

CANDIDATA AO PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA - PQGF

CICLO - 2006



*Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial*

Participação: Toda a Organização

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro
Rio de Janeiro - RJ
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Governo Federal

ÍNDICE

Ficha de Inscrição	3
Perfil do INMETRO	5
a. Competências Básicas	5
b. Principais Clientes/Usuários	6
c. Principais Serviços e/ou Produtos	6
d. Processos Finalísticos	6
e. Principais Processos de Apoio	6
f. Principais Insumos e Fornecedores	6
g. Perfil do Quadro de Pessoal	6
h. Parcerias Institucionais	7
i. Principais Instalações e Localidades	8
j. Organograma	8
Histórico da Qualidade	9
1 LIDERANÇA	11
1.1 Sistema de Liderança	11
1.2 Cultura da Excelência	15
1.3 Análise Crítica do Desempenho Global	19
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	21
2.1 Formulação das Estratégias	21
2.2 Desdobramento e Operacionalização das Estratégias	26
2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho	28
3 CIDADÃOS E SOCIEDADE	32
3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo	32
3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários	34
3.3 Interação com a Sociedade	37
4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	41
4.1 Gestão das Informações da Organização	41
4.2 Gestão das Informações Comparativas	46
4.3 Gestão do Capital Intelectual	49
5 PESSOAS	52
5.1 Sistemas de Trabalho	52
5.2 Educação e Capacitação	56
5.3 Qualidade de Vida	59
6 PROCESSOS	63
6.1 Gestão de Processos Finalísticos	63
6.2 Gestão de Processos de Apoio	68
6.3 Gestão de Processos de Suprimento	72
6.4 Gestão Orçamentária e Financeira	75
7 RESULTADOS	78
7.1 Resultados Relativos aos Cidadãos-Usuários	78
7.2 Resultados Relativos à Interação com a Sociedade	78
7.3 Resultados Orçamentários e Financeiros	79
7.4 Resultados Relativos às Pessoas	80
7.5 Resultados Relativos a Suprimento	81
7.6 Resultados Relativos aos Serviços e Produtos	81
7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais	83
Glossário	84

Anexo I - Formulário para inscrição da candidatura

1-Dados sobre a organização candidata

1.1. Denominação oficial completa INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial				
1.2. Poder		Executivo <input checked="" type="checkbox"/>	Judiciário <input type="checkbox"/>	Legislativo <input type="checkbox"/>
1.3. Nível de Governo		Federal <input checked="" type="checkbox"/>	Estadual <input type="checkbox"/>	Municipal <input type="checkbox"/>
1.4. Natureza Jurídica				
Administração Direta <input type="checkbox"/>		Autorarquia <input checked="" type="checkbox"/>	Fundação <input type="checkbox"/>	Empresa Pública <input type="checkbox"/>
1.5. Situação quanto à sua estrutura organizacional				
Toda a organização <input checked="" type="checkbox"/>		Unidade de órgão central <input type="checkbox"/>		Unidade descentralizada <input type="checkbox"/>
1.6. Data de criação:		1.7. Documento legal de criação Número/Ano:		
12 de dezembro de 1973		Lei 5966/1973		
1.8. CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica: 00.662.270/0003-20				
1.9. Quantidade de servidores/ empregados da própria organização:		1.10 – Quantidade de Requisitados: 06	1.11 – Quantidade de terceirizados: 643	1.12-Quantidade total de servidores/empregados 1485
836		1.13 – Quantidade de capacitados de acordo com os critérios do PQGF ou outro Prêmio semelhante: 2		
1.14. Endereço completo Rua Santa Alexandrina, 416 – Rio Comprido		Cidade Rio de Janeiro	Estado RJ	CEP 20261-232

2. Competências básicas da candidata

I – Executar as políticas nacionais de Metrologia e da qualidade;
II – Verificar a observância das normas técnicas de legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos;
III – Manter e conservar os padrões das unidades de medidas, assim como implantar e manter a cadeia de rastreabilidade dos padrões das unidades de medida no País, de forma a torná-las harmônicas internamente e compatível no plano internacional, visando, em nível primário, a sua aceitação universal e, em nível secundário, a sua utilização como suporte ao setor produtivo, com vistas a qualidade de bens e serviços;
IV – Fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com a metrologia e qualidade, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros internacionais;
V – Prestar suporte técnico e administrativo ao Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, bem assim, aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua Secretária-Executiva;
VI – Fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade das empresas brasileiras;
VII – Planejar e executar as atividades de credenciamento de laboratórios de calibração e de ensaios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos de certificação, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infra-estrutura de serviços tecnológicos o País; e
VIII – Coordenar, no âmbito do Sinmetro, a Avaliação da Conformidade compulsória e voluntária de produtos, de processos, de serviços e de pessoal.

3. Dirigente responsável

3.1. Nome: JOÃO ALZIRO HERZ DA JORNADA		3.2. Cargo: PRESIDENTE		
3.3. Endereço para correspondência: RUA Santa Alexandrina nº 416 – 10º andar – Rio Comprido		Cidade RIO DE JANEIRO	Estado RJ	CEP 20.261-232
3.4. Telefone: (21) 2502-7002	DDD (21)	Número (21) 2502-7002	Fac-símile 2502-1438	
3.5. E-mail: presi@inmetro.gov.br		CPF: 113.055.250-00		

4. Data de adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA

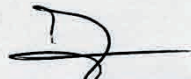
4.1. Mês/Ano. Caso a organização não seja adesa, não preencha.
--

5. Representante para contato

5.1. Nome: CARLOS EDUARDO VIEIRA CAMARGO		5.2. Cargo: CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA		
5.3. Endereço Completo: Rua Santa Alexandrina nº 416 – 10º andar – Rio Comprido		Cidade Rio de Janeiro	Estado RJ	CEP 20.2610232
5.4. Telefone	DDD (21)	Número: 2563-2804	Fac-símile 2502-1438	
5.5. E-mail: cecamargo@inmetro.gov.br		CPF: 092368057-87		

6. Dados sobre o órgão ao qual a organização candidata está diretamente subordinada

6.1. Denominação oficial completa: MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR				
6.2. Endereço Completo: Esplanada dos Ministérios – Bloco J		Cidade BRASÍLIA	Estado DF	CEP 70053-900
6.3. Nome do Dirigente responsável: LUIZ FERNANDO FURLAN		6.4. Cargo: MINISTRO DE ESTADO		



JOÃO ALZIRO HERZ DA JORNADA
PRESIDENTE DO INMETRO

7. Identificação das semanas propostas para a visita

Caso a candidata seja selecionada para a etapa de visita, concordo que nossa

Semanas para visita	Primeira opção (Dias)	Segunda opção (Dias)
1ª Semana de julho	10 a 14/07	10 a 14/07
2ª Semana de julho	17 a 21/07	17 a 21/07
3ª semana de julho	24 a 28/07	24 a 28/07 X
1 Semana de agosto	31/07 a 4/08 X	31/07 a 4/08

8. Aceitação dos termos e condições

Estou ciente que já solicitei provisão de recursos financeiros, humanos e instrucionais para o processo de candidatura da nossa organização ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. A provisão está garantida desde este ato de inscrição até solenidade de entrega do Prêmio e Reconhecimento, no Palácio do Planalto, em Brasília-DF, com a presença dos Dirigentes, cujas organizações tenham sido premiadas ou reconhecidas.

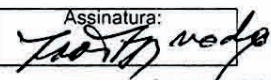
Concordo com todos os termos descritos no Documento 2 Instruções para Candidatura ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – ciclo 2006. Concordo que o Relatório da Gestão seja analisado criticamente por examinadores capacitados pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública e por uma Banca de Juízes de acordo com os critérios de Excelência constantes no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2006.

Concordo em manter sigilo sobre a participação desta organização no Prêmio Nacional da Gestão Pública durante o processo de premiação e abstenho-me de fazer ou autorizar qualquer tipo de divulgação, durante o processo.

No caso de esta organização ser visitada, comprometo-me a facilitar uma avaliação aberta e imparcial e concordo que o ônus decorrente das despesas com deslocamento - passagens/diárias - de, no mínimo, 5 examinadores e de um representante do Prêmio Nacional da Gestão Pública para visita, bem como de um examinador para apresentação à Banca de Juízes, em sua segunda reunião, será de inteira responsabilidade desta organização.

Assumo inteira responsabilidade em liberar as passagens aéreas e diárias, dois dias úteis antes de cada evento por ocasião dos deslocamentos anteriormente citados, bem como, em ressarcir imediatamente, para os

11. Local, data, nome e assinatura do dirigente responsável

Local: Rio de Janeiro	Data: 24.02.2006	Nome do dirigente responsável pela organização JOÃO ALZIRO HERZ DA JORNADA	Assinatura: 
--------------------------	---------------------	---	--

JOÃO ALZIRO HERZ DA JORNADA
PRESIDENTE DO INMETRO

organização seja visitada em uma das seguintes semanas, a ser confirmada pelo Examinador Sênior, (marcar com X sobre os dias de visita na opção escolhida), entre a primeira e a segunda opções.

essas pessoas, os valores referentes a outras despesas como: táxi, pedágio, estacionamento, consumo de água, lanches, almoço, jantar, taxas de turismo de hotéis (quando cobrado pelo hotel), telefonemas locais para tratar de assuntos por ocasião da visita, mediante apresentação de recibos ou notas fiscais.

Estou ciente de que o não-cumprimento imediato de qualquer exigência registrada nestas Instruções para Candidatura, elimina a candidata do Ciclo PQGF 2006.

No caso de esta organização ser reconhecida ou premiada, permito a ampla divulgação sem fins lucrativos ou comerciais de seu Relatório da Gestão, ressalvados os aspectos de confidencialidade, em participar de eventos para apresentação da experiência de implementação de ações de melhoria da gestão, e em disponibilizar as instalações da organização para a visita de servidores/empregados de outras organizações públicas.

Declaro que para esta candidatura, contemplamos recursos financeiros, humanos e instrucionais.

9-Declaração de adesão

Declaro ciência de que a Inscrição ao Prêmio Nacional da Gestão Pública caracteriza adesão ao Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

10. Declaração de adimplência

Declaro, para fins de participação no Ciclo 2006 do Prêmio Nacional da Gestão Pública, que esta Organização se encontra adimplente com suas obrigações legais junto aos órgãos de arrecadação dos governos federal, estadual e municipal e que as suas contas se encontram em situação de regularidade nos órgãos de Auditoria do Governo ao qual a organização está vinculada.



*Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial*

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E HISTÓRICO DA QUALIDADE

Perfil do INMETRO

a. Competências Básicas

O **Inmetro** - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial é uma autarquia federal vinculada ao MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e, nos termos da Lei 5966, de 11.12.1973, é o órgão executivo do Sinmetro - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

Integram o Sinmetro entidades públicas e privadas que exercem atividades relacionadas com metrologia, normalização, avaliação da conformidade e qualidade, com destaque, entre outras, para as seguintes instituições, além do Inmetro: o IRD - Instituto de Radioproteção e Dosimetria e o ON - Observatório Nacional, ambos vinculados ao MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia, designados pelo Inmetro; a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, os IPEMs - Institutos Estaduais de Pesos e Medidas que compõem a RBMLQ-I - Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade Inmetro e as entidades acredita-

das pelo Inmetro (Organismos de Certificação, Inspeção e Treinamento; os Laboratórios de Calibração que formam a RBC - Rede Brasileira de Calibração; os Laboratórios de Ensaio que formam a RBLE - Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio).

O **Conmetro** – Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, órgão supervisor e normativo do Sinmetro, é um colegiado de nível ministerial integrado à estrutura do MDIC. Compõem o Conmetro: os Ministros do MDIC (Presidente do Conselho), do MCT, do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, do MS - Ministério da Saúde, do MD - Ministério da Defesa, do MMA - Ministério do Meio Ambiente, do MRE - Ministério das Relações Exteriores, do MJ - Ministério da Justiça e do MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Presidente do Inmetro, além de representantes da ABNT, do IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e da CNI - Confederação Nacional da Indústria.

O Inmetro mantém permanentemente, desde 1998, um Contrato de Gestão assinado com o MDIC, tendo como intervenientes o MF e o MP, recebendo o status de Agência Executiva.

- Executar as políticas nacionais de metrologia e qualidade.
- Verificar a observância das normas técnicas e legais no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos, em todo o território nacional.
- Manter e conservar os padrões das unidades de medida, assim como implantar e manter a cadeia de rastreabilidade dos padrões das unidades de medida no País, de forma a torná-las harmônicas no plano interno e compatíveis no plano internacional, visando, em nível primário, à sua aceitação universal e, em nível secundário, à sua utilização como suporte ao setor produtivo, com vistas à qualidade de bens e serviços.
- Fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com metrologia e qualidade, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais.
- Prestar suporte técnico e administrativo ao Conmetro, assim como aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua secretaria executiva.
- Fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras.
- Planejar e executar as atividades de acreditação de laboratórios de calibração e de ensaios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos de certificação, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infra-estrutura de serviços tecnológicos no País.
- Coordenar, no âmbito do Sinmetro, a avaliação da conformidade compulsória e voluntária de produtos, de processos, de serviços e de pessoal.

Fig. P.1 Principais competências do Inmetro

As principais competências e a natureza das atividades do Inmetro estão descritas na Fig. P.1, enquanto que a Fig. P.2 apresenta a legislação federal de criação da Instituição e os principais instrumentos legais ou normativos de suporte às suas atividades.

- | | |
|--------------------|--|
| ■ Lei n.º 5966/73 | ■ Decreto n.º 3370/00 |
| ■ Lei n.º 9933/99 | ■ Resoluções Conmetro, Contran, Conama |
| ■ Lei n.º 8078/90 | ■ Portaria Inmetro n.º 116/03 (Regimento Interno do Inmetro) |
| ■ Lei n.º 8666/93 | |
| ■ Lei n.º 10829/03 | |

Fig. P.2 Legislação federal de suporte ao Inmetro

b. Principais Clientes/Usuários

A atividade finalística do Inmetro está estruturada em 5 macroprocessos, conforme apresentado na Fig. P.3.

A Fig. P.3 também apresenta os grupos principais de usuários para cada macroprocesso.

Compete ao Inmetro a emissão de regulamentos técnicos metrológicos, por ser esta uma atividade exclusiva do Estado, como são aquelas de fiscalização e verificação metrológica, ligadas à metrologia legal, e as de fiscalização de produtos, processos e serviços regulamentados e com conformidade avaliada. Para exercer tais atividades, o Inmetro celebra convênios com os governos estaduais, por meio dos IPEMs - Institutos de Pesos e Medidas, que executam, em nome do Inmetro e por delegação deste, os serviços correspondentes, formando a RBMLQ-I.

O Conmetro aprovou resolução, em 1992, pela qual o Inmetro foi reconhecido oficialmente no País como órgão acreditador de organismos de certificação e de inspeção e de laboratórios de calibração e ensaios, atividade essa que se desenvolve por meio do macroprocesso ACRE.

Macroprocesso	Finalidade/Descrição	Principais serviços/produtos	Principais usuários
Avaliação de Conformidade de Produtos, Processos e Serviços - AC	Prover as empresas do setor produtivo, os órgãos regulamentadores, e os cidadãos/usuários (consumidores), de programas de AC às normas e regulamentos técnicos.	Programas de AC de produtos e serviços; Fiscalização e verificação da conformidade de produtos; Prospecção e análise de demandas por AC; Programa de Análise de Produtos; Educação para a qualidade.	Segmentos do setor empresarial; Entidades governamentais (p. ex. agências reguladoras); Cidadãos / Consumidores.
Controle Metrológico - CM	Prover para detentores e fabricantes de instrumentos de medição e de medidas materializadas e embaladores de produtos pré-medidos, regulamentos técnicos e certificados de aprovação de seus produtos.	Apreciação de modelos e verificação inicial de instrumentos de medição; Verificação periódica / eventual de instrumentos de medição; Arqueação de tanques; Exame de mercadorias pré-medidas.	Detentores de instrumentos de medição; Segmentos do setor empresarial (especialmente indústrias de produtos pré-medidos e fabricantes de instrumentos); Cidadãos; Consumidores.
Acreditação de Laboratórios e Organismos - ACRE	Prover os organismos de AC, os organismos de treinamento e laboratórios de calibração e de ensaios, de reconhecimento de competência para a execução de atividades específicas.	Acreditação para organismos de certificação de sistemas de gestão, de certificação e verificação de desempenho de produtos; organismos de inspeção e de treinamento; Laboratórios de ensaio e de calibração.	Segmentos do setor empresarial (especialmente organismos de certificação, de inspeção, de treinamento); Comunidade de C&T (especialmente laboratórios de calibração e de ensaios acreditados); Agências reguladoras.
Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade - ITMQ	Prover todos os agentes e intervenientes na produção de bens e serviços, em especial as MPE, ou nas relações de consumo, de informações em metrologia, avaliação técnica e regulamentação.	Disseminação de informação por meio de bases de dados; Venda / distribuição de publicações; Atendimento ao público; Participação em negociações internacionais envolvendo metrologia, regulamentação técnica e qualidade.	Segmentos do setor empresarial; Entidades governamentais; Entidades estrangeiras ou internacionais (p. ex. OMC, Mercosul); Entidades de pesquisa e desenvolvimento; Organismos de defesa do consumidor.
Padronização e Disseminação das Unidades de Medida - PDUM	Prover o setor produtivo, instituições de metrologia, laboratórios de ensaio e calibração e entidades de pesquisa, de relatórios da calibração e ensaio e infraestrutura logística, com alta credibilidade.	Calibração de padrões e instrumentos de medição com rastreabilidade ao SI; Realização e reprodução das unidades do SI; Ensaios especiais; Disseminação da cultura metrológica; Rastreabilidade de padrões.	Segmentos do setor empresarial; Comunidade de C&T (especialmente instituições de metrologia, laboratórios de calibração e de ensaios e entidades de pesquisa e desenvolvimento)
Articulação Internacional - AI	Prover aos exportadores brasileiros soluções articuladas e integradas, gerando conhecimento e definindo informações sobre barreiras técnicas e articulando atividades para a promoção da competitividade do setor produtivo	Articulação : de soluções para superação de barreiras técnicas; de posições consensadas para as negociações internacionais; das atividades relacionadas à cooperação técnica e científica, economia industrial e inovação tecnológica.	Setor empresarial (especialmente exportadores brasileiros com ênfase nas pequenas e médias empresas); Institutos, organismos e entidades de classe governamentais nacionais e internacionais.

Fig. P.3 Macroprocessos do Inmetro: descrição, principais serviços e principais usuários

c. Principais Serviços

Os principais serviços prestados pelo Inmetro estão definidos na Fig. P.3, por macroprocesso.

d. Processos Finalísticos

Os macroprocessos representam os grandes conjuntos de atividades finalísticas, por meio das quais o Instituto cumpre a sua missão.

A descrição desses macroprocessos na conformação dos principais serviços da organização é apresentada na Fig. P.3.

e. Principais Processos de Apoio

Para dar suporte à realização da missão do Inmetro, existem dois processos organizacionais, a saber:

- **Gestão Estratégica:** suporte gerencial voltado ao aprimoramento e fortalecimento institucionais e
- **Apoio:** suporte técnico-administrativo para os macroprocessos e demais atividades.

f. Principais Insumos e Fornecedores

Os fornecedores do Inmetro são agrupados em duas categorias: das áreas-fim e das áreas de apoio. Esses fornecedores são cadastrados no SICAF - Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores, que estabelece os requisitos e critérios para o processo de seleção. Os fornecimentos são controlados pela Lei nº 8666/93 - Licitações e Contratos na Administração Pública e a execução das licitações é de responsabilidade da Copel - Comissão Permanente de Licitação, com procedimentos definidos por normas internas.

A Instituição aplica uma forte política de terceirização, contratando serviços de apoio. Os principais fornecedores estão apresentados na Fig. P.4, por categoria e por tipo de insumo.

g. Perfil do Quadro de Pessoal

O Inmetro conta atualmente com 1677 pessoas, das quais 841 são servidores públicos. Complementam o grupo de pessoas: profissionais terceirizados, bolsistas e estagiários. Alguns serviços de apoio, como vigilância, limpeza e alimentação, entre outros, são prestados por empresas

Categoria de fornecedor	Nome do fornecedor	Tipo de insumo	Valor fornecido em 2005 (R\$)
De áreas-fim	AVL List	Instrumentos e equipamentos de metrologia e/ou laboratório	1.300.000
	Bruker Axs		1.184.000
	NPL		997.650
	Omicron		974.655
De áreas de apoio	Fundação José Pelucio Ferreira	Serviços de apoio administrativo, técnico e operacional (mão-de-obra técnica, científica e gestão)	20.604.000
	Fundação Benção do Senhor	Serviços de apoio administrativo, técnico e operacional (mão-de-obra de apoio)	7.197.000
	Montreal Informática	Serviços de processamento de dados	6.662.000
	Metropol	Serviços de fornecimento de passagens aéreas	4.298.000
	Light Serviços de Eletricidade	Fornecimento de energia elétrica	3.899.000

Fig. P.4 Principais fornecedores e tipos de fornecimento

especializadas, com pessoal próprio. O quadro de pessoal compreende 10 cargos de carreira, sendo 6 de nível superior e 4 de nível intermediário, 59 funções comissionadas e 50 gratificadas. No total do grupo, 52 pessoas estão

capacitadas de acordo com os critérios do PQGF ou de prêmios semelhantes. O perfil do quadro de pessoal está apresentado na Fig. P.5, enquanto os cargos em comissão e as funções de confiança estão informados na Fig. P.6.

Quadro de pessoal	Quantidade	Escolaridade máx. (%)				Formação	Função	Vínculo legal (ver Glossário)
		Doutorado e Mestrado	14,3	2º grau	36,2			
Servidores (inclui funções em comissão e requisitados)	841	Superior	49,1	1º grau	19,4	Superior, Técnica e Especializada	Técnica e Operacional	RJU
		Superior e Mestrado	14,3	2º grau	36,2			
Profissionais Celetistas Terceirizados	439	Superior e 2º grau				Superior e Técnica	Técnica e Operacional	Contrato
Bolsistas	204	Doutorado, Mestrado e Superior				Superior e Especializada	Técnica	Contrato
Estagiários	193	Superior e 2º grau				Superior e Técnica	Técnica e Operacional	Contrato c/CIEE

Fig. P.5 Perfil do quadro de pessoal do Inmetro

Cargos em comissão (DAS)	Quantidade	Funções de confiança (FGR)	Quantidade
DAS 101.6	1	FGR 0001	18
DAS 101.5	4	FGR 0002	10
DAS 101.4	6	FGR 0003	22
DAS 101.3	1		
DAS 101.2	26		
DAS 101.1	17		
DAS 102.2	4		
Total de cargos em comissão	59	Total de funções de confiança	50

Fig. P.6 Demonstrativo de cargos em comissão e funções de confiança

h. Parcerias Institucionais

O Inmetro atua em fóruns internacionais, no contexto de seus macroprocessos, junto a outras instituições públicas e privadas que exercem atividades similares às suas e com as quais mantém relacionamento e/ou parceria. Também mantém parcerias no País, com instituições de ciência e tecnologia, com órgãos de governo e com entidades do meio empresarial. Alguns exemplos das formas de relacionamento e parceria são apresentados na Fig. P.7.

Forma de relacionamento/parceria	Fórum/Instituição (*)	Macroprocesso
Acordos de reconhecimento internacional, representação brasileira no fórum ou na instituição; reuniões de negociação sobre regulamentos técnicos e avaliação da conformidade.	CIPM, OIML, EA, ILAC, IAF, IAAC, AAQG, IAT-CA, PEFC, Eurepgap, Mercosul, Blocos regionais, Negociações internacionais.	ACRE, PDUM, CM, AC, AI
Acordos de cooperação científica e tecnológica e de reconhecimento internacional, <i>benchmarks</i> , intercomparações metrológicas.	NIST, BIPM, PTB, NPL, NRLM, NRC, IMGC, LATU, BNM	PDUM, CM, AI
Acordos para cooperação tecnológica, verificação de instrumentos; programas de avaliação de conformidade de produtos e divulgação de resultados.	Sebrae, MBC, Senai, IDEC, DPDC, ANEEL, ANP, CEG, Eletrobrás, Rede Globo de Televisão.	ITMQ, AC, PDUM, ACRE, CM, AI
Convênios de delegação do Inmetro para fiscalização metrológica e de produtos com certificação compulsória e contratos de certificação de sistemas e de laboratórios de ensaio e calibração.	RBMLQ-I; Organismos de certificação de sistemas; Laboratórios para ensaios de produtos; Laboratórios para calibração; Organismos de inspeção.	CM, AC, ACRE
Ponto Focal do Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio, reuniões de negociação sobre regulamentos técnicos e avaliação da conformidade.	OMC	AI

(*) Ver Glossário

Fig. P.7 Exemplos de formas de relacionamento e parceria



i. Principais Instalações e Localidades

Situado em Xerém, município de Duque de Caxias, a 40 km do centro da cidade do Rio de Janeiro, dispendo de 2,3 milhões de metros quadrados, dos quais 150 mil são de área construída (laboratórios e unidades de apoio) e urbanizada, o campus laboratorial de Xerém sedia três

diretorias (ver Organograma): a Dimci, a Dimel e a Diraf. Sua sede administrativa está localizada no bairro do Rio Comprido, no Rio de Janeiro, nela estando instaladas: a Presi, a Dqual, a Caint, a Cgcre, a Cplan, a Proge, a Audin, o Gabin e outras unidades de apoio. Existem também escritórios em Brasília. Alguns dos principais equipamentos utilizados são mostrados na Fig. P.8 e algumas das principais tecnologias aplicadas estão na Fig. P.9.

Descrição	Função	Custo aprox. US\$ mil
Máquina de peso morto - capacidade 1 MN - GTM	Padronização de força	1.000
Sistema laser estabilizado He-He/12 - PMT	Padronização de comprimento	60
Sistema de determinação de frequência - PMT	Calibração de laser	100
Comparador interferométrico - ZEISS	Calibração de blocos padrões até 100 mm	Doação PTB
Balança dois pratos - capacidade 500 kg - sensibilidade 400 mg - SCHENCK	Calibração de massa	30
Sistema de calibração de medidores de alto vácuo - MKS	Calibração de vácuo	160
Máquina de medição por coordenadas - ZEISS	Calibração de comprimento	500
Sistema Josephson	Padronização primária do volt	150
Motores padrão - WAUKESKA	Determinação da octanagem em gasolina	400
Cromatógrafo de gás com espectrômetro - SHIMADZU	Preparação de materiais de referência	90
Células de PFT, fornos e ponte termométrica AC	Padronização de temperatura entre -190°C e 960°C	425
Espectrômetro de massa com plasma indutividade acoplado	Análises químicas	200
Espectrômetro de massa com cromatografia líquida de alta performance	Análises químicas	200
Goníofotômetro	Ensaio de iluminação	800
Vibrômetro laser doppler	Padronização de transdutores de vibração	85
Sistema de calibração de microfones	Calibração primária de microfones	90

Fig. P.8 Alguns dos principais equipamentos utilizados

- Padronização quântica do volt por meio do efeito Josephson
- Realização do metro por meio de lasers estabilizados
- Realização do newton por aplicação de massas conhecidas ("peso morto")
- Calibração de transdutores de vibração por interferometria
- Padronização de ranhuras via imagens de franjas de interferência
- Calibração primária de microfones por reciprocidade
- Medição de comprimento por interferometria com dois feixes de laser
- Realização da Escala Internacional de Temperatura entre -190°C e 960°C com células de pontos fixos de temperatura
- Padronização primária de pH via células Harned
- Calibração de medidores de condutividade via simulação de pH/ohmímetro
- Desenvolvimento de materiais de referência

Fig. P.9 Algumas das principais tecnologias aplicadas

j. Organograma

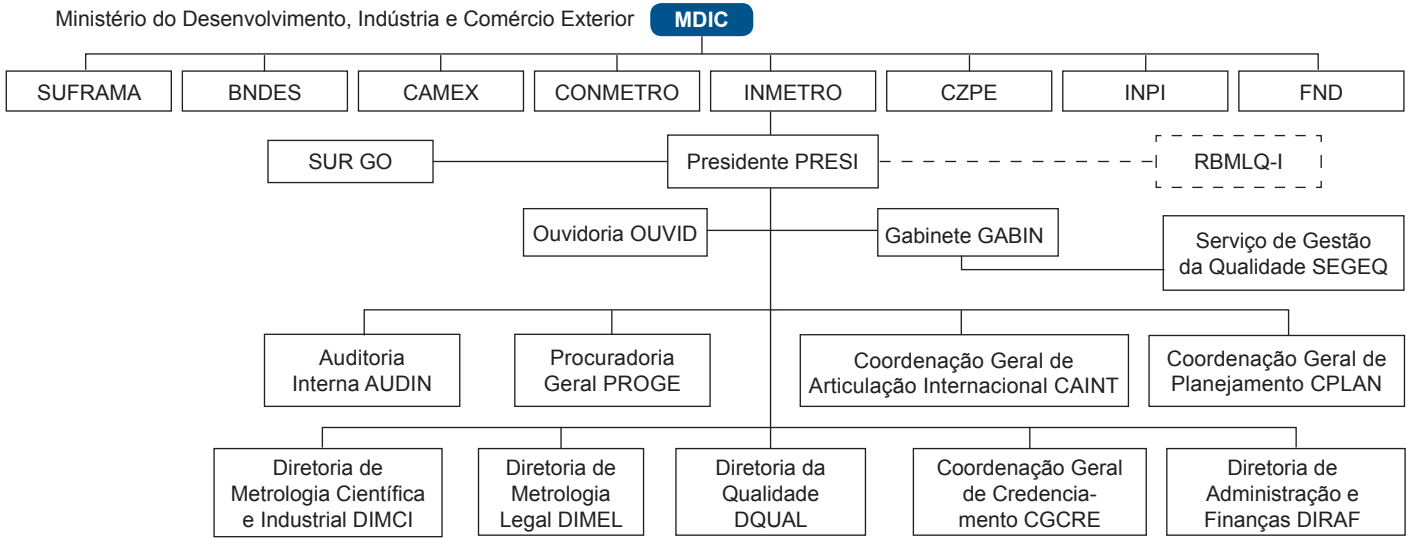


Fig. P.10 Estrutura organizacional do Inmetro

Histórico da qualidade

- 1961 Criação do Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM).
- 1973 Lei nº 5966, criando o Sinmetro (Inmetro incorpora o INPM).
- 1974 Assinatura de convênio de cooperação com o *Physikalisch Technische Bundesanstalt* (PTB), que assegurou 20 anos de apoio técnico e viabilizou relevante desenvolvimento da metrologia brasileira.
- 1977 Fixação das primeiras regras para o credenciamento de entidades junto ao Inmetro (atual acreditação).
- 1980 Criação da Rede Brasileira de Calibração - RBC.
- 1982 Publicação dos procedimentos, regulamentos e critérios para o credenciamento junto ao Inmetro (atual acreditação).
- 1983 Acreditação do primeiro laboratório da Rede Brasileira de Calibração.
- 1985 Primeiro grupo de auditores da qualidade do Inmetro, formado pelo IBQN.
- 1990 Lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP.
- 1993 Ingresso do Inmetro no *International Accreditation Forum* (IAF).
- 1994 Início do Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ), com treinamento da alta e média gerência, além de técnicos e pesquisadores.
- 1995 Projeto de cooperação com o Reino Unido, através da *Overseas Development Administration* (ODA) e com a participação do *United Kingdom Accreditation Service* (UKAS), objetivando a harmonização dos procedimentos de acreditação de laboratórios para viabilizar o reconhecimento internacional.
- 1995 Lançamento do Programa de Análise de Produtos - PAP.
- 1996 Assinatura do convênio com o *National Institute of Standards and Technology* (NIST) para cooperação técnica na área de metrologia científica.
- 1996 Início da coordenação das atividades de fiscalização da Rede Nacional de Metrologia Legal voltadas para a qualidade de produtos e serviços.
- 1997 Medalha de Prata - Prêmio Qualidade Rio.
- 1998 Lançamento do Plano Estratégico do Inmetro com horizonte 1998 - 2010.
- 1998 Reconhecimento Prata no Prêmio Qualidade do Governo Federal - Ciclo de Premiação 98.
- 1998 Assinatura do contrato de gestão com o MICT. O Inmetro passa a ser a 1ª agência executiva do Governo Federal.
- 1999 Inmetro torna-se membro signatário oficialmente reconhecido do IAF.
- 1999 Mantido o reconhecimento Prata no Prêmio Qualidade do Governo Federal - Ciclo 99.
- 1999 Assinatura do Acordo de Reconhecimento Mútuo (MRA) dos padrões nacionais de medida e dos certificados de medição e calibração emitidos pelos Institutos Nacionais de Metrologia integrantes do CIPM.
- 2000 Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro - SGQI.
- 2000 Reconhecimento Ouro no Prêmio Qualidade do Governo Federal - Ciclo 2000.
- 2000 Assinatura do Acordo de Reconhecimento Mútuo com *International Accreditation Cooperation* - ILAC para a acreditação de laboratórios de calibração e ensaios.
- 2001 Implantação da Ouvidoria Externa.
- 2001 Aprovação, pelo Conmetro, do Termo de Referência - Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade - PBAC.
- 2002 Aprovação, pelo Conmetro, do Termo de Referência - Revisão de Conceitos e Novas Diretrizes para a Organização das Atividades de Metrologia no País.
- 2002 Inmetro torna-se membro do *Programme for the Endorsement Forest Certification Schemes* - PEFC.
- 2002 Lançamento do Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão, ministrado pela Universidade Federal Fluminense, com a participação de diversos profissionais do Inmetro como mestrandos.
- 2002 Reconhecimento do Inmetro como acreditador de laboratórios de ensaio e calibração pela ECO - *European Co-operation for Accreditation* (atual EA).
- 2002 Prêmio Hélio Beltrão do 7º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal: Sistema de Planejamento e Execução Orçamentária - Siplan.

- 2002 Assinatura de novo Contrato de Gestão com o MDIC.
- 2002 Reconhecimento do Inmetro pelo AAQG (*American Aerospace Quality Group*), como acreditador de organismos de certificação na área de aeronáutica e espaço.
- 2002 Lançamento do Portal do Consumidor.
- 2003 Elaboração e lançamento, no contexto do CBM, das Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira.
- 2003 Aprovação do Manual da Qualidade do Inmetro.
- 2003 Prêmio Top de Qualidade do Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade - IEPQ.
- 2003 Prêmio Hélio Beltrão do 8º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal: Sistema Ponto Focal e Programa Alerta Exportador!
- 2004 Auditoria internacional e manutenção do reconhecimento internacional por IAF, ILAC, IAAC e EA das atividades de acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade e de laboratórios de ensaio e calibração.
- 2004 Reconhecimento Prata no Prêmio Nacional da Gestão Pública - Ciclo 2004.
- 2004 Assinatura de convênio entre Inmetro e MEC para introdução dos conceitos de metrologia, normalização e avaliação da conformidade no ensino superior.
- 2004 Implantação da Ouvidoria Interna.
- 2004 Realização da primeira reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro pela sua Alta Direção.
- 2004 Assinatura de convênio com a *Japan International Cooperation Agency* - JICA.
- 2005 Participação do Inmetro no Comitê Gestor do Programa Gespública.
- 2005 Reconhecimento Prata no Prêmio Nacional da Gestão Pública - Ciclo 2005.
- 2005 Implantação do SIOR – Sistema Integrado de Ouvidorias na RBMLQ-I.
- 2005 Prêmio Top de Qualidade do Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade - IEPQ.
- 2005 Implantação do Sistema de Tramitação e Arquivamento de Documentos - Sitad.
- 2005 Reconhecimento, pelo PEFC, do Programa de Certificação Florestal - Cerflor.
- 2005 Realização da segunda reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro pela sua Alta Direção.
- 2005 Adequação da estrutura de acreditação aos requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17011.
- 2005 Assinatura de novo Contrato de Gestão com o MDIC.
- 2006 Assinado Protocolo de Intenções com a Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos - ELETROS.
- 2006 Aprovação das novas marcas do Inmetro.



*Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial*

RELATO DA
GESTÃO

1 LIDERANÇA

O processo de condução do Inmetro rumo à excelência é liderado por sua Alta Administração, integrada ao compromisso do Governo Federal definido pelo Plano de Gestão Pública para um Brasil de Todos.

1.1 Sistema de Liderança

■ 1.1.A Implementação e Comunicação das Decisões Tomadas

A Alta Administração, de modo participativo e articulado com o corpo gerencial, define o direcionamento estratégico da organização com foco na satisfação das necessidades das partes interessadas. Diretores, Coordenadores e Gerentes constituem um sistema de liderança voltado para a melhoria do desempenho. A estruturação

do sistema obedece ao disposto no Decreto n.º 3370/00, tendo apenas dois níveis decisórios: o da Alta Administração (nível de Diretoria) e o das gerências, o que garante um processo decisório ágil e uma implementação das decisões em prazos coerentes. A Fig. 1.1 apresenta os principais mecanismos para tomada, comunicação e implementação de decisões do sistema de liderança. A Fig.1.2 detalha os principais comitês e grupos internos citados na Fig. 1.1.

A RBMLQ-I envolve atividades nos diversos Estados, exercidas por órgãos delegados (IPEM estaduais e outros). O processo de tomada de decisão, comunicação e implementação de ações relacionadas com estas atividades compreende um sistema de reuniões específicas (Fig.1.3). As propostas das diversas Câmaras Setoriais são validadas pelo Conselho Gestor e debatidas e aprovadas nas Reuniões Plenárias.

Fórum	Objetivos	Freqüência/Período de implantação	Participantes
Reunião da Diretoria do Inmetro	Comunicar e debater determinações e orientações de governo e temas políticos pertinentes, assuntos de interesse estratégico e institucional, avaliar posições e conseqüências e tomar decisões decorrentes. Identificar, aprovar e monitorar inovações e aperfeiçoamentos em práticas de gestão.	Semanal, desde 1991	Presidente, Diretores e Coordenadores
Reuniões de avaliação periódica do desempenho das UPs	Gerenciar os resultados e propor ações corretivas, objetivando a melhoria de gestão do Inmetro.	Quadrimestral, desde 2006	Diretores das UPs, Gerentes de Planejamento Estratégico e de Planejamento Orçamentário.
Reunião de Análise Orçamentária	Avaliar a execução orçamentária e definir ações estratégicas.	Trimestral, a partir de 2002	Presidente, Diretores e Coordenadores.
Reunião do Cage	Deliberar sobre todos os atos de gestão administrativa. Identificar, aprovar e monitorar inovações e aperfeiçoamentos em práticas de gestão.	Quinzenal, iniciado em 2004	Presidente e titulares de Gabin, Aspre, Diraf, Audin, Proge e Cplan.
Reunião de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão	Analisar e avaliar indicadores e demais dados sobre desempenho global corporativo e o cumprimento do Contrato de Gestão. Identificar, aprovar e monitorar inovações e aperfeiçoamentos em práticas de gestão.	Semestral para acompanhamento / Anual para avaliação, desde 2002	Comitê de Avaliação MDIC, MF, MP e equipe Cplan/Sepeo.
Reuniões Plenárias da RBMLQ-I (Fig.1.3)	Tratar assuntos referentes às atividades da RBMLQ.	Quadrimestral, a partir de 2002	Presidente, Diretores e dirigentes dos IPEM.
Reuniões de Comitês e Grupos Internos (Fig.1.2)	Tratar assuntos de caráter estratégico, logístico ou operacional, referentes a apoio, recursos, ações e resultados pertinentes.	Variável por Comitê, desde 2002	Diretores, Gerentes e equipes operacionais.
Reunião de Coordenação (cada Diretoria)	Analisar e decidir sobre programas, planos, projetos e indicadores. Identificar, aprovar e monitorar inovações e aperfeiçoamentos em práticas de gestão.	Variável por Diretoria e/ou Grupo, a partir de 2002	Diretor responsável e Gerentes subordinados.
Reunião de Monitoramento e Avaliação de Resultados - Remar	Nivelar, democratizar e avaliar criticamente os resultados do planejamento estratégico das principais ações do Inmetro, do desempenho orçamentário dos indicadores de desempenho e dos fatos relevantes da gestão do Inmetro.	Bimensal, desde 2006	Presidente, Diretores, Coordenadores, Chefe de Gabinete, Aspre e Gerentes de Divisão.
Reunião dos Coordenadores da Qualidade do Inmetro	Avaliar e deliberar ações estratégicas e de sustentação ao SGQI.	Mensal, desde 2000	Segeq e Coordenadores da Qualidade das UPs.

Fig. 1.1 Principais fóruns de análise crítica, tomada de decisão, comunicação e implementação de ações

- Grupo de Usuários de Informática (em fase de reestruturação)
- Comitê Internet, Intranet e Gove - Governo Eletrônico, desde 2003
- Gestores dos Planos Anuais (Compras, Serviços e Obras - Importação e Exportação; Capacitação e Captação de RH; Viagens; Remuneração de Pessoal)
- Grupo de Gestão do Conhecimento, desde 2003
- Comitê de Comunicação Social (desde 2004, com reuniões trimestrais - em fase de reestruturação no planejamento estratégico da UP)
- Comissão de Ética, desde 1997
- Comitê de Planejamento e Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custo, desde 2004
- Comitê de Atos de Gestão do Inmetro (Cage), desde 2004
- Coordenação da Qualidade das UPs, desde 2000
- Grupo sobre Economia Industrial e Inovação, desde 2004

Fig.1.2 Principais comitês e grupos internos do Inmetro, implantados a partir de 2002, com representatividade de todas as UPs do Inmetro

Reunião	Participantes
Câmara Setorial de Avaliação da Conformidade	Dqual + 3 IPEM eleitos
Câmara Setorial de Metrologia Legal	Dimel + 3 IPEM eleitos
Câmara Setorial de Administração e Finanças	Diraf + 3 IPEM eleitos
Conselho Gestor	Presidente, Diretores da Dqual, Dimel, Diraf, Cplan + 4 IPEM eleitos.
Plenária da RBMLQ-I	Presidente, Diretores da Dqual, Dimel, Diraf, Cplan, Audin, Proge + 24 IPEMs, Superintendência Regional em GO (Super Go) e uma Agência Inmetro em RS

Fig. 1.3 Sistema de reuniões quadrimestrais Inmetro - RBMLQ-I

Os assuntos relacionados aos fóruns são estabelecidos previamente em agenda para cada reunião elencada na Fig. 1.2 de modo que os participantes possam discutir propostas e soluções. As decisões consensadas são registradas em atas especificando: ação/responsável/prazo, além de serem repassadas aos principais interlocutores do

processo, garantindo a sua efetiva disseminação. O acompanhamento das ações é realizado através das lideranças nas reuniões subsequentes. Como principais mecanismos de comunicação de suas decisões para as partes interessadas, o Inmetro utiliza, além das reuniões acima mencionadas, os instrumentos apresentados na Fig.1.4.

Mecanismo	Partes interessadas
Site na Internet (www.inmetro.gov.br), Programa "Análise da Qualidade de Produtos" (via "Fantástico"/ Rede Globo), Congressos e Seminários.	Todas
Sala de Imprensa (no site)	Profissionais de imprensa
Portal do Consumidor	Cidadãos em geral (usuários e usuários potenciais), empresas, governo, pessoas, profissionais de imprensa, parceiros, fornecedores, instituições públicas e privadas.
Jornal "Inmetro Informação"	Governo, usuários, pessoas do Inmetro, profissionais de imprensa, parceiros, empresas, instituições públicas e privadas, pessoas, fornecedores.
DOU - Diário Oficial da União	Usuários, empresas, pessoas do Inmetro, parceiros, IPEMs estaduais, profissionais de imprensa, instituições públicas e privadas.
Jornal "Na Medida"	MDIC, pessoas.
Comitês do Conmetro	Usuários, IPEMs estaduais, pessoas do Inmetro, empresas, parceiros, associações de classe, organismos de avaliação da conformidade acreditados e órgãos regulamentadores.
Intranet (inclusive atas de reunião); Correio eletrônico Notes; Dqual Informa	Pessoas do Inmetro
Portal de Relacionamento RBMLQ-I	IPEMs estaduais
Mídia escrita e falada	Todas
Cartilhas, folders e filmes institucionais	Todas
Planos de Endomarketing e de Comunicação Interna (em fase de implementação)	Pessoas do Inmetro
Boletim de Serviço	Gerência e pessoas do Inmetro cadastradas

Fig. 1.4 Mecanismos de comunicação de decisões para as partes interessadas

1.1.B Atuação Pessoal da Alta Administração

1.1.B1 Busca de Novas Oportunidades para a Organização

A Alta Administração lidera o processo de planejamento estratégico e promove contatos institucionais, de nível nacional e internacional, que dão origem a parcerias, acordos, convênios, memorandos de entendimento e novas oportunidades de desenvolvimento. Realiza reuniões com as áreas de governo, com o Conmetro e seus Comitês e

com representantes dos outros segmentos usuários (comunidade C&T, setor empresarial e cidadãos/consumidores), e participa de eventos e fóruns técnicos no País e no exterior (Fig.1.5), estimulando a geração de projetos inovadores e de melhoria nas diversas atividades. Essa constante articulação no País e o monitoramento do ambiente externo ampliam continuamente o campo de atuação do Inmetro, com a criação de novos projetos. Evidência desta ampliação é que a receita própria avançou de R\$ 41 milhões para R\$ 177 milhões nos últimos dez anos.

Foro/Organismo/Instituição	Sede	Participação do Inmetro
International Commission on Illumination - CIE	Áustria	Discussão das matérias relacionadas ao desenvolvimento de padrões e procedimentos metroológicos nas áreas de iluminação e colorimetria. Elaboração de documentos e recomendações com efeito normativo.
National Conference of Standards Laboratories - NCSL	EUA	Discussões científicas relacionadas com medições em todos os níveis. Acesso à bibliografia e demais fontes de informação.
Program for the Endorsement of Forest Certification - PEFC	Luxemburgo	Cooperação internacional para reconhecimento mútuo de certificação para a área florestal.

Continua na próxima página

Continuação

Foro/Organismo/Instituição	Sede	Participação do Inmetro
European Cooperation Accreditation - EA	França	Acordo bilateral para a atividade de acreditação de laboratórios.
Interamerican Accreditation Cooperation - IAAC	México	Signatário do acordo multilateral para as atividades de acreditação de laboratórios e de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade.
International Laboratories Accreditation Cooperation - ILAC	Austrália	Signatário do acordo multilateral para atividade de acreditação de laboratórios.
International Accreditation Forum - IAF	Austrália	Signatário do acordo multilateral para as atividades de acreditação de laboratórios e de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade.
Mercado Comum do Sul - MERCOSUL	Uruguai	Coordenação da representação brasileira, atuando na elaboração de normas internacionais para a proteção da saúde no comércio internacional de alimentos.
Codex Alimentarius	Suíça	Coordenação da representação brasileira, atuando na elaboração de normas internacionais para a proteção da saúde no comércio internacional de alimentos.
Organização Mundial do Comércio - OMC	Suíça	Ponto Focal do Brasil, por delegação do MRE, para assuntos de barreiras técnicas às exportações.
ISO/IEC	Suíça	Comitês TC-176 (ISO 9000), CASCO e GANA (TC-207/ISO 14000) por meio de convite da ABNT.
Organisation International de Métrologie Légale - OIML	França	Representar o Brasil, Estado Membro, nas atividades da organização. Em especial, participar de suas conferências e comitês, deliberando sobre políticas, ações e harmonização de documentos e recomendações internacionais.
GHS/ONU - Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos Químicos	Suíça	Através de reuniões do sub-comitê de especialistas em Genebra; do Task Force on Classification and Labelling e do Sub-Grupo de Laboratórios.
Americas Aerospace Quality Group - AAQG	USA	Memorando de reconhecimento das certificações dos fornecedores da área aeronáutica.
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico	Bélgica França	O Inmetro participa do GT criado pelo Conmetro, para a adesão do Brasil aos atos do Conselho da OCDE para as "Boas Práticas Laboratoriais".
Associação Latino-Americana de Integração - ALADI	Uruguai	Negociações do Acordo sobre Barreiras Técnicas e Medidas Sanitárias e Fitossanitárias ao Comércio.
Bureau International des Poids et Mesures - BIPM	França	Intercomparações de grandezas de base.
European Retailers Working Group - Good Agricultural Practices - EUREPGAP	Alemanha	Reconhecimento de programas de Produção Integrada de Frutas (PIF).
Sistema Interamericano de Metrologia - SIM	Antigua e Barbuda	Acordos de cooperação de reconhecimento multilateral em metrologia com países integrantes da OEA e aprovação dos Institutos Nacionais de Metrologia para ratificação do Acordo de Reconhecimento Mútuo do CIPM.

Fig. 1.5 Exemplos da participação internacional do Inmetro, desde 2000, sendo a sua periodicidade variável por foro, organismo e instituição

1.1.B2 Promoção do Comprometimento com as Partes Interessadas

A Alta Administração busca a participação de usuários, servidores, parceiros, fornecedores e terceirizados na discussão de temas relevantes e estratégicos, visando promover o comprometimento, estimular a participa-

ção na formulação estratégica e discutir o atendimento de necessidades. Exemplos dessa postura foram o desenvolvimento dos ciclos de planejamento estratégico, do Contrato de Gestão e a transformação do Inmetro em Agência Executiva. A Fig.1.6 apresenta as principais práticas utilizadas nessa promoção.

