

# INMETRO CONHECENDO INMETRO

## Texto para Discussão nº 2 – A quem cabe cuidar da missão e dos planos de longo prazo da instituição?

*“É impossível ter uma grande vida a menos que ela seja uma vida cheia de sentido. E é muito difícil uma vida cheia de sentido, sem um trabalho cheio de sentido”. (Jim Collins)*

As organizações públicas não são fins em si mesmos, não existem para atender às necessidades de seus próprios funcionários, fornecer-lhes empregos e vantagens, mas para gerar um benefício público, que consiste numa transformação positiva de um aspecto da sociedade<sup>1</sup>. Este benefício público é o núcleo da missão, a razão de ser da organização.

Uma distinção mais sutil e difícil de entender, em geral, é que a missão não seja a atividade da organização. A regulamentação, a fiscalização, a acreditação, a metrologia etc. são atividades, não são a missão (são meios, não fins). O cerne da missão é a contribuição, a mudança positiva, que a sociedade obtém do conjunto dessas atividades do Inmetro.

Vale a pena atentar na declaração de missão do Banco Central, cuja clareza pode nos iluminar o caminho. As atividades desempenhadas por ele compreendem coisas diversas como auditoria contábil, investigação de crimes financeiros, elaboração de estudos econométricos, fiscalização, sistemas de informação, emissão de títulos etc. Mas não é isso que pessoas comuns esperam dele, elas querem simplesmente que não haja inflação. A declaração de missão do Banco Central, “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente”, reflete o ponto de vista da sociedade, não o de suas atividades. Neste aspecto, ela é exemplar.

As atividades, deixadas a si mesmas, sofrem a ação de forças centrífugas quase irresistíveis; é a missão única que as agrega, as ordena e lhes confere sentido. Sem a clareza de que estão todas ali para contribuir para o fim único de evitar a inflação, cada diretoria do Bacen começaria a se empenhar em variações muito interessantes, que poderiam até contribuir para outros fins na sociedade, mas que não estariam voltadas para aquele que é o motivo principal de sua existência. Uma diretoria teria a ideia de fazer estudos econômicos à moda IPEA, outra resolveria fazer fomento de atividades produtivas, e assim por diante. Pouco a pouco, muita coisa pareceria benéfica para a sociedade, muita coisa daria belas notícias de jornal, mas a organização perderia a relevância, contribuindo para muitos objetivos de menor valor e descuidando do que realmente importava.

Ter clareza quanto ao “o quê” devemos mudar na sociedade é indispensável para obter alguma unidade numa organização. Esta informação, acrescida do entendimento de como os resultados de cada unidade organizacional ajudam a realizar esta mudança é o que chamamos propriamente de **missão**. Isto não cabe numa única frase, é uma ideia complexa que pode exigir muitas páginas para ser descrita. Esta é a diferença da missão para a **declaração de missão** (a frase que às vezes soa como um slogan). Numa analogia, a declaração de missão é como o título de um livro, a

---

<sup>1</sup> Uma ação é definida como o emprego de forças para a mudança de um determinado estado de coisas na sociedade. É claro que isso inclui o emprego de recursos para a manutenção de uma situação positiva que se degradaria se nada fosse feito.

missão, como o seu conteúdo. O título representa todo o conteúdo para aqueles que mergulharam no livro, mas diz pouco para os que não o leram.

Sem uma missão bem definida e conhecida internamente, os componentes do sistema (unidades organizacionais) entram em conflito e se dispersam; a organização se desintegra. Assim, manter a clareza quanto à missão é a primeira e mais importante tarefa organizacional. Porém, a quem cabe esta tarefa?

No setor privado, compete à cúpula tanto estabelecer a missão quanto cuidar que a empresa a cumpra. No setor público, é diferente. A missão é estabelecida na lei (em geral, nas exposições de motivos que encaminham a lei), depois de ser discutida em grande parte **fora** da organização<sup>2</sup>, por vezes, ao longo de anos, em debates públicos, na imprensa, na literatura relacionada etc., recebendo influência das partes interessadas, do meio acadêmico, governo e de organismos internacionais<sup>3</sup>.

