

INMETRO CONHECENDO INMETRO

Descobrimos coisas que vão mudar radicalmente a maneira como você vê o Inmetro, a si mesmo e os limites de ambos¹

Sentimo-nos profundamente devedores ao Inmetro. Há muitos anos, encontramos aqui o calor e a segurança que nos permitiram colher muitas realizações pessoais, familiares e profissionais. É neste espírito que este pequeno grupo se pôs a discutir a situação atual e o futuro da organização.

Tudo começou em uma conversa entre colegas que compartilhavam um sentimento difuso de que, em algum momento, o Inmetro perdera seu rumo, fazendo menos pela sociedade do que poderia. Não entendíamos como descansar vendo deteriorar-se lentamente, ao longo de mais de uma década, uma organização que fora das mais modernas e motivadas no setor público brasileiro.

Em tais condições, o primeiro passo sempre é compreender friamente o que está acontecendo. Consideramos que estávamos preparados para este desafio, porque nosso grupo contava com pesquisadores com ampla vivência em metrologia e avaliação da conformidade, e com profissionais com mais de 10 anos de experiência em diferentes atividades que compõem o planejamento estratégico. Além disso, como pretendemos demonstrar em nosso segundo seminário, consideramos que servidores têm total legitimidade para participarem dessa discussão.

Iniciamos, então, uma longa caminhada que iria durar oito meses de estudo e discussão, muitas vezes ao preço do sacrifício de horas preciosas de descanso e convívio familiar. Não foi fácil! Esquadrinhamos muitas centenas de páginas de livros sobre Tecnologia Industrial Básica (TIB), relatórios internacionais de Economia da Metrologia e da Avaliação da Conformidade, planos estratégicos anteriores do Inmetro, leis e decretos, artigos científicos escritos por colegas de carreira, entre outros materiais.

Neste percurso, **descobrimos coisas de grande valor, que vão mudar a maneira como você vê o Inmetro e que vão mudar o Inmetro. Descobrimos que o Instituto, com os recursos que têm, mesmo nas condições atuais do setor público, pode ser um lugar onde cada um de nós se realize verdadeiramente no trabalho, encontre remuneração justa, desfrute do prazer de participar de um grande esforço coordenado e eficaz, do orgulho de realizar coisas verdadeiras e significativas para a sociedade e de deixar um legado para o futuro de nosso país.**

Percebemos que, em certo momento, há mais de uma década, o Inmetro caminhava nessa direção, quando teve o caminho desviado por alguns gestores que tanto mais se douravam com discursos sobre Administração, quanto mais eram adversos a ela, na realidade. Desde então, acumularam-se erros, dos quais sofremos hoje as consequências.

O importante, porém, é que se o caminho de sucesso foi trilhado uma vez, pode sê-lo novamente. Os percalços não são o fim da história, pois ainda há como remontar à origem e perfazer o caminho correto, traçado na partida. É isso que queremos compartilhar com todos os que trabalham no Inmetro. Levá-los, como ocorreu conosco, de uma impressão malsã e indefinida quanto aos vários problemas e desafios a enfrentar até a visão clara do que somos, de qual é a situação atual e do que é preciso fazer.

Com um pouco de discussão, percebemos que nosso intento só poderia ser alcançado se compreendêssemos as decisões que nos trouxeram até este ponto. Os primeiros padrões para

¹ Aviso: este texto não veicula as opiniões oficiais do Inmetro. Trata-se de documento elaborado para debate no âmbito do sindicato, entre servidores da instituição, sindicalizados ou não.

avaliar decisões são a identidade e a missão organizacionais, por isso, temos de falar sobre elas, neste início. Confiem em nós! A literatura especializada apresenta algumas centenas de casos de organizações que, a partir do cuidadoso estudo da própria missão e das mudanças que isso acarreta, lograram reavivar o sucesso que desfalecia.

Chegamos a um resultado importante quanto a isso. Vimos o Inmetro como um organismo com uma missão empolgante e uma identidade nobre; queremos transmitir esta visão. Gostaríamos de conversar com cada colega, um a um. Infelizmente, isso se mostrou inviável, dadas as nossas ocupações diárias. Por isso, programamos uma sequência de reuniões com os seguintes temas, sobre os quais precisamos obter um amplo consenso, se quisermos agir como grupo:

- O papel do servidor público.
- A quem cabe cuidar da missão e dos planos de longo prazo da instituição?
- Por que a missão é a primeira coisa a ser discutida?
- As Exposições de Motivos das Leis de 1973 e de 2011.
- As atividades do Inmetro de apoio à indústria.
- As atividades do Inmetro de apoio ao mercado.
- As atividades do Inmetro relacionadas à regulamentação.
- A missão do Inmetro.
- Gestão estratégica do Inmetro, com foco na missão organizacional.