Partes interessadas	Práticas de promoção	Objetivos específicos
Usuários, parceiros, servidores e terceirizados	Painéis Setoriais, Reuniões do Conmetro, Comitês Internos	Articulação estratégica e participação na formulação de programas para atendimento de necessidades da sociedade.
Certificadoras, empresas certificadas, consultorias, ABNT CB-25	Encontros anuais	Melhoria da credibilidade das certificações.
Fabricantes de equipamentos de metrologia	Contatos técnicos com os Diretores do Inmetro	Aperfeiçoamento científico e tecnológico dos laboratórios do Inmetro.
Fornecedores correntes	Convites para eventos de conscientização e contatos diretos com os Diretores do Inmetro	Conscientização dos fornecedores para a qualidade.
Corpo gerencial	Reuniões com os Diretores	Reforço da Missão, dos valores institucionais e comprometimento com objetivos estratégicos e com o atendimento às necessidades das partes interessadas.
Pessoas	Café 10 (café da manhã do Presidente com dez colaboradores convidados)	Apresentação de idéias, sugestões e opiniões.

Fig. 1.6 Práticas de promoção de comprometimento com partes interessadas

1.1.B3 Garantia de Recursos para Melhoria do Sistema de Gestão

A Alta Administração atua junto aos organismos do Poder Executivo, responsáveis pela provisão de recursos orçamentários (via fontes 100 e 250), recursos de fomento tecnológico (via Fundos de Fomento, Convênio Inmetro - Procel e Convênio Inmetro-MJ) e recursos humanos (via Concurso Público). Atua junto ao Poder Legislativo, buscando reforçar, com argumentos fundamentados, os projetos de lei que significam recursos importantes para o fortalecimento institucional. Atua também nos diversos fóruns nacionais e internacionais de que participa, buscando oportunidades para viabilizar novas parcerias e acordos que possam conduzir ao crescimento de sua receita própria. Mecanismos informatizados fortalecem conceitos e práticas de planejamento estratégico e administração gerencial, entre eles o Sistema de Planejamento e Acompanhamento

Orçamentário (Siplan) que, de forma descentralizada, faz com que os setores participem da previsão e gestão dos próprios recursos orçamentários, com clara subordinação dos meios aos fins (na medida em que o planejamento estratégico operacional precede a programação orçamentária) e com um compromisso com o gerenciamento de recursos e a responsabilidade fiscal.

1.1.B4 Estímulo aos Colaboradores a Gerar Novas Idéias

Além do estímulo ao trabalho em grupo e das práticas mencionadas no item 4.3.A1, diversas iniciativas procuram ampliar os canais de comunicação interna, oferecer informações amplas sobre oportunidades de fomento para projetos inovadores e possibilitar o contato direto das pessoas do Inmetro com a Alta Administração. A Fig.1.7 apresenta exemplos dessas iniciativas.

- Reunião dos funcionários da Dqual com o Diretor (“Bate Papo” com o Diretor)
- Programa de sugestões dos funcionários da Cgcre para as atividades da UP
- Sistema de divulgação interna da Dimci sobre editais de Fundos de Fomento para projetos
- Reunião das gerências da Cgcre, da Dimel e da Dqual com suas respectivas equipes
- Colóquios e *workshop* sobre assuntos técnicos, incluindo participação em missões e visitas ao exterior
- Criação da Ouvidoria Interna
- Reuniões de Integração Dqual-Cgcre e Dqual-Caint
- Reuniões de negociação interna da Dqual
- “Café 10”
- “Linha direta”
- Reuniões quinzenais e mensais do Chefe do Secom com os responsáveis e equipe do Gabin/Secom
- Projeto “Idéias valem Oportunidades”
- Criação do Grupo de Economia Industrial e Inovação - GEII

Fig. 1.7 Iniciativas visando estimular a geração de novas idéias, inovações e melhorias

1.1.C Definição, Identificação e Desenvolvimento de Habilidades de Liderança

No último concurso público, realizado em 2001, com a admissão de 136 servidores, foi iniciado um trabalho de identificação de habilidades, definindo perfis de liderança e permitindo analisar e identificar as capacidades individuais por meio de indicadores fornecidos por uma série de testes psico-funcionais, homologados pelo Conselho Federal de Psicologia. Seguiu-se um treinamento de 360 horas, com a finalidade de nivelar o conhecimento de cada servidor sobre a Instituição. A seguir, foi iniciada uma fase de entrevistas dos novos servidores com os Diretores para permitir que estes identificassem, por meio das próprias entrevistas e das informações acumuladas, as habilidades de liderança de cada um. Hoje, como resultado desse processo, 15 daqueles servidores já exercem funções gerenciais. Em outubro de 2003, foram treinados 28 gerentes no Programa de Atualização e Capacitação Sistêmica em Gestão (ACS - Amanakey) e a Direh/Seder identificou a necessidade de elaborar

um projeto de capacitação gerencial, baseado no conceito de gestão de pessoas por competências. O produto desse projeto “Plano de Desenvolvimento Gerencial” encontra-se em fase de análise e aprovação pela Diretoria do Inmetro. Para consecução desse plano, foram realizadas entrevistas com 90% dos gerentes, buscando identificar as carências existentes em relação às 25 atividades gerenciais praticadas no mercado e 42 competências necessárias para o desenvolvimento das atividades gerenciais. Desde 2004, a Dqual desenvolve um projeto próprio de definição de perfis e planejamento de necessidades de desenvolvimento, voltado para o macroprocesso AC.

Controle das Práticas de Gestão do Sistema de Liderança

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. Um método específico é apresentado na Fig. 1.8, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação.

Métodos específicos de controle					
Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Freqüência	Implantação	Disseminação
Desenvolvimento de novos líderes	Cronograma de avaliação do desempenho	Seder	Semestral	2002	Todos os servidores treinados

Fig. 1.8 Controle das práticas de gestão do sistema de liderança

1.1.D Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de liderança é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita

em 1.2.F. Por sua vez, a Fig.1.9 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2001	Implementação da Assessoria Parlamentar do Inmetro
2001	Implementação das árvores corporativas de objetivos: Qualidade/Competitividade/Solidez
2001	Implantação da Ouvidoria Externa
2002	Implementação da identificação das habilidades de liderança pelo Seder
2003	Estruturação da RBMLQ-I
2003	Implementação dos Painéis Setoriais para ouvir as demandas do cliente (voz do cliente) da Dimci
2004	Implementação do Comitê de Comunicação
2004	Implantação da Ouvidoria Interna
2005	Implementação dos programas "Café 10" e "Linha Direta" para comunicação das pessoas com o Presidente
2005	Implantação do SIOR - Sistema Integrado de Ouvidorias na RBMLQ-I
2006	Remar - Reunião de monitoramento e avaliação de resultados

Fig. 1.9 Melhorias no sistema de liderança

1.2. Cultura da Excelência

O modelo de gestão que vem sendo implantado tem por base cinco princípios fundamentais, explicitados na

Fig.1.10, associados aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que definem a excelência da gestão pública.

Melhoria da qualidade dos serviços prestados	Direcionamento da política da qualidade explícito para o cidadão/usuário e para os resultados (efetividade e eficácia).
Aprimoramento do controle social	Abertura à sociedade por estímulo à participação de seus representantes na proposição de atuação e pela plena publicidade e prestação de contas de seus atos, atividades e resultados.
Obtenção de mais e melhores resultados a um menor custo	Gestão equilibrada do trinômio usuário-resultado-custo e prática efetiva do conceito de qualidade do gasto.
Visão abrangente de gestão	Incorporação à gestão de processo de melhoria contínua, tendo como matriz o ciclo PDCA, e de uma perspectiva multidimensional e simultânea de gerência política, estratégica e operativa.
Valorização do servidor público	Busca contínua de condições de valorização, desenvolvimento e reconhecimento dos quadros, com estímulo à capacidade empreendedora e criativa e rejeição a posturas paternalistas e não diferenciadas na gestão de pessoas.

Fig. 1.10 Princípios fundamentais de gestão do Inmetro

1.2.A Disseminação e Internalização dos Valores e Diretrizes da Administração Pública

Os valores e as diretrizes da administração pública, incorporados pelo Inmetro em seu modelo de gestão, são

internalizados e disseminados por meio de diversos instrumentos ou práticas, conforme Fig. 1.11, cuja periodicidade encontra-se definida e normatizada através de documentos oficiais.

Instrumento/Prática	Forma de disseminação/internalização	Responsável
Contrato de Gestão com MDIC	Negociação e cumprimento das metas pactuadas no contrato.	Alta administração
Processo de planejamento estratégico e orçamentário	Práticas participativas e transparentes de elaboração.	Cplan
Intranet	Divulgação direta em rede de informações e diretrizes via Intranet ou via links com MDIC, Rede Governo e portais.	Secom
Jornal "Na Medida"	Divulgação de notícias e eventos pertinentes.	Secom
Reuniões do Presidente com Diretores e Gerentes	Debates sobre temas de interesse estratégico e institucional, metas e resultados e reforço de Missão, Visão, Valores e Estratégias.	Alta Administração
Café 10	Canal de interação direta entre a Presidência e os servidores, ação definida no plano de endomarketing do Inmetro. Este encontro é mensal e permite ao Presidente do Inmetro uma aproximação e abertura para ouvir sugestões e reivindicações.	Gabin/Secom
Código de Conduta Ética	Reuniões do Comitê de Ética do Inmetro - CEI.	CEI
Encontro da Diraf/Cplan com a RBMLQ-I	Encontro anual com vistas a orientar e padronizar procedimentos inerentes à gestão administrativa e orçamentária do Inmetro e da rede.	Diraf, Cplan
Portarias e Ordens de Serviço	Formalização das decisões tomadas pela Alta Administração.	Gabin

Continua na próxima página

Continuação

Instrumento/Prática	Forma de disseminação/internalização	Responsável
Encontro anual dos servidores com a Diretoria	Informações e debates sobre atingimento de metas e resultados institucionais, assuntos de interesse pessoal dos servidores e reforço de Missão, Visão, Valores e Estratégias.	Alta Administração
Palestras de especialistas do Governo Federal (MP, MDIC, TCU)	Palestras promovidas pela Alta Administração para informação sobre diretrizes públicas às pessoas.	Cplan, Diraf
Manual da Qualidade do Inmetro e de suas Unidades Principais	Intranet e Sidoq.	Grupo de Coordenadores da Qualidade do Inmetro

Fig. 1.11 Formas de disseminação e internalização de valores e diretrizes da administração pública

1.2.B Coerência do Projeto Institucional com as Diretrizes Governamentais

O Projeto Institucional do Inmetro tem sua coerência com as diretrizes governamentais, as políticas públicas, os programas de governo e mesmo com a estrutura organizacional, assegurada por meio do processo de formulação e do desdobramento de suas estratégias, como será visto no item 2.1. O Plano Estratégico foi elaborado

de maneira articulada com os compromissos estabelecidos no PPA e no Contrato de Gestão. As diretrizes estratégicas traduzem os compromissos da Instituição com a realização de sua Missão e de sua Visão de Futuro e os balizamentos governamentais. A atuação do Inmetro como secretaria executiva do Conmetro e de seus Comitês Assessores (Fig.1.12) também é um instrumento importante para garantir essa coerência.

Comitês do Conmetro	Área de assessoramento e atuação
Comitê Brasileiro de Normalização - CBN	Assessorar e subsidiar o Conmetro nos assuntos relativos à normalização, especialmente aqueles que fazem parte do Termo de Referência do Sistema Brasileiro de Normalização.
Comitê Brasileiro de Avaliação da Conformidade - CBAC	Assessorar o Conmetro na estruturação, para a sociedade, de um sistema de avaliação da conformidade harmonizado internacionalmente, na proposição de princípios e políticas a serem adotados, no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade.
Comitê Codex Alimentarius do Brasil - CCAB	Fórum internacional de normalização sobre alimentos, criado com a finalidade de proteger a saúde da população, assegurando práticas equitativas no comércio regional e internacional de alimentos, criando mecanismos internacionais dirigidos à remoção de barreiras tarifárias, fomentando e coordenando todos os trabalhos que se realizam em normalização.
Comitê Brasileiro de Metrologia - CBM	Empreender ações relacionadas ao planejamento, formulação e avaliação das diretrizes básicas relacionadas à política brasileira de Metrologia.

Fig. 1.12 Competências dos Comitês do Conmetro

1.2.C Disseminação dos Valores e Diretrizes

As principais práticas utilizadas pela Alta Administração para a disseminação interna dos valores e das diretrizes organizacionais estão relacionadas na Fig.1.11. A cultura participativa aplicada principalmente no planejamento estratégico e as próprias metodologias utilizadas na formulação e no desdobramento das estratégias e na elaboração orçamentária são formas de garantir o entendimento e a aplicação de valores e diretrizes.

De uma maneira mais sistemática, as auditorias internas do SGQI e as externas do PQGF permitem identificar e tratar lacunas quanto ao entendimento e aplicação dos valores e diretrizes estratégicas e institucionais.

1.2.D Incentivo ao Comprometimento com a Excelência

O envolvimento real das pessoas na implantação gradativa de um novo modelo de gestão fundamentado em princípios

claramente definidos e aceitos por todos, tem sido fator imprescindível para a realização dessa tarefa. As conquistas que o Inmetro já obteve ao longo dessa implantação serviram para reforçar o comprometimento dos seus colaboradores. O reconhecimento desse esforço tem sido evidenciado, não somente pela Alta Administração, como também pelo próprio MDIC na pessoa do Ministro, e também por outras autoridades do Governo Federal, em pronunciamentos pessoais. Resultados de pesquisas mostrando o reconhecimento público pelo trabalho do Inmetro, o reconhecimento internacional de suas atividades, o Reconhecimento Ouro no ciclo PQGF-2000, os Reconhecimentos Prata nos ciclos PQGF-1998, 2004 e 2005, além de premiações recebidas por inovações introduzidas na gestão (Concurso Inovação na Gestão Pública da ENAP), também são incentivos ao comprometimento. A Fig.1.13 apresenta as principais ações desenvolvidas nesse sentido.

- Participação no PQGF e aplicação dos seus critérios ao modelo de gestão
- Metas do Contrato de Gestão com o MDIC
- Implantação do SGQI com modelamento pela ISO 9001-2000
- Programas de intercâmbio tecnológico internacional
- Participação em fóruns internacionais e relatos de disseminação dos resultados
- Pesquisas de opinião/satisfação
- Reuniões do Presidente com Diretores e Gerentes
- Realização de colóquios científicos
- Promoção de congressos internacionais
- Participação em *benchmarkings* internacionais
- Sistemas informatizados de gestão
- Participação nos Concursos de Inovação na Gestão Pública
- Auditorias externas (ILAC, IAAC, EA, IAF, SIM).

Fig. 1.13 Instrumentos/ações para promoção da excelência e incentivo ao comprometimento

■ 1.2.E Estabelecimento e Verificação Global do Cumprimento dos Padrões de Trabalho

Os padrões de trabalho referentes ao desenvolvimento dos macroprocessos são estabelecidos e verificados quanto ao seu cumprimento, com base nos documentos do SGQI - Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro, fundamentado e estruturado conforme ISO 9001-2000 e regido por

uma série de normas internas, tendo como base os documentos apresentados na Fig.1.14.

Cada macroprocesso possui um conjunto de documentos-normativos disponibilizados no Sidoq. Os padrões de trabalho são elaborados pelos setores usuários e passam por processo de análise, aprovação, implantação e verificação, segundo esquematizado na Fig.1.15.

Padrão de trabalho	Descrição
MQI-SEGEQ-001	Manual da Qualidade do Inmetro (manual do SGQI).
NIG-SEGEQ-001	Apresentação das normas Inmetro.
NIG-SEGEQ-002	Elaboração, aprovação e cancelamento de norma Inmetro.
NIG-SEGEQ-003	Distribuição e controle da documentação do SGQI.
NIG-SEGEQ-004	Produto não conforme.
NIG-SEGEQ-005	Não conformidade de terceiros ou constatação eventual.
NIG-SEGEQ-006	Auditoria interna da qualidade.
NIG-SEGEQ-007	Ações preventivas.
NIG-SEGEQ-008	Análise crítica do SGQI.
NIG-SEGEQ-009	Apresentação, elaboração, aprovação e cancelamento de formulário.
NIG-SEGEQ-010	Apresentação, elaboração, aprovação e cancelamento de documento da qualidade.
NIG-SEGEQ-012	Alimentação e atualização da base de documentos do SGQI no Sidoq.
NIG-SEGEQ-013	Apresentação, elaboração, aprovação e cancelamento de modelo.

Fig. 1.14 Documentos normativos básicos do SGQI

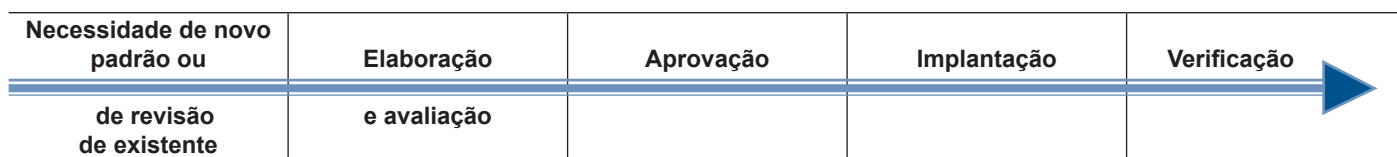


Fig. 1.15 Elaboração dos padrões de trabalho

Os critérios para estabelecimento dos padrões gerais de atendimento a reclamações e denúncias dos usuários são definidos pela NIG-OUVID-002, enquanto a NIG-OUVID-001 define critérios específicos para a atividade de ouvidoria externa relacionados ao atendimento de reclamações, denúncias, informações e sugestões.

Os documentos do SGQI são divulgados para toda a organização por meio do Sidoq, via Intranet. Alguns documentos que impactam diretamente no fornecimento de serviços aos usuários (por exemplo, serviços de acreditação) são também divulgados por intermédio do *site* do Inmetro, na Internet.

Ciclo de Controle Global - A Metodologia de Controle adotada pelas diversas áreas do Inmetro para verificar o cumprimento dos padrões de trabalho inclui:

- A realização de auditorias internas do SGQI;
- As auditorias externas dos organismos internacionais como ILAC, IAAC, EA, IAF, SIM e PEFC;
- O monitoramento e análise dos resultados dos indicadores do desempenho operacional.
- O acompanhamento das ações e decisões no sistema de reuniões (Fig 1.1).

Os principais indicadores de desempenho e informações qualitativas que apóiam essa verificação são os índices de não conformidades evidenciadas nas auditorias in-

ternas e externas, os relatórios dessas auditorias com a descrição das não conformidades e os desvios nos resultados dos indicadores operacionais com relação ao desempenho esperado.

Todas as ações acima elencadas encontram-se registradas em documentos oficiais e disponibilizadas na Intranet, em consonância com os procedimentos normatizados pelo SGQI.

■ 1.2.F Aprendizado Organizacional

As práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho são avaliados e as inovações e melhorias são implementadas seguindo-se uma Metodologia Geral de Aprendizado. Essa metodologia está esquematizada na Fig.1.16 e contempla a análise de um conjunto abrangente de informações, realizada durante alguns dos Fóruns para Análise Crítica, sinalizados na Fig. 1.1, em especial:

- Resultados de avaliações internas ou externas com base nos critérios do PQGF;
- Resultados da análise dos resultados do desempenho global;
- Resultados de *benchmarking*.

Esta metodologia também admite contribuições das pessoas do Inmetro, decorrentes do estímulo à cultura do aprendizado fortalecida corporativamente pelo Planejamento

Estratégico e pelos diversos instrumentos e eventos que buscam incentivar o comprometimento das pessoas com a excelência (Fig.1.12). Propostas de inovações ou melhorias podem surgir de outros eventos ou fóruns de dis-

cussão, ou mesmo em decorrência de práticas típicas de ciclos de controle como análise de resultados de indicadores do desempenho operacional ou de resultados de auditorias internas.

Metodologia Geral de Aprendizado

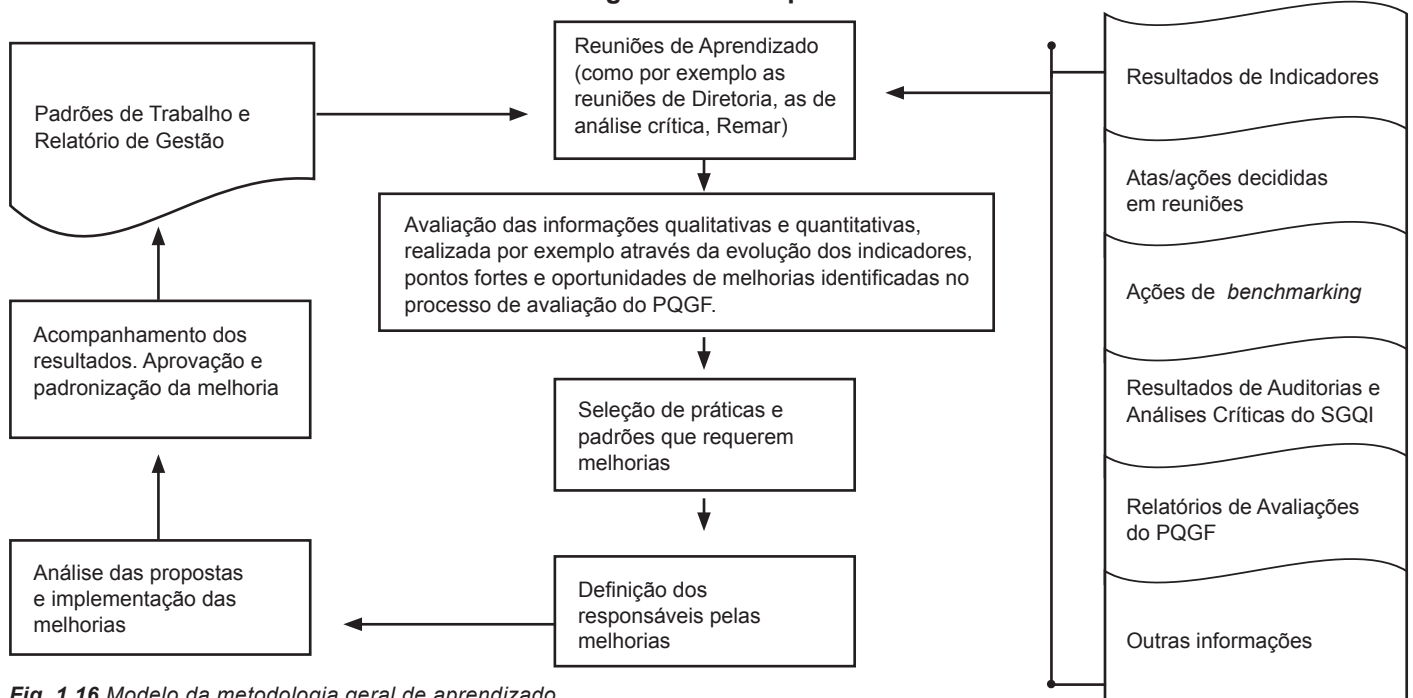


Fig. 1.16 Modelo da metodologia geral de aprendizado

Mecanismo	Continuidade	Responsável	Indicadores/Informações qualitativas	Formas de implementação de inovações e melhorias
Reunião de análise crítica do SGQI	Desde 2004	Presidente	Não-conformidades de auditorias internas. Informações de reincidências Reclamações de clientes	Plano de ações corretivas e preventivas
Reuniões de planejamento estratégico e contrato de gestão	Desde 2000	Alta Administração	Resultados dos indicadores negociados Informações do desempenho obtido pelo Inmetro Análise SWOT Comparação de práticas entre as UPs	Plano Estratégico
Participação no PQGF	Desde 1998	Alta Administração	Pontuação obtida (global e por item) Pontos Fortes e Oportunidades para Melhoria	Elaboração de um plano de melhoria de gestão acompanhado na Remar

Fig. 1.17. Exemplificação do sistema de aprendizado

A Fig.1.17 explicita a utilização do sistema decisório para assegurar o aprendizado organizacional:

Controle das Práticas de Gestão da Cultura da Excelência
A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E.

■ 1.2.G Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.F. A Fig.1.18 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2001	Implementação da Ouvidoria Externa do Inmetro
2002	Implementação do Sidoq
2003	Introdução do Manual da Qualidade do Inmetro (MQI)
2003	Implementação do CAGE
2004	Implementação do Planest e monitoramento de indicadores e metas na Dqual
2004	Realização do I Encontro Inmetro sobre Controle de Gestão, com dirigentes do TCU e da CGU
2004	Implantação da Ouvidoria Interna
2005	Implementação dos Manuais da Qualidade da Diraf e Ouvid

Continua na próxima página

Continuação

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2005	Implementação do Manual da Qualidade da Proge
2005	Implantação do SIOR - Sistema Integrado de Ouvidorias na RBMLQ-I
2005	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da Caint
2005	Implantação do NAC - Núcleo de Articulação com os Clientes da Diraf

Fig. 1.18. Melhorias nas práticas relativas à cultura da excelência

1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

1.3.A Análise Crítica

Os desempenhos global e setorial do Inmetro são analisados criticamente no conjunto de reuniões do sistema de liderança, apresentado nas Fig. 1.1 a 1.3. As árvores institucionais e dos macroprocessos/processos organizacionais, apresentadas nos itens 2.1 e 2.2, descrevem a arquitetura organizacional, onde se destaca uma rede integrada de indicadores, desde os projetos até a Missão, conforme mostra a Fig. 1.19.



Fig.1.19 Integração da rede de indicadores

Essa rede de indicadores é utilizada para avaliação do desempenho do Inmetro por sua Alta Administração e por sua equipe gerencial. Desse mesmo conjunto de indicadores, fazem parte aqueles definidos para integrar o Contrato de Gestão, os quais têm suas metas pactuadas com o Governo Federal e, portanto, são utilizados na análise crítica anual do desempenho do Inmetro, feita pelo Comitê de Avaliação e Acompanhamento MDIC/MF/MP, conforme mencionado na Fig.1.1.

1.3.A1 O Papel da Administração

O processo de análise crítica do desempenho global é comandado pela Alta Administração. Os resultados dos indicadores são apresentados pelos Diretores de cada área nas reuniões de avaliação da Alta Administração, quando são informadas as conclusões principais oriundas das reuniões de coordenação com os Gerentes e debatidas as eventuais ações de melhoria. A Alta Administração também comanda a reunião de Monitoramento Estratégico, onde são analisados os resultados dos indicadores de desempenho do Plano Estratégico do Inmetro.

1.3.A2 Avaliação dos Programas/Ações do Governo

Um dos programas do PPA é o Programa de Metrologia e Qualidade Industrial, gerenciado pelo Inmetro. O desenvolvimento desse programa passa por revisões periódicas conjuntas com o MDIC e o MP, e por avaliações mensais com base em relatórios específicos preparados pelo Sepeo.

1.3.A3 Atuação quanto aos Sistemas e Controle Interno e Externo

A Audin verifica sistematicamente a conformidade, às normas vigentes, dos procedimentos orçamentários, contábeis, financeiros, patrimoniais e de recursos humanos, assim como a verificação da adequação entre os meios empregados e os resultados alcançados. Um dos principais instrumentos de avaliação do desempenho institucional é a verificação da regularidade da gestão, que se processa por meio das auditorias feitas pela CGU/RJ que, por sua vez, encaminha o respectivo processo ao TCU para aprovação da regularidade. A Fig.1.20 mostra as práticas empregadas relativas aos sistemas de controle interno e externo.

Complementam os mecanismos de análise crítica do desempenho, as avaliações externas referentes a financiamento de projetos, feitas por órgãos de controle e agências de fomento, conforme mostra a Fig.1.21.

Processo/Prática	Base legal	Responsável	Freqüência
Auditoria interna	IN n.º 01, de 15.01.97, da SFC; Decreto n.º 3591, de 06.09.00	Audin	Conforme plano anual
Controle interno		CGU/RJ	Anual
Aprovação da gestão	Lei n.º 8443, de 16.07.92; Resolução n.º 155, de 04.12.02	TCU	Anual

Fig.1.20 Práticas relativas aos sistemas de controle da gestão

Mês/Ano	Evento
Fevereiro/2001	Visita técnica da Finep referente a projetos de ótica e termometria.
Fevereiro/2002	Visita documental do DFC/RJ referente a projetos de dureza e química.
Dezembro/2002	Visita técnica da Finep referente a projetos de ótica e termometria.
Junho/2003	Visita técnica da Finep referente a projeto de ótica.
Outubro/2003	Visita técnica da Finep aos projetos de Elétrica, Iluminação, Materiais, Torque e Complementação da Capacitação Metrológica.

Continua na próxima página

Continuação

Mês/Ano	Evento
Fevereiro/2004	Visita técnica da Finep aos projetos de Elétrica e Torque.
Setembro/2005	Visita técnica da Finep ao projeto de Consolidação da Divisão de Materiais no Inmetro (Fundo Verde - Amarelo).
Outubro/2005	Visita técnica da Finep aos projetos da Elétrica e de Materiais (Ctenerg).
Janeiro/2006	Visita técnica da Finep ao projeto de Padronização das Escalas de Dureza no Brasil: Estabelecimento da Cadeia de Rastreabilidade das Escalas da grandeza dureza em nível primário.

Fig. 1.21. Exemplos de avaliações externas referentes a financiamento de projetos

1.3.B Informações e Variáveis Externas

Além da rede integrada de indicadores apresentada na Fig.1.19, o processo de análise crítica coleta e debate informações qualitativas e quantitativas oriundas de diversas fontes. Essas informações balizam a avaliação do desempenho global da Instituição, ao representar modificações do ambiente externo (políticas, econômicas, financeiras, tecnológicas ou administrativas), alterações na demanda de serviços/produtos, com reflexos na receita própria ou na capacidade de atendimento, ou mesmo a necessidade de reformular objetivos, estratégias e metas, incorporar novas tecnologias e competências ou

desenvolver capacitação das pessoas. Para essas avaliações, a Alta Administração utiliza dados oficiais obtidos junto ao MDIC e demais órgãos e agências governamentais, estudos de cenários encomendados a consultorias especializadas, relatórios de instituições nacionais e internacionais, dados obtidos na participação em fóruns internacionais, avaliações externas (auditoras, avaliações qualitativas de produtos/serviços), relatórios de *benchmarkings* ou intercomparações, entre outros. A Fig.1.22 exemplifica informações relevantes para o processo de análise crítica do desempenho global.

Tipo de informação	Fonte	Formato
Alterações da legislação vigente ou nova legislação	DOU, Assessoria Parlamentar, MDIC	Publicação, lei, decreto, ofício, portaria, e-mail
Deliberações dos Comitês do Conmetro e resoluções do Conmetro	Conmetro, CBAC, CBM, CBN, CCAB	Ata, ofício, resolução
Atos e informações ministeriais e de agências reguladoras	Ministérios e Agências, DOU, reuniões do MDIC	Ofício, portaria, publicação
Recomendações oriundas da avaliação do desempenho no atingimento das metas do Contrato de Gestão	Comitê de Avaliação MDIC-MF-MP	Relatório
Dados referenciais comparativos	<i>Benchmarkings</i> internacionais, intercomparações, BIPM, OIML, IEC	Relatório, publicações, seminários.
Avaliações ou manifestações externas sobre a qualidade de produtos/serviços	ITC, OCDE, OMC, ENAP, MDIC, pesquisas de opinião, OUID, CBAC, CBM, CCAB	Ofício, premiação, relatório, comunicação verbal
Auditorias externas	IAF, ILAC, IAAC, EA, AAQG e SIM	Relatório de auditoria

Fig.1.22. Informações relevantes para a análise crítica do desempenho global

1.3.C Comunicação das Decisões

As conclusões resultantes e as decisões tomadas nas reuniões de análise crítica e nos demais processos de avaliação do desempenho global ou setorial do Inmetro são divulgadas para toda a organização e também para as demais partes interessadas por meio dos sistemas de informação e dos instrumentos de comunicação apresentados no **critério 4**, além do desdobramento informativo promovido pelas reuniões de coordenação de cada Diretoria e pelos diversos comitês e grupos de trabalho (Fig.1.2). As ações decorrentes das análises críticas são implementadas pelos setores responsáveis, ficando o acompanhamento dessa implantação sob a responsabilidade da Diretoria competente ou de toda a Alta Administração, dependendo da abrangência.

Controle das Práticas de Gestão da Análise Crítica do Desempenho Global

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E.

1.3.D Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.F. A Fig.1.23 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Nova metodologia para elaboração do planejamento estratégico do Inmetro com horizonte 2002-2010; árvore de objetivos e macroprocessos.
2002	Implementação do Monitoramento estratégico.
2003	Divulgação do planejamento estratégico na Internet e Intranet.
2003	Divulgação dos resultados de indicadores na Intranet.
2004	Implementação do Planest .
2004	Aumento da integração entre o Sicap, Siplan e Planest, possibilitando uma melhor aderência entre o planejamento e orçamento.
2005	Modernização do Sicap, facilitando a utilização dos mesmos por parte dos usuários e evitando a repetição de rotinas.
2006	Criação do Remar - Reunião de monitoramento e avaliação de resultados. Implementação das reuniões de avaliação periódica do desempenho das UPs.

Fig. 1.23. Melhorias nas práticas relativas à análise crítica do desempenho global

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das Estratégias

■ 2.1.A Formulação das Estratégias

A participação do Inmetro na formulação de políticas públicas em suas áreas de atuação se processa em três instâncias de suma importância: sociedade, setor empresarial e governo. Nas três instâncias, os Comitês Assessores do Conmetro (nos quais o Inmetro atua como formulador e articulador) são fóruns de proposição e de-

bate de programas, diretrizes e resoluções no contexto da metrologia e da qualidade. A criação e a manutenção do PBAC - Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade pelo Inmetro é exemplo da forma de participação e atuação pró-ativa da Instituição nos Comitês. Todas as propostas dos Comitês são submetidas à aprovação das Reuniões Plenárias do Conmetro. A Fig. 2.1 apresenta Comitês do Conmetro e alguns exemplos de propostas aprovadas e consubstanciadas em resoluções.

Comitê	Propostas aprovadas pelo Conmetro
CBAC	Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade - PBAC (com destaque para o plano de ação quadrienal 2004-2007)
CBM	Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira
CBN	Programa Brasileiro de Normalização

Fig. 2.1 Comitês do Conmetro e exemplos de propostas aprovadas

O Inmetro celebrou, em 2005, um novo Contrato de Gestão com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), tendo como intervenientes os Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e da Fazenda (MF). Cabe à Instituição apresentar um relatório semestral e outro anual à Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), composta por membros dos referidos Ministérios, e que avalia o cumprimento das metas e objetivos pactuados, bem como propõe melhorias e ajustes. O Inmetro é importante executor, atuante na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) do Governo Federal, conforme exposto a seguir:

- O Inmetro tem sido um dos braços tecnológicos do Governo Federal no apoio ao desenvolvimento industrial, tecnológico e de comércio exterior, assumindo papel cada vez mais importante e que encontra paralelo em órgãos públicos nas modernas economias.
- No Brasil, as funções de padronização e disseminação das unidades de medida e de representação do País nos fóruns internacionais estão delegadas ao Inmetro.
- O Inmetro representa o País em inúmeros fóruns internacionais, responsáveis pelo monitoramento da atividade de acreditação em todo o mundo.
- O Inmetro tem participado ativamente das negociações comerciais no âmbito da OMC - Organização Mundial do Comércio, Mercosul, Alca e União Européia, dentre

outros, no que se refere às barreiras técnicas e às suas áreas de atuação. O Inmetro tem participado ativamente das negociações comerciais no âmbito da OMC - Organização Mundial do Comércio, Mercosul, SIM - Sistema Interamericano de Metrologia, GHS/ONU - Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos Químicos, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, no que se refere às barreiras técnicas e às suas áreas de atuação.

- O Inmetro, no âmbito da inovação tecnológica, implantou o Projeto Piloto do Programa de Economia Industrial e Inovação que tem, como metas gerais:
 - Realizar estudos de impactos econômicos das atividades no âmbito de sua atuação;
 - Ser centro de referência em barreiras técnicas e em economia industrial e inovação no âmbito do Inmetro;
 - Criar um núcleo de inovação tecnológica - NIT;
 - Atuar na difusão do conhecimento em barreiras técnicas e economia industrial e inovação.

O Inmetro também atua diretamente como parceiro junto a ministérios e outros órgãos, formulando, propondo e negociando ou participando de planos e programas, de maneira alinhada às orientações desses órgãos e balizada pelas macrodiretrizes do Governo Federal, traduzidas no PPA e no Contrato de Gestão (Fig. 2.2).

Parceiro	Ação implantada
MDIC e MMA	Programa de avaliação da conformidade de manejo florestal - Cerflor.
MAPA e MMA	Programa de avaliação da conformidade da produção integrada de frutas - PIF.
MTE e MAPA	Programa de avaliação da conformidade de cestas de alimentos.
MEC	Programa de avaliação da conformidade de móveis escolares.
Anvisa	Atividades do Comitê Codex Alimentarius do Brasil – CCAB; Certificação de Produtos (preservativos e eletro-médicos).
ANA	Acordo de cooperação técnica na área de acreditação de laboratórios em análise da qualidade da água.
ANATEL	Programa de acreditação de laboratórios de ensaios.
IBAMA	Programa de acreditação de laboratórios para realização de estudos em pesticidas para fins de registro ambiental; Programa Selo Ruído; Programa Controle Emissões Veiculares.
ANP	Programa de acreditação de laboratórios
Ministério das Cidades	Participação no PBQP/H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat.
MAPA	Programa de avaliação da conformidade do sistema APPCC; Certificação de Orgânicos.
SEDH-PR/Corde	Acessibilidade de deficientes físicos

Fig. 2.2 Planos e programas em parceria com órgãos de governo

O Planejamento Estratégico é o instrumento fundamental do modelo de gestão do Inmetro para realização da sua Missão. A coordenação desse processo compete à Coordenação Geral de Planejamento (Cplan). Desde 1991 são desenvolvidas ações estruturadas de planejamento (ver Fig. 2.3), sendo que, entre janeiro de 1997 e dezembro de 1999, esse processo foi refinado, passando a ser realizado em quatro grandes etapas:

- 1- Capacitação de gerentes e técnicos em cenários e estratégias;
- 2- Pesquisa qualitativa do ambiente externo;
- 3- Construção de cenários;
- 4- Planejamento Estratégico - elaboração e implantação.

Na etapa de construção de cenários foram consultados quase uma centena de agentes externos (autoridades governamentais, clientes, parceiros-chave, entre outros) e envolvidos cerca de 150 servidores entre Diretores, Gerentes e técnicos. A implantação efetiva deste Plano Estratégico foi iniciada em 1998, especialmente por meio de projetos estratégicos corporativos e pela execução dos planos estratégicos de negócios, com metas estabelecidas.

- 1991 – Programa de Planejamento PROPLAN: definição da missão, áreas de interesse e objetivos
- 1993 – Plano Estratégico do Inmetro: revisão da Missão e definição da Visão, Crenças, Valores e Estratégias
- 1995 a 1997 – Plano de Modernização do Inmetro e revisões
- 1998 – Plano Estratégico do Inmetro com horizonte 1998-2010
- 1998 – Assinatura do Primeiro Contrato de Gestão com o Governo
- 2002 – Plano Estratégico do Inmetro com horizonte 2002-2010; Árvores Corporativas de Objetivos
- 2003 – Implementação do Sistema PLANEST
- 2004 – Aumento da Integração entre o Sicap, Siplan e Planest
- 2005 – Modernização e ampliação da utilização do Sicap

Fig. 2.3 Histórico do processo de planejamento estratégico

Em 2002, foi novamente refinado o processo de elaboração do Plano Estratégico, que enfoca o período 2002-2010. Este Plano foi elaborado num processo participativo, conforme metodologia padronizada no NIG-CPLAN-029 e de modo a manter um alinhamento com os compromissos estabelecidos no Contrato de Gestão e com os megaobjetivos pertinentes do Plano Plurianual do Governo Federal (PPA). Suas ações consolidam o modelo de gestão com foco em resultados, dando continuidade ao processo de modernização administrativa iniciado no começo da década de 90 e fortalecido ao longo dos últimos anos. Como fruto desse trabalho, foram construídas as árvores corporativas para as duas Diretrizes Estratégicas estabelecidas: “Qualidade” e “Competitividade” e para a Diretriz Complementar “Solidez e Excelência Institucionais”. Essas árvores permitem o alinhamento entre a Missão, a Visão, Diretrizes e Objetivos Estratégicos. Posteriormente, para cada macroprocesso foi desenvolvido um processo de formulação estratégica, alinhado ao plano corporativo. Como resultado, foram elaborados os planos estratégicos de cada macroprocesso e construídas suas árvores de resultados específicas. Também foram definidos os projetos para aperfeiçoar cada macroprocesso, visando contribuir para o alcance de um objetivo estratégico ou da Missão/Visão corporativas estabelecidas. A metodologia de planejamento do Inmetro tem como objetivo gerenciar não só o que é estratégico para a organização, mas também o seu dia a dia. Para isso, foi criada uma rede de indicadores, abrangendo desde a Missão até os processos operacionais, em três dimensões: efetividade, eficácia e eficiência. Essas três dimensões se fazem necessárias porque o Inmetro, como órgão público, tem como objetivo principal realizar a sua função social (efetividade), com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). As etapas e atividades do Planejamento Estratégico Corporativo desenvolvem-se conforme a Fig.2.4. A metodologia desenvolvida e padronizada contempla três etapas de formulação, a saber:

Etapa 1: **Premissas**, onde são realizadas:

- Nivelamento Conceitual – com o objetivo principal de nivelar os participantes nos conceitos metodológicos utilizados no processo de planejamento;
- Expectativas Externas e Internas do Planejamento Estratégico – com o objetivo de mapear as expectativas externas e internas do processo de planejamento estratégico são realizadas cerca de 50 entrevistas com os Diretores, Gerentes, força de trabalho, Presidente e agentes externos tais como: setor produtivo, órgãos de governo, de defesa do consumidor, universidades etc.
- Definição da missão – com o objetivo de elaborar a razão de ser da instituição;
- Análise do ambiente externo - com o objetivo de construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente de atuação da Instituição em horizontes de curto, médio e longo prazos e antecipar oportunidades e ameaças ao cumprimento da Missão;
- Análise do ambiente interno - com o objetivo de caracterizar a evolução do desempenho da Instituição, bem como identificar e hierarquizar forças e fraquezas e suas causas principais;
- Construção da Visão de Futuro, configurando a situação desejada para a Instituição no ano horizonte.
- Etapa 2 **Grandes Escolhas**, que consiste em:
 - Avaliação estratégica - com o objetivo de mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da Instituição.
 - Definição das diretrizes estratégicas que representam os rumos escolhidos no horizonte de planejamento;
 - Estabelecimento de objetivos em cada diretriz estratégica e suas linhas de ação as estratégias de atuação
- Etapa 3 **Detalhamento**, com objetivo de:
 - Instrumentalizar as grandes escolhas estratégicas estabelecidas na etapa anterior;
 - Elaborar os planos estratégicos dos macroprocessos/processos organizacionais, que delimitam as áreas finalísticas em função dos objetivos corporativos;
 - Elaborar os planos estratégicos dos processos organizacionais (gestão estratégica e apoio) que definem meios, recursos, atividades e competências internas vitais para o desenvolvimento das estratégias corporativas e dos macroprocessos.

Nas três etapas o processo é participativo e envolve diretamente o Presidente, Diretores e Gerentes. Em cada uma das etapas são realizados *workshops* e é papel dos Diretores e dos Gerentes repassar o resultado para suas equipes. A força de trabalho é estimulada a fazer sugestões de melhoria para a elaboração do plano estratégico.

Os planos estratégicos dos macroprocessos e os planos estratégicos dos processos organizacionais seguem metodologias semelhantes para sua formulação, conforme ilustrado na Fig.2.5. As etapas da formulação estratégica compreendem a participação ampla de indivíduos

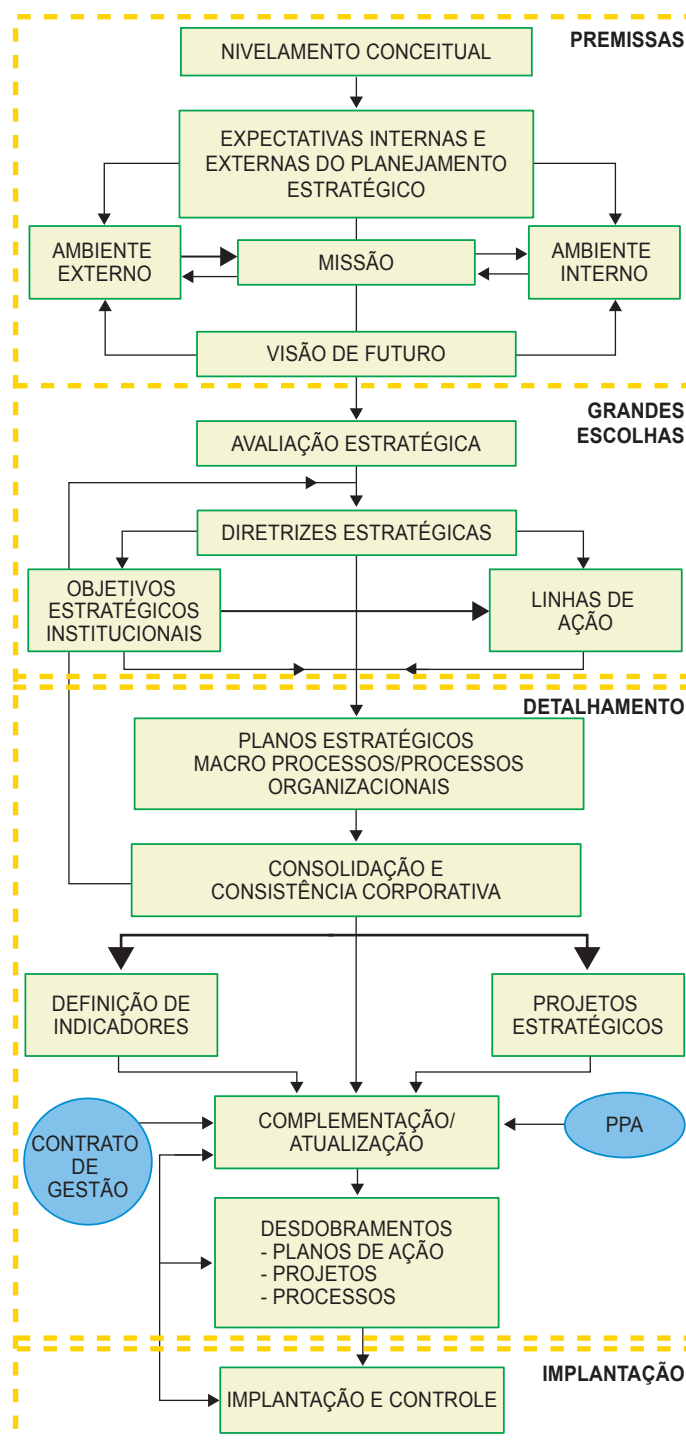


Fig. 2.4 Etapas e atividades do planejamento estratégico corporativo

(via entrevistas) e grupos de trabalho (via *workshops*) representativos das partes interessadas, identificadas no processo como atores externos e atores internos (integrantes do Sinmetro, parceiros, usuários diretos e indiretos do Inmetro, órgãos de governo, profissionais de notória especialização, a Alta Administração do Inmetro, seu corpo gerencial e servidores representantes indicados pelas diversas áreas). Cabe à Alta Administração conduzir e aprovar o Plano Estratégico do Inmetro e cabe a cada Diretor a gestão do plano estratégico do macroprocesso ou do processo organizacional sob sua responsabilidade.

2.1.B Aspectos Relativos aos Ambientes Internos e Externos

2.1.B1 Aspectos Considerados

Os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados e discutidos nas entrevistas e nos *workshops* da Etapa 1 do Processo de Planejamento, descrita no item 2.1.A e que se repete na construção dos planos estratégicos para os macroprocessos. Dentre os principais aspectos considerados destacam-se:

- A Legislação vigente e novas propostas em discussão no Congresso e pela sociedade;
- Macrodiretrizes de governo, como o PPA, as orientações do MDIC e as cláusulas do Contrato de Gestão;
- Informações de entidades representativas dos diversos segmentos da sociedade;
- Informações provenientes das Reuniões de avaliação periódica do desempenho das UPs, em que são

trabalhadas desde necessidades das partes interessadas a levantamento de temas estratégicos;

- Resultados de pesquisas qualitativas e quantitativas efetuadas junto aos diversos usuários;
- Seminários externos coordenados pelo Inmetro;
- Informações de demandas internas oriundas dos Comitês do Conmetro;
- Informações comparativas e de tendências apresentadas nos fóruns internacionais e fornecidas por entidades internacionais parceiras.

2.1.B2 Universo Institucional e os Atores Envolvidos

Diferentes instrumentos são utilizados para identificar atores envolvidos nas políticas públicas, bem como novos aspectos para consideração durante a formulação estratégica, especialmente visando às revisões do Plano Estratégico do Inmetro. Exemplos de instrumentos para essa finalidade são:

- Assessoria permanente em Brasília, junto aos Poderes Executivo e Legislativo;
- Secretaria Executiva do Conmetro e Comitês Assesores;
- Intensa articulação com instituições do setor produtivo (CNI, Fiesp, Firjan, Senai);
- Painéis Setoriais;
- Atuação no Mercosul e nos outros fóruns internacionais.
- Interação com Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério das Relações Exteriores e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

2.1.B3 Relacionamento com Outros Órgãos

O Inmetro atua de maneira continuada junto aos principais fóruns internacionais relacionados com suas atividades, assim como se relaciona cooperativamente com instituições congêneres, públicas e privadas, no plano internacional. Essa presença internacional, bem como os acordos de reconhecimento mútuo, projetos tecnológicos compartilhados e treinamento de especialistas, objetivam o aprimoramento da competência brasileira nas áreas de metrologia, avaliação da conformidade e acreditação, inclusive incorporando novas áreas de atividade como é o caso, entre outros, da avaliação de conformidade da produção de frutas e do manejo florestal, da metrologia química e da metrologia de materiais e da construção do novo modelo de certificação da gestão da responsabilidade social. No plano nacional, o Inmetro desenvolve uma ampla parceria com órgãos de governo (ver Fig.2.2), empresas estatais, institutos e laboratórios tecnológicos públicos e privados, instituições de ciência e tecnologia, organizações do setor empresarial e órgãos integrantes da RBMLQ-I. As principais formas de relacionamento e parceria, assim como os principais fóruns e instituições, foram mencionados no Perfil Institucional na Fig.P.7. Por ser reconhecido pela sua condição de Agência Executiva, por servir de referencial

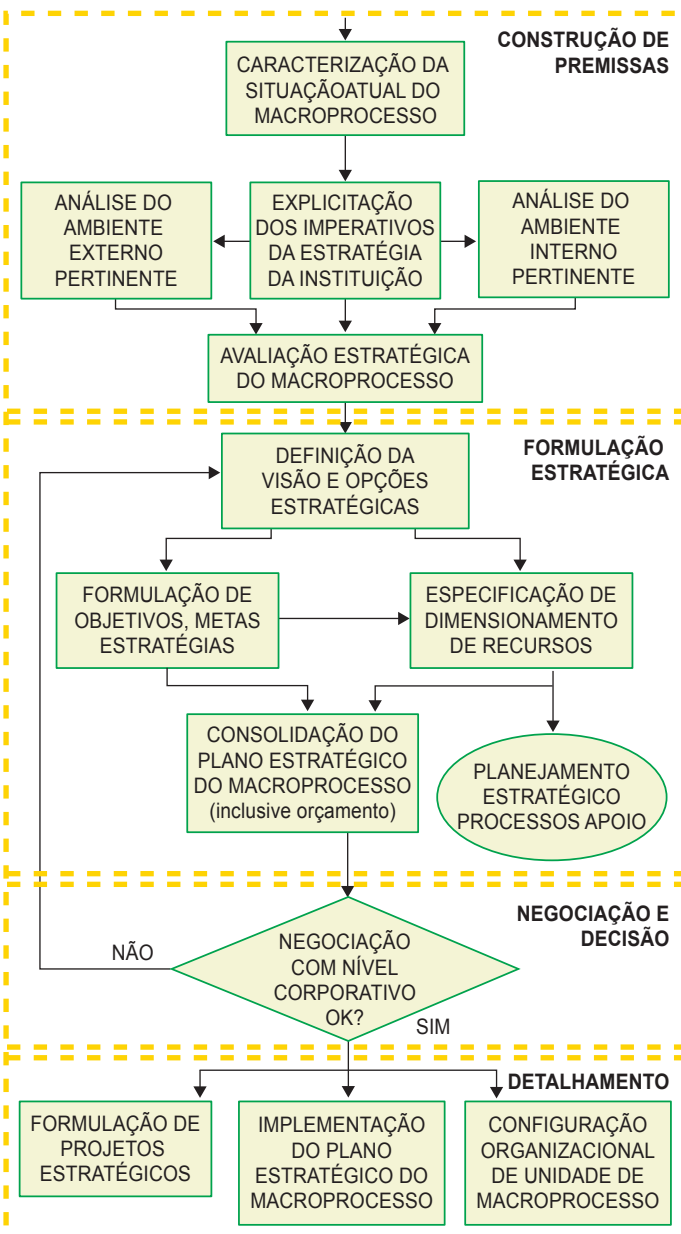


Fig. 2.5 Metodologia do planejamento estratégico de macroprocessos

quanto aos processos de formulação e implantação de planejamento estratégico, o Inmetro, rotineiramente, recebe a visita de vários órgãos e instituições públicas e privadas. Entre elas: a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o Banco Central (BC) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ).

■ 2.1.C Integridade das Informações Externas

A integridade das informações externas utilizadas na formulação estratégica é assegurada pela credibilidade e confiabilidade dos métodos e fontes mencionados nos itens 3.1, 4.1 e 4.2, pela metodologia adotada e pela participação ativa da Alta Administração e do corpo gerencial nas diversas etapas constituintes do planejamento estratégico. Alguns fatores que contribuem para essa garantia de integridade, são as presenças do Inmetro:

- no CBM, na formulação e implementação das Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira;
- no CBAC, na formulação e implementação do PBAC;
- no CIPM, como representante oficial do Brasil;
- no CBN, na formulação das políticas e diretrizes para a normalização brasileira;
- nos fóruns e organismos relacionados na Fig.1.5.

■ 2.1.D Coerência entre as Estratégias e as Necessidades das Partes Interessadas

Na Etapa 1 - Premissas, a interação com as partes interessadas, seja no ambiente externo, seja no ambiente interno, permite estabelecer as relações diretas entre as necessidades e a Missão, na forma de uma avaliação estratégica. Essa avaliação é o primeiro passo no sentido de assegurar a coerência entre necessidades das partes interessadas e as Diretrizes e Objetivos Estratégicos Institucionais, definidos na Etapa 2 - Grandes Escolhas.

Finalmente, essa coerência é garantida pela metodologia adotada para desdobramento das Estratégias e Ações, ilustrada nas árvores corporativas, que permitem visualizar os Objetivos Estratégicos dos Macroprocessos como insumos que alimentam os Objetivos Estratégicos Institucionais. Estes últimos, por sua vez, estão alinhados às Diretrizes Estratégicas Institucionais, estabelecidas com foco no atendimento equilibrado e harmônico às necessidades de todas partes interessadas. As estratégias têm por fim garantir a transparência e a aderência necessárias para manter a coerência entre o que foi pensado e debatido entre os participantes e o que

efetivamente será executado, tendo sido levada em conta nas Premissas as expectativas externas e internas do planejamento estratégico.

■ 2.1.E Comunicação das Estratégias

O Plano Estratégico do Inmetro é comunicado às partes interessadas por meio do *site* na Internet, com a publicação de todas as árvores de objetivos e de macroprocessos, o que facilita a discussão e o estabelecimento de compromissos, planos e projetos em parceria. A Intranet é o principal canal de comunicação das estratégias às pessoas. Por meio da Intranet também é possível acessar os sistemas Sicap e Planest para acompanhar projetos e indicadores. A comunicação das estratégias também se processa por meio dos Comitês do Conmetro, nos quais o Plano Estratégico do Inmetro é divulgado e analisado.

Controle das Práticas de Formulação das Estratégias

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. O Cplan coordena todas etapas do processo e controla o cumprimento dos cronogramas e demais padrões de trabalho.

■ 2.1.F Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à formulação das estratégias é realizada de acordo com o modelo geral de aprendizado, descrito em 1.2.F. Oportunidades para inovação ou melhoria nestas práticas de gestão também podem ser identificadas durante as reuniões anuais para Revisão do Plano Estratégico e para Monitoramento Estratégico e nas Reuniões Semestrais para Acompanhamento do Contrato de Gestão. Nestas reuniões, é avaliado o atendimento aos Objetivos Estratégicos Institucionais e às metas negociadas com o Governo Federal e, além de ações corretivas, também são propostas melhorias a serem implementadas nos ciclos subsequentes de negociação de metas e formulação de estratégias. A contratação de consultorias especializadas para apoiar o Planejamento Estratégico também tem sido uma prática importante para identificar e implementar melhorias em todas etapas do processo (desde a formulação de estratégias até a construção do Sistema de Medição do Desempenho). A Fig.2.6 apresenta exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos, em decorrência da aplicação dessas metodologias de aprendizado.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Nova Metodologia para elaboração do Plano Estratégico do Inmetro com horizonte 2002-2010; árvores de objetivos e de macroprocessos.
2003	Divulgação do Plano Estratégico na Internet .
2004	Implementação do Planest.
2004	Aumento da integração entre Sicap, Siplan e Planest, possibilitando uma melhor aderência entre o planejamento e o orçamento.
2005	Modernização do Sicap, facilitando a sua utilização por parte dos usuários e evitando a repetição de rotinas.

Fig. 2.6 Melhorias nas práticas de formulação das estratégias.

2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias

2.2.A Desdobramento das Estratégias em Planos de Ação

As diretrizes estratégicas são definidas a partir da Missão e da Visão de Futuro do Instituto. Por terem uma natureza macro e serem bastante seletivas, são desdobradas em Objetivos Estratégicos Institucionais. Com vistas a focar a contribuição que cada macroprocesso tem para a consecução de cada objetivo estratégico, é feito um alinhamento definindo-se os objetivos estratégicos de cada macroprocesso.

A metodologia utilizada para o alinhamento das estratégias aos planos de ação, com periodicidade anual, abrange seminários de nivelamento de conceitos de planejamento estratégico, palestras de conscientização, treinamento e reuniões nas Diretorias para detalhar projetos e indicadores. Inclui uma força tarefa de conscientização da necessidade da utilização das ferramentas de acompanhamento, tendo como participantes membros do corpo funcional, da Diretoria e convidados de outras áreas.

2.2.A1 Principais Planos de Ação de Curto e de Longo Prazos

As árvores dos macroprocessos demonstram o alinhamento entre os objetivos de cada macroprocesso e seus processos específicos, processos operacionais e projetos de curto prazo (cuja duração máxima é de um ano) e longo prazo (com duração de quatro anos), em concordância com o PPA. Esse conjunto de árvores mostra que o desdobramento das estratégias permeia e envolve todos os níveis hierárquicos e funções do Inmetro, e se faz de maneira alinhada com as Diretrizes Estratégicas formuladas.

Em consonância com o desdobramento das estratégias, existem os planos de ação nas Diretorias (por ex. Planejamento Estratégico do Macroprocesso Controle Metrológico - 2004/2007; Planejamento Estratégico do Macroprocesso Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade - 2004/2007; Planejamento Estratégico do Macroprocesso Controle Metrológico - 2004/2007), com a finalidade de assegurar a correta execução do que foi estabelecido nas reuniões de planejamento, ratificando a aderência entre o planejamento estratégico das Diretorias com o planejamento estratégico institucional. As íntegras dos planos estão disponíveis na rede do Inmetro.

2.2.A2 Alinhamento dos Planos com as Estratégias e Planos do Governo

O processo de formulação estratégica, descrito em 2.1, e a estruturação do processo de desdobramento representada pelas árvores, demonstram o alinhamento estratégico do Inmetro com os programas e planos do Governo Federal. Na formulação das estratégias, foi mencionado o direcionamento representado pelo PPA e pelo Contrato de Gestão sobre os objetivos corporativos, como instrumento de garantia da coerência en-

tre as estratégias institucionais e as necessidades das partes interessadas (entre elas os órgãos do Governo Federal). Já os projetos de curto e longo prazo gerados em cada macroprocesso são ações integrantes de seus processos específicos e operacionais e, como tal, voltadas ao atendimento de metas (entre elas, as pactuadas no Contrato de Gestão).

2.2.A3 Envolvimento das Pessoas na Definição e Execução dos Planos

Também na definição e na execução dos planos de ação, as pessoas dispõem de instrumentos suficientes para sua participação. Para o desdobramento dos macroprocessos, é requerida a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos para a definição dos processos específicos e operacionais, bem como dos projetos a eles vinculados. Cabe destacar a participação de integrantes de outras unidades da Instituição. A Fig.2.7 apresenta instrumentos que auxiliam no envolvimento das pessoas.

Intranet – Disponibiliza os dados do plano estratégico corporativo e dos macroprocessos.	Sistema Planest – Disponibiliza, principalmente, os indicadores, as metas e os resultados alcançados.
Sistema Siplan – Disponibiliza os dados orçamentários do plano.	Sistema Sicap – Disponibiliza, principalmente, os relatórios de acompanhamento de execução dos projetos.
Sistema Seipac – Disponibiliza o acompanhamento dos Programas de Avaliação da Conformidade.	

Fig. 2.7 Instrumentos para envolvimento das pessoas

O Inmetro, conforme detalhado nos itens 4.3, 5.2 e 5.3, também tem realizado investimentos expressivos na capacitação das pessoas, em particular daquelas que, nas diversas áreas, atuam na definição, implementação e monitoramento dos planos. Por exemplo:

- Curso sobre a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), coordenado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV);
- Convênio com a Universidade Federal Fluminense (UFF) - 2ª turma do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão em andamento;
- Aquisição de um acervo expressivo de artigos e teses/dissertações relacionadas ao campo do planejamento estratégico;
- *Workshop* sobre Gestão de Resultados.

A participação em cursos, *workshops*, especializações, etc auxilia a formação de massa crítica dentre o corpo funcional da Instituição, colaborando, desta forma, não apenas na execução mas também na elaboração dos planos, criando uma cultura para o acompanhamento de projetos e indicadores.

2.2.B Alocação de Recursos

A partir do Plano Estratégico, é montado o orçamento global que visa dimensionar e alocar recursos financeiros para a realização dos projetos estratégicos. O orçamento global define os principais investimentos e empreendimentos e completa a definição da estratégia corporativa para o horizonte estabelecido. Em adição, é redefinido o dimensionamento das equipes face às necessidades de adequação, com o intuito de alcançar os Objetivos Estratégicos Institucionais.

Como decorrência da negociação de metas do Contrato de Gestão ou de contingenciamentos orçamentários governamentais, o Comitê de Planejamento e Orçamento se reúne para revisões estratégicas, durante as quais são definidos os ajustes necessários no orçamento global. A pro-

posta orçamentária anual do Inmetro é elaborada e aprovada conforme processo sistêmico padronizado pela NIG-CPLAN-023 e esquematizado na Fig. 2.8.

A proposta, atendendo a todos os critérios orçamentários legais vigentes, é processada por meio do Sistema de Orçamento Federal - SIDOR e encaminhada ao MDIC. Posteriormente, é feita a comparação dos valores da proposta orçamentária com o orçamento aprovado na Lei de Orçamento Anual - LOA. Caso o orçamento aprovado em lei não atenda o solicitado na proposta orçamentária, o Comitê de Planejamento e Orçamento se reúne para propor ajustes que seguem critérios de prioridade estabelecidos com o objetivo de otimizar a utilização dos recursos disponíveis e evitar a interrupção de projetos. O Siplan é o principal instrumento utilizado para a alocação dos recursos necessários à execução dos planos estabelecidos. As características desse sistema permitem a integração do planejamento estratégico e operacional com o processo orçamentário, fazendo com que o orçamento seja, efetivamente, a dimensão financeira dos planos e projetos. Exemplos de recursos alocados estão relacionados na Fig. 2.9.

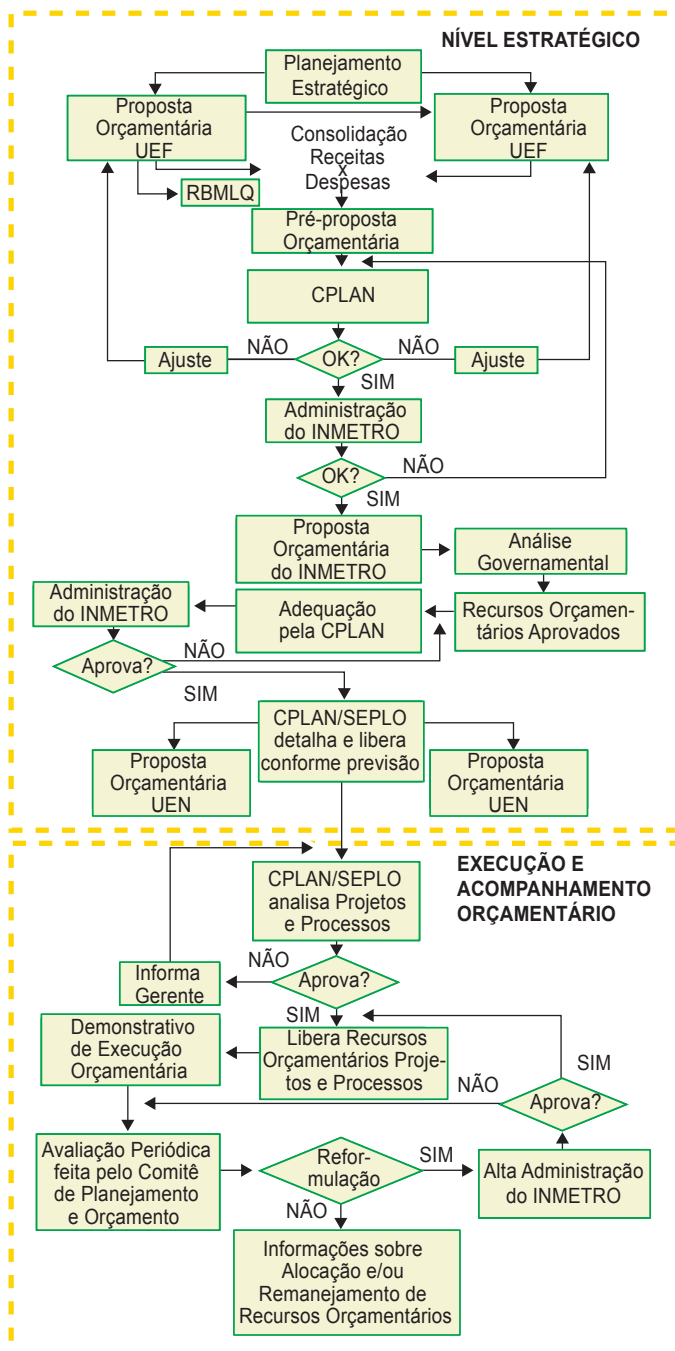


Fig. 2.8 Fluxo da proposta orçamentária

Descrição/Diretoria	Recursos orçamentários alocados/ano (R\$)
Avaliação da Conformidade	4.085.284
Controle Metrológico	3.120.978
Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	4.892.761
Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade	618.848
Acreditação	2.757.048
Gestão Estratégica	858.094
Apoio	36.392.880
Articulação Internacional	1.583.000

Fig. 2.9 Exemplos de recursos alocados em 2006

2.2.C Comunicação dos Planos às Partes Interessadas

Após a consolidação e aprovação do Plano Estratégico, ocorre a sua divulgação para as partes interessadas por meio de diversos fóruns, eventos e mecanismos, apresentados nas Figs 1.1, 1.2 e 1.4, inclusive em reuniões entre os Diretores e seus Gerentes, sendo repassado, em seguida, ao corpo funcional. Os principais canais de divulgação são o site na Internet e a Intranet, mas publicações específicas também são preparadas para apresentação a órgãos de governo, aos Comitês do Conmetro e a organizações parceiras, a critério da Alta Administração.

2.2.D Acompanhamento da Implementação dos Planos

A implementação dos planos é acompanhada por meio das reuniões de monitoramento descritas nas Fig.1.1 e 1.2 e também com a utilização de instrumentos específicos de acompanhamento de projetos (Sicap) e de controle de indicadores (Planest). Os projetos são acompanhados no Sicap via relatórios mensais, nos quais são indicados a execução do projeto, os produtos gerados no período e a existência de dificuldades e restrições. Os indicadores são acompanhados no Planest via "termômetros" e gráfi-

cos que mostram o alcance das metas. Cabe destacar o esforço feito com o fim de ampliar a integração entre essas ferramentas e o sistema de planejamento orçamentário.

Controle das Práticas de Desdobramento e Operacionalização das Estratégias

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. Outros métodos específicos são apresentados na Fig. 2.10, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação.

Métodos específicos de controle					
Prática de gestão	Método de Controle	Responsável	Freqüência	Implantação	Disseminação
Definição de Planos de Ação e Recursos	Controle dos cronogramas e da aplicação do NIG-CPLAN-023 e auditorias	Cplan	Anual	2001	Todas áreas
Comunicação dos Planos	Atualização do site	Cplan	Quadrienal	2001	Toda força de trabalho Principais partes interessadas MDIC RBMLQ-I
Acompanhamento da Implementação dos Planos	Cronogramas e atas das reuniões; controle da atualização dos sistemas	Cplan	Mensal	2001	Equipes envolvidas
Elaboração da Pré Proposta e Proposta Orçamentária	Reuniões Inmetro-RBMLQ-I; Comitê de Acomp. Exec. Orçam. e Gestão de Custos	Seplo	Trimestral	2000 2004	Todas as áreas

Fig. 2.10 Controle das práticas de desdobramento e operacionalização das estratégias

2.2.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos ao desdobramento e operacionalização das estratégias é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.F.

Também são utilizadas as práticas específicas, descritas no item 2.1.G. A Fig.2.11 apresenta exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Árvores de objetivos e de macroprocessos com Planos de Ação
2003	Divulgação do Plano Estratégico na Internet
2004	Implementação do Planest
2004	Aumento da integração entre Sicap, Siplan e Planest
2005	Modernização do Sicap

Fig. 2.11 Melhorias nas práticas de desdobramento e operacionalização das estratégias

2.3. Formulação do sistema da medição do desempenho

2.3.A Definição do Sistema da Medição do Desempenho

O sistema de liderança utiliza os fóruns descritos na Fig.1.1 para as análises críticas e tomada de decisões referentes ao desempenho global e setorial, com o apoio de uma rede integrada de indicadores apresentada na Fig.1.19. O processo de Monitoramento Estratégico foi implementado em 2002, com os objetivos de reformatar o sistema de medição e aperfeiçoar a análise crítica do desempenho da organização, via acompanhamento das

metas estabelecidas para diversos indicadores que medem o alcance dos objetivos estratégicos e dos macroprocessos (ver 2.3.B). A Fig.2.12 mostra os indicadores do sistema de medição de desempenho.

Esse sistema de medição permite que o Plano Estratégico seja acompanhado por meio de avaliações quantitativas e qualitativas dos resultados. O Contrato de Gestão conduziu à definição de um sistema próprio para medição do desempenho do Inmetro perante as cláusulas pactuadas, com um conjunto de indicadores e metas cujos resultados são avaliados semestralmente pela CAA. A medição se faz com o apoio dos mesmos instrumentos utilizados para a gestão das operações, como o Sicap, o Planest e o Siplan.

A definição dos indicadores a serem utilizados ocorre em reuniões específicas nas quais são definidos os fatores críticos de sucesso para o bom desempenho dos processos/objetivos estratégicos. Nestas reuniões estão presentes os Diretores e o corpo gerencial, contando, sempre que necessário, com a participação de técnicos.

2.3.B Classificação, Integração e Correlação dos Indicadores

A Fig.2.12 apresenta os indicadores de desempenho agrupados por objetivos e integrados da maneira esquematizada na Fig.1.19. O Contrato de Gestão introduziu uma sistemática de classificação dos principais indicadores em dois conjuntos básicos:

- Indicadores globais – são os indicadores corporativos que traduzem resultados em termos de imagem externa, confiabilidade junto à população e aumento de receita própria, entre outros;

Item	Nome do indicador	Referencial	Gráfico
7.1	Índice de conhecimento do Inmetro (conhece)	-	7.1.1
7.1	Índice de reconhecimento (conhece e sabe)	-	7.1.2
7.1	Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação compulsória	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.1.3
7.1	Nível de satisfação do usuário direto de aprovação de modelos	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.1.4
7.1	Nível de satisfação do usuário direto de verificação inicial	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.1.5
7.1	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de informação tecnológica do Inmetro	-	7.1.6
7.1	Nível de credibilidade no serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro junto às empresas certificadas com base nas normas ISO 9000	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.1.7
7.1	Nível de credibilidade da verificação de instrumentos de medição junto ao consumidor	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.1.8
7.1	Nível de satisfação do consumidor com o serviço prestado pelo Inmetro	Aneel	7.1.9
7.2	Acessos ao Portal do Consumidor na Internet	-	7.2.1
7.2	Visitas a páginas do site do Inmetro	-	7.2.2
7.2	Atendimentos da ouvidoria	Anvisa	7.2.3
7.2	Tempo de divulgação de informações sobre a qualidade de produtos e serviços no Fantástico	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.2.4
7.2	Publicidade e canais de acesso	Anvisa 8,5 (2006)	7.2.5
7.2	Acesso à informação, legislação, dados do setor regulado, atividades e resultados da ação do órgão.	Anvisa 8 (2006)	7.2.6
7.2	Transparência de atos, procedimentos e processos decisórios	Anvisa 4,3 (2006)	7.2.7
7.2	Disponibilidade de publicações de informações tecnológicas	-	7.2.8
7.2	Consumo de água potável	-	7.2.19
7.2	Consumo de energia elétrica	-	7.2.10
7.2	Índice de cobertura do Curso de Formação de Multiplicadores	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.2.11
7.2	Nº. de acessos ao site	-	7.2.12
7.2	Existência de canais institucionalizados e condições para participação de consumidores	Anvisa 6 (2006)	7.2.13
7.3	Índice de Auto-Sustentação Financeira (Receita Própria/Total)	Suframa	7.3.1
7.3	Evolução da Receita de Parcerias e Fomento	-	7.3.2
7.3	Evolução da Receita Total	Suframa	7.3.3
7.3	Evolução da Receita Patrimonial (Fonte: Siafi/Balansint)	-	7.3.4
7.3	Evolução do Patrimônio Líquido (Fonte: Siafi/Balansint)	-	7.3.5
7.3	Eficiência na Aplicação de Recursos (Investimento/Despesa)	INPI	7.3.6
7.3	Índice de Execução Orçamentária (Executado/Autorizado)	INPI	7.3.7
7.3	Índice de Realização da Receita Própria (Real/Prevista)	INPI	7.3.8
7.3	Receita de Serviços (Inmetro+RBMLQ)	INPI	7.3.9
7.3	Índice de Execução Orçamentária da Acreditação (Realizado/Previsto)	-	7.3.10
7.3	Relação entre a Despesa e a Receita da RBMLQ	-	7.3.11
7.3	Evolução da Receita Própria	INPI	7.3.12
7.3	Receita do Controle Metroológico - Dimel (Fonte: Siafi)	Processo Específico do Inmetro, não cabendo referencial comparativo	7.3.13
7.4	Gratificação por Encargo de Curso	-	7.4.1
7.4	Participantes em Eventos de Treinamento no País	Embrapa	7.4.2
7.4	Índice de servidores que possuem Pós-graduação (<i>strictu e latu sensu</i>)	Embrapa	7.4.3
7.4	Índice de Exames Periódicos	Embrapa	7.4.4
7.4	Índice de Sinistralidade (Plano de Saúde)	ANS	7.4.5
7.4	Índice de absenteísmo por causas médicas e odontológicas	Embrapa	7.4.6
7.4	Índice de pessoas que recebem adicional de insalubridade ou periculosidade	Embrapa	7.4.7
7.4	Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade	-	7.4.8
7.4	Número de processos de acreditação de laboratório, por técnico de acreditação	-	7.4.9
7.5	Aquisições realizadas	-	7.5.1
7.5	Valores adquiridos/ano	-	7.5.2
7.5	Produtividade da equipe	-	7.5.3
7.5	Evolução de estoque	-	7.5.4
7.5	Compras via importação	-	7.5.5
7.6	Índice de irregularidade na fiscalização de produtos regulamentados	-	7.6.1
7.6	Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade	-	7.6.2

continua na próxima página

continuação

Item	Nome do indicador	Referencial	Gráfico
7.6	Índice de irregularidade de produtos pré-medidos	-	7.6.3
7.6	Índice de irregularidade da verificação de instrumentos de medição	Padrão OIML - Nível internacional aceitável	7.6.4
7.6	Eficiência do serviço descentralizado	-	7.6.5
7.6	Índice de alinhamento dos regulamentos técnicos metrológicos às recomendações da OIML	-	7.6.6
7.6	Produtos analisados - Programa de Análise de Produtos	PRÓ-TESTE	7.6.7
7.6	Índice de Abrangência da atividade de verificação da conformidade	-	7.6.8
7.6	Número de programas de avaliação da conformidade implantados	-	7.6.9
7.6	Programas de etiquetagem de produtos	-	7.6.10
7.6	Nº total de organismos de certificação de sistemas acreditados	EMA	7.6.11
7.6	Nº total de organismos de certificação de produtos acreditados	EMA	7.6.12
7.6	Nº total de laboratórios de ensaios acreditados	-	7.6.13
7.6	Nº total de laboratórios de calibração acreditados	-	7.6.14
7.6	Evolução do Custo do Padrão Calibrado (Fonte: Sigplan-PPA)	-	7.6.15
7.6	Nº de inscritos do serviço "Alerta Exportador!"	<i>Dirección General de Normas (México)</i>	7.6.16
7.6	Nº total de organismos de inspeção acreditados	-	7.6.17
7.6	Nível de valorização da certificação pelas empresas certificadas (Clientes de OCS)	-	7.6.18
7.6	Índice de impacto da análise de produtos na melhoria da qualidade setorial	-	7.6.19
7.6	Nº de painéis setoriais realizados	-	7.6.20
7.6	Nº de participações em comparações interlaboratoriais internacionais	-	7.6.21
7.7	Quantidade de pontos de rede instalados	-	7.7.1
7.7	Sistemas de Informação em Produção	-	7.7.2
7.7	Desempenho do Inmetro no Contrato de Gestão	É a única autarquia que possui Contrato de Gestão e, por isso, não há referencial comparativo.	7.7.3
7.7	Pontuação do Inmetro no PQGF	Única Autarquia vencedora do prêmio ouro em 2000 e do prêmio prata em 2004 e 2005; logo não há nenhuma instituição similar que possua maior pontuação que o Inmetro.	
7.7	Índice de artigos publicados	INPE, INT e CenPRA	7.7.4

Fig. 2.12 Indicadores componentes do sistema de medição do desempenho

■ Indicadores de atendimento – são os indicadores que traduzem resultados referentes à prestação de serviços associados a cada um dos macroprocessos.

Para os indicadores de atendimento, foram estabelecidas relações de causa e efeito, visando selecionar indicadores para a medição do desempenho de cada macroprocesso, segundo três dimensões:

- Efetividade – expressa o grau de atendimento do macroprocesso à função social do Inmetro;
- Eficácia – expressa a qualidade da prestação dos serviços vinculados ao macroprocesso;
- Eficiência – expressa a otimização dos recursos alocados ao macroprocesso.

As árvores apresentadas (assim como as dos macroprocessos), demonstram a correlação entre indicadores, bem como facilitam a identificação de causas e prováveis efeitos de variações apresentadas por algum item mensurado.

É importante destacar que a metodologia de planejamento do Inmetro tem como objetivo gerenciar não somente o que é considerado estratégico para a organização, mas também gerenciar o seu dia-a-dia. Para isso, foi criada uma rede de indicadores, abrangendo desde a Missão

até os processos operacionais. Percebe-se que há uma relação de causa e efeito entre os indicadores, desde a missão até os processos operacionais. Os projetos visam melhorar, criar ou extinguir processos específicos ou operacionais.

■ 2.3.C Projeções sobre os Referenciais Comparativos

De acordo com as características descritas no Perfil Institucional, o Inmetro é uma autarquia federal com competências específicas definidas em lei, sem instituições congêneres no País. Suas referências comparativas referentes a desempenho são oriundas de organizações nacionais submetidas às mesmas restrições institucionais e de congêneres estrangeiras com as quais a Instituição se relaciona, em razão de sua presença internacional, por meio dos contatos desenvolvidos e das parcerias estabelecidas, conforme apresentado nas Fig. P.7 e Fig.1.5.

O acompanhamento e projeção dos resultados dessas instituições para efeito de geração de informações comparativas, construção de cenários estratégicos, projeção de desempenho dos congêneres e formulação de objetivos e metas estratégicas, é feito por meio das seguintes práticas:

- Contatos diretos com outros órgãos do governo;
- Visitas de Diretores e especialistas do Inmetro às instituições congêneres no exterior;
- Participação de especialistas do Inmetro em fóruns e eventos internacionais;
- Participação de especialistas do Inmetro em avaliações laboratoriais (*peer reviews*);
- Acesso a informações comparativas pela atuação da Divit;
- Acesso às informações comparativas pela atuação da Caint relacionadas à atuação de Institutos de Tecnologia Industrial e através dos Pontos Focais;
- Pela participação do Inmetro em *benchmarkings* e intercomparações laboratoriais;
- Estudos de consultoria sobre cenários, tendências e perspectivas;
- Relatos e reuniões para disseminação de dados obtidos por profissionais em missões ao exterior.

As reuniões de revisão do Plano Estratégico e as reuniões relacionadas na Fig.1.1 são os principais fóruns onde hipóteses são assumidas a partir das informações obtidas por esses meios.

■ 2.3.D Metas de Curto e Longo Prazos

As metas de curto e longo prazos são definidas de modo alinhado ao processo de desdobramento estratégico descrito em 2.2.A e evidenciadas pelas árvores institucionais e dos macroprocessos e seus indicadores integrados. Os principais indicadores de desempenho compõem o Contrato de Gestão e estão apresentados na Fig.2.13, com suas metas anuais.

Indicadores	Meta 2005	Meta 2007
Globais	G	G
Índice de reconhecimento	41%	42%
Índice de confiabilidade	84%	85%
Atendimento	A	A
I. Avaliação da Conformidade / Acreditação	AC / ACRE	AC / ACRE
Índice de irregularidade na fiscalização de produtos regulamentados	1,35%	1,24%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação compulsória	89%	90%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação voluntária	93%	94%
Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade	4,7	6,4
N.º de processos de acreditação e supervisão de laboratórios, por técnico	33	36
II. Controle Metroológico	CM	CM
Índice de irregularidade de produtos pré-medidos	2,75%	2,5%
Índice de irregularidade da verificação de instrumentos de medição	1,9%	5%
Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica	88%	90%
Eficiência do serviço descentralizado	665	620
III. Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	PDUM	PDUM
Nível de credibilidade do serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro à indústria exportadora	89%	92%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro	89%	93%
Produtividade da calibração e ensaios de instrumentos e padrões de medição, com rastreabilidade ao SI	35%	150%

Fig. 2.13 Principais indicadores e metas anuais de curto e longo prazos

■ 2.3.E Comunicação dos Indicadores e Metas às Partes Interessadas

A divulgação dos indicadores e de suas metas é feita por meio dos eventos e mecanismos apresentados no item 1.1.A (Fig.1.1 e 1.4), cabendo à Alta Administração, aos responsáveis pelos próprios indicadores e metas e aos responsáveis pela realização das ações de divulgação, a definição das partes interessadas para as quais as informações serão disseminadas, assim como a pertinência e a forma de divulgação. Além disso, parte dessas informações pode compor respostas a pesquisas, avaliações ou *benchmarkings* organizadas por instituições entre as mencionadas na Fig.1.5 ou mesmo por consultas diretas de parceiros ou congêneres estrangeiros.

Para satisfazer o Princípio da Transparência, a íntegra dos Contratos de Gestão, os relatórios apresentados pelo Inmetro e os relatórios da CAA, são publicados no Diário Oficial e no *site* na Internet.

■ Controle das Práticas de Formulação do Sistema de Medição do Desempenho

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. Outros métodos específicos são apresentados na Fig. 2.14, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação.

Métodos específicos de controle

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Frequência	Implantação	Disseminação
Sistema de Medição do Desempenho	Revisão das árvores e determinação dos participantes	Cplan	Anual	2002	Todas áreas do Inmetro

Fig. 2.14 Controle das práticas de formulação do sistema de medição do desempenho

2.3.F Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à formulação do sistema de medição do desempenho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.F. Também são utilizadas as práticas específicas descritas no item 2.1.F. A Fig.2.15 apresenta exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias
2002	Implementação do Monitoramento Estratégico
2003	Divulgação dos Resultados de Indicadores na Intranet
2004	Implementação do Planest
2004	Aumento da integração entre o Sicap, Siplan e Planest
2005	Modernização do Sicap.

Fig. 2.15 Principais inovações e melhorias implementadas nas práticas de medição do desempenho

3 CIDADÃOS E SOCIEDADE

3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo

3.1.A Identificação e Classificação dos Cidadãos-Usuários

Considerando as formas de relacionamento, a atuação na sociedade, os tipos de impacto recebidos e os focos de interesse, os usuários atuais e potenciais do Inmetro são identificados e classificados segundo quatro grandes segmentos, a saber:

- Entidades governamentais, compreendendo a administração direta, ministérios, agências reguladoras e demais órgãos federais, estaduais e municipais;
- Comunidade de ciência e tecnologia, compreendendo institutos de pesquisa, laboratórios, organismos técnicos e instituições de ensino ligadas à ciência e tecnologia;
- Setor empresarial, compreendendo a indústria, o comércio e os prestadores de serviços;
- A população brasileira, tendo no consumidor sua expressão mais objetiva.

- Comitês Assessores e Plenária do Conmetro
- Site na Internet
- Sugestões de produtos a serem analisados (via Internet e outros canais)
- Congressos e Seminários
- Ouvidoria Externa do Inmetro e call center (0800 285-1818)
- Audiências/consultas públicas
- Painéis Setoriais (PDUM)
- Comissões Técnicas (CM, ACRE, AC)
- Grupos de Trabalho (CM)
- Prospecção e Análise de Demandas por Programas de AC (Dqual)

Fig. 3.1. Mecanismos de interação com a sociedade

- A identificação e a classificação dos usuários atuais se complementa por meio do agrupamento das atividades finalísticas por macroprocessos. Usuários potenciais dos macroprocessos podem ser identificados e classificados por meio de mecanismos de interação com a sociedade (Fig. 3.1).

3.1.B Identificação das Necessidades dos Usuários Atuais e Potenciais

Enquanto a classificação dos usuários fornece uma visão geral de seu público-alvo, os requisitos dos produtos/serviços a serem oferecidos são obtidos diretamente pelos responsáveis pelos macroprocessos do Inmetro. Alguns mecanismos de interação com a sociedade (Fig. 3.1) subsidiam o dimensionamento da demanda por serviços e conduzem a ações visando à identificação, análise e atendimento de necessidades ainda não contempladas.

Dentre essas metodologias, merecem destaque:

- A prática inovadora e pró-ativa para levantamento das necessidades dos usuários do macroprocesso Avaliação da Conformidade, durante o processo de elaboração do Plano de Ação Quadrienal do PBAC 2004-2007 (Prospecção e Análise de Demandas por Programas de AC). Cerca de 1500 contatos formais foram realizados para obter as percepções de variados segmentos (órgãos de governo, empresas, entidades de classe e entidades de defesa do consumidor, entre outras) sobre quais produtos deveriam ter suas conformidades avaliadas. Das 150 demandas resultantes (demanda potencial), negociou-se junto à sociedade um plano de atendimento a cerca de 50 demandas, número considerado viável de atendimento pelo Inmetro, considerando as restrições de recursos existentes. Para esta priorização, utilizou-se critérios tais como: saúde, segurança e meio ambiente, fortalecimento do mercado interno e impacto

na balança comercial. Essa lista de demandas a serem atendidas é revista anualmente, e o atendimento às demandas é monitorado e disponibilizado à sociedade diretamente no *site* do Inmetro.

- Pergunta específica na pesquisa com a população (ver item 3.2.D2), em que é verificada a demanda por novos serviços e produtos.
- A montagem do cronograma de análises do Programa de Análise de Produtos (veiculado no programa “Fantástico”), segue lógica semelhante, desta vez voltada aos cidadãos, que podem sugerir análises por meio do *site* do Inmetro.
- A realização de Painéis Setoriais, que consistem em encontros com setores específicos da indústria e de organizações da sociedade com interesses comuns. Cada divisão da Dimci é responsável pela identificação dos setores demandantes e pela promoção dos referidos painéis.
- A identificação dos usuários atuais e potenciais pela Dimel, decorrente do estabelecimento, do aperfeiçoamento ou da ampliação do controle metrológico. Dessa maneira, em cada caso, são identificadas as partes interessadas que, de forma geral são: fabricantes, usuários, importadores, associações de classe e agências reguladoras. Portanto, as práticas de identificação são decorrentes de solicitações de participação da Dimel, oriundas de necessidades provenientes de órgãos e agências governamentais. Podemos citar como exemplo de práticas, a participação nas reuniões da Câmara Temática de Esforço Legal do Denatran, nas reuniões do grupo de trabalho ANP/Inmetro (Dimel) e nas reuniões dos grupos de trabalho de regulamentação instituídos na Dimel.
- A participação do Inmetro em fóruns especializados, a fim de incorporar inovações e tendências internacionais visando antecipar-se a necessidades potenciais.

Ao identificar aspectos e fatores importantes para o atendimento adequado das necessidades dos usuários, as áreas finalísticas desenvolvem projetos e/ou ações corretivas, aprimorando produtos/serviços existentes ou definindo novos produtos/serviços nos diversos macroprocessos. São exemplos dessas práticas:

- Elaboração e revisão de regulamentos técnicos;
- Recomendações para normalização voluntária (junto ao CBN e à ABNT);
- Criação de novos programas de AC;
- Implantação de novas capacitações em metrologia (ex. metrologia química) ou expansão das existentes;
- Implantação de novas áreas de acreditação;
- Substituição do número 0300 pelo 0800 para a Ouvidoria do Inmetro (em decorrência de avaliação do Idec).

■ 3.1.C Divulgação de Serviços e Comunicação de Ações aos Usuários e à Sociedade

Para a divulgação dos serviços/produtos aos usuários atuais e potenciais, o Inmetro utiliza os instrumentos

apresentados nas Fig.1.4 e 3.1 e os eventos descritos no item 3.1.D. Destacam-se pela abrangência: o *site* na Internet, a presença no programa “Fantástico” e a atuação da RBMLQ-I em todo o território nacional, incluída a Região Amazônica. A atuação da RBC e da RBLE também contribui para a divulgação dos serviços/produtos junto ao setor empresarial, à comunidade laboratorial e às instituições de pesquisa e ensino. Painéis e quiosques em logradouros públicos, em congressos e seminários e no Congresso Nacional, são usados, juntamente com filmes, folhetos, cartilhas educativas, brochuras e outras publicações, para divulgar os serviços/produtos do Inmetro.

3.1.C1 Avaliação do Nível de Conhecimento dos Usuários e da Sociedade

As práticas já relatadas em 3.1.A, 3.1.B e 3.1.C são utilizadas para avaliar o nível de conhecimento que os usuários dos diversos segmentos e a sociedade têm sobre o Inmetro, seus serviços/produtos e suas ações.

3.1.C2 Principais Indicadores para Medir a Imagem e o Conhecimento dos Produtos

As pesquisas junto à população (Ibope) fornecem indicadores sobre a imagem institucional (Fig.3.7). As pesquisas junto aos usuários fornecem indicadores relativos ao conhecimento de serviços/produtos e de sua credibilidade e da satisfação dos usuários (Fig.3.8).

3.1.D Avaliação do Atendimento ao Universo de Usuários e do Conhecimento dos Serviços/Produtos

O universo potencial de usuários do Inmetro equivale ao conjunto da sociedade brasileira, cujo atendimento é essência de sua natureza governamental. Quanto ao funcionamento da organização, a demanda potencial é verificada diretamente pelos macroprocessos. Para o macroprocesso AC, ocorre pelo Plano de Ação Quadrienal do PBAC que identifica a demanda existente e a capacidade do Inmetro de atendê-la, conforme destacado em 3.1.B.

A avaliação quanto ao conhecimento, por usuários potenciais, do Inmetro, da marca Inmetro e dos seus serviços/produtos se faz por meio de indicadores aferidos nas pesquisas de opinião. O Secom monitora os diversos eventos que ajudam a disseminar a marca e os serviços do Inmetro, em particular:

- A presença direta do Inmetro na mídia: Programa de Análise de Produtos (programa “Fantástico”);
- Matérias com referências ao Inmetro publicadas em veículos de comunicação do País, inclusive na Internet;
- Visitas ao *site* na Internet, entrada de jornalistas na “Sala de Imprensa” e acesso ao “Comunique-se”;
- Visitas ao *campus* laboratorial de Xerém (representantes do Executivo e Legislativo, delegações nacionais e estrangeiras, instituições de ensino e associações de classe, além de jornalistas).

Os relatórios mensais e anuais de atividades do Secom são analisados pela Alta Administração e pelo corpo gerencial, e são instrumentos para avaliação do grau de conhecimento dos serviços do Inmetro.

Controle das Práticas de Gestão relativas a Imagem e Conhecimento Mútuo

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia apresentada no item 1.2.E. Outros métodos específicos estão apresentados na Fig.3.2, que também inclui evidências de con-

tinuidade e de disseminação dessas práticas.

■ 3.1.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos a imagem e conhecimento mútuo é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. Também é utilizado o método específico de aprendizado apresentado na Fig.3.3. Por sua vez, a Fig.3.4 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/Periodicidade	Data da implantação	Disseminação
Identificação das necessidades das partes interessadas	Acompanhamento do cronograma e da metodologia das pesquisas	Cplan	Anual	1998	Todos os grupos de usuários
Identificação das necessidades das partes interessadas	Elaboração e acompanhamento do Plano de Ação Quadrienal do PBAC	Dqual/Diape (elaboração) Dqual/Dipac (acompanhamento)	Anual	2003	Usuários do macroprocesso Avaliação da Conformidade
Avaliação do nível de conhecimento e da imagem	Acompanhamento do cronograma e da metodologia das pesquisas	Cplan	Anual	1998	Todos os grupos de usuários
Divulgação dos serviços e ações	Monitoramento dos Eventos e Ações	Secom	Constante	2002	Todos os grupos de usuários

Fig. 3.2 Controle das práticas de gestão relativas a imagem e conhecimento mútuo

Prática de gestão	Método específico/Forma	Frequência/Periodicidade	Responsável	Informação qualitativa
Aprendizado específico sobre imagem e conhecimento mútuo	Reunião de revisão das pesquisas a partir dos relatórios dos Institutos de Pesquisas, do Secom e de avaliação das áreas	Anual	Cplan	Sugestões recebidas sobre a metodologia

Fig. 3.3 Avaliação e melhoria referentes a imagem e conhecimento mútuo

Período	Principais inovações e melhorias
2001	Implementação da Ouvidoria Externa
2002	Reformulação do site do Inmetro
2003	Implantação de mecanismo para sugestões de análises para o Programa de Análise de Produtos, disponibilizado no site do Inmetro (mecanismo "Indique")
2003	Implantação da sistemática de elaboração do Plano de Ação Quadrienal do PBAC em conjunto com as partes interessadas do macroprocesso Avaliação da Conformidade
2003	Lançamento dos Painéis Setoriais na Dimci com representantes dos setores industriais
2004	Disponibilização do sistema "Alerta Exportador" para todo o Mercosul

Fig. 3.4 Principais inovações e melhorias implementadas

3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários

■ 3.2.A Canais de Acesso

Um princípio do modelo de gestão do Inmetro é a abertura à sociedade por estímulo à participação e plena publicidade e prestação de contas de seus atos, atividades e resultados (Fig. 1.10). Para tal, a Instituição adota uma política de transparência da gestão e de interação com a sociedade, com vários canais de acesso para informações, orientações, assistência, reclamações, denúncias

e sugestões. Critérios para definir e estabelecer esses canais são: a própria segmentação aplicada para identificar e classificar usuários (ver 3.1.A), aspectos geográficos, econômicos e tecnológicos, resultados e avaliação das pesquisas, tipo de relacionamento com os usuários e possibilidades de relação do usuário com cada canal. Entre os mecanismos de interação (Fig.3.1), o site do Inmetro é o principal canal de acesso para a sociedade, com bancos de dados, "Sala de Imprensa", acesso à Ouvidoria Externa, ao Portal do Consumidor, ao Ponto Focal e ao serviço "Fale com o Inmetro".

O Portal do Consumidor, lançado em 2002, merece destaque por ser uma prática inovadora de integração de informações relevantes para o cidadão-usuário, única na América do Sul. Cabe destacar que é um dos endereços mais consultados nos sites de busca para obtenção de informações sobre relações de consumo. Operado pelo Inmetro, ele permite o acesso a todos os órgãos de defesa do consumidor, serviços públicos federais, estaduais e municipais, organizações não governamentais de interesse público etc.

O sistema "Alerta Exportador!" também merece destaque como ferramenta de apoio ao setor empresarial contra práticas abusivas de comércio, tendo sido lançado em âmbito nacional em 2002, ampliado para todo o Mercosul em 2004 e refinado em 2005, no que diz respeito às ferramentas de gestão interna pelo Inmetro.

■ 3.2.B Gestão das Sugestões e Reclamações

A gestão de sugestões, reclamações, pedidos de informação e denúncias é feita pela Ouvidoria Externa, de maneira padronizada (NIG-OUVID-001 e NIG-OUVID-002), que estabelecem prazos de resposta e consideram, além da atuação centralizada pela Ouvidoria, o tratamento das demandas recebidas diretamente pelas áreas), cabendo ressaltar o comprometimento e a transparência na disponibilização das informações à sociedade no site do Inmetro, inclusive no que se refere a reclamações e denúncias. Destacamos que esta atitude é ímpar junto aos pares do Inmetro membros do IAF.

A gestão tem como suporte o sistema informatizado SAC e uma central de teleatendimento funcionando nos dias úteis, das 8 às 18 horas. O sistema SAC possui um banco de dados com respostas imediatas para as perguntas mais frequentes, sendo os demais assuntos encaminhados para as áreas competentes, para respostas e providências necessárias. A metodologia do SAC está sendo refinada pela Dqual, como experiência piloto, com um sistema que permitirá a melhoria da qualidade e do tempo de resposta às reclamações e denúncias relacionadas à Avaliação da Conformidade. Esta extensão permitirá interligar todo o fluxo de informações, desde a entrada no Inmetro até o profissional que irá responder à questão, com mecanismos de controle de prazos pelo sistema e de qualidade da resposta por um comitê específico.

Os dados sobre itens com maior incidência de reclamações são considerados para direcionar ações de rotina e de melhoria dos processos das áreas do Inmetro. Por exemplo, na Dqual estes dados são utilizados na montagem do cronograma do Programa de Análise de Produtos (em adição ao mecanismo “Indique”, citado na figura 3.4), conforme norma NIG-DQUAL-002. No item 3.2.D3 são apresentados outros exemplos de ações e melhorias implementadas em decorrência de reclamações e sugestões externas. Dentro desse contexto, desde 2002 a Ouvidoria disponibiliza relatórios mensais que sinteti-

zam os dados quantitativos e relatórios anuais que consolidam análises relativas às diferentes áreas, possibilitando um planejamento institucional direcionado em função dos resultados. Os relatórios são encaminhados à Divit, através da ferramenta “Atualize”, para que sejam disponibilizados na Internet e na Intranet.

■ 3.2.C Divulgação dos Padrões de Qualidade do Atendimento aos Usuários

Os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos usuários principalmente por meio dos relatórios mensais e anuais disponibilizados pela Ouvidoria e pelo site do Inmetro. Normas internas do Inmetro, normas de acreditação, regulamentos técnicos, normas internacionais, portarias e outros documentos normativos, e que estabelecem os padrões a serem observados na prestação dos serviços, podem ser acessados por meio desse canal.

A Ouvidoria utiliza um conjunto de indicadores internos para apoio à tomada de decisão, por exemplo, para a definição de treinamentos da equipe da Ouvidoria e da Central de Tele-Atendimento. Os treinamentos das outras áreas referentes à qualidade de atendimento são desenvolvidos pelo Seder, conforme destacado em 5.2.

■ 3.2.D Avaliação da Satisfação e Insatisfação dos Usuários

3.2.D1 Acompanhamento dos Serviços

Pesquisas de opinião são feitas junto aos usuários diretos e indiretos dos serviços das diversas diretorias, por meio de entrevistas telefônicas pessoais e diretas e/ou questionários padronizados após a prestação dos serviços. Os motivos de insatisfação são transcritos na íntegra e agrupados por fator (prazo, preço, qualidade do resultado, qualidade de atendimento do técnico, entre outros), de modo a permitir realimentação e ações corretivas imediatas. A Fig.3.5 mostra exemplos dessas iniciativas.

Prática de Gestão	Responsável	Periodicidade	Descrição
Acompanhamento do Programa de Avaliação da Conformidade	Dqual	Contínua	Os Programas de Avaliação da Conformidade são acompanhados pelos processos de fiscalização (padrão: NIG-DQUAL-003) e de verificação da conformidade (padrão: NIT-DIVEC-004), este, sendo operacionalizado desde 2002. O primeiro está intimamente ligado à idéia de correção e de poder de polícia administrativa. Já o segundo é uma prática inovadora e pró-ativa, onde os programas são avaliados com a finalidade de realimentação dos mesmos. O Brasil foi convidado, em 2005, para relatar sua experiência com o Processo de Verificação da Conformidade em um evento da OMC - Organização Mundial do Comércio (apenas mais cinco países receberam convite similar), assim como para apresentar o mesmo programa em Genebra, em evento da ONU.
Pesquisas de Satisfação da Dimci	Dimci	Mensal	Desde 2004, a Dimci, sob a responsabilidade da Coordenação da Qualidade, utiliza a pesquisa de satisfação do cliente, realizada por empresa contratada, para acompanhar todas as fases do processo de atendimento de clientes, tais como, prazos, transporte, certificado, preços e, sobre o serviço de calibração. Este procedimento está previsto em norma interna e no Manual da Qualidade da Diretoria. Os resultados da pesquisa são analisados em reuniões específicas e, de análise crítica, como estabelecido no SGQ da Diretoria.
Pesquisas após entrega dos serviços	Dimel	Após a entrega de cada serviço	A Dimel efetua o acompanhamento dos serviços “pós entrega”, através de pesquisas de opinião. Com base nos dados, são calculados os índices de satisfação dos usuários dos serviços de arqueação de tanques, de apreciação de modelos e de verificação de instrumentos de medição.

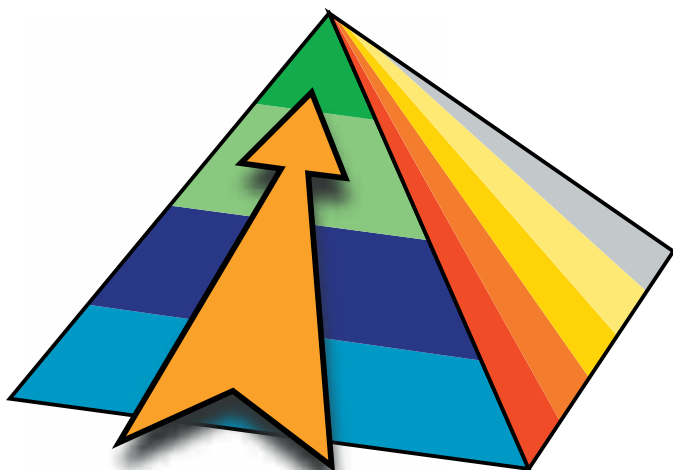
Fig. 3.5 Principais práticas de acompanhamento dos serviços após sua prestação

3.2.D2 Avaliação da Satisfação dos Usuários

Desde 1995, são realizadas pesquisas para avaliar a satisfação dos cidadãos-usuários. A coordenação das pesquisas é realizada pelo Sepeo, que consolida os dados a fim de tornar possível a comparação dos resultados, e cria tabelas com a evolução do histórico das pesquisas. A Fig. 3.6 mostra a segmentação praticada nessas pesquisas com a finalidade de identificar e classificar usuários e identificar suas necessidades. As pesquisas vêm sofrendo alterações em suas metodologias, numa busca de refinamento das práticas adotadas. Em 1996, a primeira pesquisa Ibope de opinião pública foi limitada a consumidores em *shopping centers*. Outros tipos foram utilizados no período 1995-1998, tais como entrevistas individuais e discussões em grupo com formadores de opinião. A partir de 1998, o Plano Estratégico e o Contrato de Gestão com o Governo Federal provocaram mudanças nas práticas utilizadas, através de um processo sistêmico e com um escopo mais amplo. A nova metodologia consiste em realizar, além das pesquisas do Ibope, pesquisas contínuas com base no cadastro de usuários diretos e indiretos dos serviços do Inmetro, possibilitando criar indicadores dos níveis de satisfação dos usuários com esses serviços. Atualmente, a comunidade de usuários vem sendo pesquisada em dois grupos principais:

- População em geral, representando a sociedade, os cidadãos e os consumidores, e
- Conjunto setor empresarial/comunidade de ciência e tecnologia/órgãos governamentais.

São utilizados serviços terceirizados, inclusive para que seja mantida a necessária isenção. Os questionários são padronizados e aprovados pelo Inmetro antes da sua utilização. Para o primeiro grupo (ver Fig. 3.7), adota-se uma pesquisa de rua. Esse primeiro grupo é segmentado de



- | | |
|---|--|
| ■ Avaliação da Conformidade | ■ Entidades Governamentais |
| ■ Controle Metrológico | ■ Ciência e Tecnologia |
| ■ Acreditação | ■ Setor Empresarial |
| ■ Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade | ■ Cidadãos / Comunidades |
| ■ Padronização e Disseminação das Unidades de Medida | ■ Pesquisas |

Fig. 3.6 Segmentação praticada pelo Inmetro para identificar e classificar seus usuários

Pesquisas Ibope junto à população e indicadores gerados

- Nível de reconhecimento do Inmetro;
- Nível de reconhecimento do Inmetro (**filtro: conhece e sabe o que faz**);
- Nível de confiabilidade no Inmetro;
- Nível de confiabilidade no Inmetro (**filtro: conhece e sabe o que faz**);
- Nível de utilização das informações do Inmetro nas decisões de compra;
- Nível de utilização das informações do Inmetro nas decisões de compra (**filtro: conhece e sabe o que faz**).

Fig. 3.7 Pesquisas junto à população

acordo com variáveis referentes a sexo, faixa etária, grau de instrução, região geográfica, condição do município (capital, periferia ou interior), porte do município (n.º de eleitores), renda familiar e critério econômico Brasil (classes A/B, C e D/E).

Para o segundo grupo (ver Fig. 3.8), as pesquisas são realizadas por meio de entrevistas por telefone e têm sido realizadas por consultoria contratada. O grupo é segmentado de acordo com os macroprocessos, a partir do cadastro de usuários diretos e indiretos dos serviços prestados pelo Inmetro.

Pesquisas junto a empresas, instituições de C&T e governamentais e indicadores gerados

AC / ACRE	Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação compulsória
	Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação voluntária
CM	Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica
	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de arqueação de tanques
	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de aprovação de modelos
	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de verificação inicial
PDUM	Nível de satisfação das empresas usuárias de calibrações e ensaios do Inmetro
	Nível de credibilidade de calibrações e ensaios do Inmetro ofertados à indústria exportadora
	Nível de credibilidade de calibrações e ensaios do Inmetro junto às empresas certificadas (ISO 9000)
ITMQ	Nível de satisfação do usuário direto da informação tecnológica do Inmetro
Gestão Estratégica	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de Ouvidoria (Informação)
	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de Ouvidoria (Reclamação)

Fig. 3.8 Pesquisas junto aos usuários dos macroprocessos e processos organizacionais e indicadores gerados

As pesquisas são disponibilizadas para todo o corpo funcional da Instituição através da Intranet. Os relatórios das pesquisas são entregues aos Diretores e estes se reúnem com o corpo gerencial para, quando necessário, adotarem as medidas corretivas inerentes às áreas.

Os dados referentes às reclamações recebidas pela Ouvidoria Externa são também importantes indicadores para a avaliação da satisfação dos usuários. Existem situações pontuais em que poderiam ser identificados “concorren-

tes” para algum dos serviços/produtos do Inmetro. Por exemplo, para o Programa de Análise de Produtos, uma “concorrente” seria a organização privada Pró-Teste. No entanto, neste caso, a pertinência da avaliação comparativa é limitada, pois há diferenças conceituais entre os programas. Enquanto a Pró-Teste realiza ensaios comparativos entre uma marca e outra, o Inmetro apenas declara quais estão de acordo com as normas de referência e quais não estão. A operacionalização também é distinta, já que a metodologia do Inmetro prevê uma etapa extensa de discussão dos resultados das análises junto com os fabricantes, vista como fundamental para a transparência do Programa.

3.2.D3 Utilização das Informações dos Usuários

As informações resultantes dos mecanismos de interação, pesquisas de opinião, reclamações e sugestões dos usuários são utilizadas para aprimorar produtos/serviços existentes ou definir novos produtos/serviços dos macroprocessos. A análise das informações é feita nas Reuniões de Coordenação das diversas áreas finalísticas envolvidas e nas Reuniões da Diretoria do Inmetro. Resultam, dessa análise, decisões sobre projetos, programas e outras ações necessárias. São exemplos de ações implementadas:

- Introdução de 15 programas de automação de calibração na Diavi (PDUM);
- Implantação do efeito Josephson em 10 v para padronização primária de tensão (PDUM);

- Espectrofotometria de absorção atômica para desenvolver análises da qualidade da água (PDUM);
- Treinamento de técnicos da RBMLQ-I pela Dimel (CM);
- Catálogos da RBC, RBLE e organismos de certificação acreditados disponibilizados no site do Inmetro;
- Revisão da Portaria Inmetro n.º 122/02 que obrigava a afixação do Selo GNV no pára-brisa dianteiro;
- Campanha de conscientização quanto à ação de falsos fiscais do Inmetro, na realidade vendedores de mangueiras e reguladores de gás de cozinha.

Controle das Práticas de Gestão do Relacionamento com os Cidadãos-Usuários

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia apresentada no item 1.2.E.

■ 3.2.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com os cidadãos-usuários é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F.

Também é utilizado o método específico de aprendizado apresentado na Fig.3.9. Por sua vez, a Fig.3.10 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Prática de gestão	Método específico/Forma	Frequência/Periodicidade	Responsável	Indicador/Inform. qualitativa
Gestão das reclamações e sugestões	Relatórios da Ouvidoria	Anual	Ouvidoria	Dados e sugestões quanto às práticas de atendimento

Fig. 3.9 Avaliação e melhoria do relacionamento com cidadãos-usuários

Período	Principais inovações e melhorias
2002	Reformulação do site do Inmetro
2002	Criação do “Portal do Consumidor” operado pelo Inmetro
2002	Lançamento do sistema “Alerta Exportador!”
2003	Lançamento dos Painéis Setoriais na Dimci com representantes dos setores industriais
2004	Disponibilização do serviço “Alerta Exportador!” para todo o Mercosul
2004	Lançamento do Portal de Relacionamento RBMLQ-Inmetro
2005	Mudança de serviço 0300 para 0800 como telefone da Ouvidoria
2005	Projeto piloto de extensão do SAC na Dqual
2006	Incorporação das atividades da Ouvidoria no sistema Planest
2006	Implantação na Dimci de pesquisa para a identificação dos motivos dos pedidos de cancelamento de calibração

Fig. 3.10 Evolução do relacionamento com cidadãos-usuários

3.3 Interação com a Sociedade

■ 3.3.A Identificação de Necessidades da Sociedade e Estímulo para Controle dos Resultados/Canais de Relacionamento

O Inmetro atua junto à sociedade, visando a identificar suas necessidades, ao mesmo tempo em que, de modo transparente, busca estimular os diferentes atores sociais a controlar seus próprios resultados. Assim, é fundamental ouvir a opinião da sociedade e avaliar a sua credibilidade junto a ela, assim como é fundamental disponibilizar

informações e orientações aos cidadãos em apoio a suas relações de consumo. O site na Internet é um dos principais canais para disponibilização de informações que estimulem o controle social incluindo, por exemplo, o texto integral do Código de Ética; um resumo do Plano Estratégico com diretrizes, objetivos e indicadores; relatórios anuais de atividades; Relatórios de Gestão do PQGF e o Contrato de Gestão (texto integral e relatórios semestrais da CAA). A busca do envolvimento da sociedade ocorre também em todos os macroprocessos. Por exemplo, no

macroprocesso AC, durante o desenvolvimento de cada Programa de Avaliação da Conformidade, é formada uma comissão com representantes dos vários segmentos sociais (governo, produtores, consumidores, associações de classe, etc), que atua de modo consultivo na identificação de requisitos a serem atendidos. A seguir, os programas são encaminhados para consulta pública, durante um período determinado, para que toda a sociedade possa realizar críticas e encaminhar sugestões, antes da aprovação definitiva dos programas. Além dessas ações que estimulam o controle social, merecem destaque as práticas refinadas de Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo (ver item 3.3.D) e do Programa de Análise de Produtos (que, em 2005, completou dez anos de veiculação televisiva, o que faz deste um dos quadros de maior tempo de duração no programa “Fantástico”, demonstrando o caráter público do programa e sua grande aceitação pela sociedade). A Fig.3.11 apresenta outros instrumentos utilizados para identificar necessidades sociais e para orientar e estimular o controle dos resultados, assim como os canais de relacionamento disponibilizados.

■ 3.3.B Avaliação e Gerenciamento do Impacto de Atuação

O Inmetro, pela diversidade e pelas características de suas atividades, é uma instituição pública cuja atuação impacta a sociedade e, em função disso, precisa se manter atenta a diversos aspectos que dizem respeito à sua imagem e sua credibilidade, à confiabilidade de seus processos de trabalho, à garantia da qualidade de seus serviços e à continuidade e ao aprimoramento da própria instituição. O Plano Estratégico do Inmetro (horizonte 2002-2010) contempla, entre suas Diretrizes, a de Solidez e Excelência Institucionais, básica para o cumprimento da Missão. Essa Diretriz, perfeitamente alinhada com os princípios fundamentais apresentados no item 1.2, focaliza o aperfeiçoamento do sistema de gestão e, nesse contexto, prioriza a integração institucional, a ampliação da receita própria, a ampliação da captação de recursos, a constante melhoria do seu Sistema de Gestão da Qualidade, a busca da excelência científica e tecnológica, a adequação de seu quadro funcional às novas exigências e a consolidação de um modelo de gestão com maior autonomia e voltado para

Instrumento/Prática	Responsável	Frequência ou Extensão	Canal de relacionamento
Serviço “Comunique-se” (relacionamento com imprensa)	Secom	Contínua	“Sala de Imprensa” do site do Inmetro
Palestras e apresentações	Alta Administração	Principais eventos nacionais e regionais sobre metrologia e qualidade	Feiras e Congressos
Painéis Setoriais com representantes de segmentos industriais	Dimci	Conforme programa	Reuniões de debate
Atendimento e pesquisas da Ouvidoria Externa	Ouvid	Após atendimentos	Site do Inmetro; Telefone; Correio eletrônico

Fig.3.11 Principais instrumentos para identificar necessidades sociais e estimular o controle social

resultados. O atendimento a essa Diretriz e o atingimento de seus objetivos prioritários são gerenciados por meio de indicadores específicos, conforme apresentado no **critério 2**.

3.3.B1 Antecipação às Questões Sociais, Legais e/ou Ambientais

São várias as práticas utilizadas pelo Inmetro no sentido de prevenir questões sociais, legais e ambientais e também para minimizar riscos inerentes às suas atividades. São exemplos dessas práticas:

- Atuação da Assessoria Parlamentar do Inmetro (Aspar) no Congresso Nacional e em Audiências Públicas sobre assuntos relacionados às atividades e/ou competências do MDIC/Inmetro. Essa prática, de caráter pró-ativo, possibilita, desde 2000, a prospecção de propostas de projetos de lei monitorando-os quanto aos possíveis impactos que possam ter nas atividades e competências do Inmetro. A Aspar, semanalmente, emite para a Alta Administração a sinopse com a pauta das reuniões das Comissões do Congresso e ao final, seus resultados. Anualmente é enviado à Alta Administração, o Relatório de Acompanhamentos de Atividades Parlamentares.
- Consulta pública: além dos Programas de Avaliação

da Conformidade (ver item 3.3A) todos os regulamentos técnicos elaborados sob responsabilidade do Inmetro são submetidos a consulta pública via portarias e disponibilizados no site para conhecimento e manifestações da sociedade.

- Parâmetros para Aplicação de Penalidades: um trabalho foi desenvolvido em conjunto pela RBMLQ-I, Dqual e Dimel para harmonizar esses parâmetros, atendendo às demandas da sociedade para que as decisões quanto a penalidades fossem compatíveis com o porte da empresa, a realidade econômica da região e o atendimento ao espírito da legislação que busca a proteção do consumidor, com relação à sua saúde e à sua segurança, e a proteção do meio ambiente. Um software próprio permite que sejam considerados fatores como porte e antecedentes da empresa fiscalizada, natureza e impacto da irregularidade na relação de consumo, aspectos econômicos e ambientais;
- Apoio às micro e pequenas empresas: por meio de ações pró-ativas para viabilizar a inclusão dessas empresas no cenário da avaliação da conformidade e da metrologia (parcerias com o Sebrae e projetos Bônus Certificação e Bônus Metrologia).

- Requisitos de Aquisição: todos editais e contratos trazem cláusulas específicas para minimizar riscos. Por exemplo, contratos para prestação de serviços nas instalações do Inmetro incluem requisitos, tais como destinar 10% das vagas para ex-presidiários em processo de ressocialização; proibição do trabalho de menores e presença de técnico de segurança do trabalho.

3.3.B2 Atendimento aos Requisitos da Sociedade em Relação aos Serviços Prestados, inclusive por Intermediários

Diversas fontes já descritas nos itens 3.1 e 3.2 fornecem informações que exprimem os requisitos da sociedade com relação aos serviços prestados e a atuação do Inmetro. Essas informações são analisadas durante o processo de planejamento estratégico e, a partir delas, são estabelecidos objetivos e planos de ação para melhoria nas instalações, equipamentos, pessoal, tecnologias e atividades.

A cada exercício, o Inmetro, para atendimento da demanda de seu público alvo e, recentemente, às demandas da PITCE, vem investindo e incorporando novas instalações e equipamentos com o conseqüente crescimento do parque laboratorial e do patrimônio, como nos casos dos laboratórios de acústica e vibração, de química, de materiais (fase de projeto executivo) e reforma do prédio 20 para conversão em novos laboratórios.

A Fig.3.12 relaciona alguns melhoramentos e ações decorrentes da necessidade de atender requisitos da sociedade.

- | | |
|--|---|
| ■ Reformulação do <i>site</i> do Inmetro | ■ Automação de calibrações (Diavi) |
| ■ Expansão da RBMLQ-I | ■ Padronização primária de torque (Dimec) |
| ■ Portal do Consumidor | ■ Padronização primária de intensidade luminosa (Diopt) |
| ■ Implantação da Divisão de Metrologia Química na Dimci | ■ Avaliação e aprovação de modelos de medidores de energia elétrica (Dimel) |
| ■ Programa de Certificação de Manejo Florestal - CERFLOR | ■ Alerta Exportador! e sua ampliação |
| ■ Programa de AC da Produção Integrada de Frutas - PIF | ■ Convênio Inmetro-Fiesp |
| ■ Programa de Certificação de Cachaça | |

Fig.3.12 Melhoramentos e ações implementados visando atender requisitos da sociedade e dos usuários

integração permite uma visão sistêmica da atividade, havendo, por exemplo, uma única lista de verificação e um único relatório de auditoria. Outra prática, que vem sendo refinada, é a de negociação, com todos os órgãos delegados, de um Plano Anual de Fiscalização na Área da Qualidade, que para o exercício de 2003 foi elaborado em planilha Excel, para 2004 já houve a interligação com a Internet e, para o exercício de 2005, já foi totalmente negociado e desenvolvido com os órgãos em ambiente de Internet (via “*site*” do Inmetro).

3.3.B3 Preservação do Ecossistema/Usos de Recursos não Renováveis

Em 2004, iniciou-se o projeto denominado “Desenvolvimento de um Programa de Gestão Ambiental Interna”, sob a coordenação da Diraf/Divad, objetivando adotar internamente, no Inmetro, um conjunto de princípios, estratégias e diretrizes para proteger a integridade do meio

Além disso, o Inmetro acredita organizações para prestar serviços e, em contrapartida, estabelece mecanismos para coordenar e controlar essas atividades de modo a assegurar que os requisitos da sociedade e os cidadãos/usuários sejam atendidos:

- Os diversos organismos de avaliação da conformidade e de certificação de sistemas de gestão, que são acreditados pelo Inmetro para atuar como agentes no âmbito do macroprocesso de Avaliação da Conformidade, são acompanhados por uma política estruturada de auditorias. Todo o macroprocesso de Acreditação do Inmetro é uma prática refinada, com elevado conceito internacional nos principais fóruns relacionados.
- São também acompanhados os órgãos da RBMLQ-I, aos quais o Inmetro delega as atividades de verificação e inspeção de instrumentos de medição e de fiscalização de produtos pré-medidos, na área de metrologia legal e as atividades de fiscalização na área de avaliação da conformidade (ver também o item 6.1.C).
- Uma prática pró-ativa com relação aos órgãos delegados são os treinamentos ministrados para os técnicos desses órgãos (cerca de 600 já foram qualificados).

Uma prática inovadora e que vem sendo gradativamente implantada numa parceria entre Audin, Dqual e Dimel é a programação de auditorias integradas nos órgãos delegados. Com isto, as três áreas montam uma única equipe, liderada pela Audin, para a execução das auditorias, reduzindo custos. Os auditados também se beneficiam: a

ambiente, em seu sentido macro. Os principais resultados obtidos estão relacionados com:

- Diagnóstico dos pontos de estrangulamento que dificultam a implantação de modelo adequado de gestão ambiental;
- Implantação de Grupo de Trabalho para controle e acompanhamento da geração de resíduos sólidos, resultantes das atividades do Inmetro;
- Elaboração de modelo para transformação do Prédio 20 em uma edificação ecologicamente correta (Prédio Verde);
- Modificações no aspecto paisagístico do campus em Xerém;
- Projetos de estufa, coberturas e cerca viva;
- Estudos de sinalização do *campus*;

■ Controle de pragas e outras espécies.

Embora suas atividades representem baixo impacto ambiental, com mínimas possibilidades de dano aos ecossistemas, o Inmetro assume postura condizente com sua Missão e promove ações para preservar o meio ambiente e os recursos não renováveis e para minimizar o consumo dos recursos renováveis. Dentre elas:

- Coleta seletiva de lixo, especialmente o dos postos médicos, no *campus* de Xerém e no prédio do Rio Comprido. O resultado da venda dos materiais selecionados para reciclagem é revertido na compra de cestas básicas, distribuídas para os funcionários da empresa terceirizada de limpeza e conservação.
- Tratamento paisagístico do *campus* de Xerém (terreno de 2,3 milhões de metros quadrados com ampla reserva de mata atlântica), considerando o histórico de fauna e flora (plantio de árvores frutíferas que atraem espécies de pássaros em desaparecimento na região).
- Ações para racionalização do consumo de energia elétrica e água e redução de perdas, que ocorrem desde 1998. Em abril de 2000 foi realizado, pela empresa Furnas, um diagnóstico energético que forneceu subsídios para definição das ações a serem realizadas.

O Inmetro também conduz diversas ações institucionais para preservação do meio ambiente. Dentre elas:

- Programa de Gás Natural Veicular: ilustra a preocupação do Inmetro em prevenir problemas ambientais e legais; o uso do GNV exige avaliação, aprovação e registro de oficinas instaladoras, acreditação de organismos de inspeção, certificação de componentes e instituição de selo de garantia.
- Acordos de cooperação técnica como o convênio da Dimci com a CEG, no contexto da metrologia química, para avaliação da qualidade do gás manufaturado e do gás natural utilizados no Rio de Janeiro.
- Programa Brasileiro de Etiquetagem (AC): o programa informa os consumidores sobre o consumo de energia das diversas marcas de equipamentos eletrodomésticos, permitindo a seleção de produtos de maior eficiência.
- Programa de Certificação Florestal: a adesão do Inmetro ao Cerflor e seu papel como representante brasileiro no PEFC, são contribuições importantes para a preservação dos ecossistemas brasileiros (o Cerflor incorpora princípios de sustentabilidade da produção florestal, conforme previsto na ECO 92).

3.3.B4 Pendências ou Eventuais Sanções Referentes aos Requisitos Legais

Pendências de natureza técnica e regulamentar podem ser tratadas em reuniões da Diretoria do Inmetro, em comissões ou comitês internos, em reuniões específicas com as partes interessadas ou encaminhadas aos Comitês Assessores do Conmetro para análise e deliberação. Pendências ou questões legais, éticas e contratuais são

encaminhadas para a CAGE, a Audin e a Proge, sendo que, no caso de licitações, a Copel também é acionada. Dependendo da natureza das questões, o tratamento aplicado pode envolver a constituição de comissão de sindicância ou de inquérito, sem prejuízo de outras ações administrativas. O Inmetro jamais deixou de cumprir uma ordem judicial e não existem pendências trabalhistas, à exceção de um precatório que deverá ser pago durante 2006.

3.3.C Promoção da Responsabilidade Pública do Colaborador

O Código de Conduta Ética Profissional dos Servidores do Inmetro, instituído pela Portaria 244, de 13/12/02, é a base para promoção da responsabilidade pública das pessoas, por se constituir em instrumento de consolidação de princípios, valores e crenças, tendo como premissa o respeito às leis, às instituições, à sociedade, à hierarquia e aos colegas de trabalho. A minuta do Código foi elaborado pela Comissão de Ética do Inmetro – CEI, tomando como base vários marcos/instrumentos legais, tais como, Código de Ética do Funcionalismo Público, Regime Jurídico Único e o Regimento Interno do Inmetro. Essa minuta circulou por toda à Instituição, promovendo debates entre várias unidades. A CEI é nomeada através de Portaria do Inmetro, sendo composta por três membros titulares e três suplentes, além de um secretário. Apesar de sua nomeação ser feita através de um ato da Presidência do Inmetro, a CEI se reporta diretamente à Comissão de Ética Pública da Secretaria da Presidência da República, pois atua como sua representação setorial.

O Código de Ética se aplica a todos que trabalham direta ou indiretamente para o Inmetro. Desde sua instituição, mais de oitocentas pessoas já participaram de palestras de repasse conceitual promovidas pela Comissão de Ética. As manifestações da Alta Administração aos servidores, as visitas de ministros e de outras autoridades ao Inmetro, as palestras aos servidores feitas por especialistas do TCU e de outros órgãos de controle são, igualmente, instrumentos de promoção da responsabilidade pública das pessoas. A Ouvidoria Interna disponibiliza canais específicos para recebimento de reclamações e sugestões internas. Questionamentos que envolvam desvios com relação ao Código de Conduta são encaminhados para a Comissão de Ética.

3.3.D Estímulo ao Exercício da Cidadania

O Inmetro desenvolve várias ações dirigidas às pessoas e também às comunidades vizinhas, especialmente Xerém. Essas ações contribuem para estimular as pessoas ao exercício da cidadania, fazendo com que elas participem ou colaborem, com seu trabalho, para o desenvolvimento das suas próprias comunidades ou da sociedade. São exemplos dessas ações:

- O curso de Metrologia no Colégio Estadual Círculo Operário, ministrado por técnicos da Dimci e da Dimel e oferecendo à comunidade de Duque de Caxias uma alternativa de carreira profissional;
- O curso de Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo (padrão NIG-DQUAL-029), mi-

nistrado por técnicos da Dqual, leva às diversas regiões do País informações sobre direitos do consumidor, preparando instrutores para o repasse dessas informações às suas comunidades, com o objetivo de contribuir para a formação de consumidores conscientes;

- A confecção e a distribuição de cartilhas educativas, elaboradas por profissionais do Inmetro segundo o padrão NIG-DQUAL-027, abordando produtos com certificação compulsória e contendo informações sobre utilização correta, segurança e validade, entre outras;
- Palestras sobre temas relacionados com a cidadania, o acesso ao Portal do Servidor via Intranet e o apoio às atividades da Associação dos Servidores - Asmetro e sua divulgação por meio do jornal “Na Medida”;
- Estímulo à participação em atividades externas como

coral, grupo de teatro, “grupo talentos”, doações de produtos pré-medidos apreendidos etc. Quanto a este último, a prática data desde o estabelecimento dos convênios entre o Inmetro e os órgãos de fiscalização delegados, e vem sendo aperfeiçoada em termos de organização e controle. Cabe ressaltar que, cada órgão delegado do Inmetro (RBMLQ-I) tem autonomia no que se refere à definição da responsabilidade e controle dessas doações.

Controle das Práticas de Interação com a Sociedade

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia apresentada no item 1.2.E. Outros métodos específicos estão apresentados na Fig.3.13, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação dessas práticas.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/ Periodicidade	Data da implantação	Disseminação
Avaliação do impacto das atividades da organização	Reuniões de acompanhamento dos projetos	UPs relacionadas	Variável por UP	1998	Todo Inmetro
Monitoramento de organizações acreditadas e delegadas	Acompanhamento dos Cronogramas e Padrões: das Auditorias nos Organismos Acreditados pelo Inmetro e Reuniões da RBMLQ-I	UPs envolvidas	Contínua	1996	Todas Organizações Acreditadas e Delegadas
Estímulo ao controle social	Ver Fig.3.11				

Fig.3.13 Controle das práticas de gestão para Interação com a sociedade

3.3.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à interação com a sociedade é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendiza-

do descrita no item 1.2.F. A Fig.3.14 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias
2002	Reformulação do site do Inmetro
2003	Lançamento dos Painéis Setoriais na Dimci com representantes dos setores industriais
2003	Implementação do processo de Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo
2004	Implementação da Ouvidoria Interna
2005	Intensificação do projeto voltado para MPE no âmbito do macroprocesso Avaliação da Conformidade (Bônus Certificação)

Fig.3.14 Principais inovações e melhorias implementadas na interação com a sociedade

4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

4.1 Gestão das Informações da Organização

O Inmetro utiliza sistemas de gerenciamento de informações para prover confiabilidade aos processos de coleta, armazenamento e disponibilização de dados e informações para as pessoas e demais partes interessadas. Esses sistemas foram estruturados a partir de 1996, por meio do Plano Global dos Sistemas de Informação (PGSI), que organizou o processo de identificação de necessidades de informações e do desenvolvimento de soluções para coleta, seleção, formatação e disponibilização de dados, a partir do desenvolvimento de uma infraestrutura de hardware, software e comunicações. O PGSI

foi refinado e transformado num processo de planejamento dos sistemas de informação que resultou no produto PSI Inmetro - Plano dos Sistemas de Informação do Inmetro, sob responsabilidade da Coordenadoria Geral de Planejamento/Serviço de Informática (Cplan/Sinfo). Montta-se o PSI a partir do alinhamento da Tecnologia da Informação (TI) com as informações recebidas de todas as áreas do Inmetro através do planejamento estratégico, onde se identifica a demanda. O PSI Inmetro contém os sistemas de informação hoje existentes e uma relação de novos sistemas candidatos, definidos de modo a apoiar os Planos Estratégicos do Inmetro e dos macroprocessos e as demandas dos processos organizacionais para um horizonte de três anos.

4.1.A Seleção e Coleta das Informações

A seleção e coleta de informações é realizada de acordo com os Objetivos Estratégicos Institucionais e com as necessidades dos diversos macroprocessos e processos organizacionais, de modo a apoiar a gestão das atividades da Instituição e dar suporte aos processos de tomada de decisão. Essas necessidades de informação são definidas, classificadas e modeladas para a composição dos sistemas de informação e das bases de dados corporativas. O trabalho é desenvolvido por equipes multidisciplinares

representativas das diversas áreas, visando assegurar a obtenção de um produto consistente.

4.1.A1 Critérios de Seleção e Métodos de Obtenção de Informações

A seleção e a classificação das informações são feitas de acordo com as necessidades definidas pelos diferentes usuários, internos e externos, conforme apresentado na Fig.4.1.

Tipo de informação	Característica da informação	Responsável
Operacional interna	Suporte aos macroprocessos, aos processos organizacionais e às atividades operacionais em geral.	Cplan/Diraf
Comparativa	Suporte ao estabelecimento de metas de desempenho ou ao planejamento estratégico dos macroprocessos e processos organizacionais.	Cplan
Institucional	Suporte ao cumprimento da Missão ou para atender a exigências legais ou compromissos com órgãos governamentais.	Cplan
Atendimento aos usuários do Inmetro	Suporte ao atendimento de solicitações, incluídas as informações, tecnológicas ou não, geradas pela Instituição e disponibilizadas aos usuários.	Cplan, Ouvidoria e áreas técnicas

Fig. 4.1 Tipos de informações necessárias conforme finalidade

São vários os métodos utilizados para obter essas informações, cada um deles relacionado com o tipo e com

a fonte originária da informação. A Fig.4.2 relaciona os principais métodos.

Tipo de informação	Principais métodos de obtenção	Principais fontes
Operacional interna	Auditorias do SGQI; auditorias externas (IAF, ILAC, IAAC, EA, SIM); Comitês do Conmetro; missões ao exterior (relato e reuniões de efeito multiplicador); interação com RBMLQ-I, RBC, RBLE, organismos acreditados e parceiros institucionais; pesquisas junto a usuários; Tele-Atendimento (Ouvid); palestras de especialistas; Cooperação Técnica com organismos congêneres.	Relatórios de auditoria, reuniões, relatos de disseminação, reuniões da RBMLQ-I (Fig.1.3), relatórios da Ouvid, Colóquios de Metrologia, Painéis Setoriais, fóruns internacionais (Fig.1.5).
Comparativa	Intercomparações metrológicas, <i>benchmarks</i> , missões ao exterior, palestras de especialistas, participação em <i>surveys</i> .	Colóquios de Metrologia, Painéis Setoriais, Encontros com acreditados (Organismos e Laboratórios); fóruns internacionais (Fig.1.5).
Institucional	Auditorias de órgãos de controle e financiamento; acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão; Plenárias do Conmetro; interação com Ministérios, Agências Reguladoras e Poder Legislativo; pesquisas de opinião pública; atuação da Diraf, Proge e Audin; participação de atores externos e internos na formulação das estratégias (ver 2.1.B).	Relatórios de DFC/RJ, TCU, Finep, Comitê de Avaliação do Contrato de Gestão, reuniões, ofícios, cartas, DOU, Rede Governo.
Atendimento aos usuários do Inmetro	Comitês do Conmetro; interação com RBMLQ-I, RBC, RBLE, organismos acreditados e parceiros institucionais; pesquisas junto a usuários; interação com Ministérios, Agências Reguladoras e Poder Legislativo; atuação na OMC como Ponto Focal do Acordo sobre Barreiras Técnicas; Programa de Análise de Produtos.	Reuniões, relatórios; Portal Inmetro/RBMLQ-I; Reuniões da RBMLQ-I (Fig.1.3); Painéis Setoriais; reuniões dos comitês, base de dados, pontos focais estrangeiros e assembleias da OMC; resultados de análises.

Fig.4.2 Principais métodos e fontes de obtenção de informações

Esse processo está formalizado em normas do Sistema de Gestão do Inmetro, como, por exemplo:

- NIG-SEGEQ-006 – Orientação para o Processo de Auditoria Interna da Dqual;
 - NIG-OUVID-001 – Atendimento a Sugestões e Pedidos de Informações Recebidas;
 - NIG-CPLAN-031 – Elaboração e Distribuição de Relatório Anual de Atividades;
 - NIG-CAINT-001 – Elaboração de acordo de Cooperação Técnica Internacional,
- todas disponibilizadas no Sidoq.

4.1.A2 Principais Informações Utilizadas

As informações são classificadas conforme Fig.4.1 e obtidas de acordo com a Fig.4.2. A Fig.4.3 apresenta exemplos de informações importantes e seu relacionamento com os principais processos e metas da organização, considerando como principais metas aquelas definidas no Contrato de Gestão.

4.1.A3 Integração com os Sistemas do Governo

Alguns dos sistemas informatizados funcionam interfacados com sistemas de gestão do Governo Federal, como o SIAPE - Sistema Integrado de Administração de

Informações utilizadas	Principais processos	Principais metas (ver Fig.2.14)
Resultados das pesquisas de opinião pública	Macroprocessos e processos organizacionais	Metas dos Indicadores Globais
Resultados das pesquisas de opinião junto aos usuários	AC, ACRE, CM, PDUM, ITMQ	Metas dos Indicadores de Atendimento de AC, CM e PDUM
Deliberações da OIML e CIPM	CM e PDUM	Metas dos Indicadores de Atendimento de CM e PDUM
Informações operacionais, financeiras e demandas da RBMLQ-I.	CM, AC e processos organizacionais	Metas dos indicadores de atendimento de CM e AC
Discussões e demandas dos Comitês do Conmetro e deliberações do Conmetro	ACRE, AC, PDUM, CM	Metas dos Indicadores de Atendimento de AC, CM e PDUM
Leis, Decretos, Medidas Provisórias, Portarias, Atos Normativos e outros instrumentos legais emanados do Poder Público Federal.	Macroprocessos e processos organizacionais	Metas do Contrato de Gestão
Resultados de auditorias, informações e deliberações do IAF, ILAC, IAAC, EA, ISO-CASCO e PEFC	AC e ACRE	Metas dos Indicadores de Atendimento de AC
Resultados da Avaliação do Contrato de Gestão	Macroprocessos e processos organizacionais	Metas do Contrato de Gestão e Conceito do Desempenho do Inmetro
Normas técnicas nacionais e internacionais	PDUM, CM, ACRE, AC, ITMQ	Metas dos Indicadores de Atendimento de PDUM, CM, AC
Resultados de auditorias do SGQI e auditorias integradas RBMLQ-I	Macroprocessos e processos organizacionais	Metas dos Indicadores de Atendimento de PDUM, CM, AC
Relatos de feiras e eventos nacionais e internacionais	PDUM, AC, CM, ITMQ e processos organizacionais	Metas dos Indicadores de Atendimento de PDUM, CM, AC
Resultados de intercomparações e <i>benchmarks</i>	PDUM, ACRE, AC, ITMQ, CM	Metas dos Indicadores de Atendimento de PDUM, CM, AC
Normas, orientações e determinações do MDIC e outros Ministérios, Agências Reguladoras e demais órgãos do Poder Executivo.	Macroprocessos e processos organizacionais	Metas do Contrato de Gestão e Conceito do Desempenho do Inmetro

Fig.4.3 Principais informações utilizadas e metas relacionadas

Pessoal, o SICAF - Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores, o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira e o SICON - Sistema de Controle de Contratos, que é gerenciado pela Divisão de Finanças (Diraf/Difin). Em 2005, foi implantado no Inmetro o Sistema de Tramitação de Documentos - Sitad, coordenado pela Cplan/Divit, que permite transferir informações para o Sistema de Protocolo do MP, dando visibilidade ao trâmite de documentos. O Portal do Consumidor, operado pela Dqual/Diviq, promove de modo pró-ativo a integração do Depto. de Proteção e Defesa do Consumidor do MJ, da rede de Procon estaduais e do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor disponibilizando, de maneira rápida e eficaz, informações para os consumidores, contribuindo para a qualidade de suas decisões de compra. Outro exemplo é o Portal de Relacionamento Inmetro/RBMLQ-I, instrumento de gestão, de alinhamento estratégico e de troca de informações entre o Inmetro e os órgãos delegados, integrantes da RBMLQ-I.

■ 4.1.B Atualização, Preservação, Consistência e Integridade das Informações

A revisão do PGSI e o novo planejamento, com base no Plano Estratégico e nos macroprocessos e processos organizacionais, contemplou uma análise da situação atual, identificando as necessidades ainda não atendidas, as novas demandas e as mudanças requeridas. Com relação à organização e à atualização das informações, além da definição de um gestor para cada tipo de informação, o uso de senhas de acesso e de uma base de dados corporativa eliminam a redundância e promovem a segurança nas atualizações. Uma forma de ga-

rantir que alguém não vai acessar uma informação obsoleta é a política de atualização de dados definida pela NIG-CPLAN-35, norma voltada para inclusão, alteração e exclusão das informações dinâmicas no *site* e Intranet. Essa ação é coordenada pela Cplan/Divit e, em cada UP, há um gestor da informação responsável pelo que for enviado. As solicitações chegam pelo sistema Atualize e são prontamente atendidas. Muitas vezes as correções exigem interferências simples, como correções ortográficas e gramaticais. Caso contrário, há necessidade do técnico da Cplan/Divit verificar em que *subsite(s)* a informação interfere, para hospedá-la corretamente. A Cplan/Divit é responsável por esse trabalho.

Uma rede de computadores cobre duas localidades diferentes (Rio Comprido e Xerém), interligadas por meio de um *link* de fibra óptica de 2Mbps e de um outro *link* de 64 Kbps, servindo de *back-up*. Para cada localidade existe um servidor de banco de dados onde é realizado um *back-up* de segurança das informações contidas, assim como para os outros servidores (correio, desenvolvimento, *Web*, aplicativos e serviços). As informações disponíveis na rede são armazenadas diariamente, pela equipe de suporte, em fitas DAT e DLT, que são mantidas em localidades diferentes, por razão de segurança. Dessa forma, é mantido um "Plano de *Back-up* das Informações" de toda a rede, possibilitando a sua recuperação total em caso de ocorrência grave. Os sistemas são continuamente monitorados para verificação, testes e eliminação de vírus, ataques à rede interna (sistemas de segurança IDS - *Intrusion Detect System* e *firewall*) e monitoramento de acesso a *sites* (filtros de conteúdo).

Anualmente, os sistemas são submetidos a testes para detecção de vulnerabilidades referentes à segurança e à garantia da integridade das informações.

A Fig.4.4 apresenta os principais sistemas de informações utilizados pelo Inmetro.

Sistema de informação	Objetivo	Informações disponíveis
Site do Inmetro (Web) www.inmetro.gov.br	O site é o principal meio de divulgar a Sociedade informações sobre os produtos, serviços e ações desenvolvidas pelas suas diversas áreas de atuação.	Informações gerais sobre produtos, serviços e ações do Inmetro.
Ponto Focal (Web)	Sistematizar, agilizar e controlar as atividades realizadas pelo Inmetro como Ponto Focal, no que se refere ao controle dos serviços referentes a barreiras técnicas, disponibilizados aos seus usuários.	Usuários, Notificações, Ponto Focal e Exigências Técnicas .
Acompanhamento e Controle de Projetos Sicap (Web)	Controle e acompanhamento dos projetos oriundos do Plano Estratégico Corporativo e dos Planos Estratégicos dos macroprocessos e processos organizacionais.	Projetos, Sub-projetos e Etapas.
Atendimento ao Cidadão - SAC	Gerenciar a qualidade no atendimento ao cidadão interagindo com as áreas responsáveis pelas respostas às solicitações.	Usuários diretos e indiretos dos macroprocessos CM, AC, ACRE e PDUM, Parceiros, Base de Conhecimento.
Elaboração e Implementação de Programas de Avaliação da Conformidade - Seipac (Web)	Padronizar o método de definição da avaliação da conformidade (estudo de viabilidade), possibilitar o desenvolvimento dos programas de avaliação da conformidade e acompanhar os programas de avaliação da conformidade de produtos.	Produtos, Processos, Serviços, Regulamentação, Mecanismos, Modalidades.
Arrecadação e Receita	Gerenciar por Diretoria todos os eventos referentes à prestação de serviços pelas várias áreas, desde o registro de uma solicitação de serviço feita por um cliente, até o pagamento deste serviço ou a notificação de inscrição na dívida ativa.	Usuários diretos, Catálogo de Serviços e Receita da Diretoria.
Recursos Humanos	Gerenciar todas as informações relativas à administração de Recursos Humanos, contribuindo para o alcance dos objetivos, melhoria de qualidade dos serviços e aumento da produtividade.	Servidores, Terceirizados, Colaboradores, Bolsistas, Estagiários, Aposentados, Lotação, Benefícios, Cargos, Salários, Diárias, Passagens, Férias, Frequência, Treinamentos, PAT, Eventos.
Planejamento Estratégico - Planest (Web)	Possibilitar o acompanhamento das metas físicas dos indicadores de desempenho relacionados ao Planejamento Estratégico agilizando, aprimorando, aumentando a confiabilidade do processo e subsidiando o modelo de gestão.	Planos Estratégicos dos macroprocessos e processos organizacionais, projetos, Objetivos Institucionais, Missão, Visão, macroprocessos. Processos, metas, indicadores, coleta de resultados, memórias de cálculo.
Controle de Documentos da Qualidade - Sidoq (Web)	Cadastrar e dar visibilidade de informações básicas sobre os Documentos da Qualidade (tais como normas, formulários e documentos diversos), a fim de agilizar e tornar objetivas as pesquisas realizadas nestes documentos pelos usuários do Inmetro.	Normas (NIT, NIG, NIE), Formulários, Documentos.
Intranet (Web)	Gerenciar a Intranet do Inmetro, tornando-a mais moderna, ágil e com uma maior facilidade de acesso às informações corporativas.	Eventos, Notícias, Quadros, Planos, Regimento Interno, Ramais, Pessoas, Backoffice.
Acreditação Laboratórios de ensaios e calibração	Gerenciar o processo de acreditação de Laboratórios de Calibração.	Laboratórios de ensaio e calibração acreditados.
Acreditação de organismos de Certificação e Inspeção	Registrar informações sobre as creditações.	Relação dos organismos acreditados e seus respectivos escopos e documentos normativos.
Planejamento Orçamentário - Siplan	Administrar o ciclo orçamentário do Inmetro. Partindo da proposta orçamentária das áreas, o sistema agrega todas as informações nas diretorias, dentro do limite orçamentário de cada uma, gerando o conceito de PI (Plano Interno), o que permite acompanhar os diversos projetos e processos de maneira eficiente e transparente.	Proposta/Execução Orçamentária da Receita, Proposta/Execução Orçamentária da Despesa, PAT.
Produtos com conformidade avaliada	Administrar informações sobre produtos certificados, oriundas dos organismos de certificação, consolidadas pelo Inmetro e repassadas para os órgãos fiscalizadores e disseminar para a sociedade por meio do site do Inmetro.	Produtos certificados, relacionados a seus fabricantes, marcas, certificadoras, validade da certificação etc.
Produção Integrada de Frutas (Web)	Controlar a produção integrada de frutas desde o produtor até o empacotador. Cadastrar junto ao Ministério da Agricultura com informações da produção e empacotamento de frutas no País.	Organismos de certificação, Usuários (Produtor, Empacotador), Adesões, Empacotamentos, Sifras, Solicitação de Selos.

Continua na próxima página

Sistema de informação	Objetivo	Informações disponíveis
Portal do Relacionamento Inmetro/ RBMLQ-I (Web) (em implantação)	Disponível na Intranet e Internet com as informações sendo compartilhadas com seus respectivos níveis de permissão. Concebido a partir do mapeamento das informações nos segmentos: orçamentário, de arrecadação, técnico, gerencial, financeiro, jurídico e outros, objetivando a extinção do envio de resultados (relatórios para diversas áreas do Inmetro) utilizando papel, fax, correio eletrônico ou da digitação dos mesmos dados em lugares diferentes (sistemas/planilhas). Toda a troca de informações entre Inmetro e RBMLQ-I deverá ser feita pelo Portal.	www.inmetro.gov.br/portalmrml Órgãos da RBMLQ-I, Pessoas da RBMLQ-I, Catálogo de Serviços, Convênios, Serviços Delegados, Planos de Aplicação, Proposta/Execução Orçamentária da Receita, Proposta/Execução Orçamentária da Despesa, Mensal Estatístico, Cadastro de visitas a nível nacional, Autos de Infração, Revisão de Certificados.
Legislações - Sil (Web)	Centralizar as informações relativas a regulamentos técnicos federais, portarias de aprovação de modelos e diversos tipos de legislações em um único sistema.	Órgãos Regulamentadores, Unidades Organizacionais, Regulamentos (Portarias, Ato Lei, Ato Legal etc.).
Cadastro de Acreditação de Organismos (Web)	Registrar informações básicas referentes às creditações ou designações existentes no macroprocesso ACRE.	Organismos, Acreditações, Escopos, Documentos Normativos.
Portal do Consumidor (Web)	Portal de busca de informações de consumo para o cidadão.	www.portalconsumidor.com.br Informações para orientar decisões de compra e educar para consumo.
Conmetro	Base de dados para agilizar o processo de consulta às decisões nas áreas de metrologia, normalização e qualidade industrial.	Resoluções do colegiado a partir de 1975.
Alerta Exportador!	Sistematizar, agilizar e controlar as atividades realizadas pelo Inmetro como Ponto Focal, especialmente o controle dos serviços referentes a barreiras técnicas, disponibilizados aos seus usuários.	Notificações do Comitê do Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio da OMC e exigências técnicas.

Fig. 4.4 Principais sistemas de informações em uso

4.1.C Disseminação e Disponibilização das Informações

O processo de disseminação de informações tem seu início na prospecção de novos produtos e serviços de informação, onde são mapeados os acervos necessários. Após um estudo sobre as possibilidades de disseminação, incluindo fontes, fluxos, gestores, formatos, periodicidade e público-alvo, dá-se origem a um novo produto ou serviço de informação, normalmente disseminado através do *site* do Inmetro, na forma de bases de dados, planilhas e cartilhas eletrônicas, ou como material impresso e distribuído.

O *site* é um instrumento eficiente e de fácil acesso para disponibilizar e disseminar as informações aos usuários (Intranet) e demais partes interessadas (Internet). Disponibiliza informações institucionais e relativas a seus macroprocessos, acessos ao Portal da RBMLQ-I, à relação dos laboratórios de ensaios e calibração acreditados, aos organismos de certificação e de inspeção acreditados, ao Portal do Exportador e aos *sites* de ministérios, agências reguladoras, organismos internacionais, bem como aos órgãos metrológicos, nacionais e internacionais, com os quais o Inmetro mantém acordos e parcerias. Outros meios de divulgação e disseminação de informações às partes interessadas foram apresentadas na Fig.1.4.

O Inmetro também disponibiliza informações pela mídia impressa, de natureza documental, por meio de livros, *folders*, *banners*, revistas, cartazes, panfletos, identidades visuais e outros.

A aquisição do acervo das bibliotecas é gerenciada pela Cplan/Divit, gestora do Plano Anual de Aquisição de Material Bibliográfico. Cabe à divisão gerenciar as aquisições de publicações, livros, normas técnicas, assina-

tura de periódicos técnicos nacionais e estrangeiros, assinatura do Diário Oficial da União, de jornais diários, de revistas semanais, etc, para atendimento às áreas técnicas, de apoio e estratégicas, assim como as executivas da Alta Administração.

4.1.D Memória Administrativa

A memória administrativa do Inmetro é preservada por meio de registros mantidos em meio físico e eletrônico, gerenciados com base em procedimentos que seguem os requisitos da Norma ISO 9001:2000. A Cplan/Divit está implementando um trabalho de documentação, onde utiliza a tabela de temporalidade e código de classificação dos documentos (gestão de documentos) e prevê um ambiente projetado para acolher toda a memória do Inmetro, de forma a preservá-la em um Arquivo Central. Já a parte de controle e tramitação de documentos ativos está organizada e permite controlar os fluxos através de um sistema eletrônico, o Sitad. Este sistema permite verificar a procedência, o assunto, a classificação, a temporalidade; o tipo do documento, seu número, espécie, onde está arquivado etc.

O Arquivo Geral de documentos passou em 2000 e 2003 por revisões e, a partir dali, tem sido atualizado periodicamente. O processo de gestão de documentos está sendo consolidado com os objetivos principais de maximizar a sua eficácia em apoiar a tomada de decisões da Alta Administração, a gestão do SGQI e a preservação da memória institucional e do patrimônio público. Na etapa de definição desse processo, participaram profissionais do Arquivo Nacional, representantes de cada UP e de uma amostra significativa de usuários (cerca de 200 pessoas). Após um diagnóstico detalhado, foram elaborados, aprovados e implementados novos documentos normativos (NIG-CPLAN-044 e 045), treinados usuários

e desenvolvido o sistema informatizado Sitad. Os documentos funcionais dos servidores do Inmetro, ativos e aposentados, estão atualizados e salvaguardam a memória administrativa referente à vida funcional de cada um, incluindo registros profissionais: curso fundamental, graduação, Pós-graduação etc.

Controle das Práticas de Gestão das Informações

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2.E. Uma metodologia específica está apresentada na Fig.4.5, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/Periodicidade	Data de implantação	Disseminação
Sistemas de Informação	Monitoramento Atualização Acessos Monitoramento do PSI com aquisição de ferramentas de TI	Sinfo/UPs	Permanente	1996	Todas as áreas do Inmetro

Fig. 4.5 Controle das práticas de gestão das informações

4.1.E Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações do Inmetro é realizada de acordo com a metodologia geral

de aprendizado, descrita no item 1.2.F. Por sua vez, a Fig.4.6. relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação desta metodologia

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Implementação do Sidoq
2002	Portal do Consumidor
2003	Criação do Comitê Internet/ Intranet/ e-Gov
2003	Reformulação do site na Internet - introdução da medição de acesso
2003	Implementação do Portal de Relacionamento RBMLQ-I
2004	Implementação do Seipac e do Planest
2004	Revisão do PSI - Alinhamento da TI com o Planejamento Estratégico
2005	Implementação do Sitad

Fig. 4.6 Evolução da gestão de informações do Inmetro

4.2 Gestão das Informações Comparativas

4.2.A Identificação e Priorização das Informações Comparativas

4.2.A1 Critérios para Seleção das Informações Comparativas

Um dos Objetivos Estratégicos Institucionais do Plano Estratégico do Inmetro 2002-2010 é a consolidação e ampliação do reconhecimento internacional das estruturas de avaliação da conformidade e metrologia do Sinmetro, o que deu origem a vários projetos voltados ao aprimoramento dessas estruturas. O pressuposto para este reconhecimento é o alinhamento a padrões que sejam referenciais de excelência. Desta forma, a maior parte das ações de comparação praticadas no contexto

dos macroprocessos AC, PDUM, ACRE, CM, AI e ITMQ têm como fundamento as referências técnicas internacionais disponíveis, cujo acesso é viabilizado pelo relacionamento do Inmetro com mais de 50 fóruns, instituições e organismos em todo o mundo. Quanto às necessidades ditadas pelos demais Objetivos Estratégicos Institucionais, as informações são selecionadas com base na sua vinculação aos indicadores de desempenho correspondentes e às metas estabelecidas no Contrato de Gestão (Fig.2.13).

4.2.A2 Principais Informações Comparativas

As principais informações comparativas e os processos relacionados, com objetivos e metas, estão apresentados na Fig.4.7.

Natureza da informação	Processos relacionados	Objetivos e metas (*)
Informações sobre práticas laboratoriais e metrológicas, ensaios, realização de unidades, desenvolvimento de padrões, incertezas de medição.	PDUM e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de PDUM, seus indicadores e metas.
Informações sobre prospeções, avaliações técnicas, dados quantitativos, levantamentos, programas.	AC e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de AC, seus indicadores e metas.
Informações sobre processos de acreditação, avaliações técnicas, auditorias, dados quantitativos.	ACRE e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de ACRE, seus indicadores e metas.
Informações sobre fiscalizações, verificações, regulamentos técnicos metrológicos, aprovações de modelo.	CM e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de CM, seus indicadores e metas.

Continua na próxima página



Continuação

Natureza da informação	Processos relacionados	Objetivos e metas (*)
Informações sobre sistemas de informação, tecnologia de informação.	ITMQ e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de ITMQ, seus indicadores e metas.
Informações sobre barreiras técnicas, ponto focal, publicações.	AI e seus processos específicos e operacionais.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos específicos de AI, seus indicadores e metas.
Informações sobre contratos de gestão, sistemas da qualidade, sistemas de informações, <i>hardware</i> e <i>software</i> , gestão de custos, controle de receitas e despesas, sistemas de avaliação e reconhecimento, níveis de remuneração.	Processos organizacionais: Gestão Estratégica e Apoio.	Objetivos Estratégicos Institucionais e objetivos estratégicos das áreas de gestão e apoio, seus indicadores e metas.

(*) Ver Fig. 6.3 e Fig. 6.4.

Fig. 4.7. Principais informações comparativas e os processos relacionados

4.2.B Seleção, Coleta e Pertinência das Informações Comparativas

A diretriz básica para a busca de informações comparativas é identificar os centros de excelência relativos a cada macroprocesso, processo específico ou processo operacional. Essa identificação é praticada de várias formas, sendo a principal delas resultante do relacionamento internacional do Inmetro, que permite aos seus Diretores e especialistas conhecer pessoalmente os recursos e as práticas das principais instituições, congêneres ou não, definindo os referenciais comparativos mais adequados. A participação em *benchmarks* e *surveys* internacionais, juntamente com congêneres de alto nível como PTB e NRLM, assim como os diversos acordos e convênios de cooperação firmados com esses congêneres e outras instituições tecnológicas, são importantes fontes de aquisição de conhecimento e de obtenção de informações e referências. Nas visitas a outras ins-

tuições e empresas, também são adquiridos conhecimentos de práticas de gestão para serem adaptados e utilizados. O uso da Internet facilita o acesso às instituições nacionais e internacionais atuantes em metrologia e avaliação da conformidade, possibilitando a busca de informações pertinentes. A Rede Governo facilita o acesso aos demais órgãos públicos da União, para a busca de informações pertinentes relacionadas com processos de apoio. Os principais referenciais utilizados para apoiar os processos de melhoria (*benchmarking*) e as práticas de obtenção das informações estão apresentados na Fig.4.8.

A Fig.4.9 apresenta as principais fontes para obtenção das informações comparativas necessárias para apoiar a definição de metas para os indicadores e a análise do desempenho global e as justificativas da pertinência de sua escolha.

Macroprocesso/ Processo	Principais referenciais	Práticas de obtenção
PDUM	BIPM, NIST, PTB, BNM, CIPM, INTI, CENAM, NPL, ISO, NMIJ, KRIS, BAM, CITAC, IMG, CEM, SIM.	Intercomparações, <i>benchmarks</i> , projetos conjuntos, acordos de cooperação, estágios e intercâmbios de especialistas, normas e <i>papers</i> internacionais, congressos e seminários, consultas aos <i>sites</i> na Internet.
AC	Eurepgap, PEFC, ITTO, ISO-CASCO, UNCTAD	Acordos de cooperação, parcerias, missões ao exterior, consultas aos <i>sites</i> na Internet.
ACRE	IAF, IAAC, ILAC, EA, AAQG, OAA, INTI, UKAS	<i>Surveys</i> , auditorias externas, <i>benchmarks</i> , consultas aos sites na Internet acordos de cooperação, parcerias, avaliação de pares, missões ao exterior.
CM	OIML, CIML, IEC, NIST, IMG, LATU, SIM, INTI, ISO, CEM, PTB, NWML, Mercosul	Acordos de cooperação, missões ao exterior, grupos de trabalho, reuniões técnicas, consultas aos <i>sites</i> na Internet.
ITMQ	OMC, SGT-3 Mercosul, ITC, GNAM, ALCA, ALADI, UE	Missões ao exterior, acordos de cooperação, consultas aos <i>sites</i> na Internet.
AI	Pontos focais estrangeiros, ITC, ALADI, UNCTAD	Acordos de cooperação, participação em negociações internacionais, consultas aos <i>sites</i> na Internet, missões ao exterior.
Organizacionais (Gestão Estratégica e Apoio)	MDIC, MP, MF, MJ, MAPA, MMA, MS e órgãos vinculados, Agências Reguladoras, ENAP, empresas.	Visitas, reuniões técnicas, relatórios, acordos de cooperação, convênios e parcerias, congressos e seminários, cursos externos, consultas aos <i>sites</i> na Internet.

Fig. 4.8 Principais referenciais para benchmarking

Organização	Justificativa / Pertinência / Atualização	Indicadores comparados
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica	Autarquia especial que regula e fiscaliza a produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. A exemplo do Inmetro, realiza atividades ligadas à emissão de regulamentos técnicos, qualidade de fornecimentos e programas de vital importância para os consumidores.	7.1 Resultados relativos aos cidadãos usuários
IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor	Promove anualmente uma avaliação de Agências e Órgãos Públicos sobre a adequada e eficaz prestação de serviços públicos aos consumidores.	7.2 Resultados relativos à sociedade
INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial	Autarquia federal, vinculada ao mesmo Ministério que o Inmetro (MDIC) e portanto, sujeita às mesmas restrições orçamentárias capazes de afetar seu desempenho na realização de serviços e arrecadação de receitas. Assim como o Inmetro, os recursos próprios constituem maior parte da receita do órgão, além das atividades estarem relacionados à Tecnologia Industrial Básica -TIB e fazerem parte da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE. O Seplo obtém anualmente as informações relativas ao desempenho do INPI por meio dos relatórios de gestão daquele órgão e consultas ao MDIC, organizando os dados desde 2000 em planilhas eletrônicas.	7.2 Resultados relativos à sociedade; 7.3 Resultados orçamentários e financeiros
Suframa	Autarquia federal, vinculada ao mesmo Ministério que o Inmetro (MDIC) e portanto, sujeita às mesmas restrições orçamentárias capazes de afetar seu desempenho na realização de serviços e arrecadação de receitas. Assim como o Inmetro, os recursos próprios constituem maior parte da receita do órgão. O Seplo obtém anualmente as informações relativas ao desempenho da Suframa por meio dos relatórios de gestão daquele órgão e consultas ao MDIC, organizando os dados desde 2000 em planilhas eletrônicas.	7.3 Resultados orçamentários e financeiros
Embrapa	Empresa da área governamental reconhecida pela excelência na gestão. Como o Inmetro, é membro da ABPTI - Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Industrial.	7.4 Resultados relativos às pessoas
ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar	Autarquia especial que, a exemplo do Inmetro, promove a defesa do interesse público. Reconhecida pelas práticas de gestão de pessoas.	
Associação Brasileira de Defesa do Consumidor Pro-Teste	Realiza trabalho semelhante ao Programa de Análise de Produtos do Macroprocesso AC (as análises da Pro-Teste têm caráter comparativo e as do Inmetro são mais complexas pois têm por objetivo avaliar a tendência da qualidade de produtos e serviços em relação ao atendimento a critérios estabelecidos por normas e regulamentos técnicos).	7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos
CENAM e EMA (México) NWML (Inglaterra) e DA Tech (Alemanha)	A economia mexicana apresenta um PIB e um estágio de desenvolvimento semelhante à brasileira, permitindo comparações com relação aos macroprocessos PDUM e ACRE. A Alemanha e a Inglaterra são consideradas referenciais de excelência para a Metrologia Legal e organismos de inspeção.	
OIML, OMC e NIST	Organismos internacionais reconhecidos pela excelência de processos e produtos.	
Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Autarquia especial não subordinada a nenhum órgão do governo, porém, assim como Inmetro, mantém um contrato de gestão com o Governo Federal e tem sido reconhecida pelo Idec entre as melhores agências reguladoras.	7.2 Resultados relativos à sociedade 7.7 Resultados de processos de apoio e organizacionais

Fig.4.9 Principais referenciais para análise do desempenho

4.2.C Utilização das Informações para Melhoria dos Processos

O principal mecanismo de incorporação das informações comparativas, além do aprendizado desenvolvido segundo a metodologia descrita em 1.2.F, são os projetos estratégicos e seus desdobramentos, onde metas desafiadoras podem ser estabelecidas como consequência da melhoria dos processos. Exemplos disso foram:

- Adaptação dos procedimentos de acreditação de laboratórios aos requisitos da ISO/IEC 17025;
- Qualificação do Inmetro como formador de avaliadores de laboratórios;
- Manutenção do reconhecimento internacional da Cgcre/Inmetro como órgão acreditador por IAF/ILAC/IAAC/EA;
- Criação da Ouvidoria Externa;
- Alinhamento dos regulamentos técnicos metrológicos com as recomendações da OIML;

- Introdução do pregão eletrônico na realização de licitações;
- Implementação dos laboratórios de metrologia química e materiais em Xerém;
- Desenvolvimento das Diretrizes Metrológicas para a Metrologia Brasileira, no contexto do CBM;
- Ratificação do reconhecimento internacional dos padrões nacionais de medida e dos certificados das capacidades de medição e de calibração (CMCs) pelo CIPM (países como o Canadá, Chile e Argentina não conseguiram, até o presente, demonstrar o Sistema de Gestão da Qualidade para todas as CMCs declaradas na base de dados do BIPM - Apêndice C);
- Desenvolvimento do Seipac, que permite estabelecer o mecanismo de AC mais adequado às especificidades do produto.

Sempre que aplicável, os projetos e planos de ação das diversas áreas incluem etapas para a busca de informações comparativas. Por exemplo, o projeto da Dqual

“Repensar o Modelo Brasileiro de AC” envolveu o estudo de modelos de vários países, contatos com especialistas e visitas de *benchmarking*.

Controle das Práticas de Gestão das Informações Comparativas

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2.E.

4.2.D Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações comparativas é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. Por sua vez, a Fig.4.10 apresenta exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2000	Participação na intercomparação internacional de blocos padrões (100 a 1000mm) realizada por CIPM/BIPM, juntamente com NIST, PTB, NPL, NRC, NRLM e IMGC.
2000	Participação em <i>benchmarking</i> internacional, junto com laboratórios nacionais do Reino Unido, Austrália, Malásia e África do Sul.
2002	Implementação do sistema Alerta Exportador!
2003	Participação em <i>survey</i> da EA sobre satisfação de usuários de organismos de acreditação.
2003	Revisão do PSI.
2004	Participação em <i>benchmarking</i> organizado pelo NATA (Austrália).
2005	Implementação de visitas técnicas nos institutos congêneres pela AI.

Fig. 4.10. Evolução da gestão de informações comparativas

4.3 Gestão do Capital Intelectual

4.3.A Identificação e Manutenção do Conhecimento

O Inmetro considera como Capital Intelectual a soma de valores agregados à organização, obtidos por meio do Capital Humano, do Capital Estrutural e Tecnológico e do Capital Relativo aos Cidadãos-Usuários. No Capital Humano, é considerado o conhecimento adquirido pelos profissionais do Inmetro, compartilhado e colocado em prática, documentado para assegurar a retenção e que agregue valor aos produtos e serviços oferecidos.

Os principais componentes do Capital Relativo aos Cidadãos-Usuários são o uso, reconhecimento e valorização pela sociedade dos serviços/produtos oferecidos e a credibilidade das próprias marcas do Inmetro.

Já o Capital Estrutural e Tecnológico, fundamental para a realização da Missão, Visão de Futuro, Diretrizes e Objetivos do Inmetro, engloba os sistemas de informação e a estrutura física e tecnológica que constituem a base para os processos de identificação, desenvolvimento, manutenção e aplicação do conhecimento. As práticas relativas a estes dois últimos componentes do Capital Intelectual são apresentadas principalmente no critério 3 e item 4.1, respectivamente.

4.3.A1 Incentivo ao Pensamento Criativo e Inovador

Diversas ações e iniciativas por parte da Alta Administração e do corpo gerencial estimulam o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, de pensamento inovador e de exercício da criatividade, de modo alinhado com o modelo de aprendizado descrito em 1.2.F. Essas iniciativas se fundamentam nos seguintes objetivos:

- Construir ambiente de trabalho favorável à troca de informações e de conhecimento, bem como à captação e ao desenvolvimento de inovações de processos finalísticos, de gestão e de apoio e à aplicação de novas tecnologias;
- Propiciar condições para o desenvolvimento técnico e comportamental das pessoas;
- Incentivar o incremento dos conhecimentos e das competências essenciais para o cumprimento da Missão do Inmetro;
- Estabelecer mecanismos modernos para armazenar os conhecimentos essenciais, permitindo sua preservação e o acesso das pessoas.

As principais ações e iniciativas implementadas para atender a estes objetivos estão descritas na Fig.4.11.

Ação/ Iniciativa	Descrição	Objetivo (*)			
		a	b	c	d
Participação de servidores em eventos internacionais Responsável: Alta Administração	Presença de especialistas em cursos, congressos, seminários, reuniões técnicas, <i>benchmarks</i> ; feiras de interesse do Inmetro e exposições. Posteriormente são realizados seminários abertos para repassar o resultado das viagens, sendo o registro colocado na Intranet para conhecimento de todos desde 2001. Há, ainda, o relato das missões em reuniões de coordenação registradas em ata.	X	X	X	
Colóquios de Metrologia Responsável:Dimci	Reuniões técnicas sobre temas metrológicos específicos, com palestras proferidas por notórios especialistas. As atas dos eventos são disponibilizadas na Intranet. A área de Comunicação Social faz a cobertura dos eventos e os resultados são divulgados no jornal Na Medida, ou em notícias do <i>site</i> /Intranet. Todos os registros estão em banco de notícias (Internet desde 1996 e Intranet a partir de 2001)	X	X	X	

Continua na próxima página

Continuação

Ação/ Iniciativa	Descrição	Objetivo (*)			
		a	b	c	d
Painéis Setoriais Responsável: Alta Administração e Dimci	Painéis com representantes de segmentos industriais e especialistas do Inmetro. Esses eventos são disponibilizados na Internet (seção do site). Da mesma forma a área de imprensa faz a cobertura e o resultado é conhecido na página na parte de notícias do site, Intranet ou jornal interno Na Medida.	X		X	
Cursos de capacitação Responsável: Diraf/Seder e Diretoria	Cursos oferecidos a servidores: MBA, Pós-graduação, Mestrado e Doutorado e inglês. Todos os treinamentos estão disponibilizados no sistema de Recursos Humanos.	X	X	X	
Publicação de artigos técnicos Responsável: Diraf/Seder	Trabalhos publicados referentes aos temas das teses de mestrado, cuja guarda, disponibilização e controle fica a cargo da Biblioteca.			X	X
Incubadora de empresas de Xerém Responsável: Dimci	Instalações para apoiar o surgimento de novos produtos e empresas de base tecnológica, agregando metrologia e qualidade à inovação. Os trabalhos estão registrados nos relatórios anuais disponibilizados pela Diretoria.	X		X	
Incentivo à instrutoria Responsável: Diraf/Seder	Gratificação aos servidores que ministram cursos do PAT ou participam de bancas em concursos públicos. O controle feito pelo Seção de Administração de Pessoal do Governo Federal (Seape).	X	X		
Encontro Internacional de Metrologia e Inovação para a Competitividade Responsável: Presi/Dimci	Congresso internacional promovido e organizado anualmente pelo Inmetro, com a participação de renomados especialistas de diversos países, cujos anais encontram-se na Biblioteca.	X	X	X	
Seminário "Escola Avançada de Metrologia Química" Responsável: Dimci	Promovido pelo Inmetro e reunindo, além de representantes da Instituição, cerca de 80 pesquisadores internacionais, representantes de 90 universidades e institutos de pesquisa. As palestras estão disponibilizadas na Internet. Os Anais do congresso e CDs com as palestras estão disponíveis para consulta.	X	X	X	
ENOR/ENLAB Responsável: Cgcre	Encontros nacionais de organismos acreditados e de laboratórios acreditados, organizados pela Cgcre. As palestras foram disponibilizadas na Internet para consulta.		X	X	
Desenvolvimento de sistemas de informações Responsável: Cplan/Sinfo	Atualização tecnológica dos sistemas informatizados internos para armazenamento, preservação e acesso do conhecimento.				X
Implementação do GEII - Grupo de Economia Industrial e Inovação	Mobilização da força de trabalho para a internalização dos conceitos de inovação e ampliação da visibilidade do Inmetro enquanto agente de inovação.	X			

(*) As ações assinaladas indicam atendimento aos objetivos relacionados em 4.3.A.1.

Fig. 4.11. Principais ações e iniciativas para incentivar a criatividade e a inovação

4.3.A2 Atração e Retenção de Talentos e Competências

O Inmetro procura atrair e conservar talentos e competências por meio de instrumentos diversos, respeitados os limites da legislação que rege o Serviço Público Federal e considerada a estruturação e os mecanismos apresentados no Item 5.1. Dentre esses mecanismos, a Gratificação por Titulação e a Gratificação por Desempenho em Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT são particularmente importantes não só para reter como também para estimular o aprimoramento da capacitação dos especialistas. Ações e iniciativas descritas na Fig.4.11 também são fatores de atração e retenção de talentos, adicionando-se o apoio de instituições como CNPq e Capes que, por meio da concessão de bolsas, viabilizam a contratação de especialistas nacionais e internacionais de alto nível. Um outro fator de retenção de talentos são as oportunidades de desenvolvimento através de mestrados e doutorados (em convênio com a UFF). Buscando reduzir as probabilidades de perdas de capital intelectual, representadas principalmente pela eventual migração de espe-

cialistas em razão de níveis salariais ou perspectivas profissionais, a Alta Administração negocia, junto ao Governo Federal, a criação de um plano de carreiras específico para os servidores do Inmetro.

■ 4.3.B Proteção do Conhecimento

Uma das práticas para preservação e proteção do conhecimento é a elaboração e implementação de normas internas para a padronização de procedimentos dos diversos macroprocessos e processos organizacionais. Essas normas integram o SGQI, cujo documento representativo é o Manual da Qualidade do Inmetro (MQI). Para a preservação das informações, assim como para a manutenção da memória institucional, existe uma sistemática de proteção ao acervo e às bases de dados, com instrumentos padronizados de segurança, mencionados em 4.1.B.

A marca institucional do Inmetro é registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, garantindo sua propriedade. O Certificado de Registro de Marca tem como característica os serviços de regulamentação metrologia, verificação de instrumentos de medição e mer-

cadorias pré-medidas, manutenção e disseminação dos padrões das unidades de medida, referenciando-os, direta ou indiretamente aos padrões internacionais. O acervo constituído pela produção intelectual de seus técnicos, na forma de dissertações de Mestrado e Doutorado, manuais técnicos, artigos publicados em periódicos, normas de procedimento, entre outros, é processado e mantido na Biblioteca do Inmetro.

■ 4.3.C Compartilhamento de Conhecimento

Informações que representem conhecimento alinhado com os Objetivos Estratégicos Institucionais, práticas inovadoras e novos processos ou tecnologias são compartilhadas com as pessoas e demais partes interessadas por meio de diversos instrumentos, sendo os principais:

- Site do Inmetro na Internet;
- Intranet;
- Colóquios de Metrologia;
- Painéis Setoriais;
- Portal Inmetro-RBMLQ-I;
- Publicações técnicas;
- Comitês do Conmetro;
- Reuniões de Coordenação das Diretorias;
- Comitês e grupos internos (Fig.1.3);
- Relatos de participação em congressos e seminários;
- Relatórios de *benchmarkings*;
- Biblioteca do Inmetro;
- Encontro Internacional de Metrologia e Inovação para a Competitividade;
- Palestras e cursos técnicos ministrados por dirigentes e especialistas;
- Jornal “Na Medida”, Informativo “Infobibli” e programa “Qualidade em Cartaz” (Grudi);
- *Workshops* do processo de Planejamento Estratégico.

Conforme descrito em 5.1.A, os sistemas de trabalho favorecem a troca de experiências e existem práticas sistematizadas para compartilhamento de conhecimento pelos profissionais do Inmetro. O padrão NIE-DQUAL-140, por exemplo, estabelece que qualquer participante de missões ao exterior deve produzir relatório com con-

teúdo mínimo pré-definido e apresentar um relato a todos interessados. As gratificações por encargo de curso (gratificação por instrutoria) descritas no item 5.1, também são uma ferramenta importante para estimular os servidores a disseminar seus conhecimentos.

■ 4.3.D Utilização da Gestão do Conhecimento para Melhorar Serviços

O conhecimento adquirido e gerenciado pela Instituição, conforme relatado acima, se incorpora a ações e projetos novos ou em andamento, de maneira alinhada com o Plano Estratégico. Produtos e serviços correntes são expandidos e/ou aprimorados, assim como novos produtos ou serviços são criados, com o suporte de um acervo de conhecimentos disponibilizados a usuários autorizados, através da estrutura descrita na Fig.4.4. Alguns exemplos da utilização desse conhecimento gerenciado em produtos e serviços são:

- Aprimoramento dos processos de acreditação e obtenção de reconhecimento internacional;
- Implementação da metrologia química na Dimci;
- Alinhamento da regulamentação técnica metrológica com a OIML;
- Criação do programa de certificação da Produção Integrada de Frutas;
- Programa de Análise de Produtos;
- Programa Alerta Exportador!

A existência do Mestrado profissional em sistemas de gestão, oferecido à força de trabalho do Inmetro, vem exercendo impacto positivo e ampliando a visão daqueles que o freqüentam sobre os seus serviços, contribuindo para torná-los mais eficientes. O Mestrado contribui também para a concepção de novos processos, visando atender a novas demandas. Desse modo, é possível estabelecer uma relação entre o conjunto de informações adquirido, os respectivos conhecimentos desenvolvidos a partir dele e as melhorias nos processos pertinentes aos serviços.

A seguir, exemplificamos a relação entre os processos específicos da Dimel, os respectivos trabalhos do Mestrado e as suas aplicabilidades (Fig. 4.12).

Controle das Práticas de Gestão do Conhecimento

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia apresentada no item 1.2.E.

Processos específicos - DIMEL	Dissertações/Teses	Legenda
Gestão da RBMLQ-I	1 – 2 – 4 – 3 – 7	1. O relacionamento entre o Inmetro e a RBMLQ-I: diagnóstico, análise e gestão.
Gestão da Dimel	1 – 2 – 4 – 5 – 6	2. Novas formas de atuação para a metrologia legal do Brasil.
Controle de Instrumentos de Medição	2 – 4 – 3 – 7	3. Modelo de gestão aplicada à metrologia legal: Proposta de modelo brasileiro para arqueação de tanques de armazenamento de produtos a granel.
Supervisão Metrológica	2 – 4 – 5	4. Sistematização de procedimentos na regulamentação dos instrumentos da área da saúde: estudo de caso.
Regulamentação Metrológica	2 – 4 – 7	5. Qualificação de auditores internos: garantia de eficácia em sistemas de gestão. 6. Formação de metrologistas da RBMLQ-I: desafios e perspectivas. 7. Garantia metrológica na medição de volume.

Fig.4.12 Exemplos do acervo de dissertações e sua aplicabilidade

4.3.E Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à gestão do conhecimento é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado,

descrita no item 1.2.F. Por sua vez, a Fig.4.13 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação desta metodologia.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Implementação do sistema Ponto Focal.
2003	Implementação do Portal Inmetro-RBMLQ-I.
2003	Implementação dos seminários internos de relatos de participação em congressos e missões ao exterior.
2003	Revisão do Plano Global dos Sistemas de Informações.
2003	Criação do Banco de Artigos Técnicos no <i>site</i> do Inmetro.
2004	Implementação da Intranet
2005	Implementação de fóruns de discussão na Intranet. Curso para moderadores de fóruns de discussão para a Intranet. Promoção de reuniões e palestras sobre gestão do conhecimento.

Figura 4.13. Evolução da gestão do conhecimento.

5 PESSOAS

5.1 Sistemas de Trabalho

■ 5.1.A Organização do Trabalho e Estrutura de Cargos e Funções

O Decreto n.º 3370/00, estabeleceu a atual estrutura regimental, as atribuições dos dirigentes e o demonstrativo dos cargos em comissão e funções de confiança. O Regimento Interno (Portaria Inmetro n.º 116/03) identifica os limites de competência, os objetivos de atenção e as áreas de influência. Os cargos em comissão (DAS) e as funções de confiança (FGR) estão relacionados e quantificados no Perfil.

O Inmetro vem flexibilizando essa estrutura, no sentido de prover maior autonomia no processo de tomada de decisão, com a implementação do trabalho em grupo, determinando, via portarias e ordens de serviço, a formação de equipes multifuncionais que se constituem em oportunidades para o aperfeiçoamento da organização do trabalho.

5.1.A1 Oportunidades para Participação das Pessoas

Os trabalhos de grupos e comitês promovem a integração entre as áreas e seus profissionais, contribuindo para o desenvolvimento individual e para a rapidez do processo de comunicação. O trabalho dessas equipes é desenvolvido com base em normas, guias, manuais e outros documentos oficiais ou legais. Exemplos de trabalho em grupo são os próprios comitês e grupos internos apresentados na Fig.1.2.

São propiciadas oportunidades de trabalho ao lado de especialistas internacionais, no Brasil ou no exterior, para agregar capacitação técnica, otimizar os processos existentes, desenvolver novos processos ou incorporar novos equipamentos.

Os especialistas do Inmetro são incentivados por suas Diretorias a publicar artigos em revistas e outros periódicos, a ministrar palestras e cursos de treinamento, a inscrever-se em congressos e seminários nacionais e internacionais, a realizar cursos de Pós-graduação no País (Mestrado e Doutorado) e a participar de outros eventos, sempre que relacionados com suas atividades na Instituição. Destacamos como exemplos, a participação em projetos e programas de intercâmbio com países do SIM, em Comitês Técnicos da OIML, em treinamentos por solicitação do PTB e da ABC e nos acordos de reconhecimento mútuo de organismos de certificação de sistema de gestão da qualidade e ambiental. A participação dos especialistas nesses eventos é balizada em critérios como: responsabilidade por projetos estratégicos, responsabilidade por grupo de trabalho de regulamentação/normas ou por especialização/domínio no assunto a ser abordado na missão. Os conhecimentos adquiridos são compartilhados para áreas e pessoas interessadas por meio de exposição oral e/ou relatórios. O Banco de Idéias é fator crítico de sucesso para as inovações a serem implementadas pelo Instituto.

A Fig.5.1 apresenta exemplos de resultados obtidos por meio da participação das pessoas e do compartilhamento de conhecimentos.

Uma iniciativa a destacar é a abertura propiciada pela Diraf para a participação de motoristas, vigilantes, recepcionistas e secretárias na sugestão de melhorias voltadas ao atendimento dos clientes internos e externos. Exemplo disso foi a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, a partir de sugestões surgidas numa turma de capacitação para excelência no atendimento ao cliente.

Área	Evento	Objetivo/Finalidade	Local	Ano	Resultados
Dimci	Reunião plenária do Comitê Técnico nº 29 da <i>International Electrotechnical Commission – IEC</i>	Representante da ABNT e do Inmetro; inserção do Brasil no cenário internacional da normalização na área de equipamentos e métodos de medição em acústica.	Canadá	2005	Subsídios para as discussões no Comitê Técnico Nacional sobre o tema.
Dimci (Lares)	Reunião técnica com o chefe da divisão de metrologia elétrica do BIPM, Dr. Thomas Witt.	Calibração dos três padrões primários do Laboratório de Resistência Elétrica do Inmetro-Lares no <i>Bureau International des Poids et Mesures-BIPM</i> .	França	2005	Garantir a rastreabilidade internacional dos padrões de referência; ratificar os dados de capacidade de medição e calibração da lista de serviço do Lares, disponíveis no banco de dados do BIPM, o que é um dos pré-requisitos do acordo de reconhecimento mútuo (MRA) do Comitê Internacional de Pesos e Medidas (CIPM).
Dimci (Lapen)	<i>Conference on Precision Electromagnetic Measurements – CPEM</i>	Apresentações de trabalhos no CPEM.	Inglaterra	2004	Proporcionar o aumento da confiabilidade metrológica no sistema de padronização de energia, através do qual o Lapen terá condições de disseminar a unidade de potência com maior exatidão aos laboratórios metrológicos do país.
Dimci (Lapen)	Visita Técnica a <i>Radian Research Inc.</i> , fabricante de padrões de energia elétrica	Cooperação técnico-científica.	USA	2004	Estabelecimento de cooperação técnico-científica no desenvolvimento de um novo sistema de medição de energia elétrica e promoção de intercâmbio com pesquisadores, absorvendo conhecimento de novas técnicas de medição de potência e energia.
Dimel	Missões técnicas de peritos da Dimel p/ desenvolvimento em Metrologia Legal	Participação no Projeto do PTB de Cooperação Técnica Alemanha/Comunidade dos Países da Região Sul da África .	Angola	2005	Atualização da legislação metrológica, capacitação de RH e avaliação da infra-estrutura metrológica dos países beneficiados pelo projeto.
Dimel	Missões técnicas de peritos da Dimel p/ desenvolvimento em Metrologia Legal	Controle metrológico de instrumentos de medição na área da saúde.	Costa Rica	2004	Implantação do controle metrológico.
Dimel	Treinamento de RH para países que integram o SIM	Capacitação dos técnicos de países que integram o SIM.	Bolívia	2003	Capacitação de técnicos na calibração de esfigmomanômetros.
Cgcre	Reuniões dos foros internacionais e regionais	Acordos de reconhecimento mútuo junto aos organismos de acreditação.	Diversos países	Desde 2000	Assinatura dos acordos de reconhecimento mútuo para laboratórios e organismos de certificação de sistema de gestão da qualidade e ambiental. Reconhecimento da acreditação do Inmetro em diversos programas de certificação de frutas e hortaliças frescas, manejo florestal, aeronáutica e espaço.
Dqual	Reunião da FAO, reunindo programas de certificação de florestas (<i>"Forest Certification: The Way Ahead"</i>)	Apresentação do Programa Brasileiro de Certificação Florestal - CERFLOR.	Itália	2003	Promoção de entendimento mútuo dos programas de certificação de manejo florestal e de produtos de origem florestal, como uma ferramenta para o uso sustentado das florestas.
Dqual	Programa Cooperativo Técnico Mercosul/EU	Visitas técnicas às instituições locais Inspeção-Geral das Atividades Econômicas - IGAE, Instituto Português da Qualidade - IPQ e Autoridade Nacional de Comunicações - ANACOM.	Portugal	2002	Foram analisadas as estruturas organizacionais utilizadas para o processo de fiscalização/verificação da conformidade. Dentro deste enfoque, foram discutidos assuntos relevantes sobre o conceito definido na Nova Abordagem - Marcação CE em comparação com as práticas de avaliação da conformidade adotadas no Brasil. Verificou-se, ainda, o papel dos organismos acreditadores nacionais no processo de notificação/avaliação dos organismos notificados que atuam no âmbito da Nova Abordagem.

Fig. 5.1 Resultados da participação das pessoas nos processos e atividades do Inmetro

5.1.A2 Flexibilidade e Rapidez nas Respostas aos Interesses dos Cidadãos

Os projetos estratégicos dos diversos macroprocessos promove o aumento da delegação de responsabilidade às pessoas, propiciando atuação participativa e integradora que contribui para a flexibilidade gerencial e para a interação com parceiros externos, conduzindo a meno-

res tempos de ciclo e a respostas mais rápidas. A Ouvidoria Externa foi uma resposta aos cidadãos-usuários que demandavam um meio flexível e rápido de obter informações, receber esclarecimentos e encaminhamentos e fazer reclamações e denúncias.

5.1.A3 Comunicação Eficaz e Compartilhamento de Conhecimentos e Habilidades

Na elaboração do Contrato de Gestão em 1998, os servidores acompanharam as negociações, debateram livremente todas as cláusulas de interesse e, representados pelo corpo gerencial, manifestaram-se a favor da assinatura, demonstrando a eficácia dos processos de comunicação. A cada renovação do Contrato de Gestão há o envolvimento das unidades organizacionais que num efeito cascata compartilham informações com os gestores e corpo funcional. Os relatórios de avaliação de Contrato são também ferramentas para a socialização dos conhecimentos e para a comunicação das negociações e rumos do Instituto. Conforme descrito em 5.1.A1, os grupos e comitês também agilizam os processos de comunicação e compartilhamento de conhecimentos. Os especialistas que participam de seminários e cursos, inclusive os de Pós-graduação, disseminam o conhecimento adquirido por meio de seminários internos, apresentação de dissertações ou palestras específicas, conforme descrito em 4.3 e 5.1.A1.

■ 5.1.B Seleção de Pessoas e Preenchimento de Cargos e Funções

O mecanismo de preenchimento de cargos mais utilizado é o concurso público e a grande parte das pessoas são servidores públicos estatutários, assim classificados desde 1990, com a implementação do RJU (Fig.P.5 do Perfil Institucional).

5.1.B1 Características e Habilidades Necessárias

O primeiro concurso público, após a implementação do RJU, aconteceu em 1997, para preenchimento de 38 cargos de nível superior na Dimci. Outro concurso aconteceu em 2001, sendo precedido de um extenso trabalho de preparação entre a Direh e as áreas envolvidas, para definir quantidade de vagas, níveis de qualificação, características e habilidades requeridas, em função dos objetivos estratégicos dos macroprocessos, perfil funcional e demais informações. O concurso foi regido pelo edital n.º 1/01 e realizado pelo Centro de Seleção da CESPE/UnB. O Inmetro integra o Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia, estabelecido pela Lei n.º 8691/93, juntamente

com outras instituições que têm como principal objetivo a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico. As carreiras de ciência e tecnologia, definidas na mesma lei e reestruturadas pela MP nº 2229-43/01, têm peculiaridades para ingresso e progressão em seus cargos, os quais exigem de seus ocupantes atributos diferenciados das demais carreiras da administração pública. A característica principal é o nível de pré-requisitos exigidos em termos de titulação e experiência.

O Inmetro conta com prestadores de serviço de apoio administrativo, contratados através de empresa especializada no fornecimento de mão-de-obra qualificada. A seleção dos contratados é responsabilidade das empresas prestadoras de serviços, a partir das definições de perfis realizadas pelo Inmetro através da descrição dos projetos básicos. Os critérios contemplados são: escolaridade, experiência, conhecimento e habilidades necessárias ao desempenho das atividades profissionais.

5.1.B2 Alinhamento dos Métodos de Seleção com as Estratégias

Conforme detalhado em 5.2.B1, os candidatos aprovados em concurso público passaram por um processo de integração para permitir um alinhamento de perfis e preferências com as necessidades estratégicas. O Inmetro firma convênios com instituições de competência reconhecida, visando ao fornecimento de bolsas e à contratação de mão-de-obra especializada, para aumentar a capacitação de modo alinhado com seus objetivos. Exemplos são os convênios apresentados na Fig.5.2. O Inmetro também conta com um expressivo volume de atividades de apoio terceirizadas, a cargo de empresas externas, com destaque para as atividades de conservação e limpeza, segurança patrimonial, transporte de pessoas, telefonia e alimentação (item 6.3). A seleção de bolsistas e prestadores de serviço é feita com base nas demandas identificadas pelas áreas ou decorrentes de projetos ou planos estabelecidos no processo de Planejamento Estratégico. Em todos os casos, os perfis são definidos de acordo com as demandas da atividade a ser desenvolvida e informados às instituições conveniadas.

Instituição conveniada	Objetivo do convênio
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Bolsas para contratação de especialistas destinados à execução de projetos estratégicos em metrologia
Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior	Idem
Fundação José Pelúcio Ferreira	Contratação de terceirizados celetistas e bolsistas para trabalhar em projetos específicos (macroprocessos e gestão)
Fundação Benção do Senhor	Contratação de terceirizados celetistas para trabalhar em atividades de apoio
CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola	Contratação de estudantes para complementação da formação acadêmica e preparação para captação como futuros profissionais

Fig.5.2 Captação de pessoas por meio de convênios

O Inmetro e a Secretaria Estadual de Educação (SEE-RJ), por meio do Colégio Estadual Círculo Operário - CECO, possuem um convênio para a condução de um programa de cooperação técnica para a implantação e manutenção de curso técnico em metrologia, em regime de intercomplementaridade.

■ 5.1.C Estabelecimento de Canais de Interlocação e Negociação com as Pessoas

A estrutura organizacional, com reduzido número de níveis e caracterizada pela atuação de comitês e grupos internos, contribui para agilizar a comunicação e o com-

partilhamento de informações e de conhecimento, conforme exposto em 5.1.A. Entre os instrumentos de sustentação ali mencionados, cabe destaque a alguns veículos de comunicação interna e mecanismos de negociação e interlocução com as pessoas, como:

- Comissão paritária da Carreira de Ciência e Tecnologia – formada por igual número de representantes do Inmetro e da Associação dos Servidores do Inmetro (Asmetro), com a finalidade de deliberar sobre temas de interesse dos servidores e de servir de fórum de negociação; Responsável: Comissão Paritária. Início: 1993.
- Ouvidoria Interna – canal disponibilizado para que as pessoas possam encaminhar perguntas, sugestões, elogios ou demandas pessoais; Responsável: Ouvidoria. Início: 2003.
- Reuniões da Alta Administração com Gerentes – fórum de comunicação e debate de temas de interesse estratégico e institucional e temas de interesse funcional das pessoas; Responsável: Gabin. Início: 2001.
- Reuniões das pessoas da Dqual com o Diretor (“Bate Papo com o Diretor”) – fórum setorial e informal de interlocução sobre assuntos gerais; Responsável: Dqual. Início: 2003.
- Café 10 – encontro para troca de idéias entre o Presidente e os funcionários num clima de descontração e informalidade, estimulando a discussão de soluções inovadoras; Responsável: Gabin/Secom. Início: 2005.
- Linha Direta – canal para a força de trabalho comunicar-se diretamente com o Presidente. O linhadireta@inmetro.gov.br é um endereço eletrônico exclusivo que somente o Presidente abre e utiliza para suas respostas. Essa é uma tarefa indelegável do Presidente, que responde às críticas, comentários e sugestões; Responsável: Gabin/Secom. Início: 2005.
- Encontros anuais dos Diretores com as suas equipes – apresentação das principais atividades e resultados e apresentação das metas para o ano seguinte; Responsável: Diretorias. Início: 2001.

■ 5.1.D Avaliação e Gerenciamento do Desempenho das Pessoas

O Inmetro afere o desempenho coletivo para o alcance das metas realizando a avaliação de desempenho individual e desempenho institucional. A avaliação de desempenho de cada servidor é feita semestralmente, de acordo com o Decreto Lei nº 3762, de 05 de março de 2001.

Esta avaliação impacta na Gratificação por Desempenho em Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT, e tem como finalidade principal aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo, com foco na contribuição individual para o alcance das metas do Inmetro. Para fazer jus à GDACT, a avaliação do servidor deve ser homologada pela Comissão Paritária de C&T do Inmetro, constituída pela Portaria nº 158, de 31 de agosto de 2004

e composta por seis membros indicados pela Alta Administração e seis membros indicados pela Asmetro. O servidor que discordar de sua avaliação pode entrar com recurso junto à Comissão, para análise e providências. Ações emergenciais são implementadas visando a melhoria do desempenho do servidor quando este obtém pontuação inferior a 50%. A Dqual, em particular, está implementando um projeto próprio para definição de perfis e planejamento de necessidades de desenvolvimento, voltado para o macroprocesso AC: foram avaliados os perfis de competências de vários postos de trabalho e estão sendo avaliados os “gaps” entre os perfis e os profissionais, para que sejam identificadas as necessidades e os planos de desenvolvimento.

5.1.D1 Principais Fatores de Desempenho Avaliados

Há cinco fatores de avaliação de desempenho, cabendo ao chefe imediato atribuir uma nota entre zero e dez para cada fator, considerando o alinhamento do desempenho com metas de indicadores e com objetivos estratégicos relacionados com as atividades do avaliado. Os fatores de avaliação definidos são:

- Qualidade do trabalho – aplicação dos conhecimentos nas atividades, demonstrando capacidade técnica na elaboração e execução dos trabalhos;
- Produtividade do trabalho – grau de contribuição individual na busca da melhoria contínua dos processos, relativamente à eficiência e à eficácia, de acordo com as atribuições do cargo;
- Tempestividade do trabalho – capacidade individual em cumprir tarefas nos prazos determinados;
- Comprometimento com o trabalho – capacidade de encontrar novas formas de realizar atividades relacionadas com o processo de trabalho, buscando a melhoria qualitativa;
- Relacionamento e Comunicação – grau de capacidade de se relacionar com colegas e chefias, compartilhando conhecimentos, cooperando e participando ativamente com os demais integrantes da equipe.

5.1.D2 Gerência do Desempenho na Promoção da Cultura da Excelência

A metodologia acima descrita, ao alinhar os fatores de avaliação com os indicadores e metas estratégicas e valorizar a busca da melhoria dos processos, tem se mostrado muito eficaz no estímulo à melhoria do desempenho e promoção da cultura da excelência. O desenvolvimento da carreira das pessoas também recebe estímulos específicos pela oferta de cursos “sanduíche” no exterior, cursos de Mestrado profissional, convênios para cursos de Graduação e Pós-graduação e programas de requalificação profissional. Em paralelo, a Alta Administração e o corpo gerencial procuram estimular as pessoas à participação e à melhoria contínua e incentivar o atingimento de metas, o comprometimento com os objetivos institucionais e a busca da excelência institucional. A Fig.1.13 (item 1.2.D) mostra instrumentos e ações nesse sentido. Embora não constitua uma prática formalizada, a resposta aos estímulos e incentivos se transfor-

ma em ferramenta para a Alta Administração reavaliar o alinhamento de desempenhos com metas e objetivos e propor outras ações.

■ 5.1.E Estrutura do Sistema de Remuneração

A Lei n.º 8691/93, mencionada em 5.1.B1, estabelece oficialmente o sistema de remuneração, reconhecimento e incentivo para os servidores das carreiras de ciência e tecnologia, lotados no Inmetro. A remuneração de profissionais captados por meio de convênios com instituições especializadas (Fig.5.2) é definida pelo Inmetro, enquanto a dos estagiários segue os padrões praticados pelo CIEE com as demais instituições e empresas. A remuneração de cargos em comissão e funções gratificadas (Fig.P.6) está definida pelo MP via Portaria n.º 109/03. Os Decretos-Lei n.º 1604/78 e 1746/79 estabelecem as gratificações por encargo de curso ou concurso, proporcionadas aos servidores que ministram treinamentos em cursos ou que participam em bancas examinadoras de concursos públicos. A gratificação por

titulação (também definida pela Lei n.º 8691/93) proporciona acréscimos aos vencimentos de 105% para Doutorado, 52,5% para Mestrado e 27% para aperfeiçoamento e especialização (alterado pela Medida Provisória n.º 210, de 31 de agosto de 2004, Art.21).

O Plano Estratégico da Diraf, em seu projeto n.º 5, estabelece o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de pessoas para o Inmetro, com a definição de novas políticas e diretrizes de recursos humanos, com ênfase no caráter estratégico e na valorização das pessoas.

Controle das Práticas de Gestão do Sistema de Trabalho

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho relativos ao sistema de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2.E. Outros métodos específicos estão apresentados na figura 5.3 que também inclui evidências de continuidade e de disseminação destas práticas.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável pelo controle	Periodicidade	Data da implantação	Disseminação
Gerenciamento do Desempenho	Cumprimento dos cronogramas e diretrizes para GDACT	Seder	Semestral	2001	Todos servidores
Remuneração	Cumprimento dos prazos e diretrizes para gratificação por titulação	Seder	Mensal	1993	
Progressão Funcional	Cumprimento dos prazos e diretrizes	Seder	Anual	1994	
Gratificações por Encargo de Curso ou Concurso (Instrutoria)	Cumprimento dos prazos e diretrizes	Dimel Cgcre Dqual Dimci Caint	Pontual	1990	
Trabalho de Grupos (GTs) e Comitês	Ata de Reunião e Participação	UP responsável pelo serviço Gabinete	Pontual	1980	Todas pessoas
Incentivo à Pós-Graduação	Prazos e padrões para divulgação e seleção	Seder	Bianual	1980	

Fig. 5.3 Controle da aplicação dos padrões de trabalho

5.1.F Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão relativas ao sistema de trabalho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. A Fig. 5.4 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação dessa metodologia.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
1999	Início do processo de progressão funcional dos servidores na carreira de ciência e tecnologia
2001	Início das avaliações de desempenho dos servidores
2003	Convênio com a Fundação José Pelúcio Ferreira para contratação de bolsistas e especialistas
2004	Constituição da Comissão Paritária de C&T
2004	Convênio com a Fundação Benção do Senhor para contratação de celetistas
2004	Implementação do Plano Estratégico da Diraf
2005	Projeto Idéias Valem Oportunidades

Fig. 5.4 Evolução dos sistemas de trabalho.

5.2 Educação e Capacitação

■ 5.2.A Identificação das Necessidades de Educação e Capacitação

O Plano de Treinamento é elaborado com base nas necessidades institucionais definidas e orçadas pelos diferentes setores por meio do Siplan desde 2003, em função de projetos estratégicos aprovados, metas de desempenho estabelecidas, novas linhas de atuação, novos processos, novos equipamentos, novos serviços, demandas específicas ou diretrizes da Alta Administração. Essa elaboração é realizada anualmente, se apóia em metodologia sistematizada por normas internas (NIG-DIRAF-002, NIG-DIRAF-052 e NIG-DIRAF-055) e se realiza por meio do Siplan, via Intranet. O Seder disponibiliza no Siplan um manual de entrada de dados para que cada setor elabore a sua previsão orçamentária referente às suas necessidades gerais de trei-

namento. O Seder elabora um relatório de mapeamento que é analisado, discutido e aprovado pelo Grupo de Capacitação e Captação de Pessoas (integrado por representantes de todas as áreas). O Plano de Treinamento consiste de uma estruturação orçamentária de despesas com treinamento, dividida por categorias, conforme exemplificado na Fig. 5.5.

Categorias	Número de pessoas	Valor previsto no ano (R\$)
Administração	89	102.610,00
Auditoria	5	4.140,00
Comunicação Social	3	1.200,00
Direito	18	31.080,00
Extensão Universitária	13	120.950,00
Gerencial	83	70.300,00
Idiomas	8	17.000,00
Informação	20	17.550,00
Informática	16	52.030,00
Metrologia	525	240.700,00
Orçamento e Finanças	23	35.280,00
Qualidade	346	141.470,00
Direção Defensiva	42	21.000,00
Total	1191	855.310,00

Fig. 5.5 Plano de Treinamento do Inmetro 2006 - Previsão Siplan

■ 5.2.B Educação e Capacitação das Pessoas

É política do Inmetro buscar o aprimoramento contínuo de seus servidores, profissionais especializados, por meio de programas de educação e treinamento, projetados para ampliar sua capacitação técnica e seu crescimento profissional, bem como desenvolver uma visão mais abrangente da Instituição e da cultura da excelência. Sugestões de programas não previstos, que possam surgir ao longo do ano e que sejam de interesse da Instituição, são propostas pelo Diretor da área interessada e enviadas ao Grupo de Capacitação e Captação de Pessoas, que as ratifica e inclui no Plano de Treinamento.

5.2.B1 Integração de Novas Pessoas

Os novos servidores admitidos por meio do concurso público realizado em 2001 passaram por um processo de integração na forma de um curso de 360 horas, durante o qual assistiram a palestras ministradas por Diretores e Gerentes e conheceram todas as áreas e respectivas atividades, especialmente aquelas relacionadas com os macroprocessos. Outras pessoas, como funcionários de empresas terceirizadas, contratados e estagiários, também passam por processo de integração para contato com áreas e atividades afins, com duração de oito horas, de modo a facilitar a sua adaptação nas áreas de atuação. Em 2005, esse processo foi refinado com o programa "Chega Mais" para toda a força de trabalho, um evento realizado em dois dias consecutivos, em horário integral, sob a coordenação do Seder. Nesta oportunidade, os colaboradores recebem orientações sobre a estrutura organizacional do Inmetro, o Código de Ética, o papel de cada Diretoria e sua importância para a sociedade e

para a Instituição. As palestras são ministradas pela própria Alta Administração (Presidente, Diretores, Coordenadores e seus representantes).

5.2.B2 Desenvolvimento de Gerentes

As necessidades de desenvolvimento dos Gerentes e de outras pessoas em funções de chefia são contempladas no Plano de Treinamento, que inclui eventos específicos com tal finalidade. O Seder está implantando um plano de capacitação gerencial baseado no desenvolvimento de competências, com foco no aprimoramento de pessoas, na qualidade do atendimento e nas ferramentas gerenciais.

5.2.B3 Cultura da Excelência nos Planos de Educação e Capacitação

A preocupação com a disseminação da cultura da excelência, conforme relatado em 1.2, atinge o processo de educação e capacitação. As pessoas são informadas, estimuladas e chamadas a participar dos eventos, ações e instrumentos relacionados com a Diretriz Estratégica de Solidez e Excelência Institucionais, assim como incentivadas ao comprometimento com os Objetivos Estratégicos Institucionais (ver Fig. 1.12).

Exemplos de ações de capacitação desenvolvidos nos últimos anos para disseminar a cultura da excelência:

- Seminário "Ferramentas da Qualidade com Ênfase na Cultura da Excelência";
- Convênio com a Universidade Federal Fluminense para curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão com 36 servidores inscritos em 2002 e 41 servidores inscritos em 2004 (inclusive com disciplina relativa aos critérios da excelência do Prêmio Nacional da Qualidade);
- *Workshop* sobre PQGF;
- Capacitação para Atendimento a Clientes, cujo objetivo é capacitar a "linha de frente da Diraf" (motoristas, vigilantes, secretárias, recepcionistas) para a excelência no atendimento ao cliente. O conteúdo programático evidencia a preocupação com a disseminação da cultura da excelência, com destaque para: apresentação dos Critérios de Excelência do PNQ e do Modelo de Excelência em Gestão Pública, histórico do Inmetro e seus clientes, Código de Ética, Planejamento Estratégico (Missão, Visão e Diretrizes), Ouvindo a Voz do Cliente, Excelência no Atendimento ao Cliente e Marketing de Relacionamento. Esse treinamento inclui, de forma pró-ativa, um levantamento elaborado pelos participantes sobre melhorias no atendimento ao cliente.

5.2.B4 Capacitação das Pessoas que atuam junto aos Cidadãos-Usuários

O Plano de Treinamento também engloba, por meio de cursos específicos de treinamento, as ações voltadas à capacitação das pessoas que atuam na RBMLQ-I e na Ouvidoria Externa e que têm contato direto com o público (cidadãos, usuários e outras partes interessadas). Em 2005, foram realizados 59 treinamentos, inclusive

para pessoas dos órgãos delegados da RBMLQ-I, contando com a participação de cerca de 981 técnicos. Toda a RBMLQ-I participa dos treinamentos sempre que há novos documentos normativos, sendo as Diretorias finalísticas responsáveis por planejar esses treinamentos. O Seder oferece apoio logístico e acompanhamento durante todos os eventos. Na Ouvidoria Externa, o aperfeiçoamento dos operadores do *call center* é contínuo. Os principais objetivos são: reforçar os conceitos e assuntos mais demandados pelos cidadãos, introduzir novos assuntos demandados pelo Inmetro, receber informações e sugestões dos operadores para subsidiar a melhoria da base de dados e avaliar os atendimentos realizados, visando a melhoria dos mesmos. Os treinamentos realizados em 2005 versaram sobre os seguintes temas: Gás Natural Veicular, Têxtil, Extintor de Incêndio, Produtos Elétricos e Mercadorias Pré-medidas. Em particular a Dimel, dentro de seu planejamento estratégico, está elaborando e definindo os perfis, identificando e suprindo as necessidades de desenvolvimento das pessoas. Esse projeto, posteriormente, será estendido para os órgãos que executam as atividades delegadas de verificação, inspeção e fiscalização. Já foram avaliados os perfis de competências de vários postos de trabalho e os “gaps” entre os perfis e os profissionais, para que sejam definidas as necessidades e as ações de desenvolvimento. Uma outra ação inovadora foi a implantação, em 2005, pela Dimel, do módulo piloto de treinamento à distância, via *web*, sobre “Verificação de Taxímetros”, no estado do Rio de Janeiro (Ipem-RJ). Em 2006, cinco estados (Paraíba, Rio Grande do Norte, Sergipe, Ceará, e Bahia) aderiram ao programa de ensino à distância, após levantamento realizado pela Dimel junto aos Ipems. O Seder é o administrador do ambiente e conta com a parceria da Sinfo.

■ 5.2.C Recursos

A elaboração do Plano de Treinamento é feita com apoio do Siplan, observados os limites orçamentários. Alterações provocadas por cortes orçamentários ou restrições financeiras podem gerar a necessidade de modificar o Plano, o que leva a uma renegociação com os diversos setores, feita pelo Grupo de Capacitação e Captação de Pessoas, em reuniões específicas. Decisões superiores são obtidas por meio de encaminhamento para deliberação da Alta Administração. A par da contratação de instituições, empresas ou profis-

sionais de educação e treinamento, alguns programas são planejados, organizados e ministrados por especialistas do próprio corpo funcional, enquanto outros são desenvolvidos com instituições parceiras, o que também representa formas de compatibilizar, onde possível, as necessidades de capacitação com os recursos orçamentários. Para contornar a restrição de recursos, por exemplo, substituiu-se a contratação de uma consultoria externa para ministrar treinamento de atendimento ao cliente, identificando parceiros internos com esta competência, o que permitiu viabilizar a realização de treinamento para um público-alvo da Diraf. Esta prática tem sido uma tônica que valoriza os talentos internos e otimiza os recursos financeiros alocados para programas de capacitação. Experiências como as descritas vêm sendo aplicadas em soluções para treinamento, como o de Gestão Orçamentária e Financeira (anteriormente realizado em Brasília) e os de Informática.

■ 5.2.D Avaliação dos Treinamentos e Conhecimentos Adquiridos

O Seder realiza dois tipos de avaliação de treinamento, de acordo com a norma NIG-DIRAF-053 - Avaliação de Treinamento:

Avaliação de Reação do treinamento: Avaliação aplicada ao final de cada treinamento. Cada treinando preenche o formulário FOR-DIRAF-085. Os dados obtidos são consolidados, gerando o Relatório de Resultado Final. Esse relatório é enviado aos instrutores, como oportunidade de melhoria para seu desempenho. O Seder também realiza uma avaliação final, preenchendo o formulário FOR-DIRAF-155 - Avaliação Técnica do Treinamento - Fase de Reação, onde identifica, a partir do Relatório de Resultado Final e de suas observações de acompanhamento, oportunidades para melhoria nos treinamentos.

Avaliação de Resultado do treinamento: Avaliação aplicada após seis meses da realização de cada treinamento. Cada treinado e seu chefe imediato preenchem o formulário FOR-DIRAF-147 com suas percepções sobre a utilidade e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos. Os dados obtidos são analisados pelo Seder, gerando o Relatório de Avaliação Técnica do Treinamento - Fase de Resultado, registrando as melhorias e benefícios decorrentes do treinamento ou eventuais necessidades de re-treinamento ou outras oportunidades para melhoria.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
Palestra Admissional (contratados, estagiários etc)	Lista de presença; divulgação na Intranet; Convite individual	Seder	Pontual	2003	Todos Novos Admitidos
Levantamento de Necessidades de Treinamento	Relatórios Sistema de RH informatizado	Seder	Anual	2002	Todas áreas do Inmetro
Avaliação dos Resultados do Treinamento	Controle de prazos e das diretrizes da NIG-DIRAF-053	Seder	Semestral	2003	Todas áreas do Inmetro

Fig. 5.6 Controle das Práticas de Gestão de Educação e Capacitação

Controle das Práticas de Gestão de Educação e Capacitação

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2.E. Outros métodos específicos estão apresentados na Figura 5.6, que também inclui evidências de continuidade e de disseminação destas práticas.

5.2.E Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão relativas a educação e capacitação é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. A Fig. 5.7 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação desta metodologia.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2000	Sistema para gerenciamento do treinamento
2001	Início das avaliações de desempenho dos servidores
2002	Criação do grupo de capacitação e captação
2003	Formação de multiplicadores em Educação
2004	Avaliação de resultado de treinamento
2004	Implementação do Plano Estratégico da Diraf e projeto Gestão por Competências na Dqual
2004	Projeto estratégico da Dimel sobre fortalecimento das competências da CM
2005	Projeto piloto da Dimel de ensino à distância no IPEM - RJ
2006	Reestruturação do Mestrado Profissional em Sistema de Gestão promovido em virtude de uma análise crítica dos dois últimos contratos e benchmarking na PUC-Rio e UFRJ. Aumento da carga horária e mudança no processo seletivo para a classificação, com opção de certificação de MBA em Organização e Estratégias.

Fig. 5.7 Melhorias nas práticas de educação e capacitação.

5.3 Qualidade de Vida

5.3.A Promoção de um Ambiente Físico de Trabalho Seguro e Saudável

Os fatores significativos em relação ao ambiente de trabalho, no que diz respeito à saúde e à segurança, bem como às condições ergonômicas e mesmo de conforto operacional, são identificados pelo Sesao.

Em especial, o Projeto Qualidade de Vida no Trabalho, iniciado em 2000, objetiva identificar a necessidade e priorizar programas que visem melhorar o rendimento funcional, as condições físicas e psíquicas dos servidores e colaboradores, reduzindo a sintomatologia das doenças. Este projeto considera também dados quanto a patologias encontradas nos exames periódicos e busca atender seus objetivos por meio da padronização e normalização de procedimentos, de modo a reduzir o índice de absenteísmo, prevenindo doenças e promovendo a integração social com a comunidade.

O projeto foi desdobrado em três subprojetos que visam tratar os principais fatores identificados:

- Subprojeto Saúde Física e Mental, que tem como produtos: Conquistando Saúde nas Unidades do Inmetro, Ser Emocional, Redução de Stress, MovInmetro (ginástica laboral), Conquistando Talentos, Adolescência Saudável (para filhos de pessoas da força de trabalho) e Maturidade Consciente (pré-aposentadoria).
- Subprojeto Saúde dos Alunos do Curso Técnico de Metrologia: para preservação da saúde por meio da prevenção e acompanhamento da saúde física e mental dos alunos. Este projeto já foi concluído, constituindo-se num programa.
- Subprojeto Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho: realização do Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho, com foco em um Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

5.3.A1 Participação das Pessoas na Identificação dos Fatores

Os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança são identificados por meio de informações coletadas junto às pessoas que enviam diretamente suas sugestões ao Sesao, à Ouvidoria Interna e, mais recentemente, ao NAC, um novo canal de comunicação com a Diraf. A identificação também pode ser feita indiretamente, a partir de dados de atendimentos prestados, que constituem subsídios para a melhoria do ambiente de trabalho. As principais práticas de coleta são:

- Entrevistas e pesquisas realizadas pelo Sesao e por outros setores da Diraf;
- Levantamento de dados a partir dos exames médicos periódicos;
- Levantamento de dados a partir dos atendimentos ambulatoriais, psicológicos e fisioterápicos;
- Levantamento de dados fornecidos pelos planos de assistência médica contratados;
- Levantamento de dados a partir dos históricos médicos individuais;
- Informações oriundas da participação das pessoas nos programas do projeto Qualidade de Vida;
- Informações oriundas da Ouvidoria Interna;
- Informações oriundas da Assistência Social.

Há, ainda, o Projeto Qualidade de Vida no trabalho que agrega dois subprojetos: “Diagnóstico e Elaboração de Laudo Técnico das Condições de Trabalho”, formalizado e aprovado em 2005 e “Implantação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes”, inserido na carteira de projetos estratégicos em 2006. A implantação de um programa de riscos ambientais, bem como a criação da CIPA, da Brigada de Incêndio e do grupo de Agentes de Primeiros Socorros convergem para uma ampliação das

práticas relacionadas ao desenvolvimento de uma cultura prevencionista em relação aos riscos e às emergências no ambiente de trabalho.

5.3.A2 Principais Fatores Relacionados à Ergonomia, Saúde e Segurança

Os principais fatores relacionados aos aspectos ergonômicos, de saúde e segurança, são apresentados na

Aspecto	Fator relacionado	Prática
Ergonomia	Adequação do ambiente e das condições de trabalho	Participação dos usuários na decisão de compra de mobiliário, via “teste de uso” em “show-room” para essa finalidade.
		Enquadramento das instalações nas especificações da NR-7, do MTE.
		Inspeções do Sesao.
		Ginástica laboral.
Segurança	Riscos de acidentes	Inspeções do Sesao para avaliar a exposição aos riscos ocupacionais. Os laboratórios estão submetidos a diversas normas técnicas; normas internas e operacionais para assegurar a segurança das atividades com potencial de exposição aos riscos ambientais.
Saúde	Saúde pessoal (extensiva a familiares)	Semana da Saúde; palestras sobre higiene e saúde; fórum de debates com médicos e dentistas; exames periódicos.
		Campanhas de prevenção (dependência química, tabagismo, sedentarismo, etc) e campanhas de vacinação (tétano, gripe etc).

Fig. 5.8 Fatores relacionados com ergonomia, saúde e segurança

Fatores	Principais requisitos	Indicadores	Metas
Adequação do ambiente e das condições de trabalho	Condições de conforto conforme legislação; normas internas e demandas dos servidores e pareceres do Sesao.	Índice de absenteísmo (7.4) Número de pessoas com adicional de periculosidade e insalubridade (7.4)	Igual ou inferior a 1 % Igual ou inferior a 200
Riscos de acidentes	Condições de segurança conforme legislação; Pareceres do Sesao; Transporte seguro.	Índice de absenteísmo (7.4)	Igual ou inferior a 1%
Saúde pessoal	Condições de higiene e salubridade conforme legislação; Disponibilidade de EPI, Atendimento Clínico e Psicológico.	Número de atendimentos Enfermagem Medico Social Psicológico	Não Aplicável

Fig. 5.9 Fatores ergonômicos, de saúde e segurança: requisitos, indicadores e metas

5.3.B Medição do Bem-Estar e Satisfação dos Servidores

5.3.B1 Os principais serviços de apoio oferecidos

Os principais serviços de apoio, benefícios e iniciativas

Fig.5.8, juntamente com as principais práticas de gestão aplicadas

5.3.A3 Principais Requisitos, Indicadores e Metas

A Fig.5.9 relaciona os principais requisitos, os indicadores e as metas relativos aos fatores ergonômicos, de saúde e de segurança.

oferecidos às pessoas e voltados à qualidade de vida, motivação e ambiente de trabalho, são mostrados na Fig. 5.10.

Prática de gestão	Descrição	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/Periodicidade	Data de implantação	Disseminação
Serviço Médico	Serviço de pronto atendimento: exames admissionais e periódicos; atendimento emergencial e consultas agendadas dia/hora; ações de medicina preventiva: campanhas de vacinação; programas de conscientização quanto a tabagismo, hipertensão arterial, hepatite C, gripe	Atendimentos; comparecimento aos exames periódicos	Sesao	Constante	1998	Todas as pessoas
Serviço Odontológico	Atua-se de maneira preventiva, não só no atendimento odontológico diário, mas realizando também exames admissionais e periódicos. São promovidas palestras de esclarecimento junto aos servidores, colaboradores e comunidade, abordando problemas dentários.	Atendimentos	Sesao	Constante	1998	Todas as pessoas

Continua na próxima página

Continuação

Prática de gestão	Descrição	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/Periodicidade	Data de implantação	Disseminação
Serviço Social	Abrange atendimentos individuais, de grupos e familiares, bem como todos os seus desdobramentos (visitas hospitalares, domiciliares, encaminhamentos, providências, contato com o plano de saúde, remoções, empréstimo de órteses e próteses, auxílio farmacêutico, doação de alimentos, doação de sangue, acompanhamento social e atendimento à comunidade).	Atendimentos	Sesao	Constante	1998	Todas as pessoas
Serviço de Psicologia	Aconselhamento individual (motivos mais frequentes são dependência química, dificuldades pessoais, doenças psicossomáticas e/ou psiquiátricas). Programas vivenciais utilizando técnicas de dinâmica de grupo e textos de reflexão.	Atendimentos	Sesao	Constante	1998	Todas as pessoas
Coral Inmetro	Criado em 2001, conta hoje com cerca de 60 participantes. Contribui para a qualidade de vida das pessoas e para a imagem do Inmetro na comunidade (inúmeras apresentações já foram feitas em entidades, eventos, encontros de corais etc. e dois CDs foram gravados com patrocínio).	Lista de presença	Sesao	2 vezes por semana em Xerém. 1 vez por semana no Rio Comprido.	2001	Integrantes do Coral
Adolescência Saudável	Sensibilizar os jovens para os aspectos da preservação da saúde, educação e cultura.	Calendário fixo anual	Sesao	Anual	2004	Filhos da força de trabalho e alunos do CECO
Brinca Inmetro	Ocorre anualmente no mês de outubro, envolvendo em torno de 300 crianças na faixa etária de 5 a 12 anos, com atividades recreativas e lúdicas, potencializando a comunicação interpessoal dos filhos dos servidores e colaboradores da Instituição.	Calendário fixo anual	Sesao	Anual	1998	Filhos da força de trabalho
Semana da Saúde	Tem como objetivo principal a prevenção e a manutenção da saúde. Nesta semana desenvolvem-se exposições/ <i>stands</i> , campanhas de saúde, programas de vacinação, palestras diversas sobre saúde, apresentação do programa de dependência química etc.	Calendário fixo anual	Sesao	Anual	1997	Todas as pessoas, familiares e comunidades.
Convênio com Universidades	Concessão de descontos nas mensalidades dos cursos de graduação aos servidores do Inmetro.	Convênio	Seder	Constante (durante a vigência do contrato)	2002	Todas as pessoas
Palestras orientativas e educacionais	Palestras sobre temas diversos voltados para a saúde e qualidade de vida.	Lista de Presença	Sesao	A cada atividade	2001	Todas as pessoas
Auxílio Alimentação	Auxílio pecuniário aos servidores.	Termo de opção	Sesao	Mensal	1997	Servidores
Serviço de restaurante	Prestação de serviços de fornecimento de café, lanches e refeições.	Nº de refeições oferecidas	Sesge	Diário (dias úteis)	1973	Todas as pessoas e aberto a visitantes.
Caixas eletrônicos e posto bancário	Caixas eletrônicos e posto de atendimento disponíveis às pessoas.	Atendimentos/Utilização pela força de trabalho	Diraf	Constante	1998	Todas as pessoas

Fig. 5.10 Principais benefícios, serviços e iniciativas disponibilizados

5.3.B2 Alinhamento dos Serviços com as Expectativas das Pessoas

As demandas ou expectativas das pessoas são encaminhadas ou captadas por meio de:

- Pesquisas Específicas sobre Atendimento;
- Ouvidoria Interna;
- Asmetro;
- Intranet ou correio etc.

Essas demandas são analisadas pelo Sesao, que propõe e implementa projetos e programas que venham a atender a essas solicitações. Por exemplo:

- Plano de cargos e carreira dos servidores do Inmetro, cujo objetivo é organizar atividades, tarefas e responsabilidades semelhantes e estruturar os cargos em carreiras que permitam adequar a progressão funcional do servidor;
- Comissão Paritária da Carreira de C&T, conforme descrito no item 5.1.D;

- Plano de Saúde: foi instituída Comissão Paritária, por meio de Portaria da Presidência do Inmetro, para atender um projeto básico que contempla as reivindicações de melhoria do Plano de Assistência Médica e a redução dos custos institucionais.

5.3.C Mediação e Avaliação do Bem-Estar, Satisfação e a Motivação das Pessoas

5.3.C1 Identificação dos Fatores Relacionados ao Bem-Estar, Satisfação e Motivação

A identificação dos fatores que afetam bem-estar, satisfação e motivação das pessoas é feita, desde 2000, por meio de alguns dos instrumentos relacionados no item 5.3. A1, pelos programas do Projeto Qualidade de Vida e nas reuniões do Planejamento Estratégico.

A partir de 2005, com a implementação da pesquisa de clima organizacional, coordenada pelo Seder, houve uma ampliação dos fatores identificados, conforme Fig. 5.11.

Fatores anteriores à realização da pesquisa	Fatores/dimensões identificados na pesquisa de clima organizacional
Adequação do ambiente e das condições de trabalho	Rotina de trabalho
Riscos de acidentes	Relacionamento com a Chefia (Liderança)
Riscos à segurança pessoal	Reconhecimento
Riscos à saúde	Avaliação de Desempenho
	Participação
	Relacionamento Interpessoal
	Desenvolvimento Profissional
	Alimentação
	Infra-estrutura
	Qualidade de Vida
	Comunicação
	Imagem do Inmetro
	Satisfação (com a imagem do Inmetro e geral com o Inmetro)

Fig. 5.11 Evolução da identificação dos fatores relacionados a bem-estar, satisfação e motivação

A aplicação da pesquisa foi conduzida por empresa externa, a fim de garantir a imparcialidade. Utilizou-se a entrevista pessoal e foi preservado o anonimato dos respondentes. A adesão superou 35% do total da força de trabalho, ou seja, mais de 500 pessoas foram entrevistadas. A amostra de conveniência foi fixada em 800 respondentes, com taxa de resposta de 67,5%, que foi considerada relevante para o tipo de pesquisa realizada.

5.3.C2 Promoção e Melhoria do Ambiente do Trabalho, Bem-Estar e Motivação

As informações obtidas por meio das práticas de medição e avaliação acima descritas são consolidadas e analisadas pelo Sesao e Seder, que propõem à Alta Administração ações com o objetivo de manter um ambiente de trabalho sadio e motivador. As principais ações de melhoria propostas mais recentemente, aprovadas e implementadas (ou em implementação) são:

- Projeto Qualidade de Vida
- Criação da Ouvidoria Interna
- Projeto Valorização do Corpo Funcional
- Projeto Saúde com Responsabilidade Social

- Subprojeto Diagnóstico e Elaboração de Laudo Técnico
- Projeto Plano de Cargos e Carreiras

Adicionalmente, as informações obtidas pela Ouvidoria Interna são trabalhadas diretamente pelas áreas, visando à melhoria do clima organizacional.

5.3.D Qualidade de Vida Fora do Ambiente de Trabalho

O Inmetro procura, dentro das limitações impostas pela legislação, estender seus projetos e programas voltados à qualidade de vida e responsabilidade social, de maneira a transcender o ambiente organizacional e estender seus benefícios aos familiares das pessoas da força de trabalho. Assim, além dos serviços assinalados na Fig.5.10, os familiares são beneficiados pelo Plano de Assistência Médica, Semana da Saúde (por exemplo, campanhas de vacinação), Serviço Social e BrincalInmetro.

Controle das Práticas de Gestão da Qualidade de Vida

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2.E.

5.3.E Avaliação e Melhoria

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos a qualidade de vida é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado,

descrita no item 1.2.F. O item 5.3.C2 apresenta ações de melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação desta metodologia.

6 PROCESSOS

6.1 Gestão de Processos Finalísticos

6.1.A Concepção dos Serviços/Produtos e Processos

Os produtos/serviços e seus processos são definidos para atender às necessidades dos segmentos de usuários identificados conforme 3.1.A. Para essa definição, também são identificados os atributos relevantes para os usuários, o que foi focalizado em 3.1.B. O processo de identificação da necessidade de novos produtos ou serviços conta com a participação dos segmentos de usuários, representados por instituições ou especialistas qualificados, fazendo com que as demandas sócio-técnicas encaminhadas sejam debatidas à luz de requisitos legais, regulamentares e governamentais e de práticas reconhe-

cidas nacional e/ou internacionalmente.

A Fig.6.1 apresenta as etapas principais desse processo.

As práticas de concepção dos serviços/produtos e processos são controladas por meio de acompanhamento das atas de reunião, acompanhamento dos contratos, reuniões de monitoramento de projetos e auditorias e estão formalizadas em normas do Sistema da Qualidade, no Sidoq.

São exemplos destas normas: os procedimentos NIG-DQUAL-026, NIT-DIPAC-012 e NIG-DQUAL-026, que tratam de questões relacionadas a programas de AC.

Etapa	Objetivo	Responsabilidade	Principais práticas e instrumentos
Identificação de novas oportunidades, de novas demandas ou da necessidade de reformular produtos/serviços e processos.	Desenvolver novos produtos/serviços e aperfeiçoar existentes.	Dimci, Dqual, Cgcre, Dimel, Cplan ou comissões técnicas do Inmetro.	Resultados das pesquisas c/usuários; Comitês Assesores do Conmetro; Plano de Ação Quadrienal do PBAC; processo de Prospecção e Análise de Demandas por AC (NIT-DIAPE-001); reuniões da RBMLQ-I; Diretrizes Estratégicas da Metrologia Brasileira; metas do Contrato de Gestão; Ouvidoria Externa; Painéis Setoriais; convênios com Agências Reguladoras; Parcerias; artigos e dissertações do Mestrado Profissional; análise SWOT do Planejamento Estratégico.
Identificação dos requisitos dos usuários e sua compatibilização com legislação, regulamentos técnicos, normas e recomendações aplicáveis.	Atender às necessidades dos usuários de acordo com leis, regulamentos e normas nacionais e internacionais.	Dimci, Dqual, Cgcre, Dimel, Caint, Cplan, grupos de trabalho ou comissões técnicas do Inmetro.	Resoluções do Conmetro; Recomendações e documentos da OIML e do CIPM; Resoluções Mercosul; debates dos Comitês Assesores do Conmetro; análise da legislação pertinente; reuniões da RBMLQ-I; Plano de Ação Quadrienal do PBAC; parcerias institucionais; comissões técnicas; acordos com órgãos regulamentadores (exemplo: PBQP-H) e demandas do poder de compra (exemplo: Petrobras).
Formalização dos requisitos do produto/serviço como projeto de norma Inmetro, de regulamento técnico ou de programa de execução.	Colocar proposta do produto/serviço/processo para manifestação e aprovação das partes interessadas; internalizar os requisitos dos usuários que foram identificados.	Dimci, Dqual, Cgcre, Dimel, Caint, Cplan, grupos de trabalho ou comissões técnicas do Inmetro.	Projetos de normas Inmetro; projetos de programas; projetos de Regulamentos Técnicos; Portarias do Inmetro; aprovação de novos requisitos de acreditação conforme normas NIE-CGCRE; Audiências Públicas; Consultas Públicas.
Aprovação do projeto, efetivação e padronização do processo e implementação do produto/serviço novo ou reformulado e entrega do produto ao cidadão.	Implementar produto/serviço e respectivo processo de acordo com projeto aprovado e padrões estabelecidos.	Dimci, Dimel, Dqual, Cgcre, Caint, Cplan, SGQI, grupos de trabalho ou comissões técnicas do Inmetro e Comitês Assesores/ Plenária do Conmetro.	Deliberações dos Comitês Assesores do Conmetro; Resoluções do Conmetro; gestão do PBAC; reuniões do SGQI e aprovação das normas Inmetro; implantação de novos laboratórios/equipamentos; disponibilização no site do Inmetro/subsite Acreditação.

Fig. 6.1 Principais etapas do processo de definição e implementação de produtos/serviços e respectivos processos finalísticos

6.1.A1 Tradução das Necessidades dos Usuários em Requisitos

As necessidades identificadas são trabalhadas para se refletir em requisitos de produtos/serviços. Esse trabalho utiliza mecanismos estruturados que atuam durante as etapas apresentadas na Fig.6.1, analisando, discutindo e decidindo sobre:

- As demandas identificadas;
- A forma de traduzi-las em requisitos compatíveis com a legislação vigente, com as normas e regulamentos pertinentes e com as resoluções e recomendações dos organismos internacionais;
- A viabilidade técnica e/ou econômica de seu atendimento em face da tecnologia disponível, da capaci-

dade instalada e da possibilidade de captação de recursos orçamentários;

- A produção e implementação de produtos/serviços e processos alicerçados por normas Inmetro, normas ABNT, regulamentos técnicos e/ou programas ou

planos nacionais, sempre voltados para a obtenção do reconhecimento internacional. A Fig.6.2 apresenta alguns desses mecanismos estruturados e exemplos de projetos de produtos/serviços recentemente implementados.

Macroprocesso	Mecanismos	Produtos/Serviços
AC	Comissões técnicas da Dipac/Dqual; Processo de prospecção e análise de demandas por AC, operacionalizado por Diape/Dqual e CBAC.	Plano de Ação Quadrienal do PBAC 2004-2007 com 54 itens Programas de AC da Produção Integrada de Frutas GNV Certificação de Cachaça Manejo Florestal
CM	Grupos de trabalho de Regulamentação Metrológica; Comitês especiais da Dimel.	Autorização para postos de ensaios Autorização para fabricantes realizarem a auto-verificação Apreciação técnica de termômetros clínicos digitais Verificação de sistemas de GLP a granel Verificação de produtos pré-medidos Apreciação técnica de medidores de transmitância luminosa Apreciação e aprovação de modelos de medidores de energia elétrica Apreciação e aprovação de modelos de etilômetros ("bafômetros")
PDUM	Laboratórios da Dimci.	Padronização primária do <i>volt</i> Padronização primária do pH Produção e certificação de Materiais de Referência
ITMQ	Comitê da Internet, Intranet e e-gov.	Disseminação das informações produzidas no Inmetro através do <i>site</i> , publicações impressas, legislação e normas
AI	Sistema Alerta Exportador; Negociações do Mercosul intra e extra-bloco, Aplicação da NIG-CAINT-001 - Elaboração de Acordo Internacional, Grupo de Economia Industrial e Inovação.	Articulação de: • soluções para superação de Barreiras Técnicas • posições consensadas para as negociações internacionais no âmbito das atividades do Inmetro • atividades relacionadas à cooperação técnica, científica e tecnológica • atividades relacionadas à economia industrial e inovação tecnológica
ACRE	Comissões técnicas da Dicla/Cgcre	Documentos normativos e orientativos relativos às atividades de acreditação de laboratórios e organismos Comparações interlaboratoriais e programas de ensaios de proficiência

Fig.6.2 Principais mecanismos de definição e implementação de produtos/serviços

Na definição e implementação dos processos finalísticos, há focos de direcionamento para atender às demandas identificadas. A participação de representantes dos usuários nos instrumentos apresentados na Fig. 6.1 garante a manutenção desses focos, entre os quais se destacam:

- Compatibilidade com legislação, resoluções do Conmetro, Plano Estratégico e metas do Contrato de Gestão;
- Atendimento a programas/planos estabelecidos com segmentos de usuários;
- Compatibilidade com as práticas e requisitos internacionais;
- Inserção em programas internacionais de referência;
- Gerenciamento suportado por indicadores;
- Transparência para a sociedade via acesso fácil às informações;
- Avaliação crítica por especialistas em fóruns competentes;
- Acompanhamento do mercado e introdução de aperfeiçoamentos;
- Apoio ao desenvolvimento tecnológico.

6.1.A2 Atendimento dos Requisitos Ambientais, de Saúde, de Segurança e de Ergonomia

Como demonstrado em Fig. 6.1, os processos finalísticos do Inmetro são definidos e implementados com base em práticas e instrumentos, com requisitos padronizados de acordo com a legislação vigente e atendendo a regulamentos técnicos, normas e recomendações internacionais aplicáveis, incluídas aquelas referentes às exigências ambientais, de saúde e de segurança, bem como aspectos ergonômicos, onde aplicável. As normas internas do Inmetro também incorporam, onde necessário, a exigência do atendimento a regulamentos específicos sobre saúde e segurança durante a execução dos serviços como, por exemplo, requisitos especiais exigidos para as atividades executadas nos laboratórios, estabelecidos nos seus manuais operacionais.

■ 6.1.B Gerenciamento dos Projetos de Serviços e Produtos

O desenvolvimento de projetos de processos, regulamentos ou programas é acompanhado com o auxílio de ferramentas de gestão como os sistemas Sicap, Siplan, Seipac e Planest e por procedimentos definidos por normas integrantes do SGQI ou baseados em metodologia definida por acordos com parceiros participantes ou interessados nos projetos. Instrumentos auxiliares na ges-

tão dos projetos são as auditorias do SGQI e as reuniões de coordenação das áreas finalísticas. Os tempos de ciclo dos projetos são pactuados com os usuários do produto/serviço, levando-se em consideração o tipo de produto/serviço e os recursos disponíveis para a execução do projeto. O Inmetro procura atender demandas relativas à redução do tempo de ciclo, oriundas dos contatos diretos com os usuários, de entidades representativas de usuários, dos Comitês Assessores do Conmetro ou das pesquisas junto aos usuários. As intercomparações laboratoriais, os estudos de *benchmarking* e as análises críticas das áreas finalísticas também podem originar a necessidade de rever tempos de ciclo. As unidades operacionais introduzem ações de melhoria, conforme modelo apresentado em 1.2.E, utilizando, como informações qualitativas, dados e resultados originados em outras unidades ou situações. Os Comitês Assessores do Conmetro, o mecanismo de consulta pública e o SGQI se constituem nos principais instrumentos utilizados para prevenir não conformidades em novos produtos/serviços e a utilização das ferramentas de gestão, acima descritas, assegura a entrega desses produtos/serviços no prazo adequado. No desenvolvimento de programas de AC, a Dqual negocia seus prazos com o CBAC, enquanto o sistema Seipac permite o acompanhamento informatizado de cada programa em desenvolvimento no PBAC. Além disso, uma Comissão Técnica, que conta com representantes da sociedade, atua

para assegurar que o produto desenvolvido atenda às expectativas das diversas partes interessadas.

■ 6.1.C Gerenciamento dos Processos Finalísticos

Os macroprocessos são compostos por processos específicos regidos por requisitos próprios, definidos em documentos normativos de referência. Os processos específicos se desdobram em processos operacionais, documentados em procedimentos que descrevem em detalhes as suas características e metodologias. Os processos específicos ou operacionais onde participam parceiros institucionais, especialmente os parceiros acreditados e conveniados, também são regidos por condições definidas nos contratos de acreditação ou nos convênios de delegação estabelecidos. A Fig.6.3 apresenta os macroprocessos, os documentos normativos aplicados, e pelos quais são formalizados, os principais requisitos técnicos atendidos e os indicadores de desempenho dos macroprocessos.

Uma parte dos indicadores do CM e PDUM é determinada por intermédio de pesquisas de opinião com base na NIG-CPLAN-032.

Os macroprocessos são desdobrados em processos específicos e estes, por sua vez, são desdobrados em processos operacionais. A Fig.6.4 apresenta um exemplo de desdobramento de um dos processos específicos da Dqual (macroprocesso AC) em processos operacionais.

Macroprocessos	Doc. normativos/Diretrizes	Requisitos técnicos	Principais indicadores dos macroprocessos
AC - Avaliação da Conformidade de Produtos, Processos e Serviços	Normas ISO/IEC e outras normas internacionais; Normas ABNT; Regulamentos Técnicos e determinações de Agências Reguladoras (Anvisa, ANP, Aneel, Anatel); Resoluções do Conmetro, Resoluções do Contran, Resoluções do Conama; Portarias ministeriais (MS, MTE, MAPA); Portarias do Inmetro; MQI/Manual SGQ Dqual; Normas Inmetro/Dqual.	Facilidade de acesso aos serviços; clareza das informações fornecidas; atualidade das informações fornecidas; prazo de cumprimento dos planos; tempo de atendimento; quantidade de programas de AC.	Produtividade na Implementação de programas de AC; Índice de irregularidades na fiscalização de produtos regulamentados; Índice de abrangência da verificação da conformidade; Índice de acessos ao Portal do Consumidor; Índice de realização orçamentária.
CM - Controle Metroológico	MQI; Normas Inmetro/Dimel; Resoluções do Conmetro; Resoluções do Contran; Portarias do Inmetro; Portarias ministeriais (MS, MAPA); Determinações de Agências Reguladoras (ANP, Aneel); Recomendações da OIML; Resoluções Mercosul; Pesquisas.	Tempo e qualidade do atendimento na Apreciação Técnica de Modelo; Tempo e qualidade do serviço de Apreciação Técnica de Modelo; Confiabilidade; Comportamento do agente metroológico na Verificação Periódica; Qualidade na Verificação Periódica; Disponibilidade e integridade das informações.	Índice de irregularidade de produtos pré-medidos; Índice de irregularidade na Verificação de IM; Nível de credibilidade da Verificação de IM junto ao consumidor; Nível de satisfação do usuário direto da Verificação Inicial; Nível de satisfação das empresas usuárias de Verificação Periódica; Nível de satisfação do usuário direto de Aprovação de Modelos; Eficiência do serviço descentralizado.
AACRE - Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade	MQI; Manual SGQCgcre; Normas Inmetro/Cgcre; Resoluções do Conmetro; Recomendações IAF, ILAC, IAAC e AAQG; Normas ISO	Prazos; Confiabilidade; Preços; Produtividade; Credibilidade do sistema; Frequência de auditorias; Relacionamento.	Nível de satisfação das empresas usuárias da certificação compulsória; Nº processos de acreditação e supervisão de laboratórios por técnico.

Continua na próxima página

Continuação

Macroprocessos	Doc. normativos/Diretrizes	Requisitos técnicos	Principais indicadores dos macroprocessos
ITMQ - Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade	MQI; Normas Inmetro/Divit; Resoluções do Conmetro; Comitê Internet, Intranet, e-gov.	Facilidade e agilidade no acesso, completude e integridade	Nível de satisfação do usuário direto do serviço de informação tecnológica do Inmetro; No de acessos ao site
PDUM - Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	MQI/SGQDimci; Normas Inmetro/Dimci; Resoluções do Conmetro; Recomendações do CIPM e/ou BIPM; Diretrizes Estratégicas da Metrologia Brasileira; Pesquisas.	Tempo e qualidade do atendimento; Tempo e qualidade dos serviços; Preço/Custo; Satisfação do usuário; Credibilidade dos serviços.	Nível de credibilidade do serviço de calibração/ensaio junto às empresas certificadas; Produtividade.
AI - Articulação Internacional	Manual da Qualidade do Inmetro; Manual da Qualidade da Caint e Normas da Caint; Resolução Conmetro e Resoluções Mercosul; Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio.	Disponibilidade de informações; Facilidade de acesso.	Nº de inscritos no Sistema Alerta Exportador!; Nº de consultas sobre Barreiras Técnicas recebidas.

Fig. 6.3 Estruturação dos macroprocessos e sua composição por processos específicos

Macroprocesso	Processo específico	Indicadores do processo específico	Processos operacionais
AC - Avaliação da Conformidade de Produtos, Processos e Serviços	Elaboração e Implementação de Programas de AC	Índice do cumprimento do Plano de Ação Quadrienal do PBAC; Produtividade na implementação de programas de AC; N.º certificados de gestão emitidos no âmbito do SBAC; N.º programas de AC voluntários implementados; Índice de programas de AC, no âmbito do SBAC, baseados em normas internacionais; Índice de programas de AC, no âmbito do SBAC, com reconhecimento multilateral, regional e bilateral.	Acompanhamento de programas de AC; Estudos de viabilidade técnica de programas de AC; Desenvolvimento de programas de AC; Instrumentalização da atividade de AC.

Fig. 6.4 Exemplo do desdobramento dos processos específicos em processos operacionais

Os macroprocessos e seus processos específicos são continuamente controlados, analisados e melhorados a partir de informações e demandas identificadas por meio de:

- Auditorias do SGQI e análises críticas pela Alta Administração;
- Reuniões das câmaras setoriais da RBMLQ-I;
- Análise de relatórios periódicos;
- Propostas de trabalhos desenvolvidos pelos técnicos em cursos de Pós-graduação, conforme descrito em 4.3;
- Reuniões de avaliação do Contrato de Gestão;
- Reuniões dos Comitês Assessores do Conmetro;
- Auditorias externas de organismos internacionais;
- Intercomparações laboratoriais;
- Utilização de referências normativas internacionais (ISO Guides)
- *Benchmarkings*;
- Dissertações de Mestrado defendidas pelos profissionais do Inmetro, conforme descrito em 4.3;
- Reuniões periódicas das áreas finalísticas;
- Recomendações Internacionais da OIML, sancionadas pela Conferência Internacional de Metrologia Legal (CIML);
- Participação nos fóruns internacionais (IAF, ILAC, BIPM, OIML etc).

Para analisar e tratar estas informações, as diversas áreas realizam sistematicamente reuniões operacionais de coordenação, utilizando como apoio as metodologias estruturadas do SGQI (normas para produto não conforme, ações corretivas e preventivas etc.). A aplicação destas metodologias tem conduzido à implementação de diversas melhorias nos processos finalísticos (em padrões, na capacitação das pessoas, nas tecnologias etc.). A Fig.6.5 apresenta exemplos de melhorias recentes incorporadas aos processos finalísticos.

Macroprocesso	Melhorias implementadas nos últimos anos
AC	Implementação do Plano Anual de Fiscalização; Implementação do Programa de Verificação da Conformidade; Criação do PBAC e implementação do Plano de Ação Quadrienal (2004-2007); Operação do Portal do Consumidor; Implementação do Seipac; Consolidação, em 2005, do Bônus Certificação (avaliação da conformidade de cinco grupos de micro e pequenas empresas, envolvendo mais de 100 produtores nos segmentos de frutas, cerâmicas vermelhas e equipamentos elétricos de baixa tensão).
CM	Portal da RBMLQ-I em 2005; Sistema Informatizado de Gestão Integrada, iniciado em 2001 e expandido em 2004, 2005 e 2006, que possibilita ganhos de qualidade e produtividade, dentre os quais o aumento de verificação de instrumentos, da fiscalização de produtos pré-medidos e de produtos certificados e regulamentados e da arrecadação anual (de R\$ 6 milhões para R\$ 30 milhões em seis anos); Avaliação da conformidade em fábricas e acondicionadores de produtos pré-medidos, em 2005; Atualização tecnológica dos ensaios de aprovação de modelos de medidores de consumo de energia elétrica, em 2005; Adoção de novas formas de atuação no controle metrológico (postos de ensaios autorizados e auto verificação pelo fabricante), em 2005; Adoção de equipamentos de alta tecnologia (<i>palmtop</i> e <i>laptop</i>) como suporte para executar a verificação metrológica de instrumentos de medição (RS e BA), em 2004; Evidência da valorização das atividades desenvolvidas relativas ao controle metrológico por entidades e institutos internacionais de notória relevância (PTB/Alemanha, OIML), a partir de 2003; Modernização da infra-estrutura laboratorial da Dimel para realização de ensaios de apreciação técnica de modelos de instrumentos de medição, em 2005.
ACRE	Reconhecimento internacional das atividades de acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental (IAF, IAAC); Reconhecimento internacional das atividades de acreditação de laboratórios de ensaio e calibração (ILAC, IAAC e EA); Revisão e adequação do SGQCgcre à norma ABNT NBR ISO/IEC 17011; Definição da política e procedimento de expansão das atividades da Cgcre (NIE-CGCRE-015); Aprovação da nova logomarca da Cgcre e dos novos símbolos de acreditação (NIE-CGCRE-009 e 016); Aprovação do Plano Estratégico Cgcre.
ITMQ	Cartilha para o setor exportador de têxteis e confecções; Inclusão do módulo de consulta da Produção Integrada de Frutas e do Portal RBMLQ-I no site do Inmetro.
PDUM	Implantação do Microscópio Eletrônico de Varredura no Lamat; Implantação do Programa de Ensaio de Proficiência (PEP); Produção e Certificação de Materiais de Referência.
AI	Sistema "Alerta Exportador!", em 2002; Manual sobre Barreiras Técnicas às Exportações, em 2003; Cartilha para o setor exportador de têxteis e confecções, em 2003; Disponibilização do Serviço Alerta Exportador! para todo o Mercosul, em 2004; Convênio Inmetro/Fiesp para estimular a participação do empresariado na elaboração de regulamentação técnica internacional, apresentando comentários sobre as propostas em discussão na OMC, em 2005.

Fig. 6.5 Melhorias recentemente implementadas nos macroprocessos

Tendo em vista a grande extensão geográfica do País, algumas das atividades finalísticas podem ser delegadas a terceiros, via convênios com os órgãos que constituem a RBMLQ-I (verificação e inspeção de instrumentos de medição, fiscalização de produtos pré-medidos e de produtos com avaliação de conformidade compulsória). Não se trata, entretanto, de uma aquisição ou de uma terceirização de prestação dos serviços do Inmetro, mas de uma descentralização dessa prestação por meio de convênios de delegação. A gestão dos processos relativos a esses parceiros conveniados é realizada por diversos mecanismos, entre eles:

- Controle diário do saldo da conta movimento dos órgãos delegados;
- Aprovação obrigatória pelo Inmetro das atividades de custeio e investimentos;
- Realização de auditorias contábeis, administrativas e técnicas pelo Inmetro;

- Controle de todos os processos da dívida ativa originada em cada um dos estados brasileiros;
- Correição administrativa anual do Inmetro nos setores jurídicos dos órgãos delegados.

■ 6.1.D Otimização dos Custos

Diversas medidas têm sido adotadas para acompanhar a evolução dos custos, bem como para planejar e implantar ações voltadas à sua redução, dentre elas:

- A criação do Serviço de Custos (Secus), que disponibiliza na Intranet, para todos os Gerentes, através de senhas de acesso, informações que identificam, apuram e organizam a evolução das despesas das unidades organizacionais, o que possibilita a determinação dos custos totais e unitários dos serviços prestados pelo Inmetro.
- A utilização do Siplan na elaboração orçamentária permitiu a visibilidade dos custos das despesas institucio-

nais e setoriais. Como resultado, a Instituição conseguiu estabelecer um Plano Anual de Compras enxuto e equilibrado.

- A descentralização operacional das atividades de verificação de instrumentos de medição e da fiscalização de produtos pré-medidos do macroprocesso CM aos órgãos delegados da RBMLQ-I, em todo o território nacional, proporciona uma redução considerável nos custos operacionais, sendo um dos parâmetros para o sucesso desse modelo de atuação.
- A prática inovadora de estruturação das auditorias integradas Audin/Dqual/Dimel na RBMLQ-I, reduzindo custos tanto para o Inmetro quanto para a própria rede.

A criação do Grupo de Acompanhamento de Custos, com membros de todas as UPs, objetiva esclarecer dúvidas, acolher sugestões de clientes internos e monitorar as principais despesas corporativas, acompanhando a sua evolução e as ações de controle. Além das ações de desburocratização nas suas áreas de atuação, o Inmetro colabora para reduzir a burocracia na dimensão nacional, participando do Programa Nacional de Desburocratização (atualmente Gespública). A Fig.6.6 mostra as principais ações de desburocratização implementadas.

Implementação do Siplan [Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal (Hélio Beltrão) 2001];
 Criação da Ouvidoria Externa e Serviço de Tele-Atendimento;
 Kits de formulários para pedido de acreditação no *site* do Inmetro;
 Veiculação das consultas públicas no DOU e no *site* do Inmetro;
 Implementação da Declaração do Fornecedor para certificação de produtos;
 Sistema Ponto Focal de Barreiras Técnicas no *site* do Inmetro (Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal 2003);
 Implementação do serviço "Alerta Exportador!" no *site* do Inmetro;
 Nova sistemática de compra, controle da rastreabilidade e distribuição de selos apostos aos produtos com conformidade avaliada, em parceria com a Abigraf e o Senai;
 Automatização do processo de notificação do Ponto Focal.

Fig. 6.6. Principais ações de desburocratização

Controle das Práticas de Gestão dos Processos Finalísticos

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E e por meio de algumas das práticas relatadas acima, no item 6.1.C. Essas metodologias de controle da aplicação dos padrões de trabalho abrangem todas as áreas do Inmetro responsáveis pela execução dos processos finalísticos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Implementação das auditorias do SGQI e análises críticas dos macroprocessos
2003	Reconhecimento internacional das atividades de acreditação de laboratórios de ensaio e calibração
2003	Criação do Portal Inmetro/RBMLQ-I
2003	Reconhecimento internacional para acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade no setor aeroespacial
2004	Reconhecimento internacional das atividades de acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14001)
2004	Reconhecimento internacional de todas as capacidades de medição e calibração declaradas das áreas metrológicas de acústica e vibrações, comprimento, elétrica, massa e quantidades relacionadas, radiometria e fotometria e termometria
2004	Reconhecimento internacional de capacidades de medição e calibração a serem declaradas das áreas metrológicas de quantidade substância e de termometria.
2004	Sistema Informatizado de Gestão Integrada incorporando as áreas de apoio e finalísticas dos órgão da RBLQ-I, com respeito aos processos de verificação e fiscalização metrológica, fiscalização de produtos, apoio administrativo-financeiro e acompanhamento jurídico e cobrança
2005	Implantação do Manual da Qualidade da Dimel
2005	Reconhecimento internacional da produção e certificação do Material de Referência " Etanol em água"
2005	Sitad/fóruns de discussão
2005	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da Caint

Fig. 6.7 Melhorias nas práticas de gestão dos processos finalísticos

6.1.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos aos processos finalísticos é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F.

Além das melhorias nos processos, já mencionadas na Fig.6.5, a Fig.6.7 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos em decorrência da aplicação dessa metodologia.

6.2 Gestão de Processos de Apoio

Conforme apresentado no Perfil Institucional, existem dois processos organizacionais destinados a prover o suporte necessário aos macroprocessos finalísticos e ao cumprimento da Missão: Gestão Estratégica e Apoio.

Este modelamento se apóia na Diretriz Estratégica "Solidéz e Excelência Institucionais" e em seus objetivos estratégicos (ver árvores corporativas no **critério 2**).

6.2.A Definição e Adequação dos Processos de Apoio

As áreas de apoio, em conjunto com as áreas usuárias, utilizam metodologia estruturada para avaliar se os processos de apoio existentes são adequados e para estabelecer processos adicionais. Essa metodologia contempla etapas para:

- Apresentação e discussão das necessidades pelos usuários internos: visa caracterizar eventuais vulnerabilidades ou insuficiências dos processos de apoio em razão de novas demandas estratégicas ou das

áreas finalísticas. Essa etapa ocorre em reuniões específicas ou de Diretoria, utilizando dados e informações provenientes de avaliações próprias, de auditorias de organismos internacionais, de auditorias dos órgãos de controle externo, dos resultados das pesquisas junto aos usuários externos ou de auditorias do SGQI.

- Pesquisas de satisfação do cliente (que podem ser feitas por empresas externas, a exemplo da Retrato, responsável pela ampla pesquisa realizada em 2004).
- Eventos do planejamento estratégico com participação de clientes internos.
- Tradução das necessidades em requisitos e ações: visa definir o que precisa ser atendido, a forma de atendimento e os recursos necessários para tal. Ocorre em reuniões específicas da área responsável, com a participação dos usuários, podendo ser estabelecidas ações de curto prazo e/ou elaborados projetos

para aprimoramento dos processos ou criação de processos novos.

Na definição, são discutidas premissas relevantes para o correto atendimento às demandas dos usuários internos, sendo as principais:

- Transparência da gestão;
- Descentralização;
- Aplicação regular dos recursos públicos disponibilizados;
- Oferta de serviços de qualidade aos usuários internos;
- Qualidade na prestação de contas aos órgãos de controle externo;
- Pleno e rigoroso atendimento à legislação vigente (inclusive aspectos aplicáveis, relativos à segurança e meio ambiente).

Os processos organizacionais são apresentados na Fig. 6.8

Processo	Descrição sumária
Gestão Estratégica	
Gestão de Planejamento	Coordenação do processo de planejamento estratégico e do PPA do Inmetro; acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da Instituição
Gestão de Orçamento	Coordenação da elaboração da proposta orçamentária e do orçamento plurianual; acompanhamento da execução orçamentária, avaliando a execução e propondo correção de eventuais desvios
Gestão da Informatização	Promoção, coordenação, supervisão e avaliação do processo de planejamento, elaboração e implantação dos recursos de informática e do processo de desenvolvimento de sistemas; planejamento e execução das atividades de manutenção do <i>hardware</i>
Ouvidoria	Recebimento, análise, tratamento e encaminhamento às áreas competentes, das reclamações, solicitações, sugestões e informações recebidas; mediação de conflitos; cobrança interna de soluções e informação ao usuário
Prospecção, desenvolvimento e implantação de soluções de comunicação	Planejamento, promoção, coordenação e execução das atividades de comunicação social, incluídas as de relações públicas, publicidade e propaganda, jornalismo e promoção institucional
Gestão da Qualidade	Coordenação e gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro; apoio à participação do Inmetro em eventos na área da qualidade
Gestão de Recursos Humanos	Planejamento, coordenação, supervisão, promoção e controle das ações relativas ao desenvolvimento de recursos humanos, administração de pessoal e ao programa de saúde ocupacional
Apoio	
Procuradoria e Consultoria Jurídica	Representação judicial e extrajudicial do Inmetro; assessoramento nos assuntos de natureza jurídica; emissão de pareceres sobre aplicação de leis, regulamentos; atos normativos e demais questões jurídicas; exame de editais de licitação, convênios e contratos
Gestão dos Serviços de Engenharia e Manutenção	Supervisão, controle e avaliação das atividades técnico-administrativas relativas a estudos, projetos, construções, fiscalização de obras, manutenção e operação das instalações
Gestão dos Serviços Administrativos (inclui Suprimento): Patrimônio, Vigilância, Transporte, Artes Gráficas, Serviços Gerais e Contratos e Convênios.	Planejamento, orientação e supervisão da execução das atividades, patrimônio, vigilância, transportes e apoio administrativo; execução das atividades pertinentes à administração Planejamento, orientação e supervisão da execução das atividades de material e contratação de serviços Formulação, condução e supervisão dos procedimentos licitatórios
Gestão Financeira	Coordenação, supervisão, orientação, controle e avaliação das ações pertinentes aos aspectos orçamentários, financeiros, contábeis e de arrecadação
Auditoria	Verificar a conformidade, às normas vigentes, dos procedimentos de natureza orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e de recursos humanos, além de avaliar e certificar a exatidão e regularidade das contas e comprovar a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos da Autarquia

Fig. 6.8 Principais processos de gestão estratégica e apoio

■ 6.2.B Estabelecimento dos Requisitos dos Processos de Apoio

As necessidades dos usuários externos, relativas aos produtos/serviços do Inmetro, são analisadas e tratadas pelas áreas finalísticas, gerando demandas internas

às áreas de apoio. As demais necessidades de usuários externos, usuários potenciais e cidadãos em geral são identificadas por mecanismos de pesquisa e interação com a sociedade, já apresentados no **critério 3**. Os relatórios gerados pelas pesquisas e pela Ouvidoria, as solicitações encaminhadas pelo sistema de reuniões

RBMLQ-I, as demandas dos Comitês Assessores do Conmetro ou dos comitês e grupos internos do Inmetro constituem um conjunto de necessidades que é encaminhado a todos os setores responsáveis pelos processos de apoio para que definam ou aprimorem requisitos e providenciem as necessárias ações de atendimento, após análise de sua viabilidade, como descrito em 6.2.A.

Para o processo de Engenharia, de grande importância para a adequação e ampliação do parque laboratorial próprio do Inmetro, são elaborados projetos básicos em parceria com os técnicos usuários, mirando-se em exemplos de outras instalações, assemelhadas e modernas, de entidades de reconhecida competência nacional ou internacional. São também definidas especificações de editais com as devidas exigências para seleção de empresas capazes de desenvolver e realizar os projetos executivos na qualidade desejada.

■ 6.2.C Gerenciamento dos Processos de Apoio

Os processos organizacionais de gestão estratégica e de apoio apresentados na Fig.6.8 são gerenciados com o auxílio de métodos, instrumentos, principalmente Sicap, Planest e Siplan, e informações para monitoramento exemplificados na Fig.6.9. Esses processos estão sujeitos aos requisitos do Regimento Interno do Inmetro, das normas do SGQI, de leis, decretos e instruções normativas e de exigências dos acordos de reconhecimento internacional.

No âmbito interno de cada UO são realizadas, periodicamente, reuniões de coordenação para tratamento e direcionamento das questões operacionais. No nível estratégico, conforme metodologia de cada UP, são realizadas reuniões mensais específicas e eventos de monitoramento dos projetos estratégicos.

Como assessoramento ao gerenciamento dos processos, são realizadas auditorias internas da qualidade, conduzidas pelos coordenadores de cada UO e auditorias internas para avaliação de conformidade aos aspectos de cumprimento da legislação e normas internas, conduzidas por auditores da Audin. Complementando, são realizadas auditorias por órgãos externos gerando subsídios para adequação de processos e melhorias de métodos de trabalho.

De forma pró-ativa, a Diraf, Diretoria responsável pela maioria dos processos de apoio, visando a uma melhor identificação das necessidades e ajustes das relações com os clientes internos, vem desenvolvendo ações segundo o projeto estratégico P.3, já tendo como conquistas significativas: desenvolvimento de página da Intranet para atendimento aos clientes, formalização do Núcleo de Articulação com os Clientes - NAC e intensificação do plano de capacitação das funções de frente (recepção, vigilância, motoristas e secretárias).

Processo organizacional	Informações e sistemas para monitoramento	Requisitos e indicadores	Exemplos de melhorias nos últimos anos
Gestão Estratégica			
Gestão de Planejamento	Reuniões de planejamento e dos comitês; Reuniões da equipe de planejamento com os analistas dos sistemas Sicap e Planest.	Monitoramento dos acessos aos sistemas Sicap e Planest; Monitoramento do nível de utilização dos sistemas (criação de relatórios de projetos e coleta de indicadores).	Implantação e melhorias dos sistemas Sicap e Planest; início da implementação de um plano de treinamento em planejamento e BSC.
Gestão de Orçamento	Siplan, LDO, LOA, SIAFI, Confin, NIG-CPLAN-023, NIG-CPLAN-024.	Índices de execução orçamentária	Implantação da quantificação das alterações orçamentárias no Siplan, integração Siplan-Sicap e Siplan-Planest (ver item 2).
Gestão da Informatização	Metodologia de Gestão de TI; Sistema de Atendimento "Help Desk"; Sistema de monitoramento/segurança.	Pontos de rede por pessoa; Integração da Base de Dados Corporativos; Produtividade (Gestão, Desenvolvimento e Manutenção); Monitoramento dos Sistemas de Segurança em Produção.	Agilização do atendimento no <i>Help desk</i> ; Maior transparência do processo de desenvolvimento de sistemas; Maior produtividade e integração dos sistemas de informação suportados por bases de dados corporativos; Aumento do <i>link</i> RC/Xerém e Internet.
Ouvidoria	NIG-OUVID-001 e NIG-OUVID-002; Internet.	Monitoramento dos prazos para resposta aos usuários, do número de atendimentos e de assuntos reincidentes.	Substituição do número 0300 pelo 0800; SIOR - Implantação para RBMLQ-1.
Prospecção, desenvolvimento e implantação de soluções de comunicação	Contatos com jornalistas via assessoria de imprensa e <i>site</i> do Inmetro.	Entradas na "Sala de Imprensa".	Serviço "Comunique-se" na "Sala de Imprensa" do <i>site</i> do Inmetro.
Gestão da Qualidade	Controle de Documentos da Qualidade - Sidoq (<i>Web</i>).	Monitoramento dos prazos para atualização da documentação.	Implementação do Sidoq.
Gestão de Recursos Humanos	Siplan, Sicap, NIG-DIRAF-108, 046 e 053.	Monitoramento de treinamentos e de projetos; Pesquisa de Clima Organizacional.	Plano de Desenvolvimento Gerencial; Plano de Desenvolvimento para o Atendimento ao Cliente.

Continua na próxima página

Continuação

Processo organizacional	Informações e sistemas para monitoramento	Requisitos e indicadores	Exemplos de melhorias nos últimos anos
Apoio			
Procuradoria e Consultoria Jurídica	Legislação Aplicável.	Monitoramento de alterações na Legislação; Acompanhamento de prazos legais de processos; Monitoramento de prazos para resposta a consultas.	Implantação do Sistema Integrado de Legislações - SIL.
Gestão dos Serviços de Engenharia	Planilhas para controle interno; Planest; Sicap.	Monitoramento dos prazos de execução e do desempenho do Plano de Manutenção Preventiva.	Implantação de projetos de Manutenção Preventiva (P.10) e de Redução de Custos (P.08).
Gestão dos Serviços Administrativos (inclui suprimento)	Sistema de Gestão Patrimonial; Normas Inmetro; Procedimentos licitatórios; Lei nº 8666/93; Legislação do Pregão e SRP; SIASG; SIGEC; Manual da fiscalização; Normas NIG-DIRAF-104 a 107.	Monitoramento de reclamações; Ocorrências (sinistros) registradas pela Vigilância; Disponibilização de relatórios de demandas para análise de despesas; Pesquisa de satisfação; Produção; Produtividade da equipe; Qualidade de produtos e serviços; Desempenho de fornecedores, preços e legalidade dos processos.	Implantação de sistema informatizado para registro e acompanhamento da tramitação de documentos - SITAD; Fiscalização: ampliação do quadro com capacitação intensiva; Manual de fiscalização; Introdução do pregão eletrônico como um novo modelo de licitação; Formalização do NCC - Núcleo de Contratos e Convênios - 2005; Implementação do SIGEC - 2005; Racionalizações conforme projetos estratégicos P 4 e P 19 - 2004/2005; Manual de fiscalização - 2005.
Gestão Financeira	Planilhas de controle interno; Planest; Sicap; Sistemas de Fluxo de Caixa e de Cartão de Crédito Corporativo; Sistema de Prestação de Contas - RBMLQ-I; Sistema de Gestão de Custos (Secus).	Monitoramento dos prazos para empenho de processos e para pagamentos; Monitoramento da Receita prevista, realizada e transferida; Monitoramento das notas de lançamento para acerto contábil.	Implantação do Sistema de Fluxo de Caixa; Desenvolvimento do Sistema de Prestação de Contas - RBMLQ-I; Aplicação de Curso/Treinamento sobre Cartão de Crédito Corporativo do Governo Federal; Aplicação de Curso/Treinamento de Gestão Orçamentária e Financeira - RBMLQ-I; Previsão para 2006 do Monitoramento da Receita pendente a receber - RBMLQ-I;

Fig.6.9 Exemplos de métodos e instrumentos de gestão e monitoramento de processos de gestão estratégica e de apoio

6.2.D Otimização dos Custos

Dois sistemas corporativos, o Siplan e o Secus, são utilizados para viabilizar práticas voltadas à racionalização dos custos operacionais. O uso do Siplan criou uma visão corporativa da previsão de gastos dos macroprocessos e processos organizacionais, enquanto o Secus permite acompanhar os valores associados à execução orçamentária e financeira. Com esses instrumentos, o Grupo de Gestores dos Planos Anuais, responsável pela melhor utilização dos recursos institucionais, são subsidiados com informações para discutir e negociar prazos, especificações, preços, condições de entrega e outros parâmetros relevantes dos processos licitatórios. O Plano Estratégico da Diraf para o período 2004-2007, em implementação, tem no seu projeto nº 8, ações básicas para a redução de custos operacionais, como consumo de água, energia elétrica e materiais. A implementação do pregão eletrônico e a implementação de ações do projeto estratégico P19 já têm um impacto significativo na redução de custos (ver item 6.3 e Fig. 6.10).

diados com informações para discutir e negociar prazos, especificações, preços, condições de entrega e outros parâmetros relevantes dos processos licitatórios. O Plano Estratégico da Diraf para o período 2004-2007, em implementação, tem no seu projeto nº 8, ações básicas para a redução de custos operacionais, como consumo de água, energia elétrica e materiais. A implementação do pregão eletrônico e a implementação de ações do projeto estratégico P19 já têm um impacto significativo na redução de custos (ver item 6.3 e Fig. 6.10).

Limpeza	Substituição da empresa anterior, que vinha apresentando problemas de descumprimento das exigências contratuais, com conseqüente melhoria de desempenho e redução de custo do valor total contratado.
Vigilância	Substituição da empresa anterior, que se encontrava em estado de solvência, afetando a qualidade do serviço prestado, com manutenção das mesmas condições de preços.
Alimentação	Contratação de nova empresa, com redução de preços e trazendo melhorias na qualidade do atendimento e da alimentação, com reflexo direto na satisfação dos clientes, comprovada pelo aumento do índice de comparecimento. Cabe ressaltar que o restaurante do Rio Comprido sofreu uma reforma, melhorando as condições de atendimento também nessa unidade.
Telefonia fixa	Foi realizada uma licitação, na modalidade de pregão, obtendo-se, na contratação desse serviço, condições de preços mais vantajosas para o Inmetro. O valor de desembolso anual do contrato anterior era de R\$ 2,8 milhões, tendo sido reduzido para cerca de R\$ 870 mil.
Telefonia celular	Foi realizada uma licitação, na modalidade de pregão, obtendo-se melhores condições de fornecimento e preços mais vantajosos para o Inmetro. O valor de desembolso mensal do contrato anterior era de R\$ 340 mil, tendo sido reduzido para cerca R\$ 109 mil.
Serviços de motorista	Racionalização do processo de contratação, com redução mensal de R\$100 mil.

Fig. 6.10 Relevantes reduções de preços e melhoria do desempenho de fornecedores

Controle das Práticas de Gestão dos Processos de Apoio

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. e, também, através do monitoramento trimestral dos planos e projetos estratégicos.

6.2.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos aos processos de apoio é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. A Fig.6.11 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2001	Implementação da Ouvidoria Externa
2002	Auditorias do SGQI e análises críticas dos macroprocessos
2003	Criação do Grupo de Gestores dos Planos Anuais
2003	Implementação do Sistema de Diárias e Passagens
2004	Implementação do Plano Estratégico da Diraf
2004	Sistema Informatizado de Gestão Integrada, unificando as áreas de apoio e finalísticas dos órgãos da RBMLQ-I, com respeito aos processos de verificação e fiscalização metroológica, fiscalização de produtos, apoio administrativo-financeiro, acompanhamento jurídico e cobrança
2005	Modernização/ampliação do Sicap e efetiva utilização Implementação do SIGEC Página da Intranet para atendimento ao cliente interno Formalização do NAC - Núcleo de Articulação com os Clientes

Fig. 6.11. Melhorias na gestão dos processos organizacionais (de gestão estratégica e de apoio)

6.3 Gestão de Processos de Suprimento

Os processos de suprimento estão contidos na árvore do processo organizacional Apoio. As Fig 6.8 e 6.9 apresentam a descrição sumária dos processos e um resumo das práticas de gestão.

6.3.A Gestão do Processo de Compras

A gestão do processo de compras é feita pelas áreas responsáveis da Diraf e a Copel, devidamente assessorados pela Proge e pela Audin, com a participação dos setores usuários internos, interessados nos materiais, bens ou serviços adquiridos e fornecidos. Essa participação se dá de maneira objetiva por meio do Comitê de Compras, que interage de modo continuado com os setores de Materiais e Compras e de Importação e com a Equipe de Almoxarifado.

6.3.A1 Atendimento à Legislação

O processo de suprimento está intimamente integrado ao modelo de gestão de despesas do Inmetro (Fig.6.12).

As orientações são conduzidas pelo Comitê de Compras, no nível operacional, e pelo CAGE, no nível estratégico. O processo de compras é regulamentado conforme a Lei 8666/93 (e suas alterações) e legislações específicas (por exemplo, Lei 8010/90 para importações e a Lei n.º 10520/2002 e Decreto n.º 5450 de 31 de maio de 2005 para licitação na modalidade pregão), além de

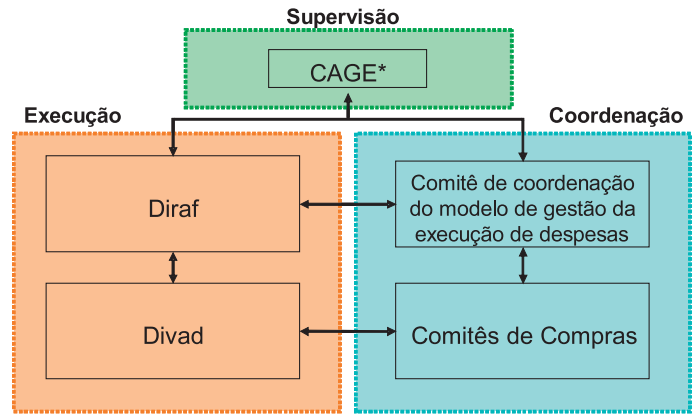


Fig. 6.12 Modelo de gestão de despesas

Instruções Normativas e normas internas para garantia de condições vantajosas, envolvendo preço, prazo, qualidade e custo. Todos os processos licitatórios são previamente analisados pela Proge e pela Audin para assegurar a legalidade e coerência normativa. Pagamentos só são encaminhados para o órgão financeiro com a devida apresentação e anexação dos comprovantes de legalização junto ao INSS e FGTS.

6.3.A2 Atendimento às Necessidades Internas (prazo e qualidade)

Os fatores relativos a qualidade, prazo e preço nos processos de compra são objeto das normas e especificações utilizadas para esse fim e definidas no Plano Anual de Compras, incluídas as normas do SGQI. O Setor de Materiais e Compras realiza pesquisas de mercado, anteriormente a cada processo de compra, com o objetivo de estabelecer margens de flutuação admissíveis para os preços e subsidiar a escolha do fornecedor. O Grupo Gestor de Compras é o instrumento principal para verificar e atender às demandas internas, a partir dos dados do Siplan que funcionam como subsídios para a elaboração básica do Plano Anual de Compras. Ao início de cada ano, o grupo negocia com representantes das áreas os prazos e as especificações dos materiais, bens e serviços demandados, definindo os volumes e outros requisitos de compra e as datas aproximadas de entrega, de acordo com um programa. O Plano permite a concentração de compras em períodos previamente pactuados, o que reduz os custos e gera condições para a obtenção de preços menores. Um importante canal de suprimento é a atividade de **importação**, suprindo notadamente as necessidades de equipamentos, instrumentos e padrões para metrologia. A importação de equipamentos ou instrumentos e mesmo admissões temporárias de padrões para as atividades finalísticas, são precedidas de análise e especificação pelos usuários especialistas, buscando informações de fontes de usuários correspondentes de outros órgãos metrológicos estrangeiros de reconhecida competência. O desembaraço alfandegário é acompanhado pela Eqimp, que mantém contratos específicos e utiliza a infra-estrutura de transporte internacional e de desembaraço alfandegário. Com o aumento das demandas para o Inmetro tem sido significativo o crescimento das aquisições e imobilizações em equipamentos para uso pelas áreas finalísticas.

6.3.A3 Indicadores Utilizados para a Gestão de Compras

A gestão de compras está estruturada conforme Fig. 6.13. Em cada etapa do processo são agregados valores e garantidos os parâmetros: legalidade, prazo, qualidade, preço e custo.

A Planilha de Acompanhamento de Processos - PAC permite o monitoramento do estado de cada solicitação, dos prazos do processamento da compra, emissão de empenho e recebimento do material. A Fig.6.14 apresenta as demais informações utilizadas para monitorar a execução das atividades dos processos de Suprimento.

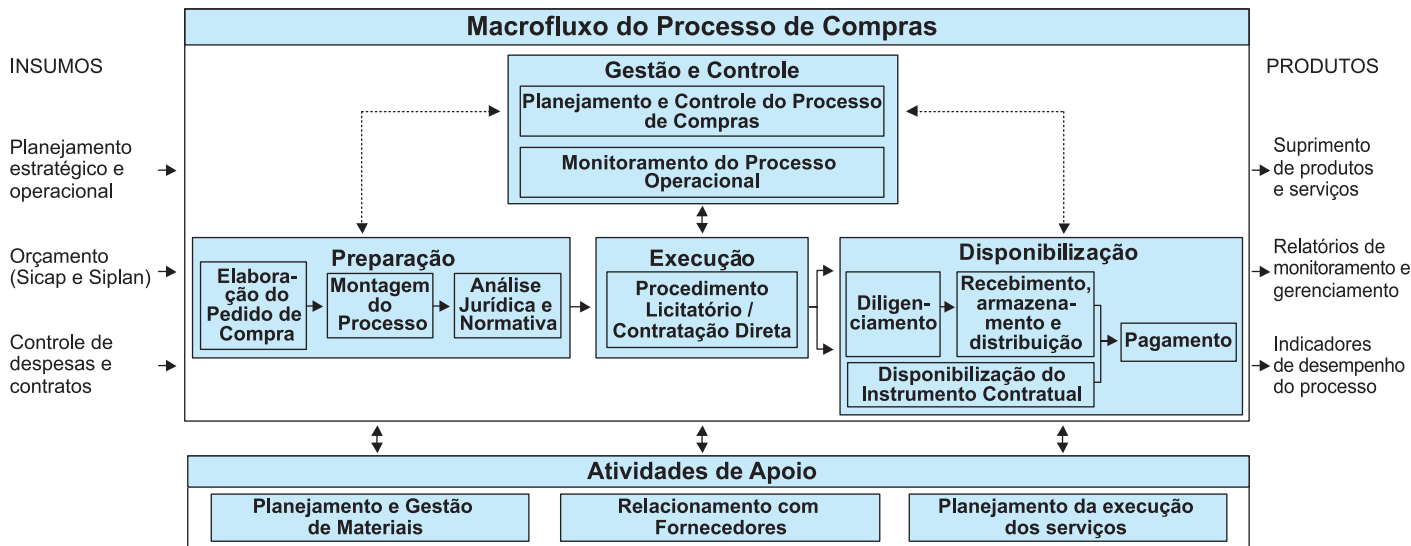


Fig. 6.13 Macro fluxo do processo de compras

Atividades dos processos de suprimento	Informações quantitativas ou qualitativas
	OBS: para todas as atividades, os atributos estão descritos em 6.3.A2/A3/A4
Execução do serviço terceirizado	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do serviço e do fornecedor, pela Fiscalização Manifestações do cliente (usuários do serviço)
Licitação	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento dos prazos de contratação Contratações emergenciais Relatos de não-conformidades
Compras de materiais	<ul style="list-style-type: none"> Prazo de execução na dispensa de licitação Cumprimento de prazos pelo fornecedor (indicador de dias de atraso) Devoluções e rejeições Nº de reclamações quanto à qualidade do material adquirido Nº de processos em espera
Material de estoque	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento do imobilizado em estoque Nº de não atendimento de pedidos de materiais de estoque
Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento do cronograma dos inventários
Importação	<ul style="list-style-type: none"> Evolução dos processos Nº de processos em espera

Fig. 6.14 Informações quantitativas ou qualitativas utilizadas para monitorar a execução das atividades

6.3.B Qualidade do Produto ou Serviço Adquirido

6.3.B1 Qualificação dos Fornecedores

O SICAF - Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores é o principal recurso para qualificação inicial dos fornecedores. Porém, por meio de cadastramento local, podem ser captados e registrados novos fornecedores, principalmente aqueles que venham a suprir necessidades relacionadas com materiais específicos ou mercado regional; cabendo registrar: fornecimento de materiais de certificação, selos e lacres que exigem controles de fabricação e registros rígidos de distribuição. Os editais estabelecem requisitos quanto à Habilitação Jurídica, Regularidade Fiscal e Qualificação Econômico-

Financeira. Além dos requisitos legais, o Inmetro exige de seus fornecedores contratados para a prestação de serviços nas suas instalações, a observância aos mesmos conceitos aplicados na Instituição para a qualidade do atendimento, preservação ambiental, segurança no trabalho e conduta ética. Todos estes aspectos são devidamente explicitados nos projetos básicos que fazem parte do contrato estabelecido. O cumprimento dos compromissos com os respectivos empregados é sistematicamente verificado, sendo exigência a ser comprovada no ato de pagamento dos serviços. Nos limites das restrições da legislação e de modo a não se caracterizar direcionamento, o Inmetro vem implementando a inclusão de exigências que levam à melhor seleção de fornecedor.

res, com requisitos específicos, de capacitação técnica, de qualificação dos seus processos e quadro funcional. Quando necessário, os próprios processos de aquisição e/ou contratação podem incluir vistorias a instalações dos candidatos ao fornecimento ou visitas a organizações que tenham adquirido produtos ou contratado serviços semelhantes dos mesmos candidatos. Produtos e bens podem ser submetidos a ensaios de avaliação de conformidade a normas técnicas, sempre que aplicável. Também quando aplicável, podem ser exigidas do candidato a fornecedor as certificações de conformidade pertinentes aos produtos, bens ou serviços a serem adquiridos.

6.3.B2 Atendimento aos Requisitos pelos Fornecedores

O atendimento aos requisitos estabelecidos pelo Inmetro, adicionalmente às práticas mencionadas em 6.3.A, tem sua garantia apoiada em sistemas específicos de controle informatizado como é o caso do Sistema de Controle de Contratos do Governo Federal - SICON. A exigência da figura do fiscal de contratos objetiva garantir o cumprimento das cláusulas estabelecidas. Contratos referentes à prestação de serviços continuados (alimentação, transporte, vigilância, conservação e limpeza) têm sua execução acompanhada por avaliações realizadas pela Divad, junto ao público alvo, para medir a satisfação das pessoas com o serviço prestado e determinar melhorias, onde necessário. A Ouvidoria Interna é outro instrumento para avaliação, pelas pessoas, de serviços adquiridos ou terceirizados. Precedendo o pagamento de serviços, os gerentes de contrato emitem Boletins de Medição conforme NIG-DIRAF-107 Fiscalização e Gerenciamento, implementada em 2005, e que incluem a avaliação da execução e qualidade dos serviços e do atendimento aos demais requisitos pelo fornecedor e alimentam o Sistema de Gerenciamento de Contratos - Sigec. Para orientação e capacitação do corpo de fiscais, foi elaborado o Manual da Fiscalização, implementado em 2005.

6.3.B3 Equilíbrio entre Qualidade, Prazo e Preço

Prazo: Conforme determinado por lei, existem prazos previamente definidos para as etapas de licitação de valores significativos. Com vista à redução dos mesmos, o Inmetro está conduzindo licitações na modalidade pregão para processos de maior valor. Para os itens de pequeno valor, os processos são acompanhados por meio da PAC e destacando, também, a atividade de diligenciamento, permitindo a minimização de prazos de processamento interno e cumprimento de prazos pactuados, pelos fornecedores..

Preço: Qualquer aquisição é precedida de pesquisa de mercado ou estimativa conforme planilhas de custos, específicas para cada serviço, e são efetuadas consultas a entidades similares ao Inmetro, além de consulta ao SIREP. No caso de renovações contratuais, são analisadas as evoluções de mercado e pesquisa de contratos semelhantes de outras entidades e solicitado ao fornecedor as devidas comprovações, no caso de proposta de reajuste de preços. Durante a fase de licitação, por meio de ampla divulgação busca-se manter a devida competitividade, com um mínimo necessário de participantes, cujas

propostas são comparadas com as estimativas. A aplicação da modalidade pregão tem favorecido a obtenção de propostas de preços vantajosas para o Inmetro. O Sistema de Registro de Preços possibilita garantir estoques reduzidos e manutenção de preços vantajosos.

Qualidade: A qualidade dos materiais e dos serviços é garantida pela devida especificação do produto e, no caso de serviços, por projetos básicos ou termos de referência elaborados pelos técnicos das áreas usuárias. No caso de instrumentos e aparelhos de metrologia, são pesquisados aqueles fornecedores com efetiva tradição e de reconhecida capacidade. A qualidade também tem um outro nível de garantia que é a inspeção de recebimento e o parecer técnico, elaborado por técnicos do próprio órgão usuário. Na fase de execução dos serviços contratados, a gestão é efetuada pelos gestores dos processos relacionados com os serviços contratados e pela equipe de fiscalização formalmente designada para cada contrato. Os procedimentos estão definidos nas normas internas NIG-104 a 107 e, além disso, foi elaborado e implantado o Manual da Fiscalização, em 2005.

■ 6.3.C Relacionamento com Fornecedores

6.3.C1 Atendimento aos requisitos da organização pelos fornecedores

Os principais canais de relacionamento com os fornecedores são ativados pelos compradores, pelos gestores e fiscais de contratos, utilizando-se reuniões, comunicados e contatos diretos com os prepostos das empresas prestadoras de serviços.

Em todos os contratos são estabelecidas cláusulas de garantia, considerando que a contratada assegurará a qualidade do material fornecido, ou serviço prestado, pelo período estabelecido no contrato. A garantia compreende a recuperação do material ou serviço e/ou a sua substituição, às expensas da contratada, assim como o transporte de qualquer componente ou equipamento que apresente divergência de características ou quaisquer erros de projeto e defeitos de fabricação. Também são incluídas as ações ou sanções administrativas que o Inmetro poderá aplicar, de acordo com a gravidade do ato praticado (advertência, multa, suspensão de contratação, suspensão na participação em licitações e suspensão e impedimento de inscrição cadastral). No decorrer da vigência do contrato, o gerente do contrato, se julgar necessário, também atua visando comunicar algum fato relevante relacionado com a conformidade ou não-conformidade de execução do contrato ou fornecimento. A formalização das ações necessárias é feita por meio de notificações. Os responsáveis pela atividade de diligenciamento mantêm contínuos contatos com os fornecedores, atuando de forma pró-ativa contornando ou solucionando possíveis situações que poderiam vir a causar não conformidades no fornecimento.

6.3.C2 Avaliação dos Fornecedores

Os procedimentos de relacionamento estão descritos no Manual da Fiscalização e na NIG-DIRAF-107, implementados em 2005, que definem as ações de fiscalização e gerenciamento operacional de contratos, relacio-

nadas aos aspectos da quantidade fornecida e da qualidade e avaliação da conformidade dos serviços prestados e dos materiais e equipamentos entregues. Cada fiscal e respectivo gerente de contrato elabora uma NIT, visando estabelecer os critérios de medição e as alternativas de controles operacionais necessários. Os registros de avaliação de desempenho são lançados no Sigec, desenvolvido para facilitar o acompanhamento do desempenho de fornecedores, em implementação a partir do final de 2005. O Núcleo de Contratos e Convênios, que foi formalmente estabelecido em 2005, participa do fluxo de avaliação fazendo análise dos registros do Sigec, gerando relatórios com alertas e propostas de ações corretivas como forma de assessoramento aos gestores de contratos, constituindo também a base de dados de desempenho de fornecedores, em fase de implementação.

6.3.C3 Incentivo à Melhoria do Desempenho

Embora a legislação vigente estabeleça o prazo máximo de cinco anos para a prorrogação de contratos, o Inmetro procura manter com seus fornecedores contratados uma relação de cooperação e parceria, no sentido de proporcionar-lhes apoio e incentivo à melhoria de seus processos operacionais e de gestão. Para tanto, nos últimos cinco anos, de forma mais consistente, os gestores das empresas prestadoras de serviços, assim como os seus funcionários, são convidados a participar de treinamentos corporativos, palestras e demais eventos relacionados com gestão da qualidade, semana da saúde, melhoria de processos, durante a vigência de seus contratos. Esse convite à participação objetiva a uniformização dos valores do Inmetro por toda a força de trabalho. Cabe destacar o programa de capacitação para atendimento aos clientes, estendido aos empregados das empresas de atendimento telefônico, recepção, vigilantes e motoristas.

6.3.D Gestão dos Bens Materiais, Patrimoniais e Estoques

O Sistema Patrimonial do Governo Federal - SPIUNET, estabelece as orientações a serem seguidas no gerenciamento dos bens patrimoniais do Inmetro. Também é utilizada a Instrução Normativa n.º 205/88, inclusive quanto à classificação oficial de bens, materiais e serviços. O sistema Controle do Inventário Físico de Bens Patrimoniais cobre as instalações físicas, instrumentos, equipamentos e demais bens patrimoniais do Inmetro em seu poder ou em poder de órgãos delegados.

A gestão dos estoques é suportada por sistema mecanizado que permite o controle sobre demanda, ponto de reposição de estoque, nível de estoque atual e alerta quanto à emissão de pedidos de compra. Os níveis de estoques são estabelecidos conforme definição de lotes econômicos de compras, com periodicidade obedecendo às exigências legais, com relação ao aspecto modalidade e fragmentação, havendo uma implementação para a modalidade de sistema de registro de preços. Dentro da política de manutenção de estoques reduzidos, os fornecimentos de alguns materiais de uso contínuo,

de fácil aquisição e especificação e pequeno valor unitário, são incorporados nos contratos de prestação de serviços, como, por exemplo, manutenção preventiva de instalações e manutenção de viaturas, reduzindo-se os custos de compra e armazenamento. Essa prática, nos últimos cinco anos, vem sendo aplicada pelos gestores das atividades de manutenção das instalações, serviços gerais e manutenção da frota de veículos, relacionadas com os objetivos das contratações.

Controle das Práticas de Gestão

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.E. Além disso, as informações operacionais (relacionados na Fig.6.14) são acompanhadas pelos gestores envolvidos com os processos em reuniões do Comitê de Compras com os setores de Materiais e Compras e Equipe de Almoarifado. Essas metodologias de controle da aplicação dos padrões de trabalho abrangem as atividades de todas as áreas envolvidas com os processos de suprimento.

6.3.E Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos ao Processo de Suprimentos é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. A Fig.6.15 relaciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2001	Criação do Grupo de Gestores dos Planos Anuais
2002	Início das auditorias do SGQI e análises críticas dos macroprocessos
2003	Implementação do Pregão Eletrônico
2004	Implementação do Plano Estratégico da Diraf
2004	Disponibilização da PAC - Planilha de Acompanhamento de Compras
2005	Criação do Núcleo de Contratos e Convênios
2005	Implementação do Sigec Utilização da Intranet para consulta e acompanhamento Publicação do Manual de Fiscalização

Fig. 6.15 Evolução da gestão de processos de suprimento

6.4 Gestão Orçamentária e Financeira

6.4.A Gestão Orçamentária - Suporte às Estratégias e Planos

A gestão orçamentária e financeira do Inmetro é estruturada a partir do desdobramento das estratégias (item 2.2) e das prioridades estabelecidas na formulação das estratégias (item 2.1) e se baseia nos procedimentos estabelecidos pelo MP, pela STN e pelos demais instrumentos das estruturas normativas e de controle do Governo Federal (ex.: LOA, PPA, LDO).

6.4.A1 Elaboração da Proposta Orçamentária

Todo processo de elaboração, acompanhamento e execução orçamentária, referente ao Inmetro e à RBMLQ-I, encontra-se estabelecido nas NIG-CPLAN-023 a 026 e foi abordado no item 2.2.B e esquematizado na Fig.2.10.

6.4.A2 Cortes ou Contingenciamentos Mínimos

Os eventuais cortes e/ou contingenciamentos de recursos orçamentários são informados pela Cplan/Seplo ao Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão, que se reúne para definir as estratégias e ações corretivas a serem implementadas. Aprovadas pela Alta Administração do Inmetro, as propostas de adequação são apresentadas pela Cplan/Seplo ao Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos, composto pelos gestores orçamentários. Este Comitê promove e orienta a redução na programação de gastos no âmbito das unidades operacionais. A nova programação é operacionalizada por meio do sistema informatizado corporativo Siplan. Este Sistema possui um mecanismo que classifica as despesas em: **A** – Inevitáveis, **B** – Imprescindíveis e **C** – Importantes. Os gerentes dos processos específicos, subtraem do status **A** algumas despesas, redefinindo-as para status **B** ou **C**, até que haja recursos orçamentários para executá-las.

6.4.A3 Monitoramento da Execução e Realinhamento da Proposta Orçamentária

O gerenciamento da execução orçamentária é feito por meio do Siplan, que permite aos gerentes trabalhar seus respectivos orçamentos, desde a pré-proposta orçamentária até a execução financeira. Eles acompanham as ações por meio de relatórios do Siplan, identificando, inclusive, a fase do orçamento (empenho ou liquidação) em que se encontram os processos de aquisição ou prestação de serviços. Conforme a NIG-CPLAN-028, o processo é acompanhado pelo Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos, que se reúne para analisar desvios apontados pelo Seplo/Cplan, discutir correções e aprová-las ou submetê-las às Diretorias responsáveis.

6.4.A4 Riscos Financeiros

Visando a avaliação dos riscos financeiros e a minimização de problemas na execução orçamentária e financeira, são realizadas reuniões periódicas com os gestores da RBMLQ-I. Nestas reuniões, a aprovação e execução orçamentária e financeira é ajustada à realidade orçamentária do Inmetro (aprovação do orçamento do Inmetro). No Comitê de Planejamento Operacional e nos Grupos Gestores dos Planos Anuais são avaliadas as metas de arrecadação, o fluxo de compras e a gestão do fluxo de caixa do Inmetro. Basicamente, com essas ações, assegura-se a boa e regular aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da Instituição, reduzindo-se praticamente a zero a incidência de algum risco financeiro.

6.4.B Captação, Investimento e Aplicação de Recursos Financeiros

Para execução de algumas ações previstas no planejamento estratégico dos macroprocessos, são apresentados projetos para agências financiadoras (p. ex.: Finep, CNPq, Banco Mundial) e/ou negociados convênios com instituições que apresentem interesses comuns ou complementares aos do Inmetro (por exemplo, Aneel, Sebrae,

INPI, Senai ou Eletrobrás-Procel). Caso haja disponibilidade de recursos que possibilitem aplicações financeiras, são realizadas aquelas previstas na legislação pertinente (compra de Títulos do Tesouro Nacional) e processadas junto ao Banco Central, por meio do SIAFI.

6.4.C Acompanhamento da Execução, Orçamentária e Financeira

A gestão orçamentária e financeira é realizada por meio dos sistemas corporativos utilizados no acompanhamento operacional do Inmetro e da RBMLQ-I (Siplan, Confin, Sistema de Receita e o novo Portal Inmetro/RBMLQ-I, Sistema prestação de contas - RBMLQ-I). Os principais fóruns de acompanhamento e avaliação do desempenho orçamentário e financeiro são:

- Reuniões mensais do Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos – discussão da evolução da receita dos serviços prestados pelos macroprocessos e a compatibilização orçamentária e financeira;
- Reuniões periódicas da Alta Administração, com a participação da média gerência, para avaliação de resultados e análise orçamentária – discussão dos resultados orçamentários e financeiros e definição de ações, onde necessárias;
- Reuniões trimestrais Inmetro/RBMLQ-I – avaliação dos dados orçamentários e financeiros dos órgãos metrológicos estaduais, assim como estabelecimento de metas e percentuais de repasse para o Inmetro.

6.4.C1 Gestão do Patrimônio e das Receitas Decorrentes de seu Uso

Conforme mencionado no item 6.3.D, o Sistema Patrimonial do Governo Federal - SPIUNET e a Instrução Normativa n.º 205/88 estabelecem as orientações para gerenciamento dos bens patrimoniais do Inmetro, além do Sistema de Controle do Inventário Físico de Bens Patrimoniais. As receitas relativas ao patrimônio do Inmetro limitam-se aos leilões de bens que não tenham mais utilidade para a Instituição e ao contrato de arrendamento da subestação do *campus* de Xerém à concessionária Light S/A.

6.4.C2 Compatibilização do Custeio e do Investimento com o Orçamento Aprovado

Além do atendimento à legislação, são seguidas as diretrizes do MDIC e do MP, desde a fase de elaboração da pré-proposta de receita até a execução orçamentária, compatibilizando o orçamento com a receita. O Plano Estratégico do Inmetro estabelece indicadores de auto-sustentação financeira e de evolução anual das receitas. Na própria execução orçamentária, quando da formulação do processo de compras ou de contratação de serviços, o solicitante deve instruir o processo com informações relativas ao impacto orçamentário daquela ação, bem como informar o Plano Interno onde a despesa será debitada.

6.4.C3 Gestão das Receitas Decorrentes de Recolhimento de Taxas ou Impostos

As receitas originadas pela arrecadação das taxas cobradas em função da prestação de serviços são gerenciadas continuamente por Difin, Seplo e áreas arrecadoras (Dimel, Cgcre, Divit, Dimci e Dqual), com o auxílio dos sistemas:

- Sistema de Receita - controla eventos relativos à prestação de serviços a usuários, desde a solicitação até o pagamento ou a notificação de inscrição na Dívida Ativa;
- Sistema Consolidador Financeiro (Confin) - opera em conjunto com o sistema de transmissão de arquivos de boletos do Banco do Brasil para automa-

ção da cobrança dos serviços prestados e instrumentaliza a gestão financeira da arrecadação;

- Sistema de Planejamento Orçamentário (Siplan) - controla a execução orçamentária e agrega todas as informações provenientes das áreas arrecadoras, dentro de seus limites orçamentários.

Controle das Práticas de Gestão Orçamentária e Financeira

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada no item 1.2 E. Outros métodos específicos estão apresentados na Fig. 6.16 que também inclui evidências de continuidade e disseminação destas práticas.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável pelo controle	Frequência/Periodicidade	Data de implantação	Disseminação
Elaboração da Pré-Proposta e Proposta Orçamentária	Reuniões Inmetro-RBMLQ-I; Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e Gestão de Custos	Seplo	Trimestral	2000	Todas as áreas
Previsão e Acompanhamento da Receita Própria	Notas técnicas Relatórios de Receita Indicadores de desempenho orçamentário e financeiro do Contrato de Gestão	Seplo	Mensal	2004	MDIC
		Seplo, Difin	Mensal	2001	Todas as áreas
		Seplo e Sepeo	Semestral	2000	Todas as áreas e gestores do contrato
Acompanhamento da Execução/Adequações Orçamentárias	Reuniões Inmetro-RBMLQ; Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e Gestão de Custos Indicadores de desempenho orçamentário e financeiro do Contrato de Gestão	Seplo	Trimestral	2000	Todas as áreas
		Seplo	Trimestral		Todas as áreas
		Seplo e Sepeo	Semestral		Todas as áreas e gestores do contrato

Fig. 6.16 Controle das práticas de gestão orçamentária e financeira

6.4.D Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos a gestão orçamentária e financeira é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita no item 1.2.F. A Fig. 6.17 rela-

ciona exemplos significativos de inovações e melhorias implementadas nos últimos anos.

O monitoramento qualitativo das práticas de gestão orçamentária é feito por meio de pesquisa, aplicada periodicamente junto aos usuários da função.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Implementação do cronograma de execução de grandes compras
2002	Implementação do Sistema de Custos
2003	Implementação da quantificação das alterações orçamentárias no Siplan
2004	Aumento da integração entre o Sicap, Siplan e Planest
2005	Modernização e ampliação do sistema Sicap

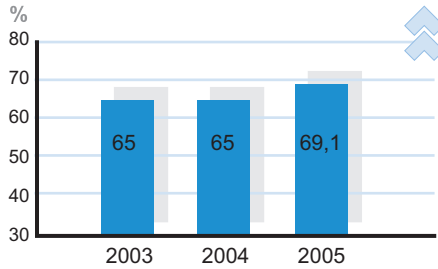
Fig. 6.17 Evolução da gestão orçamentária e financeira

7 RESULTADOS

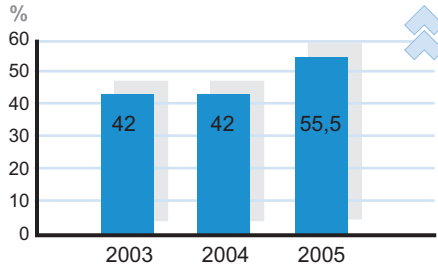
Observação • Tipos de indicadores são diferenciados nas figuras da seguinte forma: Tarja Azul (Contrato de Gestão), Tarja Verde (Objetivo Estratégico) e Tarja Amarela (Macroprocesso ou Processo Organizacional).

7.1 Resultados Relativos aos Cidadãos-Usuários

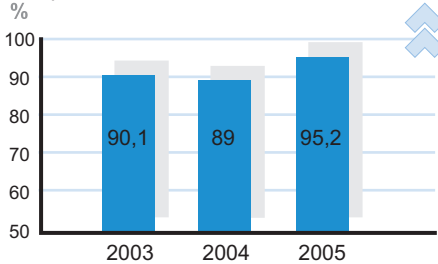
7.1.1 Índice de conhecimento do Inmetro (conhece)



7.1.2 Nível de reconhecimento do Inmetro (conhece e sabe)

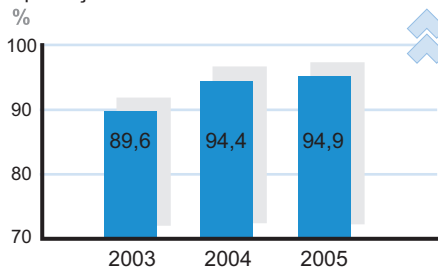


7.1.3 Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação compulsória

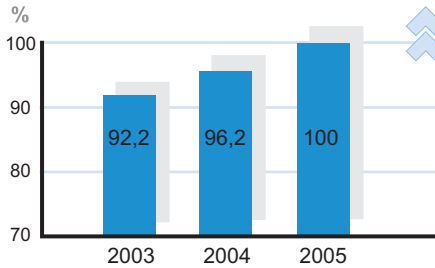


A margem de erro apresentada foi de 1,6 p.p (+/-) em 2003, 1,7 p.p (+/-) em 2004 e 5,0 p.p (+/-) em 2005.

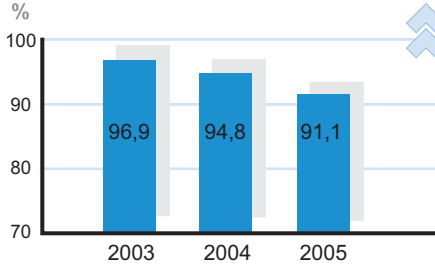
7.1.4 Nível de satisfação do usuário direto de aprovação de modelos



7.1.5 Nível de satisfação do usuário direto de verificação inicial

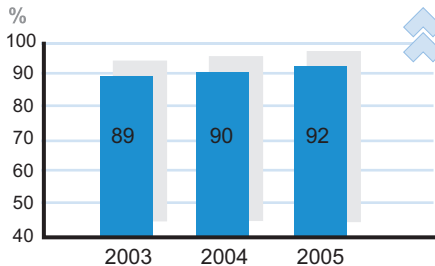


7.1.6 Nível de satisfação do usuário direto do serviço de informação tecnológica do Inmetro

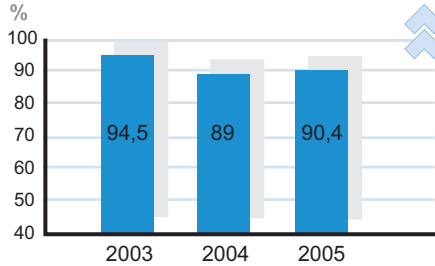


A margem de erro apresentada foi de 3,9 p.p (+/-) em 2003, 2,6 p.p (+/-) em 2004 e 5,0 p.p (+/-) em 2005.

7.1.7 Nível de credibilidade no serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro junto às empresas certificadas com base nas normas ISO 9000

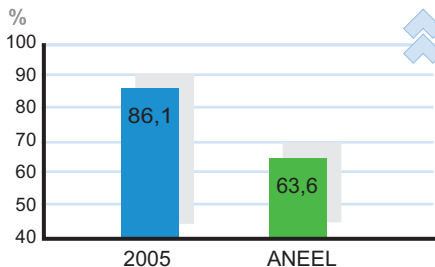


7.1.8 Nível de credibilidade da verificação de instrumentos de medição junto ao consumidor



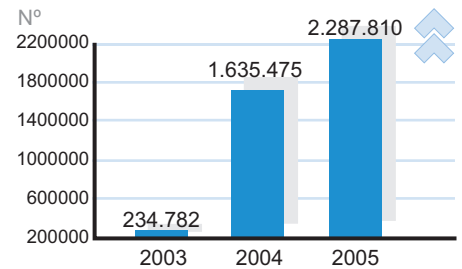
A margem de erro apresentada foi de 2,2 p.p (+/-) em 2003, 2004 e 2005.

7.1.9 Nível de satisfação do consumidor com o serviço prestado pelo Inmetro

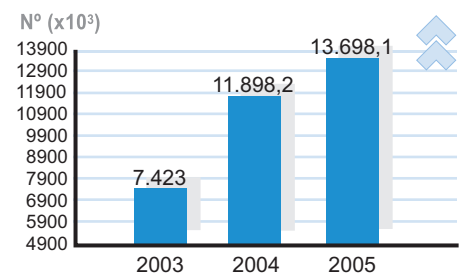


7.2 Resultados Relativos à Interação com a Sociedade

7.2.1 Acessos ao Portal do Consumidor na Internet

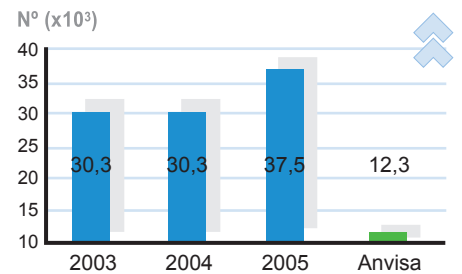


7.2.2 Visitas a páginas do site do Inmetro

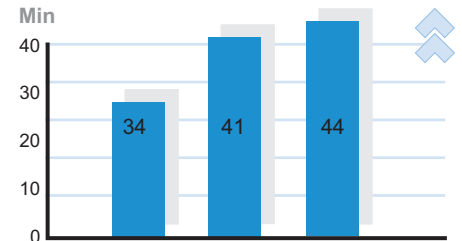


Mede os acessos aos produtos e serviços de informação em mídia eletrônica disponibilizados no site do Inmetro.

7.2.3 Atendimentos da ouvidoria

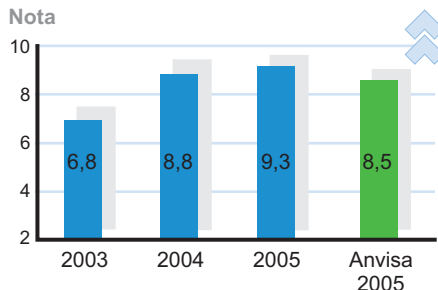


7.2.4 Tempo de divulgação de informações sobre a qualidade de produtos e serviços no Fantástico



Esse indicador demonstra o tempo de exposição do Inmetro no programa do Fantástico que atinge, aos domingos, cerca de 60 milhões de pessoas.

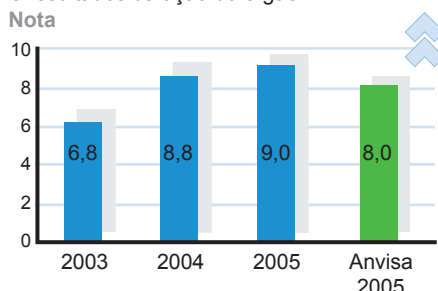
7.2.5 Publicidade e canais de acesso



Resultado de item específico das Pesquisas do Idec (iniciadas em 2003) com relação às 7 mais importantes agências e órgãos reguladores.

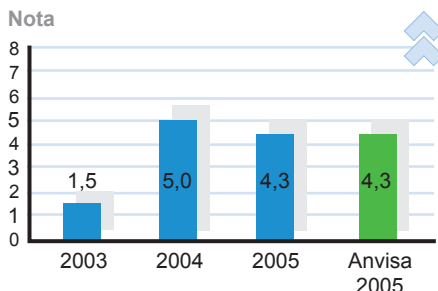
7.2.6 Acesso à informação, legislação

dados do setor regulado, atividades e resultados da ação do órgão



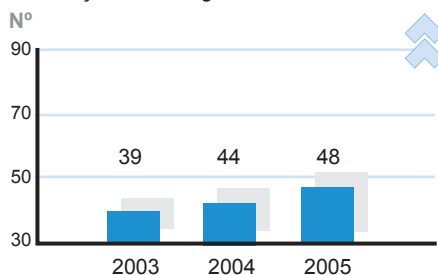
Resultado de item específico das Pesquisas do Idec (iniciadas em 2003) com relação às 7 mais importantes agências e órgãos reguladores.

7.2.7 Transparência de atos, procedimentos e processos decisórios



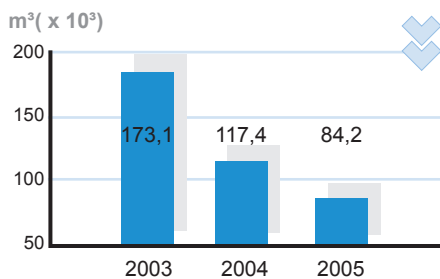
Resultado de item específico das Pesquisas do Idec (iniciadas em 2003) com relação às 7 mais importantes agências e órgãos reguladores.

7.2.8 Disponibilidade de publicações de informações tecnológicas



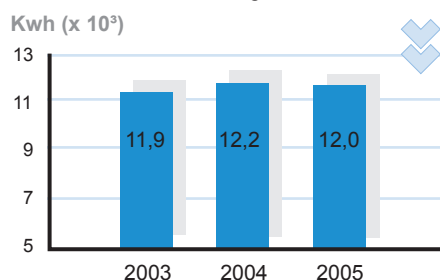
Indica o número de publicações de informação tecnológica disponíveis para aquisição (não periódicas, periódicos, cartilhas, catálogos, artigos técnicos).

7.2.9 Consumo de água potável



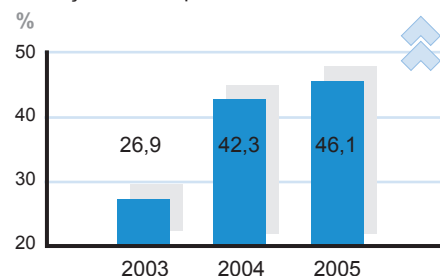
O consumo médio anual de água potável tem caído nos últimos 3 anos, apesar do ambiente de aumento de quadro de pessoal, em função da substituição de toda a tubulação de água potável do campus de Xerém.

7.2.10 Consumo de energia elétrica



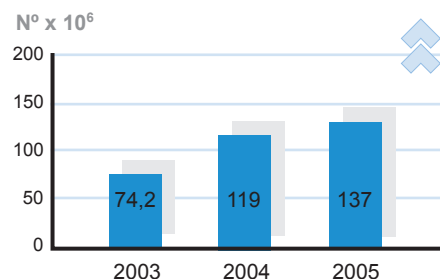
Os resultados são significativos, considerando que houve a inauguração de 2 prédios (prédios 6 e 32) e um aumento significativo do número de computadores.

7.2.11 Índice de cobertura do curso de formação de multiplicadores

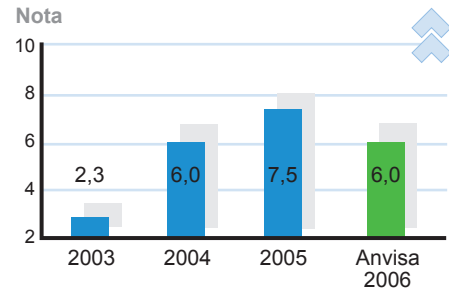


Foram ministrados 16 cursos, em 12 diferentes estados brasileiros, superando-se em 2005 a marca de 1000 multiplicadores formados.

7.2.12 Nº de acessos ao site

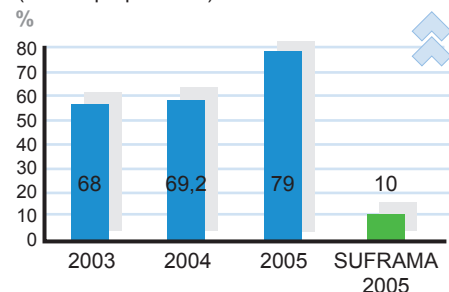


7.2.13 Existência de canais institucionalizados e condições para participação de consumidores



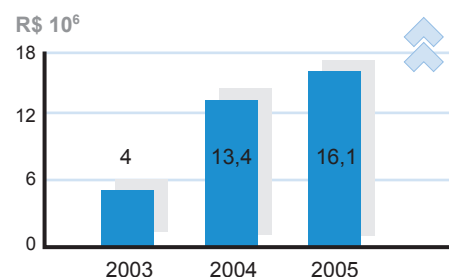
7.3 Resultados Orçamentários e Financeiros

7.3.1 Índice de auto-sustentação financeira (receita própria/total)

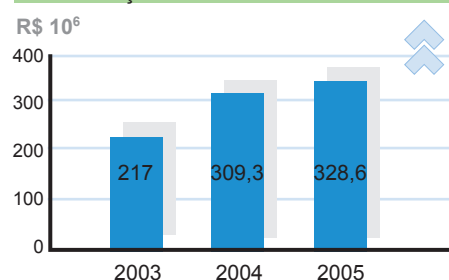


É crescente a participação dos recursos próprios no Inmetro. Os resultados são inferiores ao referencial comparativo, em razão da folha de pessoal ser custeada pelo Tesouro Nacional, permitindo uma aplicação maior de recursos nas atividades e crescimento da receita.

7.3.2 Evolução da receita de parcerias e fomento



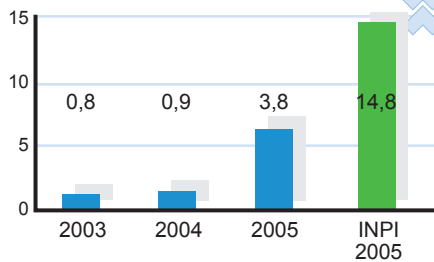
7.3.3 Evolução da receita total



7.3.4 Evolução da receita patrimonial

(fonte: Siafi/Balansit)

R\$ (x 10⁶)

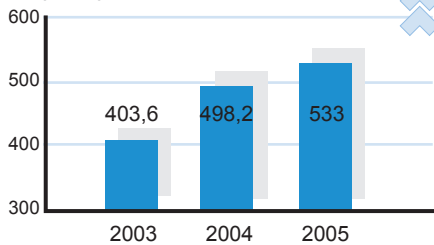


A receita patrimonial é composta pela remuneração de depósitos aplicados. O Inmetro utiliza de forma contínua os recursos disponíveis e os pouco recursos que sobram são bem aplicados.

7.3.5 Evolução do patrimônio líquido

(fonte: Siafi/Balansit)

R\$ (x 10⁶)

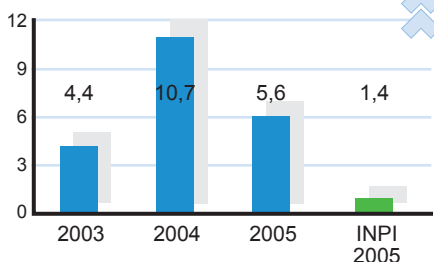


Em 2003, houve aumento significativo no valor do Patrimônio Líquido em função da atualização dos créditos inscritos na dívida ativa. Em 2004, o crescimento dos investimentos sobre o total de despesas contribuiu para o crescimento.

7.3.6 Eficiência na aplicação de recursos

(investimento/despesa)

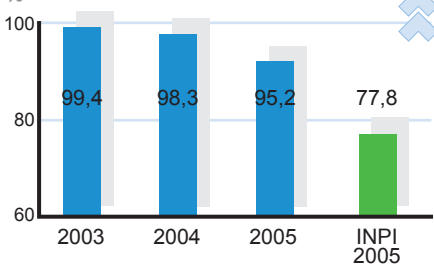
%



7.3.7 Índice de execução orçamentária

(executado/autorizado)

%

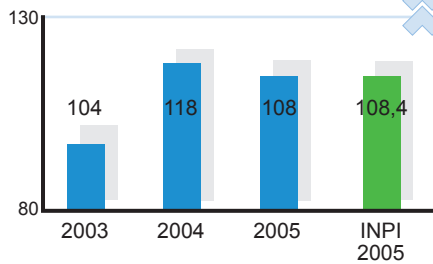


Os níveis de execução orçamentária do Inmetro são excelentes face aos contingenciamentos impostos durante a maior parte do exercício. A queda no resultado de 2004 e 2005 é devido a política do MDIC de enviar créditos orçamentários no final do exercício.

7.3.8 Índice de realização da receita própria

(real/prevista)

%

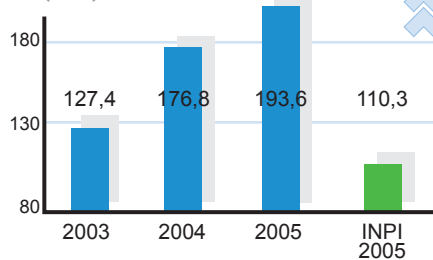


O resultado indica que a arrecadação do Inmetro é sempre superior ao projetado anualmente pela Secretaria de Orçamento Federal - SOF.

7.3.9 Receita de serviços

(Inmetro + RBMLQ-I)

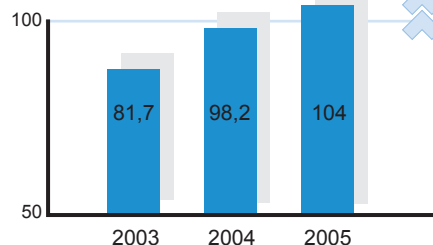
R\$ (x10⁶)



7.3.10 Índice de execução orçamentária da

acreditação (realizado/previsto)

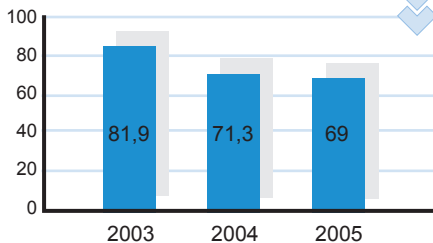
%



7.3.11 Relação entre a despesa e a

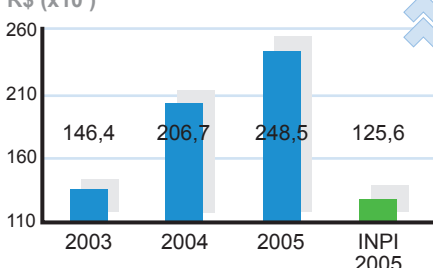
receita da RBMLQ-I

%



7.3.12 Evolução da receita própria

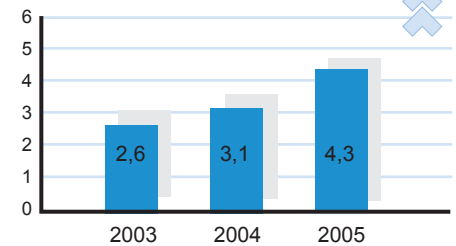
R\$ (x10⁶)



7.3.13 Receita do controle metroológico -

Dimel (Fonte: Siafi)

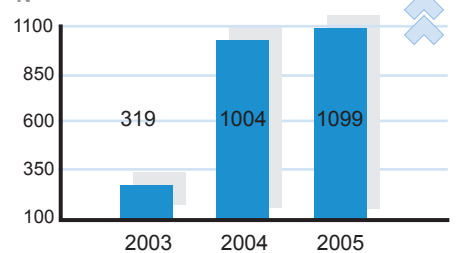
R\$ (x 10⁶)



7.4 Resultados Relativos às Pessoas

7.4.1 Gratificações por encargo de curso

Nº

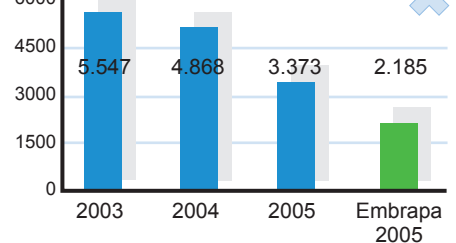


Número de gratificações pagas por ano pelo Inmetro para incentivar os servidores a transmitir seus conhecimentos.

7.4.2 Participantes em eventos de

treinamento no país

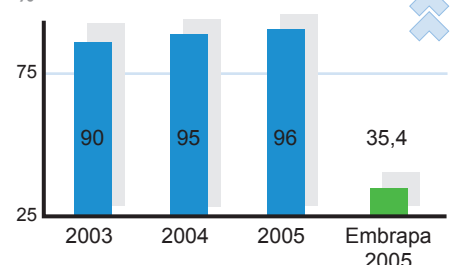
Nº



7.4.3 Índice servidores que possuem

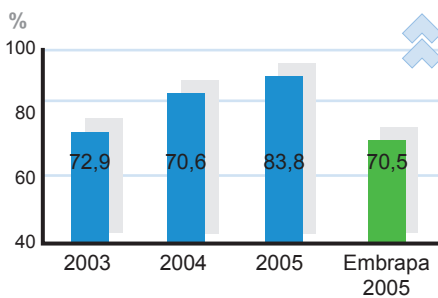
Pós-graduação (strictu e latu sensu)

%

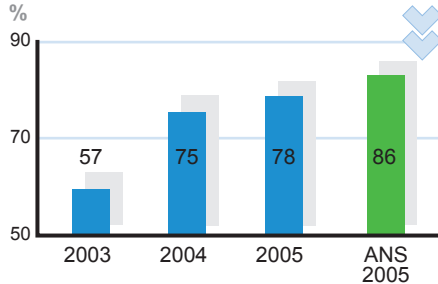


O Inmetro incentiva que seu corpo funcional faça cursos de especialização.

7.4.4 Índice de exames periódicos

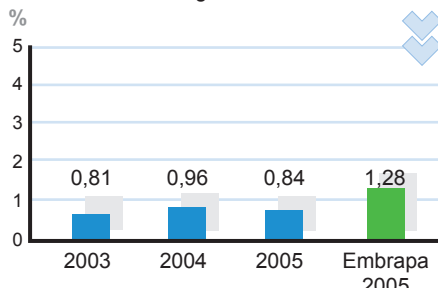


7.4.5 Índice de sinistralidade (plano de saúde)



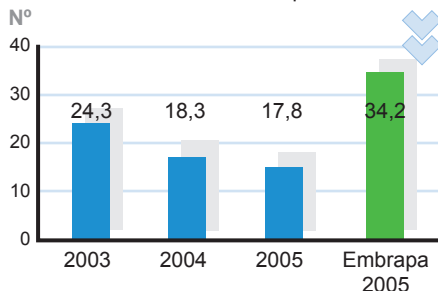
Ref: A Federação Nacional de Seguros no Brasil considera 75% o valor ideal para este índice (em 2004 o valor médio segundo a ANS foi de 86,8% e Melhor Seguradora obteve 77,7%).

7.4.6 Índice de absenteísmo por causas médicas e odontológicas



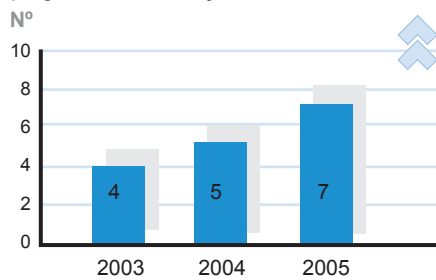
Em 2004 houve um surto de conjuntivite que explica o aumento no índice anual.

7.4.7 Índice de pessoas que recebem adicional de insalubridade ou periculosidade

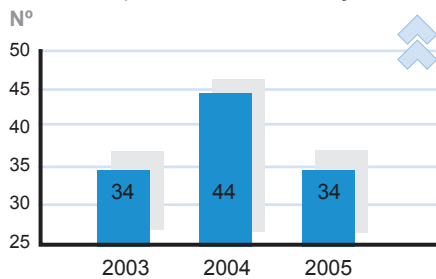


Inmetro buscando melhorar a qualidade de vida da força de trabalho tem reduzido os seus índices.

7.4.8 Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade

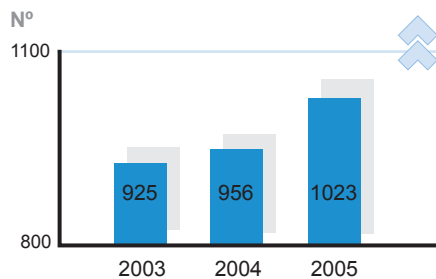


7.4.9 Nº de processos de acreditação de laboratório, por técnico de acreditação

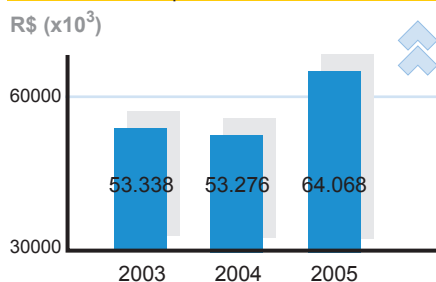


7.5 Resultados Relativos a Suprimento

7.5.1 Aquisições realizadas

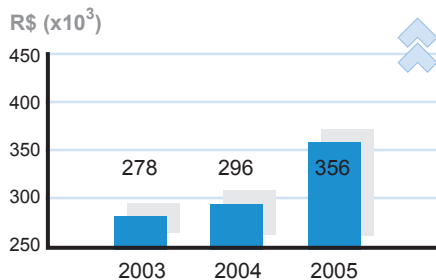


7.5.2 Valores adquiridos/ano

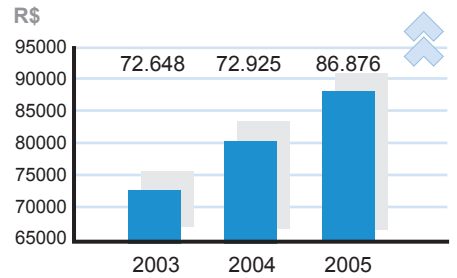


Com a introdução de novos mecanismos de licitação (Pregão Eletrônico e Presencial), o processo tornou-se mais ágil.

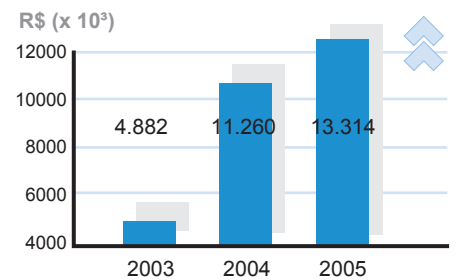
7.5.3 Produtividade da equipe de compras



7.5.4 Evolução de estoque



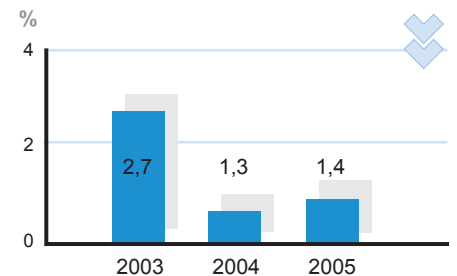
7.5.5 Compras via importação



O aumento das importações de equipamentos metrológicos cria condições para que a Instituição fique no estado da arte tecnológico.

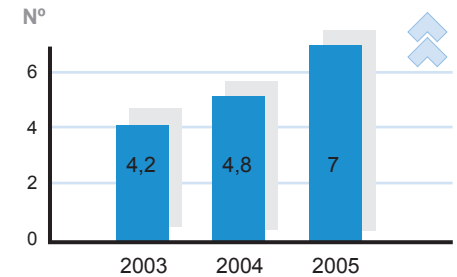
7.6 Resultados Relativos aos Serviços e Produtos

7.6.1 Índice de irregularidade na fiscalização de produtos regulamentados



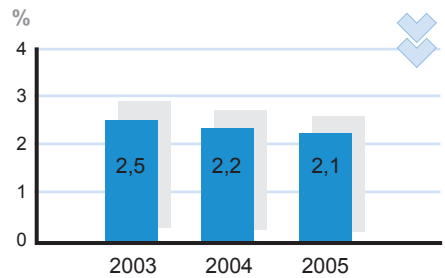
A entrada de novos produtos aliada ao aumento da área territorial fiscalizada acarretou, em um primeiro momento (2003), a elevação da irregularidade, reduzindo a níveis mais baixos nos anos seguintes.

7.6.2 Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade



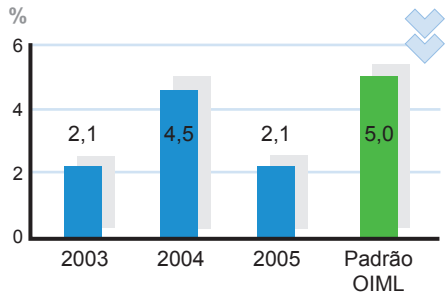
Número de programas implementados/pessoa /ano.

7.6.3 Índice de irregularidade de produtos pré-medidos



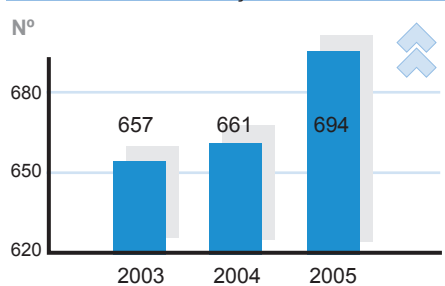
Produtos autuados/produtos examinados.

7.6.4 Índice de irregularidade da verificação de instrumentos de medição



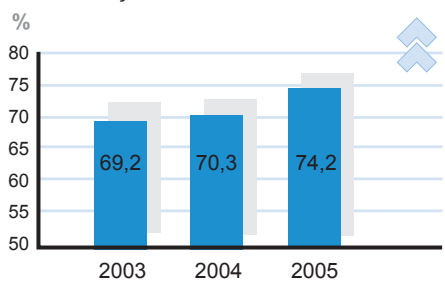
O aumento em 2004 deveu-se a reprovação de um lote de 500 mil termômetros clínicos importados da China. Índices de irregularidade de até 5% são considerados aceitáveis internacionalmente.

7.6.5 Eficiência do serviço descentralizado



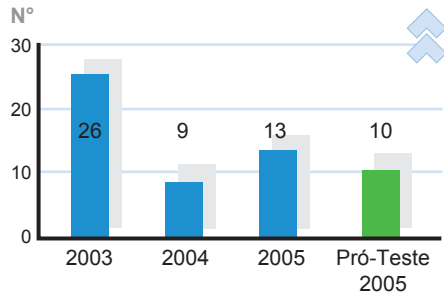
Mede o número de verificações (periódicas e eventuais) por funcionário da RBMLQ-I.

7.6.6 Índice de alinhamento dos regulamentos técnicos metrológicos às recomendações da OIML



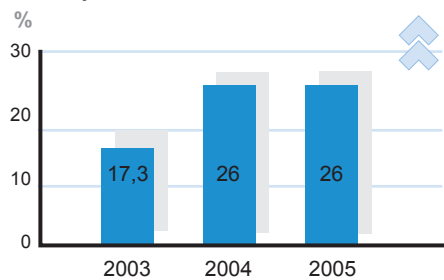
Demonstra a tendência da atividade em alinhar-se às práticas e referências internacionais.

7.6.7 Produtos analisados - Programa de análise de produtos



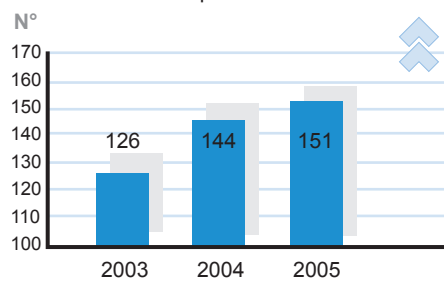
Em 2004 foram analisados produtos com maior complexidade.

7.6.8 Índice de abrangência da atividade de verificação da conformidade

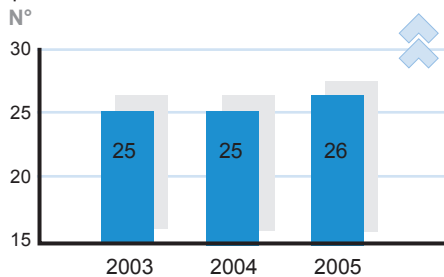


Representa o percentual de Programas de Avaliação da Conformidade que foram submetidos à verificação da conformidade. Além do fato da quantidade de Programas de Avaliação da Conformidade ter aumentado, cabe destacar que, de modo a retroalimentar o processo de AC, alguns programas já verificados tornam a ser objeto do processo de verificação, mas estas repetições não são contabilizadas no indicador. Ainda assim, foi possível repetir o resultado do ano anterior.

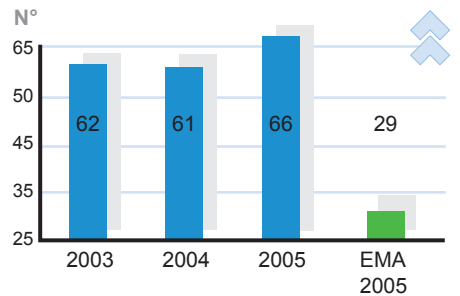
7.6.9 N° de Programas de avaliação da conformidade implantados



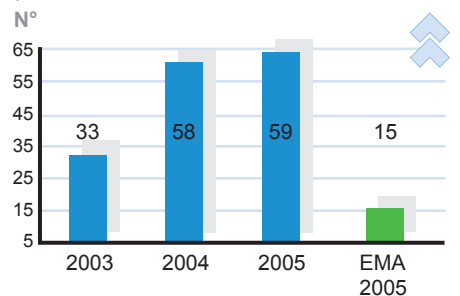
7.6.10 Programas de etiquetagem de produtos



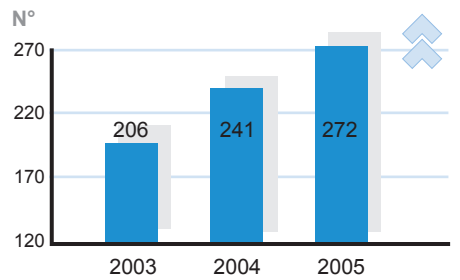
7.6.11 N° total de organismos de certificação de sistemas acreditados



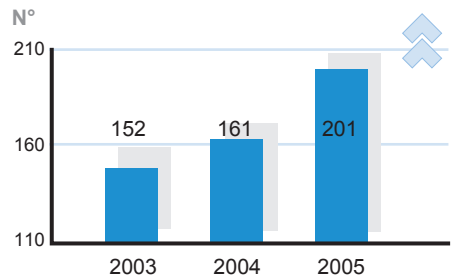
7.6.12 N° de organismos de certificação de produtos acreditados



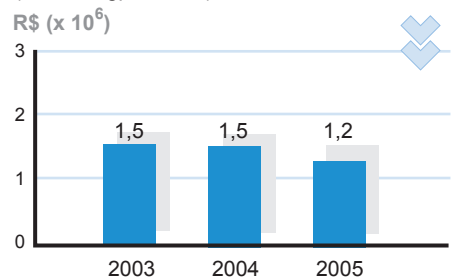
7.6.13 N° total de laboratórios de ensaios acreditados



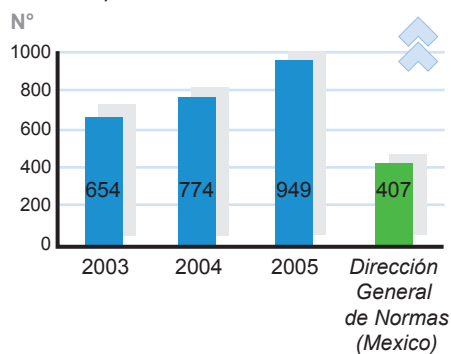
7.6.14 N° total de laboratórios de calibração acreditados



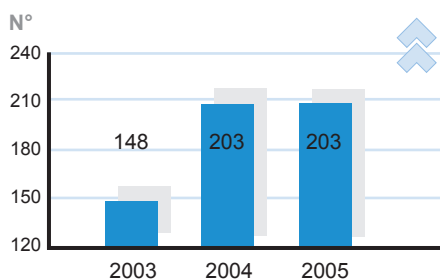
7.6.15 Evolução do custo do padrão calibrado (Fonte: Sigplan/PPA)



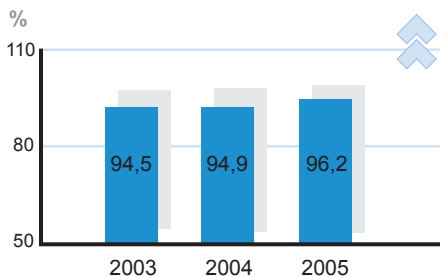
7.6.16 N° de inscritos no serviço "Alerta Exportador!"



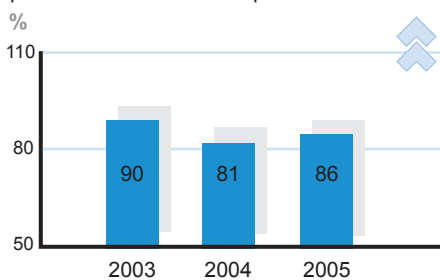
7.6.17 N° total de organismos de inspeção acreditados



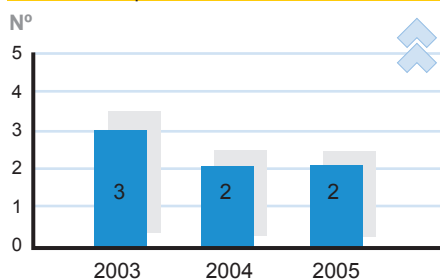
7.6.18 Nível de valorização da certificação pelas empresas certificadas (clientes de OCS)



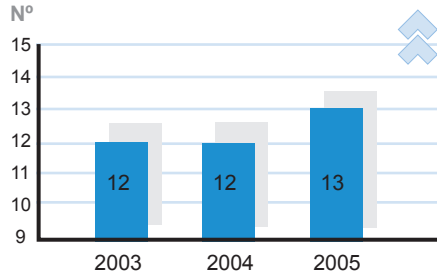
7.6.19 Índice de impacto da análise de produtos na melhoria da qualidade setorial



7.6.20 N° de painéis setoriais realizados

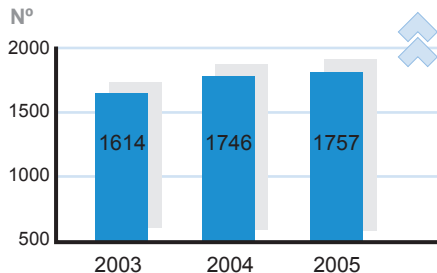


7.6.21 N° de participações em comparações interlaboratoriais internacionais

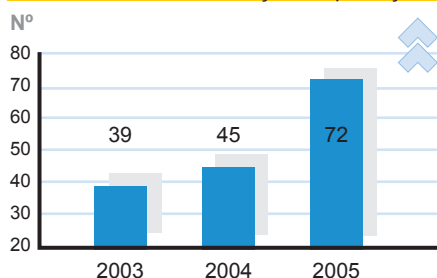


7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais

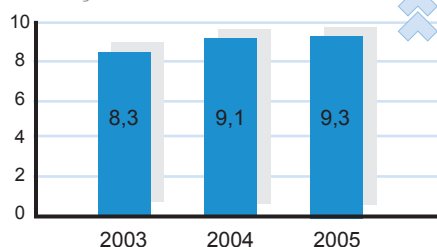
7.7.1 Quantidade de pontos de rede instalados



7.7.2 Sistemas de informação em produção

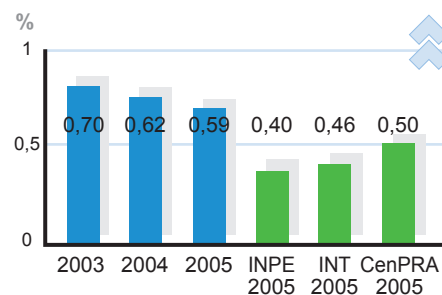


7.7.3 Desempenho do Inmetro no contrato de gestão



Muito bom: 9,6 a 10 - Bom: 8 a 9,5 - Regular: 6 a 7,9 - Insuficiente: 0 a 6. É a única autarquia que possui Contrato de Gestão e, por isso, não há referencial comparativo.

7.7.4 Índice de artigos publicados (PDUM)



Os Instituto Nacional de Pesquisa Espacial (INPE), Instituto Nacional Tecnológico (INT) e Centro de Pesquisa Renato Archer (CenPRA) são autarquias ligadas ao Ministério de Ciência e Tecnologia, e por isso, têm características semelhantes com a atividade científica desenvolvida pelo macroprocesso PDUM.

Glossário

- AAQG - *Americas Aerospace Quality Group*
- ABC - Agência Brasileira de Cooperação (MRE)
- ALADI - Associação Latino-Americana de Integração
- ANA - Agência Nacional de Águas
- ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações
- ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica
- ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
- ANS - Agência Nacional da Saúde
- ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APEX - Agência de Promoção de Exportações
- APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (Anvisa)
- ASMETRO - Associação dos Servidores do Inmetro
- ASPRES - Assessoria da Presidência do Inmetro
- BAM - *Bundesanstalt für Materialforschung und-prüfung*
- BIPM - *Bureau International des Poids et Mesures*
- BNM - *Bureau National de Métrologie*
- CAA - Comitê de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão do MDIC/Inmetro
- CAGE - Comitê de Atos de Gestão do Inmetro
- CAMEX - Câmara de Comércio Exterior (MDIC)
- CAPEX - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
- CASCO - *Committee of Certification Assessment*
- CBAC - Comitê Brasileiro de Avaliação da Conformidade
- CBM - Comitê Brasileiro de Metrologia
- CBN - Comitê Brasileiro de Normalização
- CCAB - Comitê do Codex Alimentarius do Brasil
- CEG - Companhia Estadual de Gás (RJ)
- CEI - Comitê de Ética do Inmetro
- CEM - *Centro Español de Metrologia*
- CENAM - *Centro Nacional de Metrologia (México)*
- CenPRA - Centro de Pesquisas Renato Archer (MCT)
- CERFLOR - Programa Nacional de Certificação Florestal
- CESPE/UnB - Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Fundação Universidade de Brasília
- CGU - Corregedoria Geral da União
- CIE - *International Commission on Illumination*
- CIEE - Centro de Integração Empresa Escola
- CIML - *Conference Internationale de Métrologie Légale*
- CIPM - *Conference Internationale des Poids et Mesures*
- CITAC - *Cooperation on International Traceability in Analytical Chemistry*
- CMC - Capacidade de Medição e Calibração
- CODEX ALIMENTARIUS - Organismo da ONU para a qualidade de alimentos
- CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente
- CONFIN - Sistema Consolidador Financeiro do Inmetro
- COPANT - Comissão Pan-americana de Normas Técnicas
- COPEL - Comissão Permanente de Licitação
- CORDE - Coordenadoria Nacional para a Integração de Pessoas Portadoras de Deficiência
- CZPE - Coordenação das Zonas de Processamento de Exportações (MDIC)
- DA Tech - *Deutsche Akkreditierungsstelle Technik*
- DAT - Fita de *back-up (digital audio tape) 4 Gb*
- DIAPE - Divisão de Articulação Externa e Desenvolvimento de Projetos Especiais da Dqual
- DIAMI - Divisão de Metrologia Acústica e Vibrações da Dimci
- DICLA - Divisão de Acreditação de Laboratórios da Cgcre
- DIFIN - Divisão de Finanças da Diraf
- DIMAT - Divisão de Metrologia de Materiais da Dimci
- DIOPT - Divisão de Metrologia Ótica da Dimci
- DIPAC - Divisão de Programas de AC da Dqual
- DIREH - Divisão de Recursos Humanos da Diraf
- DIVAD - Divisão de Administração da Diraf
- DLT - Fita de *back-up (digital linear tape) 30 Gb*
- DOU - Diário Oficial da União
- DPDC - Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (MJ)
- DSHO - Depto. do Serviço da Hora (ON)
- EA - *European Cooperation for Accreditation*
- EMA - *Entidad Mexicana de Acreditación*
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
- EQALX - Equipe de Almoxarifado da Divad
- EQIMP - Equipe de Importação da Divad
- EUREPGAP - *European Retailers Working Group - Good Agricultural Practices*
- FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz
- FND - Fundo Nacional de Desenvolvimento (MDIC)
- GABIN - Gabinete da Presidência do Inmetro
- GANAP - Grupo de Apoio à Normalização Ambiental
- GNAM - Grupo de Negociação sobre Acesso a Mercados (Mercosul)
- GNV - Gás Natural Veicular
- GRUDI - Grupo de Mobilização e Divulgação da Qualidade do Inmetro
- IAAC - *Interamerican Accreditation Cooperation*
- IAF - *International Accreditation Forum*
- IATCA - *International Auditor and Training Certification Association*
- IEC - *International Electrotechnical Commission*
- ILAC - *International Laboratories Cooperation*
- IM - Instrumento(s) de Medição
- IMGC - *Instituto de Metrologia Gustavo Colonnetti (Itália)*
- INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial (MDIC)
- INT - Instituto Nacional de Tecnologia (MCT)
- INTI - *Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (Argentina)*
- IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (SP)
- ITC - *International Trade Centre*

ITMQ - Informação Tecnológica para Metrologia e Qualidade	RTM - Regulamento Técnico Metrológico
ITTO - <i>International Tropical Timber Organization</i>	SCC - <i>Standards Council of Canada</i>
KRISS - <i>Korea Research Institute of Standards and Science</i>	SECOM - Serviço de Comunicação Social do Gabinete
LAMAT - Laboratório de Materiais da Dimci	SECUS - Serviço de Custos da Diraf
LAPEN - Laboratório de Potência e Energia da Dimci	SEDER - Serviço de Desenvolvimento de RH da Direh
LARES - Laboratório de Resistência Elétrica da Dimci	SEDH-PR - Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República
LATU - <i>Laboratorio Tecnológico de Uruguay</i>	SEGEQ - Serviço de Gestão da Qualidade do Inmetro
LDO - Lei das Diretrizes Orçamentárias	SEIPAC - Sistema de Elaboração e Implementação de Programas de AC do Inmetro
LOA - Lei do Orçamento Anual	SEMCO - Setor de Material e Compras da Divad
MBC - Movimento Brasil Competitivo	SEPEO - Serviço de Planejamento Estratégico da Cplan
MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	SEPLO - Serviço de Planejamento Orçamentário da Cplan
MPE - Micro e Pequenas Empresas	SESAO - Serviço de Saúde Ocupacional da Direh
NAC - Núcleo de Articulação com Cliente da Diraf	SFC - Secretaria Federal de Controle
NATA - <i>National Association of Testing Authorities</i>	SGQI - Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro
NCSL - <i>National Conference of Standards Laboratories</i>	SGT-3 - Subgrupo de Trabalho 3 - Normalização Técnica (Mercosul)
NIG - Norma Inmetro Geral	SI - Sistema Internacional de Unidades
NIST - <i>National Institute of Standards and Technology</i>	SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira (GF)
NIT - Norma Inmetro Técnica	SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal (GF)
NMIJ - <i>National Metrology Institute of Japan</i>	SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (MP)
NPL - <i>National Physical Laboratory</i>	SICAF - Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores (GF)
NRC - <i>National Research Council</i>	SICAP - Sistema de Acompanhamento e Controle de Projetos do Inmetro
NRLM - <i>National Research Laboratory of Metrology</i>	SICON - Sistema de Controle de Contratos (GF)
NWML - <i>National Weights and Measures Laboratory</i>	SIDOQ - Sistema de Documentação da Qualidade do Inmetro
OAA - Organismo Argentino de Acreditación	SIDOR - Sistema Integrado de Orçamento (GF)
OC - Organismo de Certificação Acreditado	SIGEC - Sistema de Gestão de Contratos
OCDE - <i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>	SIM - <i>Sistema Interamericano de Metrologia</i>
OI - Organismo de Inspeção Acreditado	SINFO - Serviço de Informática da Cplan
OIML - <i>Organisation Internationale de Métrologie Légale</i>	SIOR - Sistema Integrado de Ouvidoria na RBMLQ-I.
ONU/GHS - <i>Globally Harmonized System (de classificação e rotulagem de produtos químicos)</i>	SIPLAN - Sistema de Planejamento Orçamentário do Inmetro
OT - Organismo de Treinamento Acreditado	SIREP - Sistema de Registro de Preços (GF)
OVD - Organismo de Verificação de Desempenho Acreditado	SITAD - Sistema de Tramitação de Documentos do Inmetro
PAT - Programa Anual de Treinamento do Inmetro	STN - Secretaria do Tesouro Nacional
PBAC - Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade	SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus (MDIC)
PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (Min. das Cidades)	TC-176 - Comitê Técnico 176 da ISO (Qualidade)
PEFC - <i>Program for the Endorsement of Forest Certification</i>	TC-207 - Comitê Técnico 207 da ISO (Ambiental)
PFT - Pontos fixos de temperatura	UE - União Européia
PGSI - Plano Global dos Sistemas de Informação	UFF - Universidade Federal Fluminense
PIF - Produção Integrada de Frutas	UKAS - <i>United Kingdom Accreditation Service</i>
PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior	UNCTAD - <i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
PLANEST - Sistema de Planejamento Estratégico	UO - Unidade Operacional do Inmetro
PME - Pequenas e médias empresas	UP - Unidade Principal do Inmetro
PPA - Plano Plurianual de Atividades do GF	
PROCEL - Programa de Conservação de Energia Elétrica (Eletrobrás)	
PTB - <i>Physikalisch Technische Bundesanstalt</i>	
RJU - Regime Jurídico Único	