

INMETRO CONHECENDO INMETRO

Texto para Discussão nº 3 – Por que a missão é a primeira coisa a ser discutida?

Toda vez que um grupo de servidores se reúne para discutir o Inmetro, surgem listas de coisas que estão erradas, que deveriam ser diferentes etc. Mas que critério há para julgar? Sem uma clara missão, não há certo ou errado, senão o critério grosseiro da legalidade, conformidade às regras gerais e abstratas que se impõem sobre toda a Administração Pública.

No nível concreto, porém, certo e errado dependem de nossa missão. Permitam-nos uma analogia grosseira. Se um jovem passa os seus dias na praia, isto é certo ou errado? Se a sua vocação é ser um cientista ou um intelectual, então, isto é um erro; mas se sua vocação é ser surfista profissional, não ir todos os dias à praia é que seria errado. Ir à praia não é ilegal, mas será certo ou errado de acordo com o objetivo que deve ser alcançado no longo prazo.

Do mesmo modo, sem clareza quanto à missão e aos objetivos de longo prazo, estamos totalmente desorientados, impedidos de administrar, no sentido próprio do termo.

Temos uma frase, uma declaração de missão no Inmetro, é verdade. Porém, ela não tem sido eficaz, pois grande parte de nós continua confundindo missão e atividade. Dizer que a missão é “metrologia” ou “prover confiança às medições”, “avaliação da conformidade” e “regulamentação”, é mudar de assunto, desconversar, deixar de falar de missão, para falar de nossas atividades; trocar fins por meios, como se as atividades fossem fins em si mesmos.

É fato que cada um de nós tem uma ideia, ainda que um tanto vaga, sobre qual seria a missão do Inmetro. O problema é que a ideia de um pode ser muito diferente da que reside na mente do outro e, conseqüentemente, as decisões de ambos dificilmente se alinharão. Um pode ver o Inmetro como um órgão de metrologia, cujo objetivo principal é fazer avançar a ciência de medição; outro, como um órgão que se destina a proteger os cidadãos dos maus empresários; outro, como uma organização que deve promover a inovação; e assim por diante.

Isso é um problema grave, porque o que os servidores pensam faz muita diferença para a gestão (quer os gestores saibam ou não!). Os servidores do Inmetro são profissionais de nível superior ou técnico, alguns deles com alto nível de capacitação. Ao contrário dos antigos operários, que vendiam basicamente a sua força física, eles tomam decisões administrativas e operacionais relacionadas, por exemplo, às características de um sistema de informação, ao método para o trabalho, à escolha do modelo de um novo equipamento caríssimo, à seleção de linhas de pesquisa que serão levadas adiante etc.

Estas decisões isoladas não têm, geralmente, o impacto de uma decisão estratégica; porém, o somatório delas, caso apontem em direções diferentes da desejada, pode frustrar uma estratégia. Ter isso em mente é o básico do que se pode chamar de “boa gestão”. Peter Drucker já o destacava há muito tempo:

“Como resultado, decisões afetando a organização inteira e sua capacidade de funcionamento são tomadas em todos os níveis da organização, mesmo nos mais baixos. Decisões de risco – o que fazer e o que não fazer, em que continuar trabalhando e o que abandonar, que produtos, mercados e tecnologias perseguir com

energia e quais ignorar – são, na realidade das empresas de hoje (especialmente, nas grandes) tomadas todos os dias por uma multidão de pessoas de níveis subalternos, com muita frequência, por pessoas sem um tradicional título ou posição gerencial (ex., pesquisadores científicos, engenheiros projetistas, planejadores de produto e contadores).

Cada um destes executores baseia suas decisões em uma teoria, ainda que vaga, do negócio. Cada um, em outras palavras, tem uma resposta para a questão, ‘Qual é o nosso negócio e qual deveria ser?’ A menos, portanto, que a empresa por si mesma – e isso significa sua alta gestão – tenha pensado a questão e formulado uma ou mais respostas para ela, os tomadores de decisão na empresa, em todos os níveis, irão decidir e agir com base em teorias do negócio diferentes, incompatíveis e conflitantes. Eles irão puxar em diferentes direções sem sequer perceberem suas divergências. E também eles irão decidir e agir com base em teorias do negócio equivocadas e desorientadoras. Uma visão comum, um entendimento comum e uma unidade de direção e esforço para toda a organização requer a definição de ‘Qual é o nosso negócio e qual ele deveria ser?’” (Drucker, Gestão, 2008, p.100).

Além de um padrão de tomada de decisão para todos, a missão também determina o “o quê” os gestores devem conhecer sobre o ambiente, sobre a sociedade, para que possam decidir (e, como ficará claro no próximo seminário, o “prover confiança às medições e produtos” não resolve o caso).

