de Janeiro e um *campus* em Duque de Caxias (Campus de Xerém), no interior de uma reserva florestal de 2,3 milhões de metros quadrados na base da serra de Petrópolis. Fortemente inserido na Política de Desenvolvimento Produtivo do Governo Federal, o Instituto conta atualmente com 1.819 funcionários, distribuídos entre áreas meio (47%) e áreas finalísticas (53%).

A excelência técnica, científica e de gestão tornou o Inmetro conhecido e respeitado também fora do Brasil. Alguns dos padrões metrológicos por ele desenvolvidos tornaram-se referência para outros países. É o caso dos primeiros padrões mundiais para a fabricação de etanol, utilizados pela Comunidade Europeia.

### Portas abertas

“Antes a cultura era fundamentalmente a do rigor. Ensimesmada, não privilegiava a interação”, avalia o presidente. Mas o Inmetro mudou muito na última década, internalizando também a cultura do conhecimento e da excelência.

Um dos canais de interação com a sociedade são os painéis setoriais, que a instituição realiza a cada quinze dias com os principais atores ligados a determinado tema. Órgãos de governo, empresas e entidades empresariais, cientistas, organizações de defesa do consumidor e outros tipos de organizações sociais são convidados para um dia de discussões no Inmetro. Nesses encontros já foram tratados temas como qualidade e competitividade no setor cervejeiro, metrologia forense na análise de DNA e conformidade em equipamentos eletromédicos.

“Os painéis promovem inclusive a articulação entre empresas, facilitando a convergência de padrões”, conta Jornada. Recentemente houve um painel sobre açúcar em que a conclusão foi de que é preciso definir um padrão de cor para impulsionar as exportações.

Os gestores do Inmetro esforçam-se para criar situações de exposição dos funcionários a todos os segmentos. “Isso os leva a mudar suas atitudes”, atesta o presidente. A instituição estimula a participação dos servidores em congressos e seminários, inclusive no exterior. “Mas não vale ir só para ouvir, é preciso apresentar trabalhos”, acrescenta o presidente. Também são incentivadas visitas ao Inmetro. Abinee, Eletros e Abimac<sup>1</sup>, por exemplo, estiveram lá recentemente.

### Canais diretos para o cidadão

A página na internet ([www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)) é a principal porta de acesso ao Inmetro, levando o internauta ao serviço “Fale com o Inmetro”, a um canal específico para relatos de acidentes de consumo e à ouvidoria, que conta também com uma central de tele atendimento com chamadas gratuitas (0800 285-1818). Além disso, a instituição tem perfis no *Twitter* e no *Facebook* e está trabalhando para ampliar ainda mais sua presença em redes sociais.

O Inmetro faz parte, ainda, do Portal do Consumidor, mantido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, o IDEC, o Procon e a Rede Governo.

Outro mecanismo para ouvir o cidadão são as consultas públicas, rotineiras na instituição. Atualmente encontra-se em andamento uma consulta para regulamento técnico de artigos de festas infantis.

### Planejamento estratégico e gestão de pessoas

O Inmetro adota um modelo de gestão voltado a resultados visíveis para os cidadãos, investindo, para isso, em pessoas, serviços e processos. O planejamento estratégico faz parte desse esforço, associado à metodologia do *Balanced Scorecard*, que contempla, além de medidas contábeis e financeiras, outras relacionadas a ativos intangíveis, como conhecimento, marca, credibilidade, capacidade de inovação e, sobretudo, capital humano, dentro e fora da organização.

E, falando em capital humano, o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta importante de engajamento de todos os servidores, pois envolve discussão profunda, participativa. Além disso, parte da gratificação que recebem é atrelada a seu desempenho, avaliado por comitês com participação majoritária de pessoas de fora do Inmetro, tendo como plano de trabalho pactuado com a chefia imediata e alinhado ao plano estratégico da autarquia. Outra parcela da gratificação depende do desempenho da anual instituição, conforme estabelecido em contrato de gestão firmado com o ministério supervisor e os ministérios do Planejamento e da Fazenda.

1. Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee), Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (Eletros) e Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq).

“Há pessoas que tiram 4 na avaliação individual e, mesmo sabendo que o efeito financeiro é o mesmo que a nota máxima 5, recorrem da decisão. Isso significa que a avaliação extrapolou a questão salarial”, celebra Jornada.