Antes de cada reunião, será enviado um documento similar a este, onde o assunto é apresentado em detalhes. Podemos garantir a vocês que todos aprenderão muito, como nós aprendemos, e terão surpresas, como nós nos surpreendemos, ao discutir cada um desses temas. Podemos garantir também, que cada um de vocês sentirá aumentar a sua compreensão sobre o destino da organização.

É certo que haverá descrença e resistência. Sabemos que, infelizmente, alguns no Inmetro são incrédulos quanto a qualquer iniciativa que venha à luz a partir de colegas de trabalho, “meros servidores públicos brasileiros”, como eles; dão crédito tão-somente a trabalhos gestados dentro de ternos finos, em relatórios abracadabristas recheados de termos em Língua Inglesa, como *assets*, *framework*, *deliverables*, *branding* ou *outsourcing*.

Alguns colegas, lamentamos, descreem inteiramente também da possibilidade de qualquer mudança, senão as atiradas desde cima, a golpes de despachos, portarias e decretos. Esta crença limitante, se, de um lado, nutre-lhes um mórbido senso de impotência para interferir no fluxo dos acontecimentos (aliás, endêmico na população brasileira); de outro, rende-lhes uma “gostosa” desobrigação das responsabilidades que poderiam eventualmente lhes agravar a consciência. Assim, podem permanecer, sem culpa, na paralisia voluntária e contente, aconchegados no sono burocrático, e ainda posar de “mais realistas”.

De fato, ao trazer a público este trabalho, colocamo-nos voluntariamente sob o julgamento de nossos pares; isto é, tornamo-nos vulneráveis. Aceitamos o preço, pela amizade que temos aos nossos colegas próximos, com quem convivemos há tantos anos, e porque cremos que a estagnação é uma ameaça realmente muito maior.

Aos colegas que não queiram participar deste ciclo de debates, pedimos apenas consideração e respeito por este trabalho, assim como também respeitaremos os colegas que discordem do nosso ponto de vista.

Ademais, o atual estado de coisas deixa alguém muito mais vulnerável do que nós: o Inmetro. Sabemos que o Brasil costuma passar por ciclos de expansão e retração do Aparelho do Estado. Em algumas épocas, multiplicam-se, um tanto sem ordem nem nexos, os ministérios, as secretarias, as autarquias e empresas federais. Por toda parte, as árvores dos organogramas prosperam, bem regadas na abundância de créditos orçamentários.

Noutro tempo, a mão governamental não é mais a mesma, torna-se encolhida, parcimoniosa, e capaz de erradicar, junto com as ervas daninhas, alamedas inteiras de velhas árvores. Estamos num período do segundo tipo, muito arriscado para as organizações públicas; que o digam a Casa da Moeda, a Eletrobras e os Correios.

Também por isso, vemos este trabalho como uma das coisas mais importantes de que participamos no Inmetro. Essa discussão de longo alcance entre os servidores, que estamos propondo, precisa de uma feliz conjunção de fatores, que graciosamente estão presentes neste momento, mas que poderão desaparecer. Dizendo claramente: o Inmetro pode não ter outra chance de conduzi-la.

Contudo, ainda que seja sumamente importante, deve-se perceber que é iniciativa das mais frágeis, que precisa do apoio de cada um. Basta que poucos participem da discussão para vermos baldado esse grande esforço, onde empenhamos nosso pouco tempo livre. Basta que sejam aceitas geralmente as desconfianças ou as vaidades de alguns, e pronto: as discussões não produzirão frutos.

Não somos infensos a críticas, acreditamos que podemos aprender uns com os outros. Todo este trabalho está fundamentado nesta crença. Mas a crítica só é realmente uma crítica, se o leitor mergulhar a fundo no texto e banhar-se nele com boa vontade; e não simplesmente atravessá-lo molhando as pernas. A crítica justa exige o esforço amigo que tenta previamente compreender o que está dito, em suas melhores interpretações; ela não é a procurar ansiosa de refutar uma frase a cada parágrafo, desde o início, antes de ter clara visão do todo.

A discussão séria não é mera disputa de interesses, é argumentação fundamentada e disciplinada, em que as partes realmente querem a verdade e a ela reverentemente se submetem. Onde não reina a regra da submissão à verdade, as questões serão decididas pelo mais forte. Onde as pessoas estão querendo apenas manter a crença que já traziam na cabeça ou apenas querendo “fazer bonito” e “vencer debates”, ou mostrar que são “pessoas de opinião própria”, “que pensam com os próprios miolos”, aí está um grupo que precisará de um poder central forte para impor a ordem.

Em falar nisso, por favor, este fórum também não é espaço para catarses emocionais de autopiedade, nem para fazer oposição à atual gestão. Pensemos como estadistas!

Assim sendo, este trabalho pode ser sabotado, de um lado, pela abstenção de discutir, de outro, pela participação fácil, despreparada. O aumento do número de opinadores despreparados leva a resultado análogo ao de uma derrama de papel moeda (gera inflação, não aumento de riqueza). Isto significa que as mudanças não surgem magicamente, elas se alimentam do envolvimento verdadeiro das pessoas comuns, é preciso alguma dedicação.

Esses textos são orientadores das discussões, mas lê-los e passar o resto do dia agindo como se as informações colhidas não existissem não vai ajudar muito. Eles devem se tornar alguns dos assuntos importantes em nossos contatos diários com os colegas.

Tenham em vista, por favor, quais podem ser os cenários, no caso de os servidores não participarem ativamente desse processo (os dias vividos no cansaço morno do RJU, a repetição infundável, a perda de condições mínimas etc.). O custo de participar é muito menor do que o de desencarnar as responsabilidades.

INMETRO CONHECENDO INMETRO

Então, como participar?

Estude. Em primeiro lugar, leia atentamente o Texto para Discussão e os outros materiais auxiliares recomendados (vídeos, notícias etc.). Depois, reserve um tempo diariamente (30 minutos por dia bastam) para analisar o Inmetro e suas atividades, sob o ponto de vista do Texto para Discussão. Se puder, pesquise e agregue informações úteis ao debate, faça pequenos resumos (em tópicos, se preferir), de tal maneira que você consiga explicar para um colega.

Converse com colegas sobre esses assuntos. Antes de tudo, vá aos encontros marcados pelo fórum Inmetro Conhecendo o Inmetro. Mas não basta isso. Converse com colegas sobre esse assunto no restaurante, no cafezinho etc. Falamos muito daquilo que amamos. A Fundação Oswaldo Cruz, embora tenha seus problemas, como qualquer organização, é sem dúvida um modelo em termos de cultura organizacional forte. Há alguns anos, um dos participantes do nosso grupo, em reunião no Inmetro em que se compartilhavam experiências administrativas com a Fiocruz, pôde testemunhar que os servidores daquela casa, em todos os intervalos da reunião, naturalmente começavam a discutir entre si os problemas de saúde pública do país. Isto é envolvimento. Nas conversas pertinentes, vamos agregando informações e unindo-nos. Como diz o ditado: “se você quer ir rápido, vá sozinho; se quer ir longe, vá acompanhado”.

Dissemine os Textos para Discussão e materiais auxiliares. Repasse para o maior número possível de colegas (por e-mail, *whatsapp* etc.) os materiais de nossas discussões, eles podem não ter sido alcançados por nossa divulgação. Precisamos realmente de ajuda para isso.

Responda nosso questionário. Ao final do Texto para Discussão, apresentamos um pequeno questionário, de duas ou três perguntas. As suas respostas vão nos ajudar imensamente na condução das reuniões presenciais. Por favor, consideramos importantes as suas respostas.

Enfim, estamos todos enferrujados no que se refere a participação. Tenham um pouco de paciência e bondade conosco. Viemos de um longo processo de aviltamento e subjugação do corpo funcional, que o dispersou e desmantou-lhe o espírito de grupo. As dissensões internas e o apego a questiúnculas provincianas foram estimulados: “novos contra antigos”, “divisão contra divisão”, “finalístico contra área meio” etc. O corpo funcional foi triturado em pequenos pedaços, de modo que o consenso nas questões fundamentais é inexistente, senão em pequenos grupos, de dez ou vinte indivíduos. Em tais condições é impossível agir como um corpo. Este é o verdadeiro inimigo a vencer. Participem e o venceremos! Já vencemos antes e venceremos de novo.

Não existem muitas honras ou privilégios maiores do que contribuir, numa organização como a nossa, com seu o processo de recuperação, e fazer cada pessoa acreditar que podemos ser melhores, não aceitando viver para sempre definidos pelas limitações atuais. **Juntos, vamos desenterrar o Inmetro real, que se encontra vivo, enterrado nas ruínas de decisões míopes do passado.**

INMETRO CONHECENDO INMETRO

Calendário

1.	Seminário Inmetro conhecendo Inmetro: iniciando os trabalhos. O papel do servidor público.	04DEZ 05DEZ	(09h) Xerém (09h) RC
2.	A quem cabe cuidar da missão e dos planos de longo prazo da instituição?	12DEZ	(09h) Xerém (14h) RC
3.	Por que a missão é a primeira coisa a ser discutida?	10JAN	(09h) Xerém (14h) RC
4.	Exposição de motivos das leis de 1973 e de 2011.	17JAN	(09h) Xerém (14h) RC
5.	As atividades do Inmetro de apoio à indústria.	31JAN	(09h) Xerém (14h) RC
6.	As atividades do Inmetro de apoio ao mercado.	07FEV	(09h) Xerém (14h) RC
7.	As atividades do Inmetro relacionadas à regulamentação.	21FEV	(09h) Xerém (14h) RC
8.	Discussão da missão do Inmetro.	28FEV	(09h) Xerém (14h) RC
9.	Gestão estratégica do Inmetro com foco na missão organizacional.	07MAR	(09h) Xerém (14h) RC

INMETRO CONHECENDO INMETRO

Texto para Discussão nº 1 – O papel do servidor público

Ao usarem uma analogia superficial, muitos tendem a imaginar que o servidor público tenha a mesma relação com o seu chefe que o empregado tem com o empresário, mas não é exatamente assim.

Aristóteles conceitua o Estado como o conjunto dos cargos públicos. Cargo, no Estado, não é sinônimo de emprego. Os cargos podem ser remunerados, como o de Presidente da República, ou não-remunerados, como o de jurado no tribunal e o de mesário nas eleições; temporários, como os cargos de DAS, ou efetivos, como o servidor concursado. E o primeiro dos cargos, sem o qual se está impedido de ter acesso a qualquer outro, é o de cidadão.

No sentido próprio, nem todos os habitantes de um território são cidadãos. No Brasil, por exemplo, não se enquadram nesta categoria os penitenciários, as crianças e os imigrantes ilegais, entre outros. Cidadão basicamente é aquele que tem direitos políticos (isto, no mínimo, significa ter o direito de votar).

O menor grau possível de poder político é a cidadania e todos os demais cargos do Estado têm um grau maior de poder que o do cidadão comum. O ocupante de cargo público elabora leis, emite regulamentos, fiscaliza entes privados, aplica sanções etc. Em outras palavras, estabelece regras para a sociedade [1]. Mesmo quando o trabalho do ocupante de cargo público se resume a fazer estudos e pareceres técnicos, por exemplo, ainda assim ele interfere no processo, selecionando as informações que chegam àquele que aplica o poder do Estado. Isto também é um grau de poder.

Em alguns cargos o provimento se dá por eleições, em outros, por indicação política, em outros ainda, por concurso público. Porém, todos os ocupantes de cargos, e não apenas os políticos eleitos, recebem do povo, em confiança, um fragmento do poder do Estado, um “mandato”, por assim dizer, para ser exercido no interesse e em nome de todos.

Na empresa privada, o proprietário paga um salário para que o empregado lhe siga as ordens e aja em benefício dos seus interesses privados. A empresa é propriedade particular, de modo que o dono pode determinar livremente o que faz ou deixar de fazer com ela, e pode legitimamente demitir qualquer um que se oponham a seus planos. Um empresário pode, por exemplo, sem consultar mais ninguém, escolher uma linha de ação de alto risco, em que todo o seu patrimônio seja perdido, no caso de um fracasso. Um gestor público não tem o mesmo direito, porque o patrimônio não lhe pertence.

O governante não se torna dono. O Estado tem fins próprios, não deve ser usado para atender a interesses privados do governante ou de partidos. Os dirigentes não podem administrar como se fossem donos das organizações públicas. Precisam documentar, justificar, dar publicidade e prestar contas de suas decisões à sociedade.

Ademais, os servidores não são empregados dos dirigentes da organização em que trabalham. O empregado trabalha para o dono/dirigente da empresa, o servidor público trabalha para o povo.

A estabilidade no serviço público é um direito que visa a beneficiar a sociedade em primeiro lugar, não o servidor. Graças a ela, o servidor, embora subordinado à direção, não é dependente dela, não é contratado ou demitido à sua livre escolha.

Usando uma figura de linguagem, numa organização pública, o servidor representa o Estado, a continuidade; a alta direção representa o governo, o transitório. Há de haver um equilíbrio entre

essas duas forças, uma vez que elas se complementam. Sem o controle mútuo, cada uma tenderia a abusar a seu modo e desvirtuar seu papel próprio.

Elas devem colaborar, mas é saudável que em alguns momentos, quando necessário, elas se contraponham. Mas não significa que elas sejam adversárias, são partes de um só corpo. Quando ambas são fortes, o conjunto se beneficia. Se uma parte se enfraquece, ambas saem perdendo.

Questionário nº1

1. O que é que há de bom aqui?
2. O que seria o seu sonho para o Inmetro?
3. O que deveríamos fazer para concretizar esse sonho?

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