Mas o ponto mais importante para a nossa questão, neste momento, é o fato de que, no setor público, a cúpula da organização não tem a continuidade necessária para zelar pela missão, nem mesmo para levar adiante planos de longo prazo (p. ex. planos de 10 anos). O mais comum na Administração Pública é que a alta gestão ocupe cargos por tempo incerto. É frequente mesmo que presidentes de autarquias, ministros, secretários de ministérios etc. não cheguem sequer a completar um ano no cargo.

Mesmo no caso das agências reguladoras, em que presidentes ocupam o cargo por tempo certo (3 anos de mandato, prorrogáveis por igual período), isso não lhes permite ser responsáveis por planos de mais longo prazo, nem certamente ser o agente responsável pelo cuidado da missão organizacional (de duração ainda mais longa).

O único agente que pode ter essa continuidade é o conjunto dos servidores, se for instituída uma cultura forte, capaz de se transmitir de geração em geração<sup>4</sup>. Assim sendo, se o conjunto de servidores não se responsabilizar pela condução dos planos de longo prazo e pela realização da missão, ninguém mais o fará; o corpo de servidores é o **único** agente apto. Isso não significa que ele sempre terá ventos favoráveis, ou que navegará sempre num mar sem tormentas ou monstros.

---

<sup>2</sup> Os servidores, em seu conjunto, se houver coesão, podem constituir um entre os agentes mais importantes no debate público mencionado; justamente porque eles estão entre os que mais conhecem a sua área de atuação.

<sup>3</sup> Quem tiver interesse e quiser uma amostra desse debate público (concordando ou não com a opinião), pode ler o artigo do economista Márcio G. P. Garcia, da Puc-Rio, publicado no jornal Valor Econômico, em 8/7/11, intitulado “O que faz o BNDES?”. Disponível em:

<http://www.economia.puc-rio.br/mgarcia/Artigos/Artigos%20Valor/110708%20Marcio%20Garcia.pdf>

<sup>4</sup> De modo que pessoas podem mudar, mas o corpo de servidores, como agente, permanece razoavelmente inalterado.

## Questionário nº2

A missão de uma organização é aquilo que, *grosso modo*, baliza seu direcionamento estratégico e seus planos de mais longo prazo. A missão de uma organização, quando é clara e (re)conhecida, serve também para unir seu corpo funcional em torno de objetivos comuns, otimizando os esforços de todos. No caso das organizações públicas, a missão já foi dada pelo legislador, geralmente (ou idealmente) quando da exposição de motivos para a criação dessas organizações. Ocorre que nem sempre esses motivos são conhecidos ou estão muito claros para todos, tornando necessário um esforço extra para se "encontrar" a missão. Feitas estas considerações, gostaríamos de saber de vocês:

1. Você considera que hoje existe uma missão que apresente claramente que mudança positiva o Inmetro deve realizar na sociedade e que constitua objetivo comum de todas as diretorias, de modo que o conjunto dos servidores possa se unir em torno dela e o direcionamento estratégico do Instituto, à luz dessa missão, seja inquestionável?

2. Na sua opinião, como deve ser a atitude do servidor público em relação à missão da organização à qual está vinculado?

(a) atuar proativamente para que a organização tenha uma missão clara e reconhecida por todos os servidores, independentemente de haver iniciativa de sua alta administração para este fim.

(b) esperar que a alta administração, em algum momento, convide ou convoque os servidores para que, juntos, "encontrem" a missão da organização.

(c) deixar que a alta administração "encontre" sozinha a missão da organização, cabendo ao servidor tão somente seguir as diretrizes determinadas pela alta administração.

(d) nenhuma das alternativas anteriores. (Então, por favor, explique, em linhas gerais, qual deveria ser a atitude dos servidores, segundo sua ótica.)

**Por favor, enviem as respostas para o e-mail: [inmetroconheceinmetro@gmail.com](mailto:inmetroconheceinmetro@gmail.com)**