Os servidores do Inmetro que têm doutorado, mestrado, especialização ou curso de aperfeiçoamento recebem adicional de titulação sobre o vencimento básico. Daí a grande quantidade de doutores e mestres na instituição: dos 1.819 funcionários, 406 são doutores ou mestres. Em 2000, eram apenas 35.

Alguns dos diretores do Inmetro são cientistas, outros são administradores, outros técnicos. Essa pluralidade vem funcionando bem. Inclusive, segundo Jornada, “há PhDs que têm chefes que não são doutores e isso não causa problema”.

O Inmetro também oferece capacitação internamente: desde 2008, o Programa de Desenvolvimento Gerencial da instituição já realizou 11 cursos e rendeu mais de 200 horas de treinamento.

Ainda em termos de gestão de pessoas, a implantação do Plano de Cargos e Carreiras do Inmetro, em 2006, propiciou a retenção de talentos e a atração de novos servidores altamente qualificados.

### Metrologia hoje

A metrologia cresceu de forma significativa nos últimos anos, influenciada pela sofisticação dos processos industriais e pela globalização nas relações comerciais e nos sistemas produtivos. Também foram determinantes a preocupação com o meio ambiente, o exercício da cidadania e o reconhecimento dos direitos do consumidor.

Essa evolução da metrologia demanda novas competências e habilidades dos cientistas, como no caso dos trabalhos com fármacos, transgênicos e nanotecnologia. O desenvolvimento da metrologia química, por exemplo, só ocorreu no mundo a partir da década de 90, em razão de sua alta complexidade. O Inmetro criou a Divisão de Metrologia Química em 2000. A área é fundamental para exportações, permitindo atuação nas áreas de agroindústria, segurança alimentar, cosméticos, petroquímica e rastreabilidade de fármacos.

### Investindo no futuro

O Projeto Inmetro-de-depois-de-amanhã consiste na alocação de novos servidores em projetos selecionados do Instituto com a intenção de prepará-los para posições estratégicas da instituição, com o acompanhamento de tutores.

Para incentivar a formação uma nova geração de metrologistas, o Inmetro promove treinamentos e debates sobre os desafios e o futuro da profissão. Foi o caso do evento I Escola de Metrologia do Sistema Interamericano de Metrologia, que reuniu no final de 2009 cerca de 60 novos talentos do meio, provenientes de 32 países das Américas, Ásia e África.

### Inovação, TI e bom senso

Para evitar acomodação, o Inmetro criou uma coordenação voltada exclusivamente à inovação interna. Estabeleceu-se um congresso interno, em que os funcionários expõem o trabalho que fazem no Instituto.

Outra forma de melhorar o desempenho é o uso inteligente de ferramentas de tecnologia da informação em sistemas que não só reduzem drasticamente a tramitação de papéis, mas também evidenciam os setores ou servidores que, por algum motivo, constituem gargalos no andamento dos processos. “(As mudanças em TI) estão reduzindo os processos para menos da metade do tempo”, afirma Jornada.

No que diz respeito às atividades de regulamentação, ele entende que nem sempre faz sentido exagerar na sofisticação. O desafio é usar o bom senso para obter a melhor relação entre confiança e custo, sem prejudicar a competitividade do produto nacional nem torná-lo inacessível ao cidadão. “A questão é estabelecer requisitos mínimos de segurança e estar em sintonia com as melhores práticas internacionais.”

### Imóveis residenciais com selo de qualidade

Em breve o consumidor poderá escolher um imóvel para morar com a avaliação do Inmetro quanto ao consumo eficiente de energia. O Instituto está prestes a lançar a Etiqueta de Eficiência Energética para Edificações Residenciais, nos moldes do que já faz em prédios comerciais. O selo poderá ser concedido a unidades unifamiliares, condomínios para a população de baixa renda ou edifícios de alto padrão.

As moradias serão avaliadas tanto na fase de projeto quanto após a construção, nos itens estrutura física, sistemas de iluminação e de ar-condicionado aproveitamento da luz solar e aeração, recebendo classificações de “A” (mais eficiente) até “E” (menos eficiente). O Inmetro prevê publicar até dezembro de 2010 os critérios para concessão da nova etiqueta.



## Realização



Secretaria  
de Gestão

Ministério  
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K - 4º ANDAR  
CEP: 70.040-906 - BRASÍLIA - DF  
FONE: (61) 2020-4096  
FAX: (61) 2020-4961