Para ser efetiva, uma organização federal deve ter um profundo conhecimento da sociedade, no que se refere aos problemas nacionais que estão sob a sua responsabilidade. As iniciativas governamentais, mesmo as mais bem-intencionadas, podem causar grandes malefícios: como a falência de empresas, perda de competitividade de setores, redução de qualidade de vida da população, aumento do desemprego etc. Sem um conhecimento sistêmico sobre a realidade social na qual atua, a probabilidade de causar dano é tão grande quanto a de gerar algum bem.

Uma organização de saúde pública, por exemplo, deve saber o que mata mais, como acontecem as mortes, o que gera mais doenças, em que locais do país, que descobertas podem ajudar a resolver o problema etc. Uma organização de fortalecimento da produção agrícola – como a Embrapa – deve conhecer as propriedades rurais, saber o que se pode produzir mais e melhor no país, quais são os fatores que impedem o desenvolvimento em cada tipo de cultura etc. Adquirir conhecimentos desse tipo implica alto investimento em informação.

Por necessitar de conhecimento da situação social (o que custa caro), toda organização precisa se especializar em determinado problema (para que possa dar resultados melhores à sociedade do que qualquer outro grupo ou indivíduo poderia). É disso que trata a missão organizacional.

Para o Inmetro, mais ainda, agir com pouco conhecimento do problema é violar valores básicos como o “agir com base em dados e fatos”. Além do perigo de conduzir a sociedade na direção errada, a organização mal informada desmotiva sua força de trabalho e dispersa recursos ainda de três outras formas:

Primeiro, a boa prática de planejamento orienta para que se atue sobre as causas do problema, não sobre as consequências. Como se diz, um corte na raiz vale por muitos cortes nos ramos. Contudo, não tendo informação suficiente, a organização terá dificuldade de encontrar a verdadeira raiz do problema. Em tais condições, dispersará recursos atuando sobre as consequências, não sobre as causas.

Em segundo lugar, dispersará recursos por não atuar de modo preventivo ou proativo. Com pouco conhecimento, restará à organização a postura reativa. Porém, quando o problema da sociedade

já se tornou tão evidente ao ponto de configurar uma demanda, é porque a organização deixou passar a oportunidade de resolvê-lo enquanto ele ainda era pequeno. Agora, ela terá que consumir recursos materiais e políticos muitíssimo maiores. Uma organização efetiva, ao contrário, identifica as oportunidades com antecedência, se prepara para elas e age na hora certa.

Terceiro, como uma máquina, uma organização é muito eficaz para determinado fim específico e só para ele. Ela é montada para cumprir apenas uma dada função, porque mudar a sua estrutura é muito caro e demorado (envolve admitir novas pessoas, treinar outras durante anos, comprar novos equipamentos etc.). Assim, usar indistintamente uma organização para qualquer tarefa de ocasião reduz imensamente as suas possibilidades de ser eficiente. Como disse Peter Drucker, *“a única realização universal possível para uma organização é a incompetência universal”*.

Se nada for feito, esses problemas tendem a se agravar continuamente, porque a organização fica impossibilitada de aprender com os próprios erros, uma vez que a falta de dados não lhe permite avaliar o impacto de suas ações.

Por não ter foco, não pode obter conhecimento suficiente; e por não ter conhecimento, perde ainda mais o foco. Isto é, dispondo de pouca informação, muita coisa parecerá importante aos seus gestores, de acordo com o quanto a mídia fale sobre o assunto, com a ênfase dada nos discursos políticos ou da comoção social relacionada a um evento. E, não tendo informação sobre resultados, o critério adotado para medir a importância da atuação organizacional será o número de coisas diferentes que faz. A organização adotará o lema “mais é melhor” em lugar de “melhor é mais”; naturalmente, caminhará para ser o *“síndico do Brasil”*, o *“factotum della città”*. Seus recursos se dispersarão em um sem-número de novas atividades de relevância pouco conhecida.

Enfim, sem clareza quanto à missão, a organização é comparável a um louco, que não sabe quem é, onde está, nem para onde deve ir. Se alguém souber de um amigo que ficou louco, está em dificuldades financeiras e perdeu o emprego, que problema deve ajudá-lo a resolver primeiro? Evidentemente, curar-lhe a loucura é condição para que qualquer outro problema possa ser resolvido. Para o Inmetro, ter clareza quanto à sua missão é condição para se resolver qualquer outro problema.

Questionário nº 3

Para você, o Inmetro existe para prover, mudar ou preservar o que na sociedade? (Qual a sua contribuição específica para o bem-estar da sociedade?)

Por favor, enviem as respostas para o e-mail: inmetroconheceinmetro@gmail.com