

**CANDIDATA AO
PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA - PQGF
-CICLO - 2010-**



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	03
PERFIL	05
a) Competências básicas	05
b) Produtos e processos	05
c) Força de trabalho	06
d) Cidadãos-usuários / clientes	06
e) Fornecedores e insumos	07
f) Sociedade	07
g) Parcerias institucionais	08
h) Outras partes interessadas	08
i) Desafios estratégicos	08
j) Aspectos relevantes	09
k) Organograma	09
HISTÓRICO DA QUALIDADE	10
1. LIDERANÇA	12
1.1. Governança pública e governabilidade	12
1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	16
1.3. Análise do desempenho da organização	22
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	27
2.1. Formulação das estratégias	27
2.2. Implementação das estratégias	31
3. CIDADÃOS	36
3.1. Imagem e conhecimento mútuo	36
3.2. Relacionamento com os cidadãos-usuários	38
4. SOCIEDADE	41
4.1. Atuação socioambiental	41
4.2. Ética e controle social	44
4.3. Políticas públicas	45
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	46
5.1. Informações da organização	46
5.2. Informações comparativas	50
5.3. Gestão do conhecimento	52
6. PESSOAS	56
6.1. Sistemas de trabalho	56
6.2. Capacitação e desenvolvimento	60
6.3. Qualidade de vida	62
7. PROCESSOS	65
7.1. Processos finalísticos e processos de apoio	65
7.2. Processos de suprimento	69
7.3. Processos orçamentários e financeiros	73
8. RESULTADOS	76
8.1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários	76
8.2. Resultados relativos à sociedade	77
8.3. Resultados orçamentários e financeiros	78
8.4. Resultados relativos às pessoas	78
8.5. Resultados relativos aos processos de suprimento	79
8.6. Resultados dos processos finalísticos e de apoio	79
GLOSSÁRIO	82

FICHA DE INSCRIÇÃO
ANEXO I - FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO DA CANDIDATURA AO PQGF 2010
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"/>		Administração Indireta <input checked="" type="checkbox"/>		Poder Legislativo <input type="checkbox"/>
		Poder Judiciário <input type="checkbox"/>		Categoria Especial - Saúde <input type="checkbox"/>		Categoria Especial - Saneamento <input type="checkbox"/>
1.5 Situação quanto a 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 11/12/1973		1.7 Documento legal de criação Número/Ano Lei nº 5.966/73				
1.8 CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica 00.662.270.0003-20						
1.9 Quantidade de servidores / empregados da própria organização 888	1.10 Quantidade de contratados 000	1.11 Quantidade de terceirizados 523	1.12 Quantidade de Temporários 275	1.13 Quantidade de Estagiários 133	1.14 Quantidade total de pessoas 1.819	1.15 Quantidade de capacitados de acordo com os critérios do PQGF ou outro prêmio semelhante 26
1.16 Endereço completo R. Sta. Alexandrina, 416 – Rio Comprido		Cidade Rio de Janeiro	Estado RJ	CEP 20.261-232		

2 - Competências básicas da candidata

- 1 – Executar as políticas nacionais de Metrologia e Qualidade;
- 2 – Verificar a observância das normas técnicas legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos;
- 3 – Manter e conservar os padrões das unidades de medida, assim como implantar e manter a cadeia de rastreabilidade dos padrões das unidades de medida do 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 à qualidade de bens e serviços;
- 4 – fortalecer a participação do país nas atividades internacionais relacionadas com a metrologia, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos internacionais;
- 5 – Prestar suporte técnico e administrativo ao Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, bem assim, aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua Secretaria-Executiva;
- 6 – Fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade das empresas brasileiras;
- 7 – Planejar e executar as atividades de crescimento 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 do país; e
- 8 – 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 R. Sta. Alexandrina, 416/10º andar – Rio Comprido		Cidade Rio de Janeiro	Estado RJ
		CEP 20.261-232	
3.4 Telefone (21) 2563-2801	Fac-símile (21) 2515-1438	3.5 E-mail presi@inmetro.gov.br	3.6 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	
5.3 Endereço para correspondência R. Sta. Alexandrina, 416/10º andar – Rio Comprido		Cidade Rio de Janeiro	Estado RJ
		CEP 20.261-232	
5.4 Telefone (21) 2563-2805	Fac-símile (21) 2515-1438	5.5 E-mail cecamargo@inmetro.gov.br	5.6 CPF 092.368.057-87

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

6.1. Denominação oficial completa Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior			
6.2. Endereço Completo Esplanada dos Ministérios – Bloco K		Cidade Brasília	Estado DF
		CEP 70.053-900	
6.3. Nome do Dirigente responsável Miguel Jorge		6.4. Cargo Ministro de Estado	



7 - Identificação das semanas propostas para a visita

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

Opções de semanas para visita	Opção 1 (Dias)	Opção 2 (Dias)
3ª Semana de julho	<input type="checkbox"/> 19 a 23	<input type="checkbox"/> 19 a 23
4ª Semana de julho	<input type="checkbox"/> 26 a 30	<input checked="" type="checkbox"/> 26 a 30
1ª semana de agosto	<input checked="" type="checkbox"/> 2 a 6	<input type="checkbox"/> 2 a 6

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, Reconhecimento e Destaque, com a presença dos Dirigentes, cujas organizações tenham sido premiadas, reconhecidas ou destacadas.

Concordo com todos os termos descritos no Documento 2 - Instruções para Candidatura ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – Ciclo 2010. Concordo que o Relatório da Gestão seja analisado criticamente por examinadores capacitados pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública e por uma Banca de Juizes de acordo com os critérios de Excelência constantes no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010.

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, cinco examinadores e de um representante do Prêmio Nacional da Gestão Pública para visita, bem como de um examinador para

apresentação à Banca de Juizes, 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 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.

Também assumo inteira responsabilidade na condução de assunto de natureza médico-hospitalar, até a recondução do examinador ao seu órgão de origem.

Estou ciente de que o não-cumprimento imediato de qualquer exigência registrada nestas Instruções para Candidatura, elimina a candidata do Ciclo 2010 do PQGF.

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 2010 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.

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

Local: Rio de Janeiro	Data: 03/03/2010	Nome do dirigente responsável pela organização João Alziro Herz da Jornada	Assinatura: 
--------------------------	---------------------	---	---

JOÃO ALZIRO HERZ DA JORNADA
PRESIDENTE DO INMETRO



PERFIL DA ORGANIZAÇÃO HISTÓRICO DA QUALIDADE

a) Competências básicas

A Lei nº. 5.966 (11.12.1973) institui o Sinmetro e cria o Inmetro. O Sinmetro - Sistema Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial, integrado por entidades públicas e privadas que exercem atividades relacionadas a metrologia, normalização, avaliação da conformidade e qualidade, cujo órgão normativo é o Conmetro – Conselho Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial, colegiado formulador das políticas públicas nessas áreas. O Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, autarquia federal vinculada ao MDIC, é o órgão executivo central do Sinmetro. Na qualidade de Agência Executiva (Decreto Presidencial de 29.07.1998), mantém um Contrato de Gestão com o MDIC (intervenientes o MF e o MP). Pela Resolução Conmetro nº. 08/92, a Autarquia foi reconhecida como o organismo de Acreditação oficial brasileiro. A Lei nº. 9.933 (20.12.1999) complementa e altera a Lei nº. 5.966/73 ainda em vigor. O Decreto nº 6.275, de 28.11.2007, regulamenta a legislação anterior e define suas competências. Suas atividades principais tenham por natureza a prestação de serviços (metrologia científica e industrial, metrologia legal, Acreditação de laboratórios e organismos, avaliação da conformidade, ponto focal sobre barreiras técnicas e apoio à inovação na empresa), atua ainda nas áreas de produtos e processos, reunindo competências que na maioria dos países estão distribuídas em distintas organizações, públicas ou privadas. Assim, sua concepção organizacional integra, de forma inovadora, áreas de conhecimento interdependentes.

Suas competências básicas são: Executar as políticas nacionais de metrologia e da qualidade; Verificar e fiscalizar 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; 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 internamente e compatíveis no plano internacional, visando a sua aceitação universal e a sua utilização com vistas à qualidade de bens e serviços; Fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com Metrologia e Avaliação da Conformidade, promovendo o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais; Prestar suporte técnico e administrativo ao Conmetro e aos seus comitês assessores, atuando como sua secretaria executiva; Estimular a utilização das técnicas 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 Avaliação da Conformidade e de outros necessários ao desenvolvimento da infraestrutura de serviços tecnológicos no País; Coordenar, no âmbito do Sinmetro, a atividade de Avaliação da Conformidade, voluntária e compulsória de produtos, serviços, processos e pessoas; Planejar e executar as atividades de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico em Metrologia e Avaliação da Conformidade; Desenvolver atividades de prestação de serviços e transferência de tecnologia e cooperação técnica, quando voltadas à inovação, à

pesquisa científica e tecnológica em Metrologia e Avaliação da Conformidade.

As Unidades Principais estão distribuídas em instalações no Estado do Rio de Janeiro, na Capital e em Duque de Caxias, no distrito de Xerém, onde se localiza o Campus Laboratorial, com um total de 40 laboratórios operacionais. Há uma representação institucional em Brasília (para apoiar o relacionamento com os Poderes Executivo e Legislativo Federais) e duas superintendências regionais (RS e GO), para execução de serviços de verificação metrológica e fiscalização de instrumentos de medição, de produtos pré-medidos e de produtos, processos e serviços regulamentados e com conformidade avaliada.

Estão instaladas na cidade do Rio de Janeiro: Presi – Presidência, Gabin – Gabinete, Cgcre – Coordenação-Geral de Acreditação, Caint – Coordenação-Geral de Articulação Internacional, Profe – Procuradoria Federal e Ouvid – Ouvidoria (todos no prédio da rua Santa Alexandrina/Rio Comprido); Dqual – Diretoria da Qualidade, parte da Dplad – Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento (todos no prédio da rua Estrela/Rio Comprido). O Campus de Xerém, a 40 km do Rio de Janeiro, tem área de 2,3 milhões m² dentro da Reserva Biológica do Tinguá. Ali estão instaladas, numa área construída e urbanizada de 150 mil m², Diraf – Diretoria de Administração e Finanças, Dimel – Diretoria de Metrologia Legal, Dimci – Diretoria de Metrologia Científica e Industrial, Ditec – Diretoria de Tecnologia e Inovação, parte da Dplad, Dipro – Diretor de Programa, Cored – Coordenação Geral da RBMLQ-I e Audin – Auditoria Interna. O Campus recebeu investimentos de R\$ 146 milhões em equipamentos no período 2000-2009, sendo que o investimento médio anual, no mesmo período, cresceu de R\$ 180 mil para R\$ 18 milhões.

As principais necessidades e expectativas decorrentes das políticas públicas, especialmente da PDP, são a continuidade do crescimento em capacitação de forma orientada, responsável e sustentável e a produção de conhecimento em áreas estratégicas para o País. Significa exercer, com competência cada vez maior, o papel central na infraestrutura de Tecnologia Industrial Básica e ser uma forte instituição de referência e pólo de inovação científica e tecnológica. Para tal, os investimentos em laboratórios, equipamentos e pessoas devem manter-se, conforme previsto no PEI.

b) Produtos e processos

Os Macroprocessos (finalísticos) são seis: AC – Avaliação da Conformidade de Produtos, Processos e Serviços; GM – Garantia Metrológica; ACRE – Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade; IT – Inovação e Tecnologia; PDRM – Pesquisa, Desenvolvimento e Rastreabilidade em Metrologia; AI – Articulação Internacional.

Dois Processos Organizacionais dão suporte aos Macroprocessos:

Gestão Estratégica – GE: voltado ao aprimoramento e ao fortalecimento institucional, provendo suporte gerencial e compreendendo: Gestão da Informatização; Gestão da Qualidade; Gestão de Planejamento; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Orçamento e Custos; Prospecção, Desenvolvimento e Implantação de Soluções de Comunicação; Ouvidoria.

Apoio: voltado ao desenvolvimento das atividades das UP, provendo meios, compreendendo: Procuradoria; Gestão dos Serviços Administrativos; Gestão Financeira; Gestão dos Serviços de Engenharia, Logística e Manutenção; Auditoria.

O negócio de cada Macroprocesso ou Processo Organizacional estabelece sua finalidade, os produtos oferecidos (bens ou serviços) e seu público alvo.

Os principais produtos e serviços são:

- Condução e execução de programas de avaliação da conformidade voluntária ou compulsória de produtos, serviços, processos e pessoas (certificações, fiscalizações, inspeções, ensaios, rotulagens, selos, declarações de fornecedores);
- Condução e execução de programas de Acreditação de organismos de avaliação da conformidade (laboratórios de calibração e organismos de certificação ou de inspeção);
- Regulamentos Técnicos (Metrologicos e da Qualidade - elaboração, emissão e implantação);
- Controle metrologico (verificação e fiscalização de instrumentos de medição e mercadorias pré-medidas);

- Harmonização de RTM – Regulamentos Técnicos Metrologicos (alinhamento com OIML);
- Informação tecnológica para metrologia e qualidade (disseminação de informação para a sociedade);
- Calibração de padrões e instrumentos de medição, com rastreabilidade internacional;
- Materiais de referência certificados;
- Ensaios de proficiência;
- Ensaios em laboratório de motores, combustíveis e lubrificantes;
- Serviços de difusão do conhecimento em Metrologia e Avaliação da Conformidade;
- Incubação de empresas e de projetos tecnológicos, inclusive apoio logístico a empresas instaladas no PTI;
- Serviços de apoio às empresas exportadoras na superação de barreiras técnicas ao livre comércio;
- Prospecção de cenários tecnológicos e sua disseminação para o setor produtivo, em especial micro, pequenas e médias empresas.

A fig. P.1 apresenta algumas instalações, e os exemplos de equipamentos disponíveis e tecnologias envolvidas.

Instalação/Laboratório	Equipamento	Função	Tecnologia Empregada
Laint	Sistema laser estabilizado He-He/12-PMT	Padronização do comprimento	Realização do metro por meio de lasers estabilizados.
Latce	Sistema Josephson	Padronização primária do volt	Realização do Volt através do efeito Josephson.
Lares	Sistema Hall	Padronização primária do Ohm	Realização da unidade de resistência elétrica, através do Efeito Hall quântico.
Lamas	Balança comparadora	Padronização do kg a partir do protótipo Pt-Ir número 66	Compensação eletromagnética de força
Lafor	Máquina de padronização de dureza	Padronização das escalas Brinell, Rockwell e Vickers	Aplicação de força por ação direta de massas e medição de impressão por laser interferométrico.
Lavib	Vibrômetro laser Poppler	Padronização de transdutores de vibração	Calibração de transdutores de vibração por meio de interferometria.
Later	Células de PFT fornos e ponte termométrica AC	Padronização de temperatura entre -190°C e + 960°C	Realização da Escala Internacional de Temperatura entre -190°C e + 960°C com células de pontos fixos de temperatura.
Dimat	Microscópio Titan	Caracterização de materiais	Microscopia eletrônica de varredura e transmissão.
Ditel	Transmissor de teste para receptores de TV Digital	Realização de testes de rádio frequência em receptores de TV Digital	Processamento de sinais digitais; sistemas de RF de alta frequência.
Dquim	Espectrômetro de massa tipo Q-TOF	Caracterização de substâncias orgânicas.	Espectrometria de massas para definição da assinatura química de substâncias orgânicas.
Dimat	Sistema de deposição de filmes finos para dispositivos orgânicos	Preparação de materiais para dispositivos orgânicos luminiscentes - OLEDs	Deposição de camadas por técnicas físicas de vapor.
Ditel	Laboratório Móvel de Telecomunicações e TV Digital	Medir a qualidade do sinal de TV digital, rádio digital, 3G e Wimax em todo o Brasil.	Análise de espectro de sinal.
Dimat	Simulador de desgaste	Caracterizar desgaste em próteses femorais.	Simulação acelerada dos movimentos humanos.
Dinam	Túnel de vento aerodinâmico	Estudos de escoamentos complexos e calibração de medidores de fluido	Fundamentos de mecânica de fluidos

Figura P.1. Exemplos de instalações, equipamentos e tecnologias utilizadas.

c) Força de trabalho

O Inmetro conta com 888 servidores e complementa sua força de trabalho com profissionais terceirizados (celetistas, bolsistas e estagiários), conforme figura P.2, a qual não inclui o quadro de pessoal das empresas contratadas para as atividades de limpeza, vigilância, transporte e alimentação (empregados de terceiros sob coordenação direta da Dplad). A estrutura regimental conta com 105 cargos em comissão (DAS) e 54 funções gratificadas (FG). Do total de 1819 pessoas apresentadas na fig. P.2 e que constituem a força de trabalho, 406 são doutores e mestres (incluem servidores celetistas e 92 bolsistas), o que demonstra a expressiva evolução técnico-científica da Instituição nos últimos 10 anos (em 2000, havia apenas 35). O quadro de pessoal se distribui entre áreas finalísticas (53%) e áreas meio (47%).

As principais necessidades e expectativas da força de trabalho são: salários atualizados, oportunidades de

ascensão, informações sobre a instituição e fortalecimento institucional.

d) Cidadãos-usuários / clientes

Considerando a natureza das suas atividades, a sua Missão, a cadeia produtiva de cada um dos Macroprocessos e a cadeia de valor dos Processos Organizacionais, os principais cidadãos-usuários, tomadores e usuários de serviços são agrupados conforme fig. P.3.

A Organização utiliza formas especiais de relacionamento com seus cidadãos-usuários, clientes e usuários de serviços. Numa delas, para possibilitar o engajamento das micro, pequenas e médias empresas nas práticas da metrologia e da avaliação da conformidade, instituiu em parceria com o Sebrae (2006), os Programas Bônus Certificação e Bônus Metrologia. Com o mesmo propósito, em parceria com o BNDES, foi lançado (2008) o cartão BNDES com modalidade de financiamento para compra de

serviços de certificação, inspeção, ensaios e calibração. Outra forma especial de relacionamento é a participação dos fabricantes de instrumentos de medição e de medidas materializadas em grupos técnicos que elaboram os RTM e a dos fornecedores de bens e serviços no processo de

elaboração dos programas de avaliação da conformidade. As formas de relacionamentos especiais com cidadãos-usuários são apresentadas na fig. P.4. Órgãos delegados e laboratórios designados são considerados organizações que atuam entre o Inmetro e seus cidadãos-usuários.

Força de Trabalho	Quantidade	Escolaridade				Função	Vínculo com Inmetro
		Doutor e mestre	248 (27,9%)	Ensino médio	456 (51,4%)		
Servidor	888	Graduação	162 (18,2%)	Ensino fundamental	22 (2,5 %)	Técnica e operacional	RJU - Regime Jurídico Único Lei n°. 11.355/06
		Doutor e Mestre	13(2,4 %)				
Celetista	523	Graduação	289(55,3 %)		Técnica e operacional	Contrato com fornecedor de serviços	
		Ensino médio	219(41,9 %)				
		Ensino fundamental	2(0,4 %)				
		Doutor, mestre, graduação e ensino médio					
Bolsista	275					Técnica	Contrato com fornecedor
Estagiário	133	Graduação e ensino médio				Técnica e operacional	

Figura P.2. Perfil do quadro de pessoal (2009)

Grupo	Integrantes	Sustentação Institucional	Necessidades e Expectativas do Grupo em Relação à Instituição
Setor produtivo	Indústria, comércio e prestação de serviços, MBC, CNI, CNC	No apoio de iniciativas, programas, produtos, eventos e da atuação em geral	Ampliação da capacitação e da prestação de serviços, apoio à inovação e à competitividade, redução de prazos, confiança, informação tecnológica e disseminação de conhecimento, proteção da concorrência justa.
Órgãos governamentais	Casa Civil da PR, MDIC, MP, MF, MS, MJ, MTE, MEC, MCT, MAPA, MTur, PF, AGU/PGF, Ministério Público, Decon, Contran, órgãos de governos estaduais, RBMLQ-I, Ministérios, secretarias, empresas públicas, autoridades regulamentadoras e agências reguladoras	No apoio orçamentário e de fomento e na participação do Contrato de Gestão, de conselhos, comitês, programas e acordos de cooperação e parceria.	Atuação estratégica planejada e alinhada com as políticas públicas, cumprimento do Contrato de Gestão, atuação como agente de inovação e indutor de aprimoramentos do setor público (tecnologia e gestão).
Comunidade científica e tecnológica	Institutos de pesquisa tecnológica, laboratórios, organismos técnicos e instituições de ensino vinculadas à ciência e à tecnologia	No apoio científico e tecnológico e participação de conselhos, comitês, programas e acordos de cooperação e parceria.	Base de conhecimento, informação e disseminação, parceria laboratorial, projetos conjuntos, partilhamento de recursos, desenvolvimento de patentes, programas de mestrado e doutorado, conclusão bem sucedida de projetos e programas em parceria.
Sociedade como um todo	Cidadãos, consumidores, CPCON, entidades de defesa do consumidor, sindicatos e associações de classe, órgãos da mídia, Ong e demais representantes	Apoio à atuação e ao nível de credibilidade (pesquisas); acompanhando ações e iniciativas (reportagens em jornais e revistas, programa Fantástico) ou exigindo selos de conformidade e marca Inmetro em produtos e serviços certificados ou com conformidade avaliada.	Proteção contra fraudes e erros nas relações de consumo, confiança nas medições, segurança dos produtos e serviços, conscientização e educação para o consumo, proteção do meio ambiente e da saúde.

Figura P.3. Principais cidadãos-usuários e clientes, ação sustentadora e necessidades e expectativas como partes interessadas

e) Fornecedores e insumos

As contratações de fornecedores seguem os preceitos estabelecidos na Lei nº. 8.666/93, em outras legislações e instruções normativas específicas aplicáveis, bem como nas normas internas, objetivando as melhores condições de preço, prazo e qualidade. A partir de 2006, foi criado um Grupo de Ação de Contratos, hoje denominado Grupo de Editais, Contratos e Convênios e operacionalizado pela Profe, para funcionar como instância de formulação e decisão e com o objetivo de orientar o processo de compras e a elaboração dos editais e contratos de fornecimento. Informações disponibilizadas pelo SicaF são importantes nesse processo, que utiliza o Sirep, o Sicon e o SCDP, todos os sistemas informatizados do Governo Federal. Em volume de compras foram gastos em 2009: R\$ 4.021.56,03 com material de consumo, R\$ 9.151.322,34 com material permanente e

R\$ 83.711.041,73 com serviços. A fig. P5 mostra os principais fornecimentos públicos e privados.

f) Sociedade

As principais comunidades representativas da sociedade e objetos do relacionamento institucional são: os consumidores (com o apoio da CPCON, do Portal do Consumidor e do Idec), os jornalistas e representantes da imprensa (rádio, TV, jornais e revistas); representantes dos Poderes Legislativos Federal, Estaduais e Municipais; os cidadãos em geral (por meio da Ouvidoria, dos órgãos de imprensa, do sítio na internet, do Programa Fantástico, das consultas públicas e das pesquisas de opinião); a comunidade de Xerém, distrito de Duque de Caxias – RJ (com o apoio da Asmetro e dentro das limitações impostas pela legislação).

g) Parcerias institucionais

O Instituto atua em fóruns nacionais e internacionais relacionados às suas atividades e mantém parcerias com instituições estrangeiras congêneres ou que exerçam atividades similares às suas. Desenvolve parcerias no País, com entidades de governo, órgãos

regulamentadores, agências reguladoras, centros de pesquisa, empresas e instituições de ensino vinculadas à ciência e à tecnologia. Os principais relacionamentos especiais e parcerias relativas aos Macroprocessos são apresentados na fig. P.4.

Relacionamentos Especiais e Parcerias	Principais Fóruns / Organizações/Instituições	Macroprocessos
Acordos e programas de reconhecimento internacional, BPL, reuniões técnicas de regulamentação e de programas de avaliação da conformidade	CIPM, OIML, BIPM, EA, OUA, Ilac, IAF, Comitês do Conmetro, IAAC, IEC, AAQG, PEFC, Eurepgap, Mercosul, CPSC, CTEC, Bracelpa, OCDE	PDRM, GM, AC, AI, ACRE
Acordos/ parcerias de cooperação científica e tecnológica, de reconhecimento, medições, análises, intercomparações metroológicas, ensino e pesquisa, formação de pessoal especializado, projetos conjuntos, integração de pólos universitários no campus de Xerém, concessão de bolsas; ensaios de proficiência	Nist, Forschungszentrum Julich, PTB, NPL, NRLM, NRC, IMGC, Ukas, Ansi-ASQ, LNE, Jica, Latu, BNM, NPLI, AFRTM, NMIJ, Cenam, Ibmetro, Indecopi, OEA, UFPR, UFRJ, CNPq, Fiocruz, Embrapa, UERJ, UFRGS, Unicamp, LNCC, UFMG, UNESP, SEEDUC, FAPERJ, FHI (Max Planck Society), EPTIS, Cenamep, SIM	PDRM, GM, AI, IT, ACRE
Acordos/parcerias para cooperação tecnológica, formação de grupos técnicos de regulamentação, autorização supervisionada para verificação de instrumentos, definição de diretrizes monitoramento BPL, programas de avaliação da conformidade e divulgação de resultados, projetos de pesquisa, formação de mestres e doutores, qualificação de serviços, projetos de infra-estrutura laboratorial; cartão BNDES; Bônus Metrologia; Bônus Certificação; PBAC	MEC, MS, Fiat do Brasil, Sebrae, MBC, BNDES, CBM, Senai, Idec, DPDC, Aneel, ANP, CEG, MME, Eletrobrás, Jornal Extra, Rádio Câmara, Rede Globo de Televisão, PUC-Rio, Petrobras, IPICYT, SBM, INT, Lacomet, MTE, Finep, INPI, FAURGS, FECD, Ibama; fabricantes de Instrumentos de medição e medidas materializadas; fornecedores de bens e serviços; CBAC, ABNT	IT, GM, AC, PDRM, ACRE, AI
Convênios para verificação e fiscalização, contratos de Acreditação de organismos de avaliação da conformidade; convênios para delegação de competência	RBMLQ-I, organismos de certificação e inspeção e laboratórios de ensaio e calibração; Redes Metroológicas; ABNT	GM, AC, ACRE
Ponto Focal do TBT/OMC, reuniões de negociação sobre adoção de regulamentos técnicos e de avaliação da conformidade, apoio a exportações brasileiras	OMC, EU	AI

Figura P.4. Relacionamentos especiais e parcerias institucionais

Tipo de Fornecimento	Descrição	Principais Fornecedores
Suporte técnico	Prestação de serviços técnicos especializados para as atividades de pesquisa, ensino e desenvolvimento institucional	Instituto Brasileiro de Administração Pública
Suporte administrativo	Prestação de serviços contínuos de apoio administrativo	Milênio Assessoria Empresarial Ltda
Bilhetes de passagens	Fornecimento de passagens aéreas e terrestres	Pay Less Viagens Turismo
Gestão de TI	Desenvolvimento e manutenção da rede e dos sistemas de informática, help desk	Stefanini (help desk); Calma (manutenção dos sistemas e da rede)
Assistência médica	Serviços de assistência médica, ambulatorial, hospitalar e de exames, para os servidores ativos, inativos, pensionistas e seus dependentes	GEAP – Fundação de Seguridade Social
Assistência Médica	Serviços de Assistência Médica, ambulatorial, hospitalar e de exames, para os contratados, servidores ativos, inativos, pensionistas e seus dependentes	Unimed (contratada pela Asmetro)
Publicação DOU	Serviços de publicação de atos oficiais no Diário Oficial da União	Imprensa Nacional
Qualificação de pessoal	Execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial	ENAP
Serviços especializados de assistência técnica	Gerenciamento, operação, manutenção preventiva e corretiva de sistemas frigoríferos e frigoríficos, automação predial informatizada, quadros de força, elevadores e sistemas de transmissão de voz nas instalações prediais e laboratoriais.	Proen Projetos de Engenharia Comercio e Montagens Ltda; CMA Elevadores Ltda; Atlas Schindler Ltda; Elevadores Otis Ltda; Klisma Serviços Técnicos e Comércio Ltda
Tele atendimento	Prestação de serviços de tele-atendimento para a Ouvidoria	Central de Atendimento e Serviços Ltda.
Aquisição de equipamentos para implantação de laboratórios de Metrologia de Materiais	Analizador termogravimétrico e Sistema de análise dinâmico mecânico.	Metler Toledo AG
	Analizador de Gás GSD 301 T3	Pfeiffer Vacuum GmbH
Aquisição de equipamentos para implantação da Divisão de Metrologia em Dinâmica dos Fluidos	Microscópio AFM – Sistema integrado de microscopia de força atômica e espectroscopia Raman	MITec GmbH
	Disco de padrão de velocidade	TSI Incorporated
	Medidor pontual de velocidade de fluidos (laser Doppler velocimeter - LDV)	Dantec Dynamics
	Medidor de campo de velocidade de fluidos (particule image velocimeter - PIV)	La Vision
	Sistema de medição de sombras (Shadow sizer)	Dinam/Metroval *
	Bancada de calibração de medidores de vazão de líquidos	Dinam/Metroval *
Bancada de calibração de medidas materializadas de volume de líquidos	Dinam/Metroval *	
Bancada hidrostática para medição de massa específica	Dinam *	

Figura P.5. Principais fornecimentos / fornecedores em 2009 (* Sistemas desenvolvidos por pesquisadores do Inmetro em conjunto com o Metroval)

h) Outras partes interessadas

As partes interessadas já definidas (Poder Executivo Federal, setor produtivo, comunidade científica e tecnológica, fornecedores e sociedade), podem ser mencionadas outras como, os Poderes Legislativos Federal, Estaduais e Municipais, com necessidades e expectativas de esclarecimentos e informações sob demanda, gestão institucional regular (certificação TCU) e atuação voltada aos interesses da sociedade.

O Conmetro atua como órgão formulador de políticas e diretrizes no âmbito do Sinmetro. Suas necessidades e

expectativas são decorrentes da atuação dos comitês assessores (CBM, CBAC, CBN, CBR, CCAB) e supridas pela Secretaria Executiva, a cargo do Inmetro.

i) Desafios estratégicos

A Missão institucional é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, por meio da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País. A visão de futuro é um Órgão de Estado estratégico/fundamental ao desenvolvimento sócio-econômico do Brasil, pela relevância e qualidade de seus

serviços, pelo apoio à inovação, por sua excelência técnica, científica e de gestão, com amplo reconhecimento nacional e internacional. São valores e princípios institucionais: Formalismo e Disciplina, Praticidade, Orientação para o Cliente, Foco em Resultados, Integridade e Probidade, Respeito, Agilidade, Transparência, Postura Inovadora, Excelência e Simplicidade. Decorrente desses compromissos e da formulação estratégica para o atual ciclo do PEI, resultou uma importante ação institucional em capacitação científica, tecnológica e laboratorial, em geração de conhecimento, em pessoas (capacitação, desenvolvimento gerencial, avaliação de desenvolvimento, plano de carreira e cargos, salários) e em busca de recursos para tornar essa ação possível. São desafios cujo enfrentamento vem sendo feito com sucesso desde 2006. Novos desafios surgiram a partir de 2009, sendo os principais:

1. Uma demanda crescente, promovendo ações para aprimorar o modelo de prestação de serviços (exemplo é contratar mais auditores externos para Acreditação);
2. Entrada em novos campos tecnológicos, como biotecnologia e nanotecnologia, exigindo mais especialistas com perfis diferenciados de atuação e novas competências e uma “estrutura de conexão” com os cidadãos-usuários na forma de fóruns, “key comparisons e databases”, convênios e parcerias com indústrias, instituições e outras partes interessadas;
3. Após desenvolver MRC para etanol em parceria com o Nist, o Instituto parte agora para MRC de biodiesel a partir de soja, mamona e e gordura animal, na área de biocombustíveis (Metrologia Química e Metrologia Biológica); na área químico-farmacêutica, inicia-se o desenvolvimento de MRC de fármacos como captopril, diclofenatos sódico e potássico e furosemida.

j) Aspectos relevantes

1. A legislação já citada na alínea a, são utilizadas outras leis, documentos e fontes de consulta como a Constituição Federal, Lei nº 8112/90 (Regime Jurídico do Servidor Público), Lei nº 9784/99 (Procedimentos Administrativos), Lei nº 8666/93 (Licitações e Contratos), Lei nº 11941/09 (Dívida Ativa) e Lei nº 10480/02 (Cobrança de Créditos).

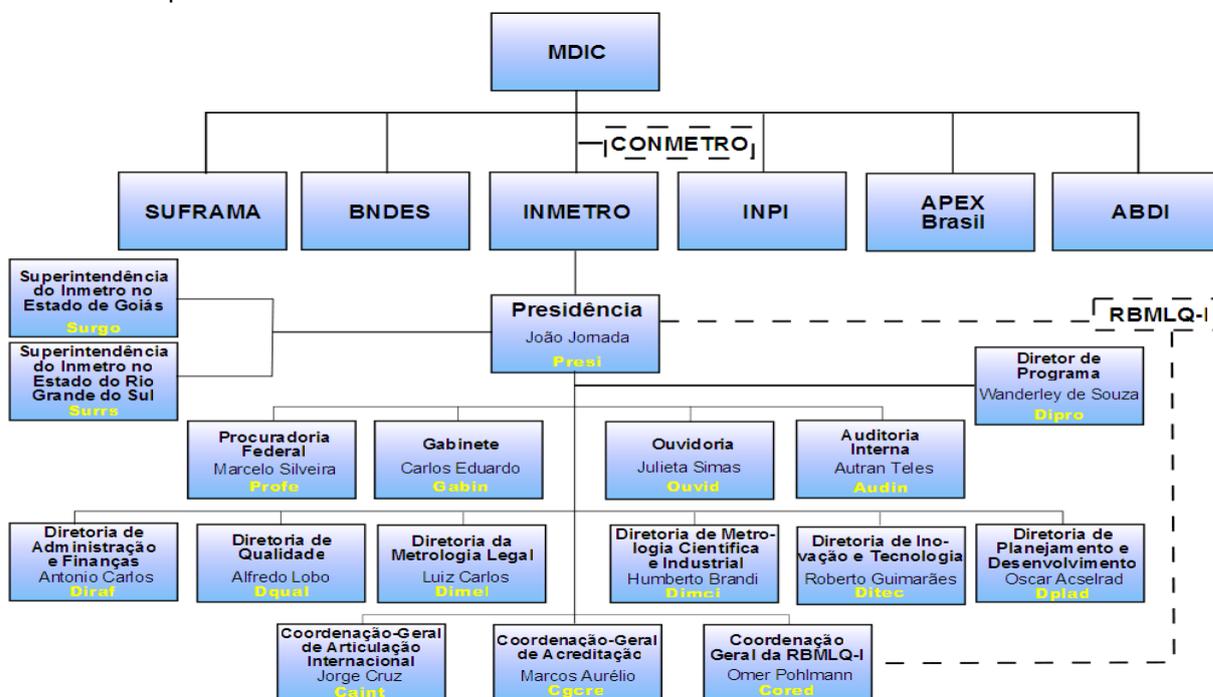
A execução das duas últimas leis passou a ser atribuição da AGU/PGF (era atividade desenvolvida pelo Inmetro). Entre outros requisitos legais e regulamentares, destacam-se: o PCMSO - Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (MTE), o PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (MTE), a legislação referente à concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade e radiação ionizante, o Decreto nº 7003/09 (Licenças de Saúde ao Servidor) e o GIPA (Grupo Interno de Prevenção de Acidentes).

2. O projeto “Qualidade de Vida no Trabalho” reúne serviços de apoio à força de trabalho, como os serviços médico, odontológico, social, psicologia, fisioterapia, segurança do trabalho e nutrição. As ações desse projeto valeram à Instituição, em 1996, o XI Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, promovido pela ABQV.

3. Há decisões judiciais pendentes sobre suspensão dos efeitos de portarias nº 186/02 (Cesta básica), 213/07 (Cadeira plástica), 328/08 (Painel de pressão), 359/07 (Brinquedos Mattel). Há conflito aguardando decisão judicial sobre Resolução Conmetro nº 11/06 (Plugues e Tomadas).

k) Organograma

O organograma apresenta a estrutura regimental do Inmetro com suas UP.



Principais Comitês, Comissões e Grupos de Trabalho	Coordenador
Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos	Raul Machareth Godinho
Comitê de Comunicação	Afonso Alberto da Silva Ribeiro
Comitê de Gestão da Qualidade	Raimundo Alves de Rezende
Comitê de Avaliação e Julgamento dos Candidatos ao Prêmio Nacional de Metrologia	André Vinícius Fofano
Comitê de Tecnologia da Informação	Oscar Acselrad
Comitê de Avaliação de Desempenho Individual	Oscar Acselrad
Comissões do Programa de Avaliação da Conformidade	Alfredo Carlos Orphão Lobo
Grupo de Trabalho para Elaboração do RG/PQGF	Carlos Eduardo Vieira Camargo

HISTÓRICO DA QUALIDADE

Metrologia e normalização seguem, no Brasil, desenvolvimentos independentes até que, com a criação do Sinmetro (lei nº. 5966/1973), integram-se pelo elo da qualidade. A nova lei promove uma mudança radical nas políticas até então aplicadas e o Inmetro, como Órgão Executivo do Sinmetro, beneficia-se inicialmente de um convênio com a Coppetec para desenvolver os Projetos Criptônio I e II, focados em metrologia e controle da qualidade, qualificando cerca de 100 técnicos, incorporados ao seu quadro para incumbir-se das novas funções institucionais. Cooperação técnica, com o PTB, permite equipar os laboratórios e complementar a qualificação de parte desses servidores para atuarem nas áreas de metrologia científica, industrial e legal. Cooperação semelhante com a Unido qualifica os demais nas áreas de normalização e qualidade. Desse início até os meados dos anos 80, vale registrar a criação da RBC – Rede Brasileira de Calibração, o lançamento do PBE – Programa Brasileiro de Etiquetagem (base para a Lei de Eficiência Energética - 2001), a definição dos critérios de Acreditação de laboratórios de calibração (e Acreditação do primeiro laboratório) e a qualificação dos primeiros auditores. Na segunda metade dos anos 80, foram priorizados os investimentos em pessoas e em gestão, por meio de dois programas estratégicos do Governo Federal: o Programa Rhae e o PADCT. O PEGQ – Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade, uma das ações do PADCT, cria as bases para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Na década de 90, o lançamento do PBQP impacta as atividades do Instituto, que dele participa ativamente, coordenando um dos seus cinco subprogramas. O Subprograma 4 – Adequação dos Serviços Tecnológicos para a Qualidade e a Produtividade, cujo objetivo é estimular o desenvolvimento e a adequação da infra-estrutura dos serviços de normalização técnica, certificação da qualidade, metrologia, ensaios e informação tecnológica, introduz significativa mudança nos padrões de trabalho das atividades que hoje estão compreendidas nos Macroprocessos Avaliação da Conformidade e Acreditação. São lançadas as bases para a revisão estratégica da metrologia. A Instituição alcança grande visibilidade para a sociedade e para a comunidade técnico-científica. Marcos fundamentais são registrados nesse período, muitos deles oriundos de orientações estratégicas do PBQP: a obtenção dos primeiros prêmios de gestão - Reconhecimento Prata no Programa Qualidade Rio e no PQGF; a filiação ao IAF e a cooperação com ODA/Ukas, que contribuem para o seu reconhecimento internacional; a assinatura, em 1998, do primeiro Contrato de Gestão com o MDIC (com interveniência do MP e do MF), na esteira da qualificação como Agência Executiva; o lançamento do Programa de Análise de Produtos, que completa 14 anos de atividades ininterruptas em 2009; a assinatura do convênio de cooperação técnica com o Nist(EUA), na esteira do reconhecimento internacional na área da metrologia científica e industrial; o reconhecimento no CIPM dos padrões nacionais das unidades de medida e dos certificados de calibração emitidos; e a criação do Comitê Brasileiro de Certificação, atual CBAC.

Em 2000, é criada a atual Digeq e implantado o SGQI, com a nomeação dos Coordenadores da Qualidade das UP. É criada a Ouvid e assinada o primeiro acordo de reconhecimento mútuo com a EA para o programa de

Acreditação de laboratórios de ensaio e calibração. Ainda nesse ano, é conquistado o Reconhecimento na faixa Ouro do PQGF, seguindo-se outras premiações nos ciclos de 2004 a 2007. Em 2001, iniciativas próprias resultam em duas resoluções do Conmetro que são marcos nas atividades de avaliação da conformidade e de metrologia, respectivamente: o Termo de Referência do PBAC e as Diretrizes Estratégicas da Metrologia Brasileira 2003-2007. O Siplan, resultado do aprimoramento contínuo do processo de gestão e das ferramentas corporativas de apoio aos Macroprocessos, é agraciado com o Prêmio Hélio Beltrão no 7º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Em 2002, tem início o Programa de Desenvolvimento e Formação de Mestres em Sistemas de Gestão, *stricto sensu* mestrado profissional, ministrado pela Escola de Engenharia da UFF. No mesmo ano, é renovado o Contrato de Gestão com o MDIC, obtido o reconhecimento internacional do programa brasileiro de certificação para o setor aeroespacial e lançado o Portal do Consumidor. Em 2003, é implantado o Sidoq – Sistema de Controle de Documentos da Qualidade para gerenciar o controle da emissão e distribuição dos manuais da qualidade e das normas internas. A Pitce (lançada em 2003 e substituída em 2008 pela PDP) consolida o reconhecimento do Instituto como ferramenta fundamental para implementação das ações decorrentes das diretrizes aprovadas para a política industrial, carreando um volume considerável de recursos na infra-estrutura laboratorial, bem como a incorporação de doutores e mestres às suas rotinas de pesquisa e desenvolvimento.

A atração de doutores é impulsionada a partir de 2004, com a criação do Prometro, em conjunto com o CNPq; hoje, o total de doutores e mestres é 10 vezes maior do que em 2000. No mesmo ano, é implantada a Ouvidoria Interna e criada pelo Conmetro a Comissão Permanente de Consumidores, fórum de proposição de políticas para a avaliação da conformidade. Ainda em 2004, são inaugurados os Painéis Setoriais, encontros com setores da sociedade, como mais uma ferramenta para identificar prioridades e oportunidades da atuação institucional, ou de melhoria dos serviços prestados. Em 2005, é criado o CBR para aprimorar as práticas e construir as bases para nortear a regulamentação técnica nacional no âmbito do Sinmetro. Um total de 27 regulamentadores passam a constituir um mesmo fórum. Em reconhecimento à atuação transparente, o Instituto alcança a primeira colocação entre os principais organismos regulamentadores, em avaliação realizada pelo Idec em 2005. As estratégias de inserção e de reconhecimento internacionais e regionais são fortalecidas com a adequação dos padrões da atividade de Acreditação aos requisitos da norma ABNT NBR ISO/IEC 17011, comprovada pelas auditorias de IAF, Ilac, EA e IAAC, pelo reconhecimento do Cerflor – Programa Brasileiro de Certificação Florestal e pelas participações sistemáticas nas reuniões do TBT/OMC, do ISO/CASCO e do SGT-3 Regulamentos Técnicos do Mercosul.

Em 2006, a marca Inmetro, cada vez mais reconhecida pela sociedade, é incluída em edição da Superbrands Brasil, ao lado de marcas de renome internacional como Coca Cola, Sony e Fiat, fato que se repete em 2007 e 2009. É editada a portaria 73/2006 (revisada e substituída pela 179/2009), regulamentando a aplicação e o uso das marcas, dos símbolos de Acreditação e dos selos de identificação. No mesmo ano, a Instituição assume a presidência do SIM – Sistema Interamericano de

Metrologia, posição estratégica para a consolidação da liderança nas atividades de metrologia na América do Sul. A organização e realização do I Workshop sobre AC (reeditado em 2007) e do Imeko XVIII World Congress, conferem mais visibilidade internacional e fornecem subsídios para reavaliar e aprimorar as atividades sob sua responsabilidade. As ações para o aprimoramento, tanto da gestão institucional, quanto dos Processos Organizacionais, ocorrem a partir de 2006, precedidas e alavancadas por importante visita do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, nesse ano, ao campus de Xerém: é aprovada a Lei nº 11.355, que cria o Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro; nova estrutura regimental e a ampliação dos cargos em comissão e funções gratificadas são aprovadas pelo Decreto nº 5.965. São criadas e implantadas novas unidades organizacionais: a Cored, para dedicar-se à gestão dos serviços delegados aos órgãos metrológicos estaduais, aprimorando as atividades da RBMLQ-I; a Ditec, para incentivar a pesquisa, proteger a produção intelectual e transferir à sociedade e ao setor produtivo inovações e tecnologias que apoiem o seu desenvolvimento e inserção competitiva; a Codrh, para cuidar do desenvolvimento dos recursos humanos da Instituição, que dá início, por meio de concurso público, ao processo de contratação e aclimação de 638 novos servidores, em três etapas ao longo do período 2007-2010, para preenchimento de vagas do novo quadro de pessoal, dimensionado estrategicamente para as demandas imediatas e de futuro. Em paralelo, ocorre um amplo espectro de iniciativas relacionadas às pessoas: a criação, em Xerém, de um pólo da UFRJ, nas áreas de Biotecnologia e Bioinformática; a criação do curso de Mestrado Profissional em Metrologia e Qualidade, aprovado pela Capes com nota máxima; o treinamento a distância de técnicos da RBMLQ-I; a implantação do Siadi – Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, inédito no Brasil, contando com a participação de avaliadores externos e tendo forte impacto na remuneração do servidor (o Siadi foi premiado no 14º Concurso Inovação na Gestão Pública promovido pela ENAP); e o PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial, em parceria com a ENAP e com o apoio da SRH/MP (o PDG foi destaque em 2010

na comemoração do 4º aniversário do PNDF). Ainda em 2006, revisão do Planejamento Estratégico estabelece novas diretrizes para o horizonte 2007-2014, tendo no BSC a principal ferramenta metodológica de medição do desempenho organizacional.

Em 2009, o Instituto recebe a Medalha Nacional do Mérito Científico concedida pelo Presidente da República, pelas contribuições prestadas à ciência e à tecnologia no ano de 2008. No mesmo ano, concorrendo com 19 finalistas, recebe o prêmio “*Global Excellence in Workflow Award*”, em reconhecimento ao aperfeiçoamento introduzido no processo de Acreditação, que permitiu reduzir o tempo de resposta de treze para nove meses, por meio de solução de automação, prática estendida a outros processos da Organização, como aprovação de modelos de instrumentos de medição, aprovação de programas de avaliação de conformidade e compras. Ainda em 2009, tem início a implementação de processo estruturado de *benchmarking* com o desenvolvimento de 3 estudos pilotos e treinamento de equipes; o Contrato de Gestão é renovado, após avaliação do desempenho institucional, aprovado com nota máxima. Representantes da OCDE avalizam, nesse mesmo ano, a adesão do Brasil ao tratado de aceitação mútua de resultados laboratoriais, referentes aos ensaios para avaliação de risco ambiental e risco à saúde humana de produtos químicos, em decorrência do reconhecimento internacional do Instituto como autoridade brasileira para o monitoramento dos Princípios das Boas Práticas Laboratoriais. O ano marca forte aproximação com a indústria e a universidade, registrando importantes visitas aos laboratórios por comitivas de dirigentes e empresários da Abimaq, da Abinee, da Anfavea e da Fiat Powertrain e do Vice Presidente da General Electric International, entre outros.

Ao final do período 2008 - 2009, a Organização totaliza 26 pessoas qualificadas nos critérios de excelência do PQGF, sendo que entre 1999 e 2009, 181 pessoas adquirem conhecimentos desses critérios via participação em seminários, cursos e programas de preparação para bancas examinadoras de premiações de gestão, especialmente PQGF, PNQ e Qualidade Rio.



*Instituto Nacional de Metrologia
Normalização e Qualidade Industrial*

RELATO DA GESTÃO

1. LIDERANÇA

1.1. Governança pública e governabilidade

Inserido no Sinmetro como o seu órgão executivo central, a Organização observa as diretrizes e políticas do Conmetro, colegiado integrado por nove Ministros de Estado e o Presidente do Inmetro, com representação de entidades privadas de normalização (ABNT), do setor produtivo (CNI e CNC) e dos consumidores (Idec), presidido pelo Ministro do MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Para a formulação de suas diretrizes políticas, o Conmetro se utiliza de seus comitês assessores específicos para cada uma das suas áreas de competência. Esses comitês são integrados por representantes dos segmentos sociais afins, o que caracteriza o monitoramento externo de todas as partes interessadas. O Conmetro e seus comitês têm no Inmetro a sua secretaria executiva. A governança pública é assegurada pela ação dos comitês, pela participação das partes interessadas nas comissões de regulamentação técnica, pelo alinhamento do PEI com o PPA e pela prestação semestral de contas e do desempenho, feita perante o Comitê de Avaliação do Contrato de Gestão. A AAdm exerce a sua autoridade atenta às políticas públicas emanadas do Governo, às diretrizes do Conmetro (entre

elas as Diretrizes Estratégicas da Metrologia Brasileira e o PBAC), à Lei de Inovação, às prescrições do seu Regimento Interno e do Código de Conduta da AAdm Federal, garantindo a governabilidade institucional e permitindo o monitoramento externo de todas as partes interessadas.

1.1.A. Principais decisões

As principais decisões são balizadas por diretrizes e orientações corporativas, assim como pelos objetivos estratégicos. Essas duas condicionantes asseguram o respeito à governança pública e sustentam o ambiente propício à governabilidade institucional. As principais decisões iniciam-se na AAdm e se desdobram por toda a Instituição, na atuação dos diretores, coordenadores e gerentes responsáveis pela sua implementação, nas reuniões de coordenação das UP e das UO. As decisões são registradas em atas especificando ação/responsável/prazo, sendo repassadas aos principais interlocutores do processo, garantindo a sua efetiva disseminação. A fig. 1.1.A.1. apresenta os principais fóruns para tomada, comunicação e implementação de decisões do sistema de liderança e os principais comitês e grupos internos que reforçam a disseminação e implementação das decisões, das práticas e dos padrões de trabalho.

Fórum	Responsável/ Coordenador	Objetivos	Frequência / Continuidade (desde)	Participação
Reunião da AAdm	Gabin/ Presidente	Comunicar e debater determinações e orientações de governo, temas políticos e assuntos de interesse estratégico e institucional, avaliar posições e conseqüências e tomar decisões decorrentes; identificar, aprovar e monitorar inovações e melhorias das práticas de gestão; avaliar desempenho integral do Inmetro; análise crítica global;	Reunião Geral Trimestral (1991)	Presidente, Diretores e Coordenadores Gerais.
			Despachos mensais individuais com Diretores e Coordenadores Gerais (2008)	
Coordenação (cada UP)	Diretor ou coordenador de cada UP	Analisar e decidir sobre programas, planos, projetos e indicadores. Identificar, aprovar e monitorar inovações e aperfeiçoamentos em práticas de gestão. Avaliar desempenho da UP pela evolução dos indicadores frente às metas estabelecidas. Repassar decisões tomadas nos despachos mensais e reuniões trimestrais.	Variável por UP (2002)	Diretor responsável e chefes subordinados.
Análise crítica do desempenho das UP	Dplad	Gerenciar os resultados e propor ações corretivas, objetivando a melhoria de gestão do Inmetro.	Semestral (2006)	Diretores e Coordenadores Gerais das UP e Diplo
Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão	Dplad	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 (2002)	Membros do Comitê de Avaliação e equipe da Dplad.
Plenárias da RBMLQ-I	Cored / Presidente	Tratar assuntos referentes às atividades da RBMLQ-I; acompanhar e avaliar metas dos indicadores pactuados.	Quadrimestral (2002)	Presidente, diretores, coordenador da Cored e dirigentes dos órgãos delegados.
Análise Crítica do Desempenho Global e do SGQI	Digeq/Gabin/ Presidente	Avaliar desempenho global do Inmetro e evolução das ações do SGQI e a sua pertinência com os objetivos estratégicos.	Anual (2003)	Presidente, Diretores e Coordenadores Gerais e Coordenadores da Qualidade das UP.
Encontro Anual de Comunicação Inmetro/RBMLQ-I	Dicom/Cored	Debate e deliberação sobre assuntos referentes à comunicação entre o Inmetro e a RBMLQ-I	Anual (2009)	Presidente, Gabin, dirigentes dos órgãos delegados, interlocutores de comunicação dos órgãos delegados.
Comitê da Qualidade	Digeq	Avaliar e deliberar ações estratégicas e de Sustentação ao SGQI	Mensal (2004)	Coordenadores da Qualidade das UP
Comitê Gestor de TI (CGTI)	Dplad	Discutir e coordenar as estratégias e as ações de contratação de serviços de TI	Conforme calendário (2010)	Todas UP
Comitê de Comunicação Social	Dicom	Discutir e coordenar as estratégias e as ações de Comunicação	Mensal (2004)	Todas UP
GT Benchmarking	Assessoria da Presidência	Implementar processo estruturado de Benchmarking	2009	Todas UP

Figura 1.1.A.1. Principais fóruns de análise crítica, tomada de decisão, comunicação e implementação de ações

Relativamente à RBMLQ-I, que responde pela execução das atividades delegadas, o processo decisório, sua disseminação e implementação compreendem, desde 1995, um sistema de reuniões específicas, como indicado na fig. 1.1.A.2. Esse sistema foi refinado em 2006 com a criação da CoreD na estrutura regimental do Inmetro. As propostas de melhoria e planos de ação das câmaras setoriais são referendadas por um conselho gestor, debatidas e aprovadas em reuniões plenárias. Os assuntos relacionados aos fóruns são previamente agendados para cada reunião de modo que os participantes possam analisar antecipadamente e discutir propostas e soluções. As decisões consensadas nos fóruns são registradas em atas especificando ação/responsável/prazo, sendo repassadas aos principais interlocutores dos processos, promovendo a sua efetiva disseminação. Como mecanismos de comunicação das principais decisões para todas as partes interessadas, assim como de interação com elas, garantindo seu envolvimento, são utilizados nas reuniões acima mencionadas, os instrumentos apresentados na fig. 1.1.A.3.

A comunicação das decisões observa, quanto à forma, veículo e responsável, as competências regimentais, os regimentos internos dos comitês e fóruns citados nas fig. 1.1.A.1. e 1.1.A.2., as normas aplicáveis e as deliberações adotadas nas reuniões da AAdm Em relação às

comunicações por mídia escrita, falada e televisada, a responsabilidade é atribuída à AAdm, mesmo quando essas comunicações são delegadas a subordinados, conforme OS 001/2000/Presi. As decisões são implementadas pelas áreas específicas, sendo monitoradas pelas divisões responsáveis, acompanhadas e avaliadas pelos Diretores e Coordenadores Gerais nas reuniões de coordenação das UP e o seu andamento informado à AAdm nas reuniões e nos despachos.

Reunião	Participantes
Câmara setorial de Avaliação da Conformidade	Diretor da Dqual + Coordenador da CoreD + Dirigentes de 3 órgãos delegados, eleitos por seus pares
Câmara setorial de Metrologia Legal	Diretor da Dimel + Coordenador da CoreD + Dirigentes de 3 órgãos delegados, eleitos por seus pares
Câmara setorial de Administração e Finanças	Diretor da Diraf + Diretor da Dplad + Coordenador da CoreD + Dirigentes de 3 órgãos delegados, eleitos por seus pares
Câmara Setorial Jurídica	Diretor da Profe + Coordenador da CoreD + Dirigentes de 3 órgãos delegados, eleitos por seus pares
Conselho Gestor	Presidente, Diretores Gestores da CoreD, Dqual, Dimel, Diraf, Dplad + Dirigentes de 4 órgãos delegados, eleitos por seus pares.
Plenária da RBMLQ-I	Presidente, Diretores da Dqual, Dimel, Diraf, e Dplad, Coordenadores da CoreD, Audin e Profe, Superintendentes do Inmetro e dirigentes de todos os órgãos delegados

Figura 1.1.A.2. Sistema de reuniões quadrimestrais Inmetro – RBMLQ-I

Partes Interessadas	Formas de Interação da AAdm	Continuidade (desde)
Governo, Conmetro e Agências Reguladoras	Reuniões do Presidente, dos diretores e dos coordenadores com autoridades; visitas de autoridades ao Inmetro; reuniões do Conmetro e dos seus comitês assessores; DOU; Internet, Jornal mensal "Na Medida", relatórios anuais do Inmetro, reuniões da RBMLQ-I e Portal da RBMLQ-I	1995
Força de Trabalho	Editorial do Presidente no Jornal "Na Medida", Intranet, Portarias no Boletim Interno, workshops, seminários e reuniões com diretores e chefes de divisão, ações de endomarketing e de comunicação interna, correio eletrônico, Diraf Informa, "Comunica", treinamento de mídia, relatos de missões ao exterior e "Fale com o Presidente" (correio eletrônico exclusivo)	1998
Sociedade e suas organizações (consumidores, ONG, comunidades e entidades de classe)	Visitas (encontros com comunidades, governos e ONG), participação no Conmetro e em seus comitês assessores, participação das entidades de classe nas comissões de regulamentação; DOU, mídia escrita, falada e televisada; jornal "Inmetro Informação"; Portal do Consumidor; Internet; cartilhas, folders e filmes institucionais; seminários, workshops e congressos; administração de cursos, Manual de Relacionamento com a Imprensa	1995
Fornecedores e parceiros	Participação em eventos, contratos, convênios e reuniões com diretores e chefes de divisão; pesquisas; correspondências; Internet; acompanhamento dos contratos por fiscais	Permanente
Cidadãos-usuários em geral	Visitas a e de usuários, participação nas comissões de regulamentação; participação nos comitês assessores do Conmetro, DOU, Internet, seminários, congressos, workshops e Painéis Setoriais	1995

Figura 1.1.A.3. Formas de interação com as partes interessadas

1.1.A.1. Seleção dos executivos e comitês

No caso da AAdm, o Presidente é escolhido pelo Ministro do MDIC e os demais Diretores, Coordenadores Gerais e Superintendentes são indicados pelo Presidente. Todos os Diretores são nomeados pela Casa Civil da Presidência da República. Os ocupantes dos demais cargos executivos (chefes de divisão, coordenadores, assessores e assistentes) são nomeados pelo Presidente. Os membros dos comitês são designados pelos Diretores responsáveis pelas UP integrantes de cada comitê, sendo depois oficializados por ato do Presidente. A seleção dos executivos e dos membros dos comitês é feita observadas as demandas exigidas dos seus ocupantes (habilidades e competências necessárias), a legislação vigente, o Regimento Interno e o Código de Ética.

1.1.A.2. Registro e monitoração dos atos da AAdm

Os atos da AAdm são controlados com balizamento na Estrutura Regimental e no Regimento Interno, por meio de diferentes práticas e/ou instrumentos, elementos do sistema de governança apresentado na fig. 1.1.A.4.

1.1.B. Estabelecimento dos valores e princípios organizacionais

Os princípios e valores organizacionais foram estabelecidos conjuntamente com o PEI-2006, sendo reavaliados e atualizados nas revisões realizadas nos ciclos posteriores. São valores e princípios balizados pelo respeito aos princípios constitucionais, ao alcance dos objetivos e ao sucesso das estratégias institucionais, ao princípio do desenvolvimento sustentável e ao equilíbrio no atendimento aos interesses e necessidades das partes interessadas, especialmente dos cidadãos-usuários. Asseguram esse balizamento:

- O Conmetro e os seus comitês assessores, fóruns nos quais se fazem representar em instâncias de governo, os setores produtivos e de defesa do consumidor e onde são formuladas as diretrizes e as políticas relativas a metrologia, normalização e avaliação da conformidade;
- As entrevistas com partes interessadas, interna e externamente à Instituição, no processo de formulação do PEI;
- O alinhamento do PEI com a PDP, o PPA, o Contrato de Gestão, o PBAC, as Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira, a Estratégia Brasileira de Normalização e os acordos internacionais firmados pelo Inmetro.

Elemento	Responsável	Periodicidade	Continuidade (desde)	Participantes
PEI – Plano Estratégico Institucional e revisões	Presi / Dplad	Anual	1991	Diretores, Coordenadores Gerais e Chefes de Divisão
Planos de auditoria	Audin / CGU	Anual	Permanente	UP auditadas, órgãos delegados, superintendências regionais
Plano de inventário	Diraf	Anual	Permanente	UP inventariadas
Relatório anual	Presi / todas UP	Anual	Permanente	Todas UO
Contrato de gestão	Presi / Dplad	Semestral para acompanhamento/ Anual para avaliação	2002	Membros do Comitê de Avaliação MDIC, MF, MP, Dplad.
Código de ética	Presi / todas UP/ Comissão de Ética	Conforme demanda	Permanente	Membros da Comissão
Análise crítica do SGQI	Presi / Gabin	Anual	2003	AAadm e coordenadores da qualidade das UP
Reuniões do Comitê de Gestão de TI	Dplad	Conforme agenda	2010	Membros do Comitê

Figura 1.1.A.4. Sistema de governança do Inmetro

1.1.B.1. Valores e princípios organizacionais

A fig. 1.1.B.1 apresenta os Valores e Princípios organizacionais e seu significado, enquanto a fig. 1.1.B.2. apresenta as declarações de Missão, Visão e principais políticas pelas quais o Inmetro é responsável ou das quais é instrumento.

A Missão, a Visão e os Valores e Princípios organizacionais, em conjunto com o Código de Ética, presidem o compromisso da AAadm e o comportamento de todos diante das suas responsabilidades frente à necessidade de criar valor para todas as partes interessadas, dignificando o cidadão, preservando o meio ambiente e promovendo o desenvolvimento sustentável do País.

Valores e Princípios Organizacionais	Significado
Formalismo e Disciplina	Rigor na execução dos processos com foco na exatidão, observância dos detalhes, obediência aos procedimentos e respeito aos requisitos legais.
Praticidade	Busca da simplicidade nos procedimentos e na execução das atividades, sem prejuízo do rigor técnico.
Orientação para o Cliente	Atividades orientadas para as necessidades do cliente.
Foco em Resultados	Cultura da mensuração (eficiência, eficácia e efetividade) visando o alcance dos objetivos institucionais.
Integridade e Probidade	Atuação ética isenta e imparcial.
Respeito	Convivência harmônica e colaborativa
Agilidade	Capacidade de atender com celeridade a demandas
Transparência	Critérios claros para a tomada de decisão, compartilhamento das informações disponíveis e comunicação ágil em todos os níveis.
Postura Inovadora	Atitude de buscar novas soluções factíveis.
Excelência	Busca permanente do estado da arte das atividades desenvolvidas para fazer frente aos novos desafios.
Simplicidade	Abertura para aceitar críticas e aprender com os próprios erros.

Figura 1.1.B.1. Valores e princípios organizacionais

1.1.C. Riscos organizacionais

A identificação e a classificação dos riscos organizacionais mais significativos à melhor consecução dos objetivos estratégicos, à governabilidade corporativa e ao cumprimento da Missão institucional, ocorrem:

- nas revisões do planejamento estratégico (matriz FOFA, como forças e fraquezas relevantes) e ao longo da sua execução;
- por meio do monitoramento dos ambientes externos e interno;
- nas auditorias internas e externas (como não conformidades com requisitos de gestão);

- nas reuniões de análise crítica do SGQI (como resultados adversos identificados);
- nas reuniões do CGTI (como problemas operacionais identificados) e
- nas reuniões de coordenação das UP (como problemas operacionais identificados).

Missão	Visão	Principais Políticas Públicas e Institucionais
Prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, por meio da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.	Visão: Órgão de Estado estratégico/fundamental ao desenvolvimento sócio-econômico do Brasil, pela relevância e qualidade de seus serviços, pelo apoio à inovação, por sua excelência técnica, científica e de gestão, com amplo reconhecimento nacional e internacional.	Sibratec; PDP; Programa de Metrologia, Avaliação da Conformidade e Qualidade Industrial; PBAC; Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira; Estratégia Brasileira de Normalização; Guia de Boas Práticas de Regulamentação, Princípios e Diretrizes de Gestão de Pessoas, Política da Qualidade, Política de SSMA, Plano Diretor de TI

Figura 1.1.B.2. Declarações de Missão e Visão e Principais Políticas Públicas e Institucionais

Os riscos organizacionais mais significativos são classificados em riscos financeiros, riscos operacionais e riscos legais e sua gestão segue procedimentos fundamentados na norma AS/NZS 4360:2004 e nos Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública (TCU/SAPP/Diretoria de Métodos e Procedimentos de Controle – 17.07.2009).

1.1.C.1. Principais riscos assumidos pela AAadm

Face às incertezas inerentes à Missão e às estratégias do Inmetro, os principais riscos assumidos pela AAadm são apresentados na fig. 1.1.C.1., com tipos e práticas de identificação, análise e tratamento (ou em quais itens do RG elas são apresentadas).

1.1.C.2. Avaliação dos riscos

O permanente monitoramento dos fatores considerados críticos para a avaliação de riscos é feito por meio dos seguintes indicadores e informações qualitativas:

- índice de credibilidade na pesquisa anual junto à população;
- índice de satisfação dos serviços na pesquisa junto a clientes;
- desempenho no contrato de gestão segundo a avaliação semestral por comissão específica;
- índice de alinhamento dos regulamentos técnicos com normas internacionais;
- total de prêmios pagos por apólice de seguro;
- índice de execução orçamentária;
- patrimônio líquido;

- crescimento da receita total;
- inscrições em dívida ativa (redução da inadimplência);
- avaliação e tratamento de notícias com impacto na imagem institucional;
- recomendações de relatórios das auditorias interna e externa nos órgãos delegados;
- relatórios oriundos da supervisão do mercado, cobrindo os produtos e serviços, sob controle metroológico e com conformidade avaliada
- relatos e informações oriundos da Aspar - Assessoria Parlamentar.

1.1.D. Prestação de contas da AAdm

O Programa de Metrologia, Qualidade e Avaliação da Conformidade (inserido no PPA) é objeto de relatórios mensais submetidos ao MDIC e ao MP, para orientar, inclusive, a alocação dos recursos orçamentários necessários à consecução das atividades a cargo da Instituição. Os indicadores desse Programa (Taxa de Reconhecimento do Inmetro e Taxa de Credibilidade do Inmetro Junto à População) estão disponibilizados no sistema específico do governo SIGPLAN, com acompanhamento trimestral pelo MP. As metas de desempenho ali explicitadas são, igualmente, objetos da avaliação crítica procedida pela AAdm

Por meio do Contrato de Gestão são estabelecidas ações a serem encetadas e metas a serem alcançadas, dentro das políticas de governo, em especial a PDP e as de proteção ao cidadão, incorporadas ao PEI. Relatórios semestrais são instrumentos básicos para as reuniões do CAA - Comitê de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão, na verificação do cumprimento das metas dos indicadores ali pactuados, os quais refletem o desempenho global da Instituição, segundo as atribuições que lhe são cometidas pelo Governo. Relatório anual emitido pela Dplad, com envolvimento de todas as UP, incluindo parecer da Audin sobre a regularidade da aplicação dos recursos e alcance das metas e objetivos institucionais é encaminhado ao MP, aos órgãos de controle externo e ministérios e disponibilizado no sítio do Inmetro na internet. A Audin emite relatórios das auditorias internas que realiza, conforme programa anual e padrão NIG-Audin-001, os quais são encaminhados aos órgãos de controle externo. Essas auditorias verificam a conformidade dos atos praticados com as normas vigentes, dos procedimentos orçamentários, contábeis, financeiros, patrimoniais e de recursos humanos, assim como a adequação entre os meios empregados e os resultados alcançados, cobrindo todas as unidades organizacionais. A Audin coordena a realização de auditoria conjunta nos órgãos da RBMLQ-I, incluindo, neste caso, técnicos da Dimel, da Dqual e da Profe, para verificação, nos termos das cláusulas conveniadas, da perfeita execução das atividades técnicas delegadas. Os relatórios dos órgãos da RBMLQ-I são igualmente encaminhados aos órgãos de controle externo e às autoridades estaduais ou municipais às quais aqueles se vinculam. Um dos principais instrumentos para a avaliação do desempenho institucional é a verificação da regularidade da gestão em relação à legislação, que se processa por meio das auditorias feitas pela CGU, cujo parecer é submetido ao TCU para aprovação final. Um resumo dos principais instrumentos de prestação de conta utilizados está apresentado na fig. 1.1.D.1.

Controle das práticas de gestão

As principais práticas de gestão relativas à Governança Pública e Governabilidade, com padrões de trabalho, métodos de controle, aplicação e responsáveis estão apresentadas na fig. 1.0., que evidencia aspectos de disseminação, integração e continuidade.

Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G.. A fig. 1.1.D.3 destaca exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos nas práticas de gestão relativas a

Classificação	Tipos	Análise e Tratamento (Principais Práticas)
Financeiros	Insuficiência de recursos orçamentários; Redução da receita própria.	7.3.C.1
Operacionais	Conflitos regulatórios produzidos por regulamentos aprovados sem suficiente divulgação ou discussão junto às partes interessadas ou sem a devida avaliação do impacto regulatório, em vários aspectos, como repercussão social, usos e costumes, níveis de periculosidade, estatísticas de acidentes de consumo, etc.	Painéis Setoriais, Reuniões ou pesquisas específicas com setores interessados; Consultas Públicas.
	Prejuízos à imagem e credibilidade institucional.	Atuação da Assessoria de Imprensa e da Aspar.
	Atuação irregular de organismos acreditados, designados ou delegados; descumprimento de contratos em geral de prestação de serviços e fornecimento de equipamentos e materiais.	Auditorias da Cgcre, Audin e SGQI; Atuação da Corel, Câmaras Setoriais da RBMLQ-I; Denúncia de convênios no CAUC; Atuação dos fiscais e gerentes de contratos (art. 67 da lei 8666); aplicação de penalidades; publicação no DOU.
	Descontinuidade de atividades; Deficiências em instalações; Problemas ambientais; Processamento de informações.	7.1.B, 7.1.D, 7.1.E; 4.1.A, 4.1.D; 5.1.G.
	Acidentes, Saúde ocupacional e Segurança.	Atuação do Sesao, atuação do GIPA, atuação da Brigada de Incêndio. Há apólices de seguro contratadas com a Companhia de Seguros Aliança do Brasil (Riscos Nomeados e Operacionais) e com a ACE Seguradora (Responsabilidade Civil e Profissional). Os valores dos prêmios atingem o montante anual de R\$ 430.343,06.
	Evasão de Talentos	Plano de Carreira e Cargos e Salários Atualizados
Legais	Projetos de lei em tramitação no Congresso propondo alterações impactantes na legislação do Inmetro ou questionando as suas competências. Decisões judiciais contrárias	Atuação da Assessoria Parlamentar, atuação da Profe. Continua manutenção da legislação pertinente (balizadores); Análise de processos em grau de recurso, identificação de vulnerabilidades, alteração de procedimentos;

Figura 1.1.C.1. Principais riscos assumidos pela AAdm

Instrumento	Órgão Receptor	Periodicidade	Continuidade (desde)	Observação
Relatório de Auditoria, Certificado e Parecer do Dirigente do Controle Interno	TCU, CGU	Anual	Permanente	Prática regimental
Relatório de Atividades	MDIC/Casa Civil	Anual	Permanente	Conforme IN/SFC/MF nº 2
Relatório de Atividades	Todas as partes interessadas	Quadrienal	2000	
Relatório de Resultados Alcançados no Contrato de Gestão	MDIC, MP e MF	Semestral	2000	
Relatório do Comitê de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão	MDIC, MP e MF	Semestral	2003	
Relatório de Gestão do PQGF	MDIC	A cada ciclo de premiação	1998	Quando participante
Relatório de Atividades do PMQI	MDIC, MP	Mensal	Permanente	
Relatórios de Auditoria Interna	TCU, CGU	Anual	Permanente	Conforme NIG-Audin-001

Figura 1.1.D.1. Instrumentos de prestação de conta do Inmetro

1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência

A liderança é exercida pelo Presidente, pelos diretores e pelos coordenadores gerais das UP, que constituem a AAdm. O sistema atual de liderança é resultado de aprimoramento promovido em 2006, por meio de ação direta do Presidente junto ao MDIC, MP e Casa Civil da Presidência da República, que redundou na edição do Decreto nº. 6.275/2007, aprovando a nova estrutura regimental do Inmetro, que contempla apenas dois níveis decisórios – a AAdm e as Chefias de Divisão, o que, aliado a uma postura efetiva de descentralização, com autonomia administrativa a todo o corpo gerencial, confere agilidade ao processo decisório, sua disseminação e implementação.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas
Nova estrutura regimental transformando a Instituição em referência científica, pólo de atração em pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e inovação - (2006)
Criação e implementação da Codrh, com a missão de dimensionar estrategicamente o corpo funcional para as demandas imediatas e de futuro, especialmente nas áreas de metrologia química, materiais, nanotecnologia, telecomunicações e biocombustíveis - (2006).
Criação e implementação do Siadi – (2007)
Contratação por meio de concurso público, com objetivo de preencher, até 2009, um total de 638 novas vagas. (2007 a 2009)
Redução dos totais de constatações (32 para 15) e de recomendações (90 para 23) feitas nas auditorias anuais da CGU. (2008 a 2009)
Identificação, classificação, análise e tratamento de riscos fundamentada em norma internacional - (2009).

Figura 1.1.D.3. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão relativas à governança e governabilidade

1.2.A. Disseminação de princípios e valores da administração pública e diretrizes de governo

Os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são internalizados e disseminados na Instituição pelo cumprimento da legislação aplicável e pela transparência da atuação balizada pelo Regimento Interno, pelo Código de Ética e pelo MQI. O modelo de gestão leva em consideração os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e os fundamentos da excelência gerencial (MEGP). Tais postulados são incorporados aos Macroprocessos e Processos Organizacionais, em todos os níveis executivos, sob responsabilidade da AAdm e disseminados por toda a força de trabalho. A fig. 1.2.A.1 explicita práticas utilizadas na disseminação dos valores e diretrizes da administração pública. Evidenciando respeito e fiel observância à governança pública, o Projeto Institucional da Organização é coerente com as diretrizes governamentais, as políticas públicas, os programas de governo e as necessidades das partes interessadas, observadas que são no processo da formulação e do desdobramento das estratégias, como

indicado em 2.1.. A adoção da nova estrutura organizacional, a partir de 2006, permitiu um tratamento mais adequado às políticas públicas referentes a temas portadores de futuro. Destaque-se o desenvolvimento nas áreas de metrologia química e de materiais, nanotecnologia, telecomunicações, biocombustíveis e responsabilidade social.

A nova estrutura apresentou nos últimos três anos importantes ganhos no reconhecimento da excelência técnica e de gestão, com a designação do Inmetro (dentro do acordo de cooperação entre os governos dos Estados Unidos e do Brasil) para desenvolver, em parceria com o Nist, estudos sobre aspectos técnicos e padrões metrológicos reconhecidos internacionalmente para os biocombustíveis. Em visita ao campus de Xerém, em 18.09.2009, o Ministro de Assuntos Estratégicos declarou que o arranjo institucional do Inmetro na Administração Pública é exemplar e um modelo que merece ser adaptado a outras instituições do Estado Brasileiro. O Governo Federal, reconhecendo a importância da Instituição na instrumentalização e operacionalização de suas diretrizes políticas e programas prioritários para o desenvolvimento social e econômico do País, inclui anualmente na mensagem encaminhada ao Congresso Nacional pelo Presidente da República, na abertura dos trabalhos legislativos, as principais ações desenvolvidas pelo Inmetro. A mensagem de 2010 foi divulgada pelo sítio http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/publicacoes/index_html/mensagem-ao-congresso-nacional-2010 e reservou expressivo destaque às atividades da Instituição.

1.2.B. Atuação pessoal da AAdm

A AAdm participa pessoalmente e incentiva a participação dos servidores e colaboradores no processo de planejamento estratégico e na promoção de contatos institucionais, de nível nacional e internacional, o que dá origem a parcerias, acordos, convênios, memorandos de entendimento e novas oportunidades de desenvolvimento, estimulando a geração de projetos inovadores e de melhoria nas atividades. A participação pessoal da AAdm se destaca nas ações desenvolvidas com as áreas de governo, tais como ministérios e agências controladoras; nas votações do Congresso Nacional de matérias de interesse institucional (destaque para a recente atualização monetária das taxas de serviços metrológicos, redundando em melhoria da receita própria); nas reuniões do Conmetro e de seus comitês assessores e outros fóruns técnicos no País. Fora do País, cabe mencionar a atuação institucional (através dos integrantes da AAdm) como representante do Brasil no CIPM, no BIPM e na OIML e como ponto focal brasileiro no acordo de barreiras técnicas da OMC. Essa

constante articulação e o monitoramento do ambiente externo ensejam novos projetos que ampliam continuamente o campo de atuação. Essa ampliação é demonstrada pelo crescimento da receita própria de R\$ 140 milhões para R\$ 330 milhões, no período 2007-2009. A atuação pessoal da AAdm, na promoção de eventos de valor agregado, visitando e recebendo autoridades dos poderes constituídos e demais partes interessadas, nas pessoas de seus legítimos e destacados interlocutores, é

um dos mecanismos importantes na busca e consolidação de novas oportunidades e melhorias para a Instituição. Exemplo disso foi à visita do Presidente Luis Inácio Lula da Silva (campus de Xerém - 2006) que oportunizou, sob a condução da AAdm e a participação de todo o corpo funcional, a construção de um novo plano de carreiras e cargos para o Inmetro. A fig. 1.2.B.1 relaciona as iniciativas e ações relevantes, disseminadas para todos os níveis gerenciais.

Instrumento/Prática	Forma de Disseminação e Internalização	Método de Controle	Continuidade (desde)	Responsável
Contrato de Gestão com MDIC	Negociação e cumprimento das metas pactuadas no contrato	Reuniões de Diretoria e de Coordenação das UP	1998	AAdm
Intranet	Divulgação direta em rede de informações e diretrizes via Intranet ou via links com MDIC, Rede Governo e portais	Secom-GF	1997	Secom-GF
Palestras de especialistas do Governo Federal (MP, MDIC, TCU)	Palestras promovidas pela Instituição para informação sobre políticas e diretrizes públicas às pessoas	Relatório do evento	2005	AAdm
Participação do Inmetro no Gespública	Participação corporativa no PQGF	Relatórios de Gestão e de Avaliação	1998	AAdm
Protocolo de Cooperação Mútua com MP, MDIC e MBC	Desenvolvimento conjunto de atividades e projetos de melhoria e inovação na gestão dos serviços públicos	Relatório de atividades e projetos	2009	AAdm
Visitas de ministros de estado, altos funcionários do Governo Federal e parlamentares ao Inmetro	Contato pessoal da força de trabalho com os visitantes	Relatos das visitas recebidas com base na manifestação dos visitantes.	1998	AAdm

Figura 1.2.A.1. Formas de disseminação e internalização de valores e princípios da administração pública e das diretrizes de governo.

Estratégia de Atuação	Meio/Iniciativa / Ação Específica	Objetivos	Continuidade (desde)
Abertura de canais de relacionamento direto com as partes interessadas	Criação da Aspar - Assessoria Parlamentar	Acompanhamento junto ao Congresso Nacional das matérias de interesse do Inmetro e relacionamento direto com os parlamentares.	2000
	Comitês do Conmetro, SBM, Painéis Setoriais,	Diretrizes estratégicas para metrologia e avaliação da conformidade e planos de regulamentação; prospecção de novas áreas de atuação; evolução dos serviços prestados.	2001
	Visitas a e de parlamentares e autoridades do Executivo Federal, Estadual e Municipal	Fortalecer a robustez política do Inmetro, neutralizando ameaças e alavancando oportunidades.	2003
Adequação da estrutura regimental do Inmetro	Criação das Divisões de Metrologia Química e de Materiais na Dimci	Expansão das atividades do Inmetro nestas áreas, incluindo a produção de materiais de referência.	2003
	Criação da Ditec – Diretoria de Inovação e Tecnologia	Para apoio à PDP, por meio da inovação, do desenvolvimento tecnológico e da mensuração dos impactos econômicos e sociais das atividades do Inmetro.	2006
	Criação da Dipro – Diretoria de Programa	Para apoio a programas de governo nas áreas de biocombustíveis, metrologia na saúde e outros projetos de relevância para as políticas governamental e institucional.	
Intercâmbio com instituições estrangeiras e internacionais	Convênios e visitas técnicas	Cooperação técnica e projetos conjuntos.	Permanente
Presença nas votações no Congresso Nacional das matérias de interesse institucional	Atualização das taxas metrológicas; Novos serviços de calibração regulamentados (ex. cronotacógrafos)	Otimizar recursos e expandir atuação institucional.	2008
Otimizar recursos orçamentários como forma de aumentar o intercâmbio com o exterior	Reduzir valor das diárias internacionais (Decreto nº 6548/08)	Aumentar contingente de pessoal qualificado nas missões ao exterior.	2008
Diretriz para todas UP visando esforço voltado à captação de recursos por meio de fundos setoriais	Disseminar contatos com fundos setoriais por todas as UP	Otimizar recursos provenientes de fontes externas para financiamento de projetos.	2008

Figura 1.2.B.1. Atuação pessoal da AAdm na busca de novas oportunidades

A AAdm, conforme descrito no MQI e nos manuais da qualidade das UP, busca a participação de seus parceiros, força de trabalho, fornecedores, usuários, cidadãos e segmentos da sociedade na discussão de temas relevantes e estratégicos, visando promover o comprometimento com as partes interessadas, estimular a sua participação na formulação estratégica e discutir o atendimento de suas necessidades. Exemplos dessa postura são: o desenvolvimento dos ciclos de planejamento estratégico; a adoção do Contrato de Gestão; a designação da Instituição, por meio do Decreto 2488/1998, como Agência Executiva, novo modelo

institucional que confere maior grau de autonomia administrativa e financeira; e a criação dos comitês assessores do Conmetro. O comprometimento da AAdm está evidenciado pela participação pessoal nos eventos mencionados na fig. 1.1.A.3. e sua promoção pelas práticas mostradas na fig. 1.2.B.2.

1.2.C. Disseminação dos princípios e valores organizacionais

Os Princípios e os Valores organizacionais são disseminados e internalizados, desde 2001, por meio de campanha de divulgação interna, banners, Intranet, editoriais e mensagens estimuladoras da presidência no

“Na Medida”, das reuniões de coordenação das UP e das UO e das reuniões de avaliação de desempenho. As metodologias utilizadas na formulação e no desdobramento das estratégias e na elaboração orçamentária são formas de garantir o entendimento e a aplicação de princípios, valores e diretrizes.

Partes Interessadas	Práticas de Promoção	Objetivos Específicos
Poder Executivo Federal, Poder Legislativo Federal, Poder Judiciário Federal, Poderes Legislativos Estaduais e Municipais, Agências Controladoras	Contrato de Gestão (desde 1998); PEI (desde 1991), reuniões do Conmetro (desde 1983); atuação da Assessoria Parlamentar; visitas das partes interessadas ao Inmetro.	Demonstrar a coerência e permitir o controle das ações do Inmetro em relação às diretrizes estratégicas do Governo e demandas do Congresso Nacional; fortalecer integração com partes interessadas.
Força de trabalho	Reuniões com os diretores (desde 1995); “Café 10” (desde 2005); “Linha Direta” (comunicação direta com o Presidente, desde 2004); canal interno da Ouvidoria (desde 2004); workshops do PEI; “Comunica”; “Na Medida”;	Reforço da Missão, dos valores institucionais e comprometimento com objetivos estratégicos e com o atendimento às necessidades das demais partes interessadas; apresentação de idéias, sugestões e opiniões.
Sociedade em geral, cidadãos-usuários, indústrias, comunidades, ONG, consumidores, entidades de classe, parceiros	Reuniões do Conmetro e de seus comitês assessores (desde 1988); atuação da Ouvidoria (desde 2000); pesquisas de opinião (desde 1998); consulta pública dos regulamentos técnicos (desde 1995); audiência pública; Painéis Setoriais (desde 2003).	Articulação estratégica e participação na formulação de programas para atendimento de necessidades; satisfação e credibilidade dos serviços e atividades do Inmetro; aprovação da regulamentação técnica.
Fornecedores	Eventos de conscientização e contatos diretos com diretores e gerentes, de caráter permanente para avaliação de desempenho.	Conscientização para a Qualidade; aperfeiçoamento científico e tecnológico dos laboratórios do Inmetro; atualização e aprimoramento de equipamentos e materiais de uso corrente na Instituição.
Usuários	Atuação no Conmetro e seus comitês assessores (desde 2001); atuação nas comissões de regulamentação técnica metrológica (desde 1995); encontros anuais das empresas certificadoras (desde 2003); Painéis Setoriais (desde 2003), pesquisas de satisfação (desde 1998)	Articulação estratégica; atendimento das necessidades; credibilidade das certificações; oportunidade para novas atividades; melhoria dos serviços prestados; adoção de regulamentos técnicos compatíveis com o estágio tecnológico do mercado.

Figura 1.2.B.2. Práticas de promoção do comprometimento com as partes interessadas

1.2.D. Comprometimento com a cultura da excelência

A AAdm procura promover e desenvolver um ambiente propício à excelência e ao aprendizado, mobilizando e incentivando o comprometimento de todas as pessoas com a excelência. Dessa maneira, enquanto as mensagens e os pronunciamentos do Presidente promovem um pensar estimulado sobre as atividades e as conquistas da Organização, esta garante, de forma corporativa:

- o apoio permanente para a participação em ciclos de premiação específicos, em especial o PQGF desde o primeiro ciclo – o Inmetro foi reconhecido nas faixas ouro (em 2000) e prata (em 1998, 2004, 2005 e 2007) – evidenciando o esforço constante em direção à excelência;
- a atuação e o exemplo das lideranças na disseminação e acompanhamento da aplicação das diretrizes institucionais;
- as pesquisas de clima organizacional.

Além de uma unidade corporativa, que coordena o processo da qualidade na Instituição, todas as UP contam com seu próprio coordenador da qualidade, assessorando seu diretor ou coordenador e a equipe gerencial. São evidências de busca da excelência, os resultados de pesquisas mostrando o reconhecimento público pelo trabalho do Inmetro, o reconhecimento internacional de suas atividades, premiações específicas recebidas por inovações introduzidas na gestão (Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, em 2004 e 2009, Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (ABQV), em 2006, e o Prêmio Global Excellence in Workflow, em 2009. A recente renovação do Contrato de Gestão, com nota máxima na avaliação anterior, assim como a repetida presença da marca Inmetro na publicação Superbrands (terceira vez consecutiva em 2009) são incentivos ao comprometimento com a cultura da excelência.

1.2.D.1. Promoção da excelência

A fig. 1.2.D.1. apresenta as principais ações empreendidas para promover a excelência.

Promoção da Excelência
Participação no PQGF e aplicação dos seus critérios ao modelo de gestão, desde 1998
Metas do Contrato de Gestão com o MDIC, desde 1998
Implantação do SGQI com modelamento pela NBR ISO 9001:2000, desde 2000
Programas de intercâmbio tecnológico internacional, desde a criação
Participação em fóruns internacionais e relatos de disseminação dos resultados, desde a criação
Pesquisas de opinião/satisfação, desde 1998
Reuniões do Presidente com diretores e gerentes, desde 2002
Realização de colóquios científicos, desde 2003
Promoção de congressos internacionais, desde 1997
Participação em intercomparações internacionais, desde a criação
Sistemas informatizados de gestão, desde 1996
Participação com premiação nos Concursos de Inovação na Gestão Pública Federal (2004 e 2009)
Auditorias externas anuais, desde 2001 (Ilac, EA e IAF)
Implementação de metodologia própria de benchmarking com 3 estudos pilotos em andamento e sistema gerencial informatizado (2009)

Figura 1.2.D.1. Instrumentos e ações para promoção da excelência e incentivo ao comprometimento

1.2.E. Avaliação e desenvolvimento de líderes

Em 2007, foi implementado o processo de Avaliação do Desempenho Individual, instituído em conjunto com o Plano de Carreiras e Cargos (Lei nº 11355/2006). Conta com a participação de 9 avaliadores externos e 8 avaliadores internos) todos escolhidos entre doutores, pesquisadores, professores, psicólogos, especialistas em RH e executivos de alto nível. O processo é inovador no serviço público brasileiro e se vincula fortemente com o sistema de remuneração dos servidores. Acumula uma série de informações não apenas sobre cada servidor, como sobre equipes, processos de trabalho e o conjunto de cada UP. Cada servidor deve elaborar um plano de trabalho com as atividades e projetos que irá desenvolver no período, de forma a integrar as atividades que ele desempenha ao trabalho da equipe à qual pertence. Os resultados finais devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da Instituição.

Entre 2002 e 2008, cerca de 100 servidores de diversas UP foram qualificados pelo Programa de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, realizado em parceria

com a UFF. Em 2008, a Capes aprovou a criação do curso de Mestrado Profissional em Metrologia e Qualidade, que começou a funcionar em 2009 no campus laboratorial de Xerém. Já entre 2004 e 2008, foi desenvolvido o Programa de Capacitação Científica e Tecnológica para Metrologia (Prometro), em parceria com o CNPq e financiado com recursos próprios (R\$ 11,3 milhões). Outros programas de capacitação e requalificação foram realizados para as áreas no período 2008-2009, totalizando recursos da ordem de R\$ 1,2 milhão.

Desenvolvido em 2008 e iniciado em 2009, em parceria com a ENAP e com o apoio da Secretaria de Recursos Humanos do MP, o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) está capacitando inicialmente 125 servidores que desempenham cargos gerenciais, por meio de um curso de capacitação de 36 meses, tendo como foco o desenvolvimento de competências específicas e desejadas para garantir o cumprimento da Missão. Trata-se de programa criado internamente, a partir de demandas oriundas da Instituição, e conta com orçamento da ordem de R\$ 350 mil. São objetivos do PDG:

- Desenvolver lideranças estratégicas, potencialidades para crescimento pessoal e postura gerencial;
- Qualificação de gerentes para identificar motivações e impactos de suas ações, entendendo seu papel nas relações humanas na Organização, e para aliar conceitos e práticas;
- Ampliação da capacidade para analisar e compreender a dinâmica da ação gerencial na mudança e do seu contexto;
- Estímulo ao compartilhamento permanente de conhecimentos, experiências e práticas de aprimoramento da gestão;
- Criação de espaço para o debate e o intercâmbio de experiências sobre abordagens inovadoras dos temas de gestão;
- Domínio das ferramentas gerenciais que estimulam o desenvolvimento da efetividade organizacional.

O Projeto Perfil é um mapeamento feito entre os servidores com o levantamento de currículos e áreas de interesse profissional, da integração das informações da Plataforma Lattes e do Siorg. Trata-se de instrumento importante para identificar servidores capacitados a atuar em novas frentes de trabalho que venham a ser abertas.

1.2.E.1. Competências desejadas

O PDG foi estruturado e implementado com base em diretrizes estabelecidas pela Dplad e que resultaram numa pesquisa de competências. Essa pesquisa apontou para a necessidade de desenvolvimento de competências classificadas em intrapessoais, interpessoais, de gestão e técnicas. Entre essas competências, foram priorizadas as seguintes, como foco do programa: Intrapessoais – autoconhecimento e flexibilidade;

- Interpessoais – liderança e relacionamento interpessoal;

- De gestão – gestão da mudança e articulação organizacional;
- Técnicas (ferramentas de gestão) - gestão de processos e indicadores, gestão de projetos e planejamento com BSC.

1.2.E.2. Identificação dos potenciais líderes

Os colaboradores com potencial de liderança são identificados por ocasião dos ciclos da Avaliação do Desempenho Individual, no desenvolvimento do PDG e dos outros programas de capacitação e qualificação e por meio de acompanhamento, pela AAdm e pela equipe gerencial, das atividades diárias desenvolvidas pelas pessoas. O Programa “Inmetro de Depois de Amanhã” tem como objetivos alocar novos servidores em 17 projetos corporativos com foco em resultados mais ágeis e efetivos, desafiar e estimular o potencial criativo e de envolvimento dos novos servidores, atrair e reter novos potenciais, captar e desenvolver profissionais de potencial para o futuro aproveitamento em posições estratégicas. Uma vez identificados como líderes potenciais, os colaboradores podem ser designados para coordenar, em caráter temporário, atividades rotineiras com as quais já estejam familiarizados ou mesmo, a critério da Diretoria competente, assumir processos mais complexos.

1.2.F. Implementação do sistema de gestão

O sistema de gestão é implementado pela AAdm tendo como referências:

- a legislação brasileira, em especial a Lei nº 5966/1973;
- documentos norteadores, como o Regimento Interno, o Código de Ética, a Missão, os Objetivos Estratégicos, os Valores Institucionais, o Contrato de Gestão e as deliberações do Conmetro;
- guias, normas e recomendações internacionais aplicáveis, como Normas ISO e Recomendações IAF, OIML, OMC, Ilac, entre outros;
- recomendações de auditorias externas e de avaliações regulares da gestão (PQGF, avaliação do Contrato de Gestão, auditorias de organismos internacionais);
- recomendações de consultorias especializadas em projetos de introdução de ferramentas de gestão promotoras de mudanças;
- outros documentos legais e regulamentares;
- novas abordagens provenientes de experimentos exitosos em gestão ou de referenciais de outras organizações.

1.2.F.1. Estabelecimento dos padrões de trabalho

Os padrões de trabalho são estabelecidos de acordo com a NIG-Digeq-002, segundo a metodologia de elaboração esquematizada na fig. 1.2.F.1. São revistos sempre que no planejamento, desenvolvimento ou execução de uma atividade, seja observada a necessidade de sua melhoria no controle, na padronização ou na disseminação.

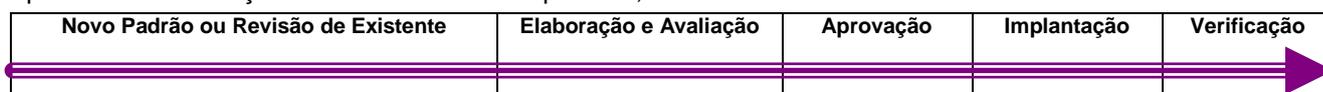


Figura 1.2.F.1. Metodologia de elaboração dos padrões de trabalho

A verificação do cumprimento dos padrões, de forma global, é mostrada na fig. 1.2.F.2., obedecendo, quanto ao sistema da qualidade, a hierarquia e a estrutura documental mostradas nas fig. 1.2.F.3. e 1.2.F.4..

Cada Macroprocesso possui um conjunto de atos normativos. A elaboração dos padrões de trabalho é de

responsabilidade dos setores usuários, que trabalham o seu aprendizado por meio do processo de análise, aprovação, implantação e verificação de seus documentos. As normas, documentos, formulários e modelos são submetidos a toda a força de trabalho, em consulta veiculada pela Intranet, para críticas e sugestões antes de

sua aprovação final. Todos esses documentos são explicados e disponibilizados no Sidoq, com amplo acesso por todos os servidores e colaboradores. Alguns documentos que impactam diretamente no fornecimento

de serviços aos usuários (por exemplo, serviços de Acreditação) são divulgados por intermédio do sítio, na Internet.

Práticas	Padrões	Controle	Responsáveis
Relativas à Liderança	Regimento Interno, MQI, relatórios dos comitês e grupos Internos, portarias, Ordens de Serviço, comunicações no Boletim Interno, comunicações via intranet e normas internas.	Reuniões para acompanhamento da implementação do PEI; reuniões de avaliação do Contrato de Gestão; participação no PQGF, reuniões de análise crítica do SGQI	AAdm, Presi, diretores e coordenadores das UP.
Relativas a Estratégias e Planos	Matriz FOFA do PEI, Contrato de Gestão, políticas e diretrizes governamentais, resoluções e diretrizes do Conmetro	Monitoramento dos indicadores e metas nas reuniões de diretoria e de coordenação das UP; relatórios de acompanhamento das metas no Sicap e no Planest.	Presi, Dplad, diretores e coordenadores das UP e gerentes das UO.
Relativas a Cidadãos	Pesquisa de satisfação com os cidadãos-usuários; consulta pública dos regulamentos técnicos; Ouvidoria.	Monitoramento dos resultados das pesquisas, com ações de causa e efeito; tratamento das reclamações, consultas e denúncias.	Presi, Dplad, diretores, coordenadores e Ouvidoria.
Relativas à Sociedade	Pesquisa de satisfação com os cidadãos-usuários; consulta pública dos regulamentos técnicos; Ouvidoria.	Monitoramento dos resultados das pesquisas, com ações de causa e efeito; tratamento das reclamações, consultas e denúncias.	Presi, Dplad, diretores, coordenadores e Ouvidoria.
Relativas a Informações e Conhecimento	Sistemas; PDTI; MQ/UP; normas; relatórios de viagens; fóruns, seminários, visitas técnicas; RG de vencedores do PQGF; RA do PQGF de anos anteriores.	Reuniões de análise crítica; reuniões dos coordenadores da Qualidade; monitoramento das ações, projetos e planos de melhoria; relatórios de visitas técnicas e intercomparações.	Diraf, Dplad e demais diretores, coordenadores e gerentes.
Relativas a Pessoas	Legislação; Código do servidor; Regimento Interno; Código de Ética; pesquisa de clima organizacional; MQ/UP, normas internas; Diretrizes de Gestão de Pessoas; Política de SSMA.	Índices da pesquisa de clima organizacional; verificação de aprendizagem a cada treinamento.	Diraf, Comissão de Ética, Dplad.
Relativas a Processos	Legislação, resoluções do Conmetro, regulamentos técnicos, MQ/UP, normas internas e Política da Qualidade.	Auditorias internas da Audin; auditorias internas do SGQI; pesquisas com usuários dos serviços.	Dplad, diretores, coordenadores e gerentes.

Figura 1.2.F.2. Padrões de trabalho e controle global

Descrição	Hierarquia
MQI – Manual da Qualidade do Inmetro	
MQ/UP – Manual da Qualidade das UP	
MQ/UO – Manual Operacional da UO	
NIG-Digeq – Norma Inmetro Geral do Sistema da Qualidade	
NIG – Norma Inmetro Geral	
NIE – Norma Inmetro Específica	
NIT – Norma Inmetro Técnica	
DOQ – Documento da Qualidade	
FOR – Formulários	
MOD – Modelos (*)	
RQ – Registros da Qualidade	

(*) Documentos genéricos tais como, ofícios, portarias, ordens de serviço, relatórios de ensaio e atas de reunião com deliberações da liderança estabelecem padrões de trabalho, observando, para a sua edição, os MOD e FOR da estrutura documental do sistema da qualidade.

Figura 1.2.F.3. Hierarquia e estrutura documental do sistema da qualidade

1.2.F.2. Garantia de recursos

A AAdm, atenta as suas atribuições regimentais, atua junto aos organismos do Poder Executivo (MDIC, MP, Casa Civil da Presidência da República, CNPq), por intermédio de contatos pessoais do Presidente e dos diretores da Diraf e da Dplad (usando argumentos fundamentados em projetos consistentes e apoiados por efetiva execução desses projetos), para a obtenção e provisão de recursos orçamentários, financeiros e humanos, necessários à melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa da Instituição. Recursos de outras fontes são resultantes de:

- contatos pessoais da AAdm voltados à captação de recursos adicionais junto a fundos setoriais de fomento tecnológico, organismos internacionais e autoridades governamentais;
- esforço especial dos gerentes e outros gestores, seguindo diretriz da AAdm, visando captar recursos de fundos setoriais destinados a projetos de sua responsabilidade;
- atuação da AAdm junto ao Poder Legislativo Federal, por intermédio de contatos pessoais em conjunto com a Assessoria Parlamentar (Aspar), buscando reforçar, com argumentos fundamentados, os projetos de lei que significam recursos importantes para o fortalecimento institucional e demais temas de interesse;

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

Figura 1.2.F.4. Documentos normativos básicos do SGQI

- por iniciativa da AAdm, a visita de parlamentares, gestores públicos e outras autoridades às instalações laboratoriais do Inmetro, para melhor conhecer, e assim entender, a necessidade de recursos demandados pela Instituição;
- a AAdm atua nos fóruns nacionais e internacionais de que participa, buscando oportunidades para viabilizar

novas parcerias e acordos que possam conduzir ao crescimento de sua receita própria e do seu acervo de conhecimentos.

Essas práticas são consideradas no desenvolvimento dos projetos, para identificação de fontes de recursos. Foram elas que permitiram prover recursos suficientes para o expressivo aumento dos investimentos realizados em

equipamentos laboratoriais entre 2003 e 2006 (mais de 400%) e o crescimento do orçamento organizacional entre 2006 e 2009 (60%). A fig. 1.2.F.5 apresenta os recursos extra-orçamentários obtidos pelo Inmetro, com execução em 2009, fruto direto ou indireto das práticas acima relacionadas.

Origem	Natureza de Despesa	Fonte	Total de Destaque	Executado 2009	Repasse
FNDE	Custeio	0112	5.478.038,05	1.175.566,05	Iniciado em 2008
	Capital		478.500,00	74.000,00	
MCT	Custeio	0100	45.285,00	45.285,00	2009
FNS	Custeio	0151	782.412,00	218.837,00	Iniciado em 2009
	Capital		525.580,00	525.580,00	
MDIC Biotecnologia	Custeio	0100	200.000,00	200.000,00	2009
Finep			17.815.751,46	2.749.149,87	Iniciado em 2001
Total			25.325.566,51	4.988.417,92	

Figura 1.2.F.5. Recursos adicionais extra-orçamentários e provenientes de fundos de fomento em decorrência de iniciativas da Instituição (Fonte: Siafi).

1.2.F.3. Compromissos e padrões de atendimento

Os critérios para estabelecimento dos padrões gerais de atendimento a reclamações e denúncias dos cidadãos-usuários (especialmente consumidores e usuários de serviços) são definidos pela NIG-Ouvid-002, enquanto a NIG-Ouvid-001 define critérios específicos para as práticas

relacionadas ao atendimento de informações e sugestões. A Ouvid está incumbida, por portaria do Presidente, de implementar a “Carta de Serviços ao Cidadão” no Inmetro em 2010 (Decreto nº 6932/2009).

A fig. 1.2.F.6 apresenta os principais padrões de atendimento e compromissos por processos e partes interessadas.

Processos	Padrões	Compromissos Básicos	Principais Partes Interessadas
AC	PBAC, RAC, NIE, Resoluções Conmetro, MQI, NIG	Plano Quadrienal de AC; aplicação das resoluções do Conmetro	Fabricantes, consumidores e usuários de produtos e serviços; associações de classe
ACRE	NIE, Resoluções Conmetro, MQI, NIG	Aplicação das resoluções do Conmetro	Organismos de certificação
AI	Regulamentos e leis internacionais, NIE	Cumprimento dos acordos internacionais firmados	Poder Executivo Federal, Poder Legislativo Federal, Empresas Importadoras e Exportadoras
GM	Regulamentos Técnicos, Portarias, NIE, Regulamentos OIML, Resoluções Conmetro, MQI, NIG	Aplicação das resoluções do Conmetro	Fabricantes de instrumentos metrológicos;
Inovação e Tecnologia	Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), Decreto nº 5563/ 2005, Portarias, Resoluções do Conmetro, MQI, NIE, NIG, normas e regulamentos nacionais e internacionais, PDTI	Incubação de projetos tecnológicos, soluções de inovação, parcerias com indústrias, identificação de necessidades e prioridades, produção intelectual, informação tecnológica, serviços correlatos	Setor produtivo, instituições de C&T, instituições de ensino, empresas importadoras e exportadoras, associações de classe,
PDRM	Diretrizes e recomendações do BIPM, intercomparações internacionais, Resoluções do Conmetro	Aplicação das resoluções do Conmetro	Laboratórios da RBC e RBLE
Suprimento	Lei nº 8666	Aplicação das cláusulas dos contratos de licitação	Fornecedores de materiais, equipamentos e serviços
Apoio	Regimento Interno, Diretrizes de Gestão de Pessoas, Siadi	Aplicação do Regimento Interno, das Diretrizes de Gestão de Pessoas, do Siadi	Força de trabalho

Figura 1.2.F.6. Principais padrões de atendimento e compromissos assumidos por processos e partes interessadas

1.2.G. Estímulo ao aprendizado

1.2.G.1. Metodologia utilizada

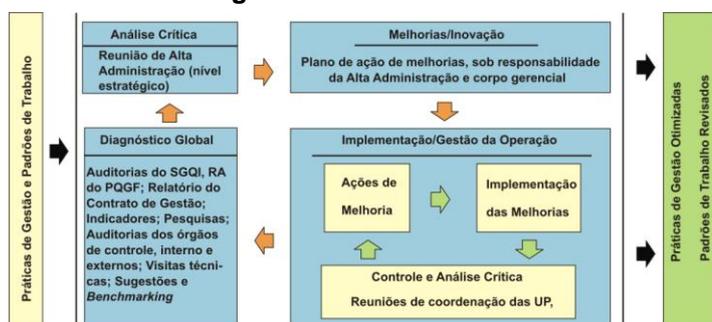


Figura 1.2.G.1. Metodologia geral de aprendizado

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, como esquematizado na fig. 1.2.G.1., contemplando um conjunto abrangente de informações, em especial:

- Resultados da avaliação da banca do PQGF;
- Resultados do acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão;

- Resultados das auditorias do CGU;
- Resultados de auditorias externas dos organismos congêneres internacionais;
- Resultados das auditorias internas do SGQI;
- Resultados de pesquisas.

Essa metodologia admite contribuições decorrentes do estímulo à cultura do aprendizado, fortalecida corporativamente pelo planejamento estratégico e pelos instrumentos e eventos que buscam incentivar o comprometimento das pessoas com a excelência (fig. 1.2.D.1.). Propostas de inovações ou melhorias podem surgir de outros eventos ou fóruns de discussão, ou mesmo em decorrência de práticas típicas de ciclos de controle, como análise do desempenho operacional ou de resultados de auditorias internas.

1.2.G.2. Estímulo da força de trabalho a novas idéias, inovações e melhorias

A geração de novas idéias, inovações e melhorias ocorre de modo alinhado com o modelo de aprendizado descrito em 1.2.G.1. e está disseminada para os processos em geral. É estimulada pelas ações e iniciativas apresentadas na fig. 1.2.G.2., que promovem o trabalho em equipe, o

desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua e o pensamento criativo. Conforme mostrado, tais ações e iniciativas se relacionam com objetivos específicos e determinados. Entre as ações apresentadas, destaca-se o Banco de Produção Intelectual, reunindo publicações, dissertações, teses e artigos, cuja produção é incentivada

e acompanhada por indicadores como trabalhos publicados, publicações com avaliação internacional e publicações com avaliação nacional. A promoção do comprometimento da força de trabalho com a cultura da excelência, como descrito em 1.2.D. reúne ações e práticas que estimulam o aprendizado.

Ação /Iniciativa	Responsável	Descrição	Objetivo (*)			
			a	b	c	d
Participação de servidores em eventos internacionais	AAdm	Presença de especialistas em cursos, congressos, seminários, reuniões técnicas, feiras de interesse e exposições; seminários abertos para disseminar o resultado dessas viagens, com o registro na Intranet para conhecimento de todos, e relatos em reuniões das UP desde 2001.	X	X	X	
Painéis Setoriais	Ditec	Painéis com representantes de segmentos industriais e especialistas do Instituto, com cobertura do evento e resultados no sítio na Internet, na Intranet e no "Na Medida.	X		X	
Cursos de capacitação	Dplad / UP relativa	Cursos oferecidos a servidores: MBA, Pós-graduação, Mestrado e Doutorado e inglês, com treinamentos disponíveis no sistema de Recursos Humanos.	X	X	X	
Incubadora de empresas de Xerém	Ditec	Instalações para apoiar o surgimento de novos produtos e empresas de base tecnológica, agregando inovação, metrologia e qualidade; trabalhos disponíveis nos relatórios anuais.	X		X	
Encontro Internacional de Metrologia e Inovação	Presi/Dimci	Evento promovido pelo Instituto, com a presença de especialistas de países; anais na Biblioteca.	X	X	X	
"Escola Avançada de Metrologia Química"	Dimci	Evento promovido pelo Instituto, reunindo representantes da Instituição, pesquisadores internacionais, representantes de universidades e institutos de pesquisa, palestras no sítio na Internet; anais e CDs com as palestras na Biblioteca.	X	X	X	
Enoac	Cgcre	Encontros nacionais de organismos e laboratórios acreditados; palestras no sítio na Internet e Biblioteca.		X	X	
Banco de Produção Intelectual	Ditec	Produção Intelectual é a denominação dada à Produção Bibliográfica e à Produção Técnica de autoria de técnicos, pesquisadores e colaboradores das atividades do Inmetro. Esse banco intelectual visa reunir, preservar e definir os artigos técnicos, apresentações e trabalhos científicos do Inmetro.	X	X	X	X
Prêmio Metrologista do Ano	Dimel	Premiação anual, desde 2003.	X	X	X	
Editais de fomento	Dimci	Sistema de divulgação interna da Dimci sobre editais de fundos de fomento para projetos, desde 2004.	X	X	X	X
Linha Direta	Gabin	Canal para comunicação direta da força de trabalho com a Presidência (linhadireta@inmetro.gov.br), desde 2004.	X	X		
Café 10	Gabin	Encontro mensal para troca de idéias da força de trabalho com a Presidência, desde 2005.	X	X		

(*) As ações assinaladas indicam atendimento aos seguintes objetivos. a) 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. b) Propiciar condições para o desenvolvimento técnico e comportamental das pessoas. c) Incentivar o incremento dos conhecimentos e das competências essenciais para cumprir a Missão. d) Estabelecer mecanismos modernos para armazenar os conhecimentos essenciais, permitindo sua preservação e o acesso das pessoas.

Figura 1.2.G.2. Principais ações e iniciativas para estimular novas idéias, inovações e melhorias

1.2.G.3. Principais melhorias e inovações

A fig. 1.2.G.3. apresenta as principais melhorias e inovações nos processos gerenciais implementadas nos últimos três anos.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas
Formação de grupos de trabalho, segundo os critérios do PQGF, para elaboração do Relatório de Gestão, desde 2006.
Edição da portaria sobre Marcas, símbolos e selos do Inmetro, desde 2006.
Automação da gestão de processo em Acreditação de Organismos de AC, desde 2007.
Automação da gestão de processo em Aprovação de Modelos, desde 2008.
Automação da gestão de processo em Compras, desde 2009.
Automação da gestão de processo em Aprovação de Programas de AC, desde 2009.
Programa "Inmetro de Depois de Amanhã", desde 2009.

Figura 1.2.G.3. Principais melhorias e inovações nos processos gerenciais

Controle das práticas de gestão

As principais práticas de gestão relativas ao Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência, com padrões de trabalho, métodos de controle, aplicação e responsáveis estão apresentadas na fig. 1.0., que evidencia aspectos de disseminação, integração e continuidade.

Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig. 1.2.G.5. destaca exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos nas práticas de gestão relativas a Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência.

1.3. Análise do desempenho da organização

1.3.A. Necessidades de informações comparativas

Conforme descrito no Perfil, a concepção organizacional do Inmetro integra áreas de conhecimento distintas. Assim, a maior parte das informações comparativas necessárias aplica-se a Macroprocessos e Processos Organizacionais e não à Instituição como um todo. As necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho são analisadas e definidas em: revisões do PEI; avaliações do Contrato de Gestão; análise crítica do SGQI, reuniões de coordenação das UP; reuniões plenárias da RBMLQ-I; reuniões do Comitê da Qualidade; do Comitê de Comunicação Social; do Comitê de Gestão de TI e do GT Benchmarking. Os resultados de auditorias internas e externas podem indicar necessidades de informações comparativas em função das recomendações geradas.

Perspectivas	Principais Tipos de Informações Comparativas	
	Relativos a Processos	Relativos a Práticas
Sustentadores, partes interessadas e sociedade	Ampliar o conhecimento da sociedade sobre metrologia e avaliação da conformidade, adequar o portfólio proativamente às demandas da sociedade, ser um pólo de desenvolvimento tecnológico e inovação	Práticas relacionadas com a imagem, de relacionamento com cidadãos-usuários, sustentadores e outras partes interessadas, de disseminação de conhecimento, de pesquisas de opinião
Inovação, processos e execução	Macroprocessos finalísticos e organizacionais, revisão do modelo de atuação focando gestão por processos, aprimorar gestão da RBMLQ-I	Integrantes dos processos operacionais e específicos ou que sejam objetos de melhoria e/ou estudos de benchmarking
Pessoas e conhecimento	Adequação da força de trabalho, excelência na gestão de pessoas, aperfeiçoamento das práticas de gestão	Sistemas de trabalho, capacitação, avaliação de desempenho, qualidade de vida, concurso público, terceirização, planos de saúde, treinamento
Recursos e ambiente organizacional	Sustentabilidade financeira, fortalecimento da imagem institucional, infraestrutura predial e laboratorial, sistemas de informação, infraestrutura de TI	Orçamento, captação de fomento, execução orçamentária, gestão de custos, obras e manutenção, pesquisas de opinião, comitê de TI, práticas de TI

Figura 1.3.A.2.1 Principais tipos de informações comparativas

1.3.A.1. Critérios para comparar resultados

Os principais critérios para determinar os resultados mais significativos do Inmetro para efeito de comparação são:

- vinculação a perspectivas, estratégias e projetos;
- relacionamento com o Contrato de Gestão;
- relacionamento com demandas do Conmetro;
- relacionamento com as pesquisas de opinião.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas
Atualização da estrutura regimental do Inmetro com inclusão de novas UP para atender demandas das partes interessadas, em especial, políticas de governo - 2006.
Aprimoramento da gestão da RBMLQ-I e criação da CoreD - 2006
Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (Siadi) - 2008
Aprimoramento da gestão de pessoas e criação da Codrh - 2008
Metodologia própria, implementação do processo de benchmarking e pilotos - 2009
Criação das Diretrizes de Gestão de Pessoas - 2009

Figura 1.2.G.5. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão relativas a exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

1.3.A.2. Tipos de Informações utilizadas para comparar e avaliar desempenho

Os tipos de informações utilizadas são identificados sempre com foco nas orientações e diretrizes estratégicas utilizando-se, referências nacionais e internacionais de excelência, disponíveis em fóruns, instituições e organismos com os quais a Instituição mantém relacionamento, ou com apoio da metodologia de *benchmarking*, recentemente implementada e cujos primeiros projetos estão em desenvolvimento. Os principais tipos são descritas no item 5.2.A.1., que indica os principais dados comparativos e referenciais usados. Contribui para tal um amplo relacionamento, que permite aos seus diretores e especialistas conhecer pessoalmente os recursos e as práticas das principais instituições congêneres, definindo informações e referenciais comparativos mais adequados. Para a busca dessas informações, são adotadas as práticas de gestão descritas

em 5.2, entre os quais se destaca recorrer a instituições-chave em metrologia e avaliação da conformidade, instituições públicas reconhecidas no PQGF, e outras instituições e empresas de sucesso, públicas ou privadas.

1.3.B. Análise do desempenho

A análise de desempenho é realizada em três níveis, em reuniões apresentadas nas fig.s 1.1. A.1. e 1.1.A.2:

- **Estratégico/Corporativo** – Reuniões da AAdm e de Análise Crítica do Desempenho Global e do SGQI;
- **Tático** – Reuniões das UP, por Macroprocesso (conforme agendas), para análise e avaliação dos resultados do negócio e de processos específicos;
- **Operacional** – Reuniões de Coordenação (mensais - cada UP) e Plenárias da RBMLQ-I;
- **Contrato de Gestão** – Reuniões do Comitê de Acompanhamento e Avaliação.

O desempenho nos níveis é analisado criticamente (em cada um) em função dos indicadores de desempenho relacionados na fig. 1.3.B.1 e sua integração e correlação ao Mapa Estratégico e aos objetivos estratégicos. A análise do desempenho global no nível estratégico/corporativo é conduzida pela AAdm nas reuniões trimestrais, quando são verificados os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos, o atingimento de suas metas, os compromissos do Contrato de Gestão e o posicionamento das deliberações da reunião anterior.

A análise do desempenho no nível tático é conduzida pelos diretores das UP, sendo realizadas a seu critério para analisar resultados do negócio e de processos específicos, quando necessário. A análise do desempenho no nível operacional é conduzida pelos diretores das UP nas reuniões mensais de coordenação, quando são analisados os indicadores operacionais e alguns indicadores estratégicos possam ser analisados quando representam uma maior contribuição de UP específicas. Nesse nível, o desempenho é analisado nas reuniões plenárias da RBMLQ-I, conduzidas pelo Inmetro e contando com a presença dos dirigentes de todos os órgãos delegados, quando são avaliadas as metas dos indicadores pactuados. A análise do desempenho no nível do Contrato de Gestão é conduzida pelos integrantes da CAA nas reuniões periódicas de avaliação, quando são analisados os indicadores que constituem os compromissos assumidos pela Organização, sejam eles estratégicos, operacionais ou resultados do negócio (táticos). Essa análise permite identificar eventuais causas de desvios e fazer novas projeções, quando necessário.

1.3.B.1. Papel da AAdm

As reuniões de análise do desempenho global são realizadas sob liderança e total envolvimento da AAdm que, apoiada pelos resultados dos indicadores estratégicos e por informações relevantes (fig. 1.3.B.1 e 1.3.B.2) analisa e toma decisões referentes a objetivos estratégicos e a seu eventual realinhamento ou reformulação, e ao cumprimento ou renegociação de metas, onde necessário. Em decorrência, podem ser analisados temas como atualização de cenários, da necessidade e disponibilização de recursos. Uma das ações mais importantes nessa liderança consiste em fortalecer a Visão institucional e a conseqüente necessidade de manter, nas diferentes perspectivas, a integração e a correlação dos indicadores às estratégias, conforme rege o Mapa Estratégico por meio das relações apresentadas.

1.3.B.2. Principais métodos de análise

Nas reuniões de análise de desempenho são feitas avaliações críticas dos resultados disponíveis, na forma de indicadores estratégicos, resultados do negócio e indicadores operacionais. Discutem-se os números

alcançados e sua aderência às metas e definem-se as oportunidades de melhoria apontadas nos relatórios de avaliação internos e externos, assim como a adoção das proposições e ações necessárias para o seu aproveitamento.

Perspectivas BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho
Sustentadores, partes interessadas e sociedade	12. Gerar valor de maneira proativa para a Sociedade por meio um adequado portfólio de produtos e serviços. 11. Consolidar-se como pólo de conhecimento, com excelência em gestão, técnica, pesquisa, desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação. 10. Ampliar o conhecimento e a comunicação com a sociedade e empresas sobre as atividades institucionais.	Os principais indicadores são apresentados na figura 2.2.A.1.1
Execução, inovação e processos	9. Aperfeiçoar a governança e estruturar a gestão de risco. 8. Ampliar a integração, modernizar e aprimorar a gestão da RBMLQ-I, com foco nos 4E. 7. Aperfeiçoar a atuação com foco em integração, colaboração e gestão por processos. 6. Usar a tecnologia da informação para aperfeiçoar produtos e processos e estimular a inovação.	
Pessoas e conhecimento	5. Ter profissionais competentes, comprometidos, com habilidades interpessoais e atuando integradamente. 2. Inovar e aperfeiçoar as práticas que envolvem a excelência na gestão.	
Recursos e ambiente organizacional	4. Assegurar infra-estrutura física e logística. 3. Ter sustentação financeira adequada. 1. Fortalecer a robustez e a imagem institucional.	

Figura 1.3.B.1. Perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores usados para avaliar o desempenho organizacional

Tipo de Informação	Fontes	Formato
Alterações da legislação vigente ou nova legislação	DOU, Assessoria Parlamentar, MDIC	Publicação, lei, decreto, ofício, portaria, e-mail
Deliberações e resoluções do Conmetro e de seus Comitês	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 alcance das metas do Contrato de Gestão	Comitê de Avaliação MDIC /MF/MP	Relatório
Dados referenciais comparativos	Intercomparações, BIPM, OIML	Relatório, publicações, seminários
Avaliações ou manifestações externas sobre a qualidade de produtos/serviços	MP, MDIC, pesquisas, Ouvid, CBAC, CBM, CCAB	Ofício, premiação, relatório, comunicação verbal
Auditorias externas	IAF, Ilac e EA	Relatório de auditoria
Relatório de Avaliação do PQGF	MP / PQGF / Equipe de Avaliadores	Relatório

Figura 1.3.B.2. Informações relevantes para a análise do desempenho

São analisados: o atendimento das necessidades das partes interessadas e o andamento de projetos em curso (para o que é usado o programa Sicap, que acompanha a evolução dos projetos de cada ação estratégica); o efeito de novas regulamentações aprovadas pelo CBR; as recentes resoluções do Conmetro e normas internacionais impactantes nas atividades da Instituição; diretrizes e políticas do Governo Federal, entre elas o eventual contingenciamento de recursos orçamentários e financeiros. São igualmente consideradas outras informações do ambiente externo, referentes a instituições congêneres ou não, que possam gerar novos referenciais comparativos ou interesse por estudos de *benchmarking*. Subsidiar ainda a análise crítica os relatórios gerados em auditorias dos órgãos de controle. Internamente, esses relatórios são de emissão da Audin e observam um programa anual e os procedimentos da NIG- Audin-001. As auditorias internas verificam a conformidade dos atos praticados às normas vigentes (procedimentos orçamentários, contábeis, financeiros, patrimoniais e de recursos humanos), assim como a adequação entre os meios empregados e os resultados alcançados, cobrindo todas as unidades organizacionais. A Audin coordena a realização de auditoria conjunta nos órgãos da RBMLQ-I, incluindo, neste caso, técnicos da Dimel, da Dqual e da Profe, para verificação, nos termos das cláusulas conveniadas, da perfeita execução das atividades técnicas delegadas. Um dos principais instrumentos de avaliação do desempenho institucional é a verificação da regularidade da gestão, que se processa por meio das auditorias a cargo da CGU. O parecer dessas auditorias é submetido ao TCU para aprovação final da regularidade da Instituição em relação à legislação que deve cumprir em todos os atos que pratica.

O processo de monitoramento estratégico foi

implementado em 2002, usando o programa Planest, com objetivo de aperfeiçoar a análise crítica do desempenho global. O Planest executa o acompanhamento das metas estabelecidas para os indicadores estratégicos e operacionais. O processo foi refinado em 2006, quando do último ciclo do PEI (horizonte 2007-2014). Um novo refinamento foi introduzido em 2009 com a revisão do Mapa Estratégico e a consolidação das atuais perspectivas. Visando a integração da análise do desempenho, são cotejados resultados obtidos com objetivos estratégicos estabelecidos e com principais requisitos das partes interessadas e, de forma especial, é conferido o sucesso das relações de causa e efeito projetadas pelo Mapa Estratégico.

A fig. 1.3.B.1 apresenta os indicadores estratégicos utilizados e a fig. 1.3.B.2 explicita informações relevantes para a análise do desempenho.

1.3.B.3. Resultados analisados

Nas reuniões de análise do desempenho são verificados e analisados, em especial, os seguintes tipos de resultados:

- De indicadores estratégicos, por perspectivas e objetivos, comparativamente às metas estabelecidas para curto e médio prazo;
- Do negócio, para cada Macroprocesso ou Processo Organizacional;
- De indicadores operacionais, comparativamente às metas estabelecidas;
- De metas pactuadas no Contrato de Gestão; (*)
- De indicadores do Programa de Metrologia, Qualidade e Avaliação da Conformidade; (*)
- Da evolução de projetos decorrentes de processos específicos e operacionais;
- De eventuais correções de rumo para atendimento a objetivos estratégicos ou para melhorar processos

específicos e operacionais ou resultados do negócio.

(*) Sob responsabilidade e gerenciamento do Inmetro, o Programa de Metrologia, Qualidade e Avaliação da Conformidade é uma das ações governamentais inseridas no PPA. O seu desenvolvimento é objeto de relatórios mensais submetidos ao MDIC e ao MP (partes interessadas), para orientar, inclusive, a alocação dos recursos orçamentários necessários à consecução das atividades a cargo da Instituição. Os indicadores desse Programa estão disponibilizados no sistema específico do governo SIGPLAN, com acompanhamento trimestral pelo MP.

Por meio do Contrato de Gestão, o MDIC, com interveniência do MP e do MF (partes interessadas), estipula ações a serem cumpridas e metas a serem alcançadas, dentro das políticas de governo, em especial a PDP e as de proteção do cidadão, incorporadas ao PEI. Reuniões semestrais do Comitê de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão avaliam o cumprimento das metas pactuadas para os indicadores ali estabelecidos, o que reflete o desempenho global da Instituição, segundo as atribuições que lhe são cometidas pelo Governo.

1.3.C. Êxito das estratégias e alcance dos objetivos

Pela aplicação do BSC à avaliação do desempenho e com o uso do Mapa Estratégico e de suas relações de causa e efeito, a AAdm reúne as conclusões da análise do desempenho global e, a partir delas, avalia o êxito estratégico e o alcance dos respectivos objetivos organizacionais com base na evolução dos indicadores de desempenho apresentados na fig. 1.3.B.1 e no atendimento das metas estabelecidas, assim como nos demais resultados analisados conforme 1.3.B.3.

Esse sistema de avaliação do êxito estratégico permite que o PEI seja acompanhado por meio de avaliações quantitativas e qualitativas dos resultados, proporcionando uma atitude proativa que permite, quando necessário, refinamentos ou ajustes nas estratégias, ações e projetos, contribuindo para o cumprimento da Missão e para a realização da Visão de Futuro.

1.3.D. Comunicação das decisões decorrentes

As decisões decorrentes das análises de desempenho

realizadas são comunicadas aos participantes das respectivas reuniões por meio de atas ou relatórios específicos. A comunicação a todos os níveis da força de trabalho, cidadãos-usuários, sociedade e demais partes interessadas (quando pertinente) é feita conforme práticas descritas em 5.1, do desdobramento informativo promovido pelas reuniões de coordenação de cada UP (fig. 1.1.A.1) e pelas reuniões Inmetro-RBMLQ-I (fig. 1.1.A.2).

1.3.E. Implementação das decisões decorrentes

As ações decorrentes das decisões adotadas são atribuídas a cada UO, sob responsabilidade da UP a que se vincula ou, dependendo da abrangência, a um responsável especialmente destacado que, neste caso, reporta-se à AAdm. Os indicadores e/ou informações qualitativas relativos à implementação das ações são inseridos no Sicap e/ou Planest, permitindo acompanhar a sua evolução nas reuniões de coordenação das UP e nas reuniões de diretoria. Como exemplos de ações decorrentes de decisões adotadas a partir de 2006, devem ser citados:

- a implementação de sistemas automatizados de gestão dos processos de Acreditação (Cgcre), de compras (Diraf), de aprovação de processos de AC (Dqual) e de aprovação de modelos (Dimel);
- a auto-verificação de instrumentos de medição (preconizada em documento da OIML);
- a introdução da metodologia BSC (compromisso acordado no Contrato de Gestão);
- a criação e introdução da metodologia Benchmarking (desenvolvida na própria Instituição);
- a implantação do CGTI - Comitê Gestor de TI (Portaria nº 17/2010).

Controle das práticas de gestão

As principais práticas de gestão relativas à Análise do Desempenho da Organização, com padrões de trabalho, métodos de controle, aplicação e responsáveis estão apresentadas na fig. 1.0., que evidencia aspectos de disseminação, integração e continuidade.

Práticas de Gestão	Padrões de Trabalho	Controle da Prática			Aplicação da Prática				
		Método Específico de Controle	Frequência	Responsável	Disseminação	Continuidade (desde)	Integração		
							Coerência	Inter-relação	Cooperação
Principais decisões, implementação e comunicação	Reg. int; Portarias; O. S.; deliberações de reuniões	Reuniões Alta Adm.	Trimestral	Gabin	Todas UP	1997	PEI	PEI; Reuniões Contrato de Gestão; Reuniões Conmetro	Todas UP; MDIC; RBMLQ-I.
		Despachos do Presidente	Mensal	Gabin					
		Reuniões das UP	Mensal	Diretor / Coord. UP					
		Reuniões de comitês	Conforme agenda	Coord. Comitê					
Valores e princípios organizacionais	Reg. Int., Código de Ética, MQI, C.G., programas, políticas e planos	Análise Crítica do SGQI	Anual	Alta Administração	Todas UP, RBMLQ-I.	2001	PEI	PEI	Todas UP; MDIC; Fornecedores.
Riscos organizacionais	Fund. Norma AS/NZS 4360: 2004, Critérios Gerais de Controle Interno (AP)	Audit. Audin/ CGU, visitas de Seguradoras, análise. Profe, auditorias SGQI	Anual ou conforme agenda	Alta Administração	UP relacionadas, RBMLQ-I	2008	Missão, Valores, Diretrizes e Políticas	PEI	MDIC; AGU; Audin; RBMLQ-I; Cored; Profe
Prestação de conta	Reg. Int.; Portarias e O. S., Instruções Normativas, I AG P, Delib. Conmetro, C.G.; NIG-Audin-001	Reuniões MDIC	Conforme agenda	MDIC	Alta Administração	Permanente	PEI	Relatórios de Atividades anuais	Todas UP
		Avaliação PQGF	Anual, se participante	Presi					
		Reuniões do Conmetro	3 ordinárias/ ano	Presi					
		Avaliação do C G	Anual	Comitê de Avaliação					
Princípios e	CF, PDP, PPA,	Parecer do TCU	Anual	TCU	Todas UP	Perma-	PEI	PEI	MDIC
		CG; auditoria	Anual	AAdm					

Valores AP e diretrizes governamentais	LDO, CLT, políticas e programas	externa				nente			Seges/MP
Atuação pessoal da Alta Administração.	Regimento interno, Código de Ética, MQI, PEI e CG	Pesq. imagem e de clima, reuniões do PEI, de Diretoria e de análise crítica	Conforme agendas	Presi, diretores e coordenadores das UP	Todas UP e RBMLQ-I	2001	PEI	PEI	Todas UP, RBMLQ-I
Princípios e valores organizacionais	MQI, PEI, Código de Ética	Pesq. de clima, reuniões do PEI, de Diretoria e de análise crítica	Conforme agendas	AAadm	Todas UP e RBMLQ-I	2007	Princípios e valores da AP	PEI Siadi	A A., Todas UP, Força de trabalho
Comprometimento com a cultura da excelência	MQI, ISO-9001, Critérios PQGF, CG, RG premiadas PNQ e PQGF	Aval. PQGF, Aval. CG, Anál. Crítica, Audit. SGQI, Pesq. organiz. e de clima	Anual ou Conforme agendas	AAadm	Todas UP, RBMLQ-I	Permanente	PEI, Princ./valores organizacionais	PEI, MQI, Critérios PQGF, Siadi	Seges/ MP, Força de Trabalho
Avaliação e desenvolvimento de líderes	Avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento gerencial; Código de Ética	Relatório individual da Dplad; relatórios dos treinamentos executados	Semes-tral; conforme agendas	Dplad/ Codrh	Todas UP	Desde 2005	PEI	Prog. "Inmetro de Depois", PDG, Siadi	Seges/ MP, ENAP, Todas UP
Implementação do sistema de gestão	ISO-9001:2000, MQI, Estrutura documental	PEI, Reuniões de análise crítica	Conforme agendas	AAadm	Todas UP	Desde 2005	PEI, CG, MQI	PDG, PEI, Siadoq	Todas UP
Estímulo ao aprendizado	MEGP - Ciclo de Aprendizado, IAGP, "Programa Inmetro de Depois de Amanhã"	Relatório de avaliação PQGF, reuniões de análise crítica, reuniões de acompanhamento	Conforme agendas	AAadm	Todas UP	Desde 2006	PEI, Diretrizes de Gestão de Pessoas	PDG, Painéis Setoriais, Cursos PQGF,	Todas UP, ENAP
Necessidades de informações comparativas	PEI; CG; Recomendações de auditorias; Metodologia BM Inmetro	Reuniões GT-Benchmarking, reuniões AAadm	Conforme agendas	Coordenação GT	Todas UP	2007	PEI, Contrato de Gestão	Revisões do PEI e BSC; Avaliação PQGF	Congêneres; órgãos de governo; agências reguladoras; todas UP
Análise do desempenho	MQI e NIG-Digeq-008, PEI, CG, metas, objetivos, projetos	Reuniões UP e AAadm, Avaliação CG, audit. SGQI, Plenárias da RBMLQ-I	Conforme agendas	Dplad	Todas UP	2007	PEI, Contrato de Gestão	Revisões do PEI e BSC; auditorias; Avaliação PQGF	Órgãos de governo, Todas UP
Avaliação do êxito as estratégias	PEI, Mapa Estratégico, Objetivos, CG, Indicadores, Metas, Planos, Projetos	Reunião da AAadm, Avaliação do CG	Conforme agendas	Dplad	Todas UP	2007	PEI, Contrato de Gestão	Revisões do PEI e BSC; CG	Órgãos de governo, Todas UP
Comunicação das decisões	Reg.Int.; DOU; Port., OS; atas e delib. de reuniões; relatórios; Manual de Relacionamento com Imprensa	Reuniões da AAadm, de Coordenação das UP, de Comitês, da Cored e RBMLQ-I	Conforme fig. 1.1.A.1. e 1.1.A.2.	Gabin; Diretores e coordenadores das UP	Todas UP; RBMLQ-I	2007	Val. e princípios; Estratégias e Objetivos, Missão e Visão	Revisões do PEI e BSC; Avaliação PQGF	Órgãos de governo, Todas UP, Dicom, Asmetro
Implementação das decisões	Portarias, OS, Notas Técnicas, Normas Internas, documentos internacionais, metodologias, planos de ação	Reuniões da AAadm, de Coordenação das UP, de Comitês e grupos internos, da Cored e RBMLQ-I	Conforme fig. 1.1.A.1	Diretores e coordenadores das UP	Todas UP; RBMLQ-I	2007	PEI, Mapa Estratégico, Objetivos, CG, Metas, Planos, Projetos,	Siplan, Sistema de Custos, PDTI	CGTI, Todas UP

Figura 1.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à governança pública e governabilidade, da liderança e promoção da cultura da excelência e análise do desempenho da organização

Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho são realizados de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig. 1.3.E.2. destacam exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos nas práticas de gestão relativas a Análise do Desempenho da Organização.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas - Informações Qualitativas
Modernização do Sicap, facilitando a utilização dos mesmos por parte dos usuários e evitando a repetição de rotinas – 2005
Adoção de nova estrutura regimental e implementação de novo plano de carreiras e cargos – 2006
Criação da Cored – 2007
Criação dos Despachos Individuais Mensais do Presidente com Diretores - 2008

Implementação da metodologia BSC no PEI - 2008
Implantação do GT-Benchmarking e criação de metodologia Inmetro para benchmarking – 2009
Criação do Comitê Gestor de TI (CGTI) – 2010
Implementação de reuniões da Digeq com UP para desenvolvimento e aprimoramento de indicadores de desempenho – 2010

Figura 1.3.E.2. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão relativas à análise do desempenho da organização.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1. Formulação das estratégias

2.1.A. Formulação das Políticas Públicas

A participação na formulação de políticas públicas 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, como secretaria executiva, atua como formulador e articulador) são fóruns de proposição e debate de programas, diretrizes e resoluções no contexto da metrologia e da qualidade. Todas as propostas dos comitês são submetidas à aprovação nas Reuniões Plenárias do Conmetro. A fig. 2.1.A.1 apresenta exemplos de propostas de alguns comitês, aprovadas e consubstanciadas em resoluções do Conmetro.

Comitê	Propostas Aprovadas pelo Conmetro
CBAC	Plano de Ação Quadrienal 2008-2011 (Resolução 01.2008)
CBM	Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira 2008-2012 (Resolução 08.2008)
CBR	Aprovação do Guia de Boas Práticas de Regulamentação (Resolução 05.2007)

Figura 2.1.A.1. Comitês do Conmetro e exemplos de propostas aprovadas

A política pública de Metrologia e Qualidade referencia-se, ainda, ao PPA e ao CG firmado com o MDIC, com interveniência dos MP e MF.

No CG, o Inmetro negocia com o MDIC e os ministérios intervenientes um conjunto de ações e indicadores de desempenho, objeto de monitoramento por uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), integrada por representantes dos referidos ministérios, que avalia semestralmente o cumprimento das metas e objetivos pactuados, bem como propõe melhorias e ajustes.

No PPA, o Programa de Metrologia e Qualidade Industrial. As diretrizes e metas do PPA são incorporadas ao planejamento anual da Organização, que presta contas em relatórios mensais circunstanciados ao MDIC e ao MP.

Cabe ressaltar, que o Inmetro é a única autarquia federal que mantém um Contrato de Gestão com o seu órgão supervisor, assumindo o *status* de Agência Executiva. A contratualização de desempenho institucional é um mecanismo de implantação do “Modelo de Gestão Pública por Resultados” e promove a eficiência, eficácia e efetividade institucional, por ser uma importante ferramenta de aperfeiçoamento do sistema interno de gestão. Esse instrumento de gestão, ao definir obrigações, tais como a promoção do acesso das PME - Pequenas e Médias Empresas - aos serviços de Avaliação da Conformidade, Metrologia, Informação Tecnológica e o Apoio à Superação de Barreiras Técnicas à exportação, garante o alinhamento estratégico à política pública de Metrologia e Qualidade Industrial.

Em adição, é um dos executores da PDP - Política de Desenvolvimento Produtivo do Governo Federal - atuando nas áreas de Metrologia e Qualidade Industrial. O Instituto tem participação ativa em negociações no âmbito da OMC, Mercosul, Alca, SIM - Sistema Interamericano de Metrologia, ONU/GHS - Sistema Globalmente Harmonizado de Classificação e Rotulagem de Produtos

Químicos e OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Mantém parcerias com ministérios e outros órgãos, formulando, propondo e negociando ou participando de planos e programas, de maneira alinhada às orientações desses órgãos e balizada pelas macro diretrizes do Governo Federal, traduzidas no PPA e no Contrato de Gestão (fig. 2.1.A.2).

Parceiro	Ação Implantada
Ministério da Justiça	Programa Nacional de Metrologia Forense
Ministério de Minas e Energia (MME)	Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE) Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular
Sebrae	Programa Bônus Certificação
CNPq	Programa de Capacitação para a Metrologia Científica e Industrial
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
SEDH-PR.Corde	Acessibilidade de deficientes físicos

Figura 2.1.A.2. Planos e programas em parceria com órgãos de governo

2.1.A.1. Identificação do universo institucional e os atores envolvidos nas Políticas Públicas

A AAdm é responsável pela disseminação interna da prática de identificação do universo institucional e dos atores envolvidos nas políticas públicas. Utiliza o Mapa de Negócio como padrão, onde são identificados os principais clientes, fornecedores e parceiros. As UP participam, anualmente, do processo de revisão do Mapa. Permanentemente, diferentes instrumentos são utilizados para proceder essa identificação. Exemplos de instrumentos são:

- Assessoria parlamentar em Brasília, junto ao Poder Legislativo e Executivo;
- Secretaria Executiva do Conmetro e seus comitês assessores;
- Intensa articulação com instituições do setor produtivo (CNI, Fiesp, Firjan, Senai);
- Painéis Setoriais;
- Atuação no Mercosul e em outros fóruns internacionais;
- Integração com o MDIC, MP, MCT, MRE, MAPA, MMA, MME, ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e a Casa Civil;
- Interação com Agências Reguladoras;
- Interação com outros institutos de pesquisas.

2.1.B. Formulação das Estratégias da Organização

O modelo de gestão está orientado para novas práticas gerenciais, com foco em resultados e no atendimento aos usuários, qualidade de serviços e eficiência de processos, sem abandonar os parâmetros do modelo burocrático, como o processo seletivo público, a impessoalidade, a prestação de contas aos órgãos de controle, dentre tantos

outros. Trabalha com dois níveis de planejamento: o nível estratégico, com a visão institucional e horizonte de longo prazo, e o nível tático, que aborda os processos finalísticos e de apoio, respectivamente, Macroprocessos e Processos Organizacionais, com um horizonte de médio prazo (4 anos).

No nível estratégico, o documento balizador é o Mapa Estratégico, constituído de Estratégias, Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Missão e Visão. No nível tático, os documentos de referência são as Árvores de Macroprocessos e Processos Organizacionais. Os dois níveis de planejamento se alinham por meio de uma carteira de indicadores de desempenho e projetos corporativos.

O Planejamento Estratégico é o instrumento fundamental do modelo de gestão para realização da sua Missão e para o desdobramento de todos os compromissos assumidos com o Governo Federal e com as demais partes interessadas.

O ciclo de 2006 do PEI 2007-2014, associado à metodologia do BSC - *Balanced Scorecard*, passa por um refinamento, aprimorando a comunicação interna e a gestão estratégica da Instituição. Aprovado em dezembro de 2006, o planejamento foi coordenado por um GAT,

criado pela Portaria Presi nº 102/06, sob a orientação direta do Presidente e executado com o apoio de uma consultoria externa e da Dplad.

A elaboração do PEI foi participativa, envolvendo toda a força de trabalho da Instituição, representantes de órgãos governamentais, de corporações privadas e de organizações representativas de setores da sociedade.

Anualmente, desde a implementação do BSC, a Dplad em parceria com a AAdm, realiza adequações no Mapa Estratégico, com o intuito de manter atualizados os objetivos e as estratégias da Instituição.

Em 2009, o BSC passou por um refinamento, que contou com a participação do corpo gerencial e AAdm. A revisão teve início com o Plano de Desenvolvimento Gerencial - PDG, que capacitou o corpo gerencial do Inmetro em temas relacionados à gestão. Dentre os temas abordados, destacou-se o módulo "BSC aplicado ao Inmetro", onde foram gerados insumos para a revisão da Missão, da Visão e do Mapa Estratégico formulados em 2006. Neste módulo, foram formadas 5 turmas, que tinham o papel de sugerir melhorias, que após consolidadas em uma única proposta, foi encaminhada à AAdm, que a utilizou como subsídio para a revisão do PEI.

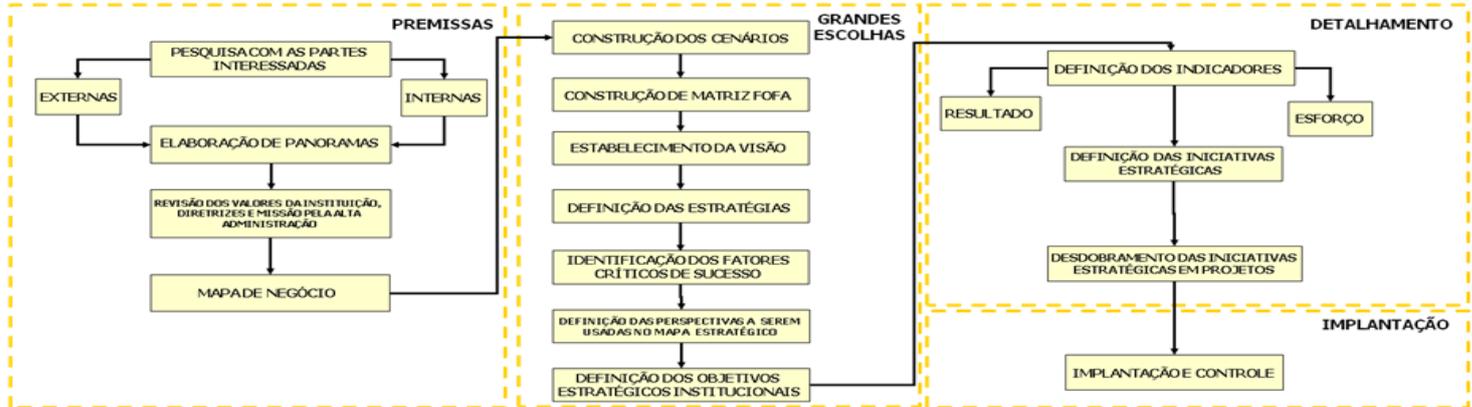


Figura 2.1.B.1. Fluxo de Planejamento Estratégico

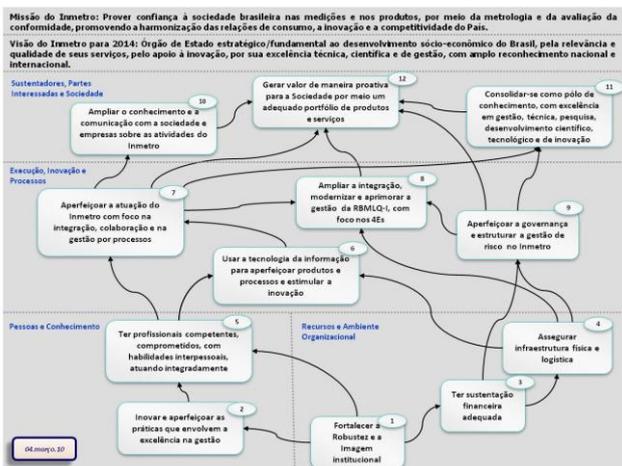


Figura 2.1.B.2. Mapa Estratégico 2010

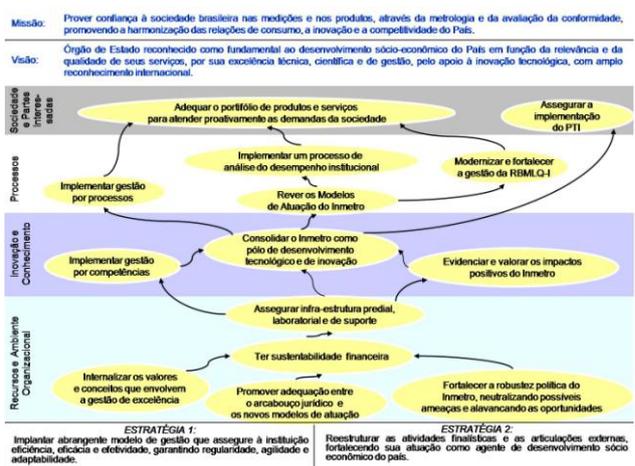


Figura 2.1.B.3. Mapa Estratégico 2006

2.1.B.1. Principais etapas e áreas envolvidas

Em todas as etapas de um novo ciclo de Planejamento Estratégico são realizados *workshops* para garantir que o processo seja participativo. Durante todo o período de elaboração de um PEI, a força de trabalho é estimulada a apresentar sugestões, através de um canal aberto, endereço eletrônico sob responsabilidade de uma secretaria executiva, no intuito de garantir transparência ao processo. (fig. 2.1.B.1.1).

O Planejamento Tático de cada UP ocorre segundo padrão de trabalho desenvolvido pela Divisão de Planejamento Estratégico (Diple) documentado na "Proposta de Elaboração do Planejamento Tático do Macroprocesso". O processo, cujas etapas podem ser visualizadas na fig. 2.1.B.1.2, é conduzido pela equipe da Dplad.

No último ciclo de 2006, foram entrevistados vários atores de setores: acadêmico, empresarial, governamental, cidadania, clientes parceiros, mídia e instituições estrangeiras.

Anualmente, são realizadas pesquisas de opinião junto ao setor empresarial e a população. Destas pesquisas são extraídos resultados que oferecem oportunidades de

adequações no direcionamento estratégico da instituição (os indicadores oriundos destas pesquisas são demonstrados na fig. 3.1.C.2.

Etapas do Planejamento Estratégico	Áreas.setores envolvidos
Premissas	
Entrevistas com as partes interessadas	Externas: setores acadêmico, empresarial, governamental, cidadania, clientes.parceiros, mídia e instituições estrangeiras; Internas: força de trabalho, totalizando 5 grupos de foco com a presença 36 servidores.colaboradores.
Elaboração de Panoramas (temas considerados estratégicos pelo Instituto : tecnologia e inovação, recursos humanos, sociocultural, econômico, governamental, cadeia produtiva e cadeia de valor)	Membros de todas as Diretorias e Coordenações
Revisão dos Valores da Instituição, Diretrizes e Missão pela AAdm	AAdm
Mapa de Negócio	Membros de todas as Diretorias e Coordenações
Grandes Escolhas	
Construção dos Cenários nos temas de tecnologia e inovação, recursos humanos, sociocultural, econômico, governamental, cadeia produtiva e cadeia de valor.	AAdm
Construção de Matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)	
Estabelecimento da Visão de Futuro	
Definição das Estratégias: uma com foco na gestão interna e outra nas atividades finalísticas	AAdm
Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso - Foram definidos e utilizados como insumo para escolha dos Objetivos Estratégicos Institucionais.	
Definição das Perspectivas a serem usadas no Mapa Estratégico (A construção do Mapa Estratégico foi adaptada. As Perspectivas e as suas relações de causalidades foram definidas levando-se em conta que o Inmetro é um órgão público e com perfil de instituto de pesquisa e inovação).	
Definição dos Objetivos Estratégicos Institucionais	
Detalhamento	
Definição dos indicadores de resultado e esforço	Membros de todas as Diretorias e Coordenações
Definição das Iniciativas Estratégicas	
Desdobramento das iniciativas estratégicas em projetos	
Implantação	
Implantação e Controle	AAdm, Responsáveis pelas iniciativas e Gerentes de projeto

Figura 2.1.B.1.1. Etapas da elaboração do Planejamento Estratégico

2.1.C. Consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo

Os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados e discutidos nas entrevistas e nos *workshops*. Os planejamentos táticos utilizam o mapeamento do ambiente externo realizado no PEI anterior e as informações obtidas por meio de entrevistas realizadas no Bloco I daquele processo.

2.1.C.1 Aspectos considerados

Os principais aspectos considerados no Planejamento Estratégico estão descritos na fig. 2.1.C.1 e disseminados em todas as UP.

Os planejamentos táticos têm como orientações uma visão mais horizontal da organização e o foco em resultados. Os principais aspectos considerados são as forças e as dificuldades das UP executoras do Macroprocesso/Processo Organizacional e as principais ações a serem empreendidas.

2.1.C.2. Relacionamento com outros órgãos e entidades

No plano nacional, visando cumprir de maneira efetiva a sua missão, valores e princípios, desenvolve parcerias com órgãos de governo (fig. 1.1.B.1. e 1.1.B.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.

Atua de maneira continuada, desde a sua criação, junto aos principais fóruns internacionais relacionados com sua área de atuação, assim como se relaciona cooperativamente com instituições congêneres, públicas e privadas, no plano internacional. Essa presença internacional, incluindo acordos de reconhecimento mútuo, projetos tecnológicos compartilhados e treinamentos de especialistas, objetiva o aprimoramento da competência brasileira nas áreas de metrologia, avaliação da

conformidade e Acreditação. A incorporação de novas áreas de atividade, como a avaliação de conformidade da produção de frutas e do manejo florestal, a metrologia química, a metrologia de materiais e a construção do novo modelo de certificação da gestão da responsabilidade social, são frutos desse esforço de aprimoramento.

Essas práticas, sob responsabilidade da AAdm, estão disseminadas por todas as UP e a Caint, especificamente, gerencia e avalia todos os acordos de cooperação e memorandos de entendimento firmados no plano internacional.

2.1.D. Análise do ambiente interno

Os aspectos relativos ao ambiente interno são considerados e discutidos com a força de trabalho nos *workshops* da etapa “Premissas” a cada ciclo de um PEI. No último ciclo, em 2006, foram constituídos 5 grupos de foco, com a presença de 36 servidores/colaboradores, que participaram de reuniões para a identificação das forças e fraquezas da Instituição.

A análise do ambiente interno é feita considerando-se as informações provenientes dos monitoramentos dos planejamentos táticos do Macroprocessos e Processos Organizacionais.

2.1.D.1 Conhecimento da organização

Ao final da etapa de Premissas, o conhecimento da organização é resumido em um documento divulgado a toda força de trabalho: o Mapa de Negócio. Nele, estão representados todos os Macroprocessos e Processos Organizacionais, com seus atores envolvidos: fornecedores, parceiros, clientes e sua rede operacional, bem como os principais insumos e produtos gerados.

2.1.E. Avaliação e seleção das estratégias

Na fase “Grandes Escolhas”, do PEI as estratégias são avaliadas e selecionadas com base na construção de

cenários, na matriz FOFA e no estabelecimento da visão institucional.

Etapas do Planejamento Tático	Áreas, setores envolvidos
Bloco I Mapeamento do ambiente	
Atividade 1 Questionário para mapear ambiente interno	UP, Presidente e representantes dos principais parceiros internos
Atividade 2 Nivelamento conceitual de Planejamento	Área de planejamento e colaboradores da unidade
Atividade 3 Consolidação do caderno de entrevistas	Área de planejamento
Bloco II Workshops de Premissas e Detalhamento de Processos e Projetos	
Atividade 4 Revisão do Negócio do Macroprocesso	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Atividade 5 Revisão dos Processos Específicos e Operacionais	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Atividade 6 Nivelamento conceitual e proposta de novos projetos	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Atividade 7 Nivelamento conceitual e proposta de indicadores de desempenho	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Bloco III Apresentação e aprovação dos Novos Projetos e Indicadores	
Atividade 8 Discussão e aprovação em plenária das propostas de projetos	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Atividade 9 Discussão e aprovação em plenária das propostas de indicadores	Área de planejamento, colaboradores da unidade e representantes dos principais parceiros internos
Bloco IV Consolidação do Plano Tático do Macroprocesso	
Atividade 10 Consolidação do Plano Tático	Diretor e coordenadores da unidade
Atividade 11 Divulgação do Plano Tático	Toda a organização

Figura 2.1.B.1.2. Etapas da elaboração do planejamento tático

No último Plano Estratégico foram selecionadas duas estratégias, uma mais focada em gestão e outra mais focada nas atividades finalísticas são elas, respectivamente: a) implantar abrangente modelo de gestão que assegure à Instituição eficiência, eficácia e efetividade, garantindo regularidade, agilidade e adaptabilidade; e 2) reestruturar as atividades finalísticas e as articulações externas, fortalecendo sua atuação como agente de desenvolvimento sócio econômico do País.

2.1.E.1. Principais estratégias e o alinhamento com o PPA, a LDO, a LOA e com os objetivos da organização

O alinhamento das duas estratégias com o PPA é garantido por meio dos planejamentos táticos, uma vez que os principais Macroprocessos são as ações do PPA. Os indicadores do PPA e do CG são revistos conforme evoluem os resultados.

Anualmente, a partir do plano estratégico e dos planos táticos, é definido o orçamento global que visa dimensionar e alocar recursos financeiros para a realização dos

projetos estratégicos e das ações pactuadas nos Macroprocessos. A proposta orçamentária define os principais investimentos e empreendimentos e materializa a estratégia corporativa para o horizonte estabelecido. Essa prática, padronizada na NIG-Dplad-023, está disseminada.

Aspectos Considerados	Periodicidade	Responsabilidade
A Legislação vigente e novas propostas em discussão no Congresso e pela sociedade	Contínua	AAdm
Macrodiretrizes de governo, como o Plano Plurianual (PPA), as orientações do MDIC e as cláusulas do Contrato de Gestão	Anual	Dplad
Informações de entidades representativas dos segmentos da sociedade	Anual	Diretorias finalísticas
Resultados de pesquisas quantitativas efetuadas junto aos públicos-alvo	Anual	Dplad
Demandas oriundas dos Comitês do Conmetro	Contínua	Gabinete
Informações comparativas e de tendências apresentadas nos fóruns internacionais e fornecidas por entidades internacionais parceiras	Contínua	Descentralizada
Formas de atuação de instituições congêneres no exterior	Contínua	Diretorias finalísticas
Resultados de entrevistas com as partes interessadas	Por evento	Dplad

Figura 2.1.C.1. Principais aspectos considerados no PEI

Como decorrência da negociação de metas do Contrato de Gestão ou de possíveis contingenciamentos orçamentários governamentais, a AAdm se reúne para elaborar a o orçamento do exercício (fig. 7.3.A). O Siplan é o principal instrumento utilizado para o desdobramento e controle dos recursos orçamentários e financeiros necessários à execução dos planos estabelecidos. A integração existente entre os sistemas de planejamento (Planest e Sicap) e o sistema orçamentário (Siplan) permite a integração dos planejamentos estratégico e táticos com o processo orçamentário. Deste modo assegura-se que o orçamento traduza, efetivamente, a dimensão financeira dos planos e projetos.

2.1.E.2. Desenvolvimento sustentável e as estratégias

As atividades do Inmetro, por definição, estão voltadas para gerar impactos positivos nas áreas: social, ambiental e econômica, conforme atos negociais pactuados com parceiros institucionais, listados na fig. P.4.

2.1.F. Envolvimento das áreas da organização e das partes interessadas nos processos de formulação das estratégias

A coerência dos objetivos estratégicos com as necessidades das partes interessadas é verificada a partir da análise dos principais requisitos identificados (fig. 2.1.F.1), correlacionando-os com os fatores críticos.

Para formulação das estratégias, o PPA e o Contrato de Gestão são instrumentos de garantia da coerência entre as estratégias institucionais, as necessidades das partes interessadas e o envolvimento das áreas da organização.

2.1.G. Comunicação das estratégias às partes interessadas para o estabelecimento de compromissos mútuos

Desde a elaboração do primeiro PEI, realizado em 1991, são desenvolvidas ações de comunicação das estratégias por meio de deliberação da AAdm A comunicação às partes interessadas externas se processa pelos Comitês

do Conmetro, nos quais o Plano Estratégico é divulgado e analisado, e pelo site do Inmetro na internet. Internamente, as estratégias são divulgadas à força de trabalho durante todo o processo de revisão de cada ciclo, por meio de palestras da direção com o corpo funcional e reuniões de coordenação das UP. A intranet é um importante veículo, pois abriga o Planest, sistema corporativo que permite conhecer o mapa estratégico e acompanhar o resultado dos indicadores relacionados, atuando como importante veículo de comunicação.

A participação das UP no processo de formulação estratégica assegura canais complementares de comunicação.

Partes interessadas	Principais Requisitos
Órgãos governamentais	Atendimento das políticas públicas e cumprimento da função social
Força de trabalho	Desenvolvimento pessoal, manutenção do emprego e remuneração
Sociedade e cidadãos-usuários	Realização de produtos, serviços pretendidos, seguros e confiáveis, adequados ao uso com sustentabilidade.
Fornecedores	Manutenção do relacionamento mutuamente benéfico.
Comunidade científica e tecnológica	Desenvolvimento de inovações e complemento de suas necessidades não atendidas
Setor produtivo	Ampliação da capacitação e da prestação de serviços, apoio à inovação e à competitividade, eficácia, proteção da concorrência justa

Figura 2.1.F.1. Partes interessadas

2.2. Implementação das estratégias

2.2.A. Definição de indicadores e estabelecimento de metas e planos de ação

Os indicadores, metas e planos de ação são definidos em três momentos distintos: Na negociação da renovação do CG, no ciclo ou revisão do PEI, e nas revisões dos planejamentos táticos.

Na negociação de renovação do CG, o plano de trabalho, que contém objetivos, metas e indicadores de desempenho a serem alcançados pelo Inmetro, é discutido em reuniões específicas. A Dplad é a responsável por coordenar a formulação da proposta do plano de trabalho conjuntamente com todas as UP e encaminhá-la ao Comitê de Acompanhamento e Avaliação (CAA). Posteriormente, o Inmetro e o CAA se reúnem e aprovam os compromissos elencados no plano de trabalho.

O último CG foi assinado em 2009, e nele estão acordadas ações para desenvolvimento e metas a serem alcançadas no horizonte 2009-2011.

Para o ciclo ou revisão do PEI, a Dplad é responsável por elaborar uma proposta de indicadores de resultado e de esforço para cada objetivo estratégico constante do Mapa Estratégico. Esta proposta toma por base os indicadores constantes no CG, na versão anterior do PEI, nos Macroprocessos e Processos Organizacionais além de

novos indicadores que expressam os objetivos formulados durante um ciclo ou revisão. As metas e os planos de ação, por sua vez, são propostas pelas UP para, posteriormente, serem aprovados pela AAdm

Macroprocessos	Sigla	Ultimo Ajuste
Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade	ACRE	14.janeiro.2010
Articulação Internacional	AI	14.janeiro.2009
Avaliação da Conformidade de Produtos, Processos e Serviços	AC	18.fevereiro.2010
Garantia Metrológica	GM	11.fevereiro.2010
Inovação e Tecnologia	IT	21.janeiro.2009
Pesquisa, Desenvolvimento e Rastreabilidade em Metrologia	PDRM	27.janeiro.2010
Processos Organizacionais		
Apoio	APOIO	2.fevereiro.2010
Gestão Estratégica	GE	1.fevereiro.2010

Figura 2.2.A. Ajustes nos Macroprocessos e Processos Organizacionais

Nos planejamentos táticos, uma vez revisto o negócio do macroprocesso e seu desdobramento em processos específicos e operacionais, a Dplad coordena as discussões dos indicadores com as UP executoras, evidenciadas na fig. 2.2.A.. Semelhante ao CG, são trabalhados três níveis de indicadores: efetividade, eficácia e eficiência. Os planos de ação são definidos nos *workshops* dos Blocos II e III (fig. 2.1.B.1.2). Nas reuniões de monitoramento dos planos táticos são avaliadas as evoluções e históricos de resultados dos indicadores e acordadas as metas de curto prazo.

Para o planejamento estratégico e tático é utilizada, como padrão de trabalho, a ficha de detalhamento de indicadores, onde são ressaltadas as ligações entre cada indicador e ações executadas pelas áreas, e a ficha de detalhamento de projetos. Estas fichas servem de base para o cadastramento dos indicadores no Planest e dos projetos no Sicap. O detalhamento e conceituação dos indicadores acham-se descritos nos Anexos I – Plano de Trabalho e IV – Conceituação dos Indicadores de Desempenho, do CG.

O sistema de medição de desempenho do Inmetro é estruturado de acordo com os seus níveis de planejamento e o CG, o que acarreta em uma classificação em três segmentos: a) Plano Corporativo (conforme metodologia BSC) - *outcomes* (resultado) e *drivers* (esforço); b) Contrato de Gestão - global (indicadores corporativos que traduzem resultados em termos de imagem externa, confiabilidade junto à população e aumento de receita própria, entre outros); atendimento (indicadores que traduzem resultados referentes à prestação de serviços associados a cada um dos Macroprocessos); c) gestão das árvores de Macroprocessos e Processos Organizacionais - indicadores associados ao negócio do macroprocesso e processo organizacional, processos específicos e operacionais.

Itens	Indicadores	Origem
8.1/1	Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica (CG)	GM
8.1/2	Nível de satisfação com o serviço de calibração e ensaio junto a clientes (CG)	PDRM
8.1/3	Percepção institucional junto a dirigentes de federação de indústria e comércio (CG)	GE
8.1/4	Desempenho no Contrato de Gestão	GE
8.1/5	Tempo médio no atendimento a solicitações de anuência de importação de produtos regulamentados	AC
8.1/6	Tempo médio efetivo da apreciação técnica de modelos	GM
8.1/7	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de inspeção (CG)	ACRE
8.1/8	Tempo médio para a concessão de Acreditação de laboratórios (CG)	ACRE
8.1/9	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de certificação (CG)	ACRE
8.1/10	Trabalhos publicados para comunidade científica (CG)	PDRM
8.1/11	Índice de publicações em relação a força de trabalho da metrologia científica	GE
8.2/1	Nível de entendimento das atividades do Inmetro junto à população brasileira (CG)	GE
8.2/2	Percepção institucional do Inmetro junto à população brasileira (CG)	GE
8.2/3	Grau entendimento da etiqueta consumo energia	GE

8.2/4	Preferência por produto com selo Inmetro e marca desconhecida	GE
8.2/5	Preferência por um produto com preço 10% superior com selo Inmetro	GE
8.2/6	Índice de atendimentos da Ouvidoria concluídos	GE
8.2/7	Consumo anual de água per capita	APOIO
8.2/8	Consumo anual de energia elétrica per capita	APOIO
8.2/9	Nº de ouvidorias já implantadas nos Estados integradas ao Sior	GE
8.2/10	Nº inserções positivas na mídia	GE
8.2/11	Nível de acesso ao Portal do Consumidor	GE
8.3/1	Taxa de crescimento da receita de serviços de controle metrológico (CG)	GE
8.3/2	Receita de Serviços do Sistema Inmetro (Inmetro+RBMLQ-I)	GE
8.3/3	Receita total do sistema Inmetro	GE
8.3/4	Índice de execução orçamentária do sistema Inmetro	GE
8.3/5	Receita de fomento	GE
8.3/6	Índice de despesa de funcionamento do Inmetro	GE
8.3/7	Índice de despesa de funcionamento em relação ao custeio do Inmetro	GE
8.3/8	Índice de sustentabilidade do funcionamento do Inmetro	GE
8.4/1	Taxa de Freqüência de Acidentes com Afastamento	APOIO
8.4/2	Taxa de Gravidade	APOIO
8.4/3	Tempo de treinamento e desenvolvimento	GE
8.4/4	Nº de doutores no Inmetro	GE
8.4/5	Nº mestres no Inmetro	GE
8.4/6	Investimento em T&D pela receita total do sistema Inmetro	GE
8.5/1	Índice de economicidade no pregão eletrônico	APOIO
8.5/2	Tempo médio para viabilização de processo de compra por pregão	APOIO
8.5/3	Despesa com material de consumo	APOIO
8.5/4	Investimento em material permanente	APOIO
8.5/5	Despesa com serviços	APOIO
8.5/6	Aquisição de equipamentos de metrologia	PDRM
8.5/7	Número de não conformidades do Relatório de Auditoria Anual de Contas da CGU	APOIO
8.6/1	Nº total de inscritos no Sistema Alerta Exportador	AI
8.6/2	Nº de instrumentos de cooperação técnica internacional firmados	AI
8.6/3	Nº total de regulamentos do Mercosul internalizados no Brasil	AI
8.6/4	Números de países que o Inmetro presta assistência Técnica	AI
8.6/5	Número de programas de avaliação da conformidade desenvolvidos ou revisados (CG e PPA)	AC
8.6/6	Número de empresas com objetos submetidos à avaliação da conformidade (CG)	AC
8.6/7	Número de modelos de produtos com certificação (CG)	AC
8.6/8	Número de ações de fiscalização de produtos regulamentados (CG)	AC
8.6/9	Índice de irregularidades na fiscalização de produtos regulamentados (CG)	AC
8.6/10	Nº total de laboratórios acreditados (ensaio+calibração)	ACRE
8.6/11	Nº total de organismos de certificação acreditados	ACRE
8.6/12	Índice de utilização de avaliadores externos ao Inmetro no processo de Acreditação (CG)	ACRE
8.6/13	Nº de OAC acreditados (CG)	ACRE
8.6/14	Índice de irregularidade na verificação de instrumentos de medição	GM
8.6/15	Eficiência do serviço descentralizado (CG) (produtividade)	GM
8.6/16	Índice de irregularidade de produtos pré-medidos (CG)	GM
8.6/17	Número de instrumentos/produtos verificados pela RBMLQ-I (PPA)	GM
8.6/18	Produtividade da calibração e ensaio de instrumentos e padrões de medição, com rastreabilidade ao SI (CG)	PDRM
8.6/19	Nº de comparações interlaboratoriais internacionais (Comparações chave)	PDRM
8.6/20	Nº de serviços no KCDB do BIPM	PDRM

Figura 2.2.A.1.1 Principais indicadores

Item	Indicadores	Metas de Curto Prazo (2009)	Metas de Longo Prazo (2011)
8.1/1	Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica	8,1	8,3
8.1/2	Nível de satisfação com o serviço de calibração e ensaio junto a clientes (CG)	8	8,2
8.1/3	Percepção institucional do Inmetro junto a dirigentes de federação de indústria e comércio (CG)	83	85
8.1/4	Desempenho do Contrato de Gestão	96	98
8.1/7	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de inspeção (CG)	8	7,0
8.1/8	Tempo médio para a concessão de Acreditação de laboratórios (CG)	12	12
8.1/9	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de certificação (CG)	8	7,5
8.1/10	Trabalhos publicados para comunidade científica (CG)	170	200
8.2/1	Nível de entendimento das atividades do Inmetro junto à população brasileira (CG)	47	51
8.2/2	Percepção institucional do Inmetro junto à população brasileira (CG)	81	83
8.2/9	Nº de ouvidorias já implantadas nos Estados integradas ao Sior	26	26
8.3/1	Taxa de crescimento da receita de serviços de controle metrológico (CG)	9,0	10
8.6/5	Número de programas de avaliação da conformidade desenvolvidos ou revisados (CG e PPA)	149	195
8.6/6	Número de empresas com objetos submetidos à avaliação da conformidade (CG)	5.082	6536
8.6/7	Número de modelos de produtos com certificação (CG)	142.800	148.000
8.6/8	Número de ações de fiscalização de produtos regulamentados (CG)	435.000	480.000
8.6/9	Índice de irregularidades na fiscalização de produtos regulamentados (CG)	1,22	1,18
8.6/12	Índice de utilização de avaliadores externos ao Inmetro no processo de Acreditação (CG)	65	90
8.6/13	Nº de OAC acreditados (CG)	1150	1.450
8.6/15	Eficiência do serviço descentralizado (CG) (produtividade)	625	630
8.6/16	Índice de irregularidade de produtos pré-medidos (CG)	2,8	2,6
8.6/17	Número de instrumentos/produtos verificados pela RBMLQ-I (PPA)	17.000.000	21.000.000
8.6/18	Produtividade da calibração e ensaio de instrumentos e padrões de medição, com rastreabilidade ao SI (CG)	152	157

Figura 2.2.A.1.2. Metas de curto e longo prazo CG e PPA

Projetos Corporativos	Destaque do Projeto	Indicadores impactados
1. Cronotacógrafo	Cooperação: Denatran. Objetivo: controlar o transporte de carga e passageiros nas estradas brasileiras.	8.1/1, 8.1/2, 8.1/3, 8.2/1, 8.2/2, 8.2/10, 8.2/11, 8.3/1-8, 8.4/6, 8.6/15, 8.6/16
2. Planejamento e Execução de Obras de Engenharia	Reforma do Campus de Laboratórios.	8.4/1-3, 8.5/1-6
3. Criação do Centro Biocombustível do Inmetro	Cooperação: Estados Unidos e União Européia. Objetivo: desenvolvimento de Material de Referência Certificado (MRC) para biodiesel e bioetanol.	8.2/1-5, 8.3/1-8, 8.6/18-20
4. Engenharia (Laboratório de Química)	Construção de prédio multifuncional para os dois laboratórios.	8.4/1-3, 8.5/1-6
5. Medidor Inteligente	Desenvolver medidores inteligentes, que trazem uma série de novas possibilidades para o processo de confiabilidade metrológica.	8.2/1-5, 8.3/1-8
6. Melhoria de Processos	Implantar a gestão por processos nas áreas, de modo a aprimorar o controle de processos.	8.2/1-5, 8.3/1-8, 8.4/1-6, 8.6
7. Nanometrologia	Promover ações em nanociência e em nanometrologia junto ao setor produtivo, estimulando o desenvolvimento da indústria nesta área.	8.2/1-5, 8.3/1-8
8. Fármacos	Elaboração e disponibilização de Materiais de Referência Certificados (MRC) para uso na área químico-farmacêutica.	8.2/1-5, 8.3/1-8, 8.6/18-20
9. Benchmarking	Estabelecer uma metodologia para a busca de referenciais comparativos.	8.3/1-8,
10. Eficiência no Gerenciamento Público Compras Públicas	Melhorar a qualidade dos gastos públicos e oferecer melhores produtos (bens e serviços) à sociedade e auferir economicidade.	8.2/1-5, 8.3/1-8
11. Avaliação de Desempenho. Mapeamento de Competências	Criar um instrumento para avaliar o desempenho dos servidores.	8.3/1-8, 8.4/1-6
12. Infra-estrutura TI	Reestruturar a rede física Inmetro, que envolve a aquisição e instalação de novos equipamentos.	8.4/1-3, 8.5/1-6
13. Implantação Assistida de Programas de AC	Facilitar a implementação de programas de avaliação de conformidade, com ênfase nas MPes.	8.3/1-8, 8.6/5-9
14. Biotecnologia	Incrementar a utilização de biomassa para produção de bioetanol.	8.3/1-8, 8.6/1-20, 8.6/18-20

Figura 2.2.A.1.3. Planos de ação e indicadores impactados

2.2.A.1. Principais indicadores, metas e planos de ação

As fig. 2.2.A.1.1, fig. 2.2.A.1.2. e fig. 2.2.A.1.3. apresentam, as tabelas com os principais indicadores, metas e planos de ação.

No CG são pactuados outros planos de ação estabelecidos como meios para alcançar os objetivos de desenvolvimento institucional.

2.2.A.2. Projeções sobre os referenciais comparativos

A busca de referenciais se dá com organizações que possuem processos comparáveis com as atividades do Inmetro e que sirvam de balizadores para a melhoria do desempenho organizacional.

O acompanhamento e projeção dos resultados das

instituições citadas em 5.2.A e 5.2.B, para efeito de geração de informações comparativas, projeção de desempenho dos congêneres, formulação de objetivos e metas estratégicas e a verificação do posicionamento competitivo atual e futuro do Inmetro são de responsabilidade de todas as UP, sendo realizados por meio das seguintes práticas disseminadas:

- contatos diretos com outros órgãos do governo;
- visita de Diretores e especialistas do Inmetro às instituições congêneres no exterior;
- participação de especialistas do Inmetro em fóruns e eventos nacionais e internacionais;
- participação de especialistas do Inmetro em avaliações laboratoriais (*peer reviews*);
- acesso às informações comparativas relacionadas à atuação de Institutos de Tecnologia Industrial e através dos Pontos Focais;
- participação do Inmetro em *benchmarks* e intercomparações laboratoriais;
- relatos e reuniões para disseminação de dados obtidos por profissionais em missões ao exterior;
- informações comparativas e de tendências apresentadas nos fóruns internacionais e fornecidas por entidades parceiras.

2.2.A.3. Envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação

No PEI, uma vez definidos os objetivos, cada UP reúne seus gerentes e detalha os planos de ação, que são posteriormente aprovados pela AAdm e divulgados para toda a força de trabalho.

A participação da força de trabalho na execução dos projetos corporativos ocorre por meio de uma prática inovadora de gestão, intitulada Inmetro-de-depois-de-amanhã. Este programa consiste na alocação de novos servidores em projetos corporativos, visando desenvolver profissionais para futuro aproveitamento em posições estratégicas. Para garantir o efetivo desenvolvimento destes novos servidores, criou-se a figura do tutor, que orienta a execução das atividades na busca de resultados efetivos.

Os planos de ação dos Macroprocessos são elaborados com o envolvimento do corpo gerencial e técnico nos *workshops* dos Blocos II e III (fig. 2.1.B.1.2). Dessa forma, é garantido um alto grau de envolvimento, responsabilização e comprometimento das pessoas na definição e execução dos planos.

2.2.B. Estabelecimento de metas para as áreas da organização e coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos

Com o objetivo de gerenciar não somente o que é considerado estratégico para a organização, mas o seu dia-a-dia, criou-se uma rede de indicadores com metas, abrangendo desde objetivos estratégicos até processos operacionais.

O Mapa Estratégico é gerenciado por meio de indicadores de resultado e de esforço, garantindo uma relação de causa e efeito para um melhor monitoramento do alcance dos objetivos.

Grande parte desses indicadores tem, em sua memória de cálculo, indicadores específicos de cada macroprocesso e processo organizacional, garantindo um alinhamento entre os indicadores estratégicos e os indicadores contidos nos planos táticos.

Nos planejamentos táticos, os Macroprocessos e

Processos Organizacionais têm seu foco definido explicitamente no texto da sua declaração de negócio, que busca responder: o que é feito, para quem e como. O negócio é decomposto em dois níveis a saber: processos específicos e processos operacionais. Os indicadores associados ao negócio buscam avaliar o impacto global (efetividade) das ações mapeadas. Aos processos específicos e operacionais são associados indicadores de: eficácia, que expressam a qualidade da prestação dos serviços vinculados ao macroprocesso e processo organizacional; e eficiência, que expressam a otimização dos recursos alocados ao macroprocesso e processo organizacional.

Todos os indicadores são cadastrados no sistema corporativo de acompanhamento do desempenho (Planest), que evidencia, graficamente, o alcance das metas estabelecidas.

2.2.C. Desdobramento dos planos de ação e coerência com as estratégias selecionadas

Os planos de ação são desdobrados em dois níveis: projetos corporativos, vinculados aos objetivos do Mapa Estratégico, e projetos vinculados aos Macroprocessos e Processos Organizacionais.

No PEI, uma vez definidos os objetivos, cada chefe de UP reúne os gerentes, e detalha os planos de ação. Nesse detalhamento são definidas as etapas dos projetos e as áreas responsáveis pela sua execução. Como os projetos corporativos normalmente envolvem mais de uma UP, a Dplad coordena este processo, analisando e fazendo sugestões de melhoria nos detalhamentos dos projetos. Para auxiliar esta análise, e garantir coerência com as estratégias da instituição, é utilizada como padrão de trabalho uma ficha em excel elaborada conforme campos constantes no sistema corporativo de acompanhamento de projetos (Sicap).

Nos planos táticos utiliza-se a mesma prática e padrão de trabalho.

2.2.D. Alocação de recursos

O Siplan é o principal instrumento utilizado para a alocação e controle dos recursos orçamentários e financeiros necessários à execução dos planos estabelecidos. A integração existente entre os sistemas de planejamento (Planest e Sicap) e o sistema orçamentário (Siplan) permite 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.

2.2.D.1. Principais recursos financeiros e não-financeiros alocados

Macroprocesso	Recursos orçamentários (R\$)
Avaliação da Conformidade	6.893.228,00
Garantia Metrológica	9.914.537,00
Pesquisa, Desenvolvimento e Rastreabilidade em Metrologia	13.716.767,00
Educação para Metrologia e Qualidade	268.020,00
Acreditação	4.383.315,00
Gestão Estratégica	20.109.210,00
Apoio	52.407.246,00
Articulação Internacional	569.921,00
Inovação Tecnológica	1.379.397,00

Figura 2.2.D.1 - Exemplos de Recursos Alocados em 2009
(Fonte: Siplan Relatório DP01 - Previsto)

2.2.E. Comunicação das metas, dos indicadores e dos planos de ação para a força de trabalho e para as demais partes interessadas

Desde a implementação do primeiro Planejamento Estratégico, a AAdm assumiu como prática a disseminação do plano às partes interessadas. A divulgação é realizada por meio de fóruns, eventos e mecanismos, apresentados nas fig. 1.1.A.1, 1.1.A.2 e 1.1.A.4, sendo repassado, em seguida, ao corpo funcional. Os principais canais são o site do Inmetro na Internet, a Intranet, o jornal interno “Na Medida” e as reuniões de coordenação das UP. Adicionalmente, publicações específicas são preparadas para apresentação a órgãos de governo, aos Comitês do Conmetro e a organizações parceiras, conforme deliberação da AAdm, em reunião de diretoria.

Em 2009, com foco na comunicação e monitoramento dos planejamentos estratégico e táticos, criaram-se os chamados “Painéis de Planejamento”, painéis acrílico que são fixados em locais de ampla visibilidade para os dirigentes das UP, dentro das dependências do Inmetro. Os locais escolhidos foram salas de reuniões, salas dos diretores e coordenadores gerais e na sala de reunião da presidência do órgão, de modo a evidenciar as informações qualitativas e quantitativas disponíveis nos sistemas referentes ao planejamento estratégico institucional e aos planejamentos táticos dos Macroprocessos.

A fig. 2.2.E.1 apresenta o painel de planejamento, que é composto por quadrantes de informações gerenciais atualizadas periodicamente.

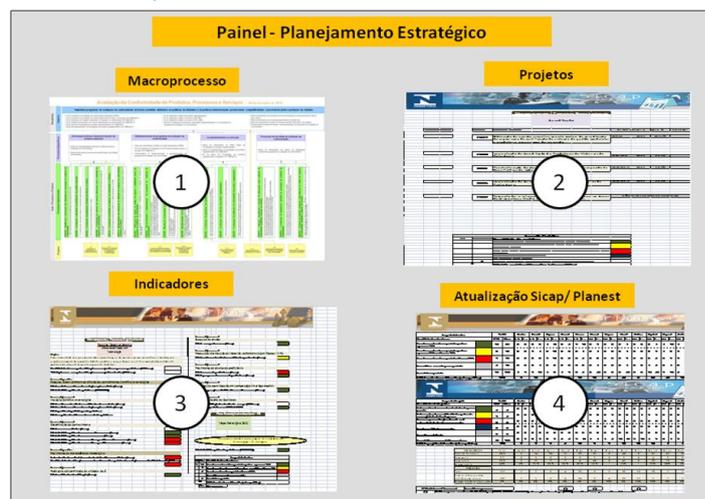


Figura 2.2.E.1

O painel de planejamento apresenta uma fotografia do andamento das atividades das UP, destacando, de maneira sintética, as informações mais relevantes para AAdm Vale ressaltar que essa fotografia é extraída das informações disponíveis nos sistemas Sicap e Planest.

1. Quadrante de macroprocesso – o primeiro quadrante contém a(s) árvore(s) de macroprocesso relacionada(s) à UP.
2. Quadrante de acompanhamento de projetos – o segundo quadrante contém os principais projetos da carteira da UP e seus respectivos status de execução física;
3. Quadrante de indicadores de desempenho – o terceiro quadrante contém uma lista de indicadores do(s) macroprocesso(s) e dos objetivo(s) estratégico(s) institucional(is) relacionado(s) à UP, com seus respectivos resultados;
4. Quadrante de verificação da atualização dos sistemas – o quarto quadrante contém uma planilha com informações quantitativas sobre o grau de atualização

dos projetos (Sicap) e indicadores (Planest), conforme figura abaixo.

2.2.F. Monitoramento da implementação dos planos de ação

Em 2008, foi dada ênfase à parte de monitoramento do mapa estratégico do Inmetro, construído de acordo com a metodologia BSC. O início desta etapa teve como marco a elaboração de um documento que relaciona todos os indicadores pertinentes para o mapa estratégico, além dos projetos considerados corporativos e estratégicos.

Seguindo a filosofia de promover a discussão dos resultados alcançados e fomentar a cultura de implementação do BSC, criou-se a figura do gestor de planejamento em cada UP. Os gestores de planejamento são servidores/colaboradores com experiência em gestão, que são incumbidos da tarefa de acompanhar e divulgar o planejamento nas respectivas UP, além de estimular e acompanhar o uso e a atualização dos sistemas corporativos de gestão.

Com a adoção dos painéis de planejamento, a metodologia de monitoramento compreende:

- **Reuniões com os gestores de planejamento** – Esta atividade consiste na realização de reuniões com os gestores de planejamento de cada UP, visando, de um lado, ao acompanhamento da execução dos projetos e da coleta de indicadores da área; de outro, à avaliação crítica da pertinência e da confiabilidade dos indicadores, da adequação da carteira de projetos com relação aos objetivos estratégicos da instituição. Em adição, são levantadas nessas reuniões as demandas relacionadas aos novos tipos de informação a serem eventualmente incluídas nos painéis.
- **Análise crítica dos quadrantes** – Compõem-se não apenas de atualizações periódicas das informações, em

função de futuras conveniências, de alterações dos tipos e informação que constarão nos quadrantes, visando auxiliar na tomada de decisão da AAdm.

- **Elaboração dos novos quadrantes** - Consiste na produção das planilhas e gráficos com informações atualizadas, que preencherão os quadrantes do painel, fechando um ciclo de monitoramento.

À luz das atividades descritas, conclui-se que o monitoramento dos planos de ação constitui-se em um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento e à avaliação do desempenho institucional. Assegura-se, desta forma, a consecução dos resultados finalísticos e intermediários, identificando as dificuldades encontradas para que se possa solucioná-las, garantindo assim a efetiva implantação das ações planejadas.

Melhorias recentes implementadas

Ano	Principais Inovações e Melhorias Implementadas
2008 - Abril	Implantação do BSC – Situação atual
2008 – Junho	Formação do Grupo de Gestores de Planejamento do Inmetro (Responsáveis pelas atividades de planejamento das UP)
2008 – Outubro	1º Ciclo de Monitoramento do BSC
2009 – 1º semestre	Implantação dos painéis de Planejamento
2009 - Setembro	Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que contou com a participação de cerca de 120 gerentes- Curso BSC Aplicado ao Inmetro
2009 – Dezembro	Revisão do Mapa Estratégico elaborado em 2006

Controle das práticas de gestão

As principais práticas de gestão relativas às estratégias e a planos, com padrões de trabalho, métodos de controle, aplicação e responsáveis estão apresentadas na fig. 2.0 que evidencia aspectos de disseminação, integração e continuidade.

Práticas de Gestão	Padrões de Trabalho	Controle da Prática			Aplicação da Prática				
		Método Específico de Controle	Freq.	Responsável	Disseminação	Continuidade (Desde)	Integração		
							Coerência	Inter-Relação	Cooperação
Formulação das Políticas Públicas	PPA; CG; PDP, Resoluções Conmetro	Reuniões CCA, Relatório do GC, reuniões AAdm	Semestral, anual e Conforme agendas	Dplad, Presi e Gabin	Todas UP e RBMLQ-I	1998	PPA; CG; PDP, Resoluções Conmetro	Planejamento estratégico e tático e todas UP	Órgãos públicos e privados; outros inst. de pesq. nacionais e inter.
Formulação das Estratégias da Organização	Planejamento estratégico e tático	Reuniões AAdm, Reuniões específicas com UP	A cada 7 anos com revisão anual	Dplad e Presi	Todas UP e RBMLQ-I	1991	PPA; CG; PDP, Resoluções Conmetro	Planejamento estratégico tático e todas UP	Órgãos públicos e privados; outros inst. de pesq. nacionais e inter.
Avaliação seleção e divulgação das estratégias	Planejamento estratégico e tático e CG	Reuniões AAdm, Reuniões específicas com UP	Anual	Dplad, Presi e Gabin	Todas UP	1991	PPA; CG; PDP, Resoluções Conmetro	Planejamento estratégico tático e todas UP	Órgãos públicos e privados; outros inst. de pesq. nacionais e inter.
Implementação das estratégias	Planejamento estratégico e tático e CG	Reuniões AAdm, Reuniões específicas com UP	Contínua	Dplad, Presi e Todas UP	Todas UP	1991	PPA e CG	Planejamento estratégico tático e todas UP	Órgãos públicos
Monitoramento dos indicadores	Planejamento estratégico e tático, CG e Planest	Reuniões específicas com UP	Contínua	Dplad e Todas UP	Todas UP	1998	PPA e CG	Planejamento estratégico tático e todas UP	Órgãos públicos
Monitoramento dos planos de ação	Planejamento estratégico e tático, CG e Sicap	Reuniões específicas com UP	Contínua	Dplad e Todas UP	Todas UP	1995	PPA e CG	Planejamento estratégico tático e todas UP	Órgãos públicos

Figura 2.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas às Estratégias e Planos

3 - CIDADÃOS

3.1. Imagem e conhecimento mútuo

3.1.A. Segmentação dos cidadãos usuários

Os cidadãos-usuários são identificados e classificados considerando a natureza das atividades, a Missão, a cadeia produtiva de cada um dos Macroprocessos e a cadeia de valor dos Processos Organizacionais. Na revisão do PEI de 2006 (horizonte 2007-2014), os cidadãos-usuários foram identificados e classificados como mostra a fig. 3.1.A.1.

Grupo	Integrantes
Setor produtivo (usuários)	Indústria, comércio e prestação de serviços, MBC, CNI, CNC, Federações da Indústria e do Comércio Estaduais
Órgãos governamentais (usuários)	Casa Civil da PR, MDIC, MP, MF, outros Ministérios, secretarias, empresas públicas, autoridades regulamentadoras e agências reguladoras
Comunidade científica e tecnológica (usuários)	Institutos de pesquisa, laboratórios, organismos técnicos e instituições de ensino vinculadas à ciência e à tecnologia
Sociedade como um todo (beneficiários)	Cidadãos e consumidores, CPCON, entidades de defesa do consumidor, sindicatos e associações de classe, órgãos da mídia, ONG e demais representantes da sociedade organizada

Figura 3.1.A.1. Segmentação dos cidadãos-usuários

3.1.A.1. Identificação dos cidadãos-usuários atuais e potenciais

A sistemática de identificação é analisada nas revisões do PEI, quando os Macroprocessos (e cadeias produtivas) e os Processos Organizacionais (e cadeias de valor) são atualizados. A segmentação apresentada foi mantida na recente revisão de 2009. Objetivando ações de caráter pró-ativo, cidadãos-usuários potenciais são identificados na dinâmica da atuação das UP, no monitoramento e na análise de dados obtidos por meio de canais de relacionamento como Ouvidoria, comitês assessores do Conmetro, pesquisas de opinião e demais mecanismos de interação apresentados na fig. 3.1.B.1. O controle dessa identificação é feito pelas UP, seguindo padrões estabelecidos, tais como: prospecção de demandas por programas de avaliação da conformidade (NIT-Diape-001),

planejamento anual da regulamentação metrológica (OS-Dimel-004) e avaliação da ampliação dos programas de Acreditação (NIE-Cgcre-015).

3.1.A.2. Critérios utilizados para agrupar os cidadãos-usuários

O agrupamento é feito com base no perfil dos Macroprocessos e na natureza dos processos operacionais (conforme 7.1), assim como nas características de serviços e produtos oferecidos (conforme Perfil).

3.1.B. Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas

A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários atuais e potenciais, assim como sua utilização para definir e melhorar produtos, serviços e processos, são realizadas pelos mecanismos, mostrados na fig. 3.1.B.1.

3.1.B.1. Metodologias utilizadas para determinar a importância relativa

As UP utilizam práticas específicas com padrões e metodologias próprias para identificar necessidades e expectativas e para avaliar a sua importância relativa no contexto do Sinmetro, conforme mostrado na fig. 3.1.B.1. Corporativamente, as pesquisas de opinião são instrumentos importantes nessa avaliação, que conta ainda com a disponibilização de canais de acesso, conforme 3.2, por meio dos quais são obtidos dados e informações importantes com o mesmo objetivo. As práticas e instrumentos aplicados têm permitido antecipar tendências, o que possibilitou não apenas criar novos produtos ou serviços, mas ampliar competências e adequar à estrutura organizacional a novos desafios. São exemplos:

- Desenvolvimento de MRC;
- Criação da Diretoria de Programa;
- Criação da Diretoria de Inovação e Tecnologia;
- Convênio com Ministério da Justiça (Metrologia Forense);
- Sistema de Medição de Vazão (Receita Federal);
- Verificação de cronotacógrafos.

Importância Relativa das Necessidades	Mecanismos	Respon-sável	Padrões, Metodologias e Insumos
Ampliação do perfil de atuação e da oferta de serviços	Prospecção de demandas por programas de avaliação da conformidade de produtos e serviços	Dqual	NIG-Dqual-002; NIT-Diape-001; recomendações do CBAC; ferramenta "Indique" no sítio Inmetro
Identificação de prioridades; Desenvolvimento de MRC; Ampliação do perfil de atuação, da oferta de serviços e do apoio	Painéis Setoriais; Visitas aos laboratórios por entidades e associações de classe; Reuniões técnicas com representantes dessas entidades, associações e instituições para desenvolvimento de produtos e serviços	Dimci, Dimel e Dqual	Demandas e atributos de serviços e materiais de referência; resultados de pesquisas de satisfação; NIE- Dimci -002; NIE- Dimci -008; Diretrizes Estratégicas da Metrologia Brasileira; Recomendações do CBM
Ampliação do perfil de atuação e da oferta de serviços	Avaliação da demanda por novos programas de Acreditação decorrente de programas de avaliação da conformidade; Solicitações dos organismos de certificação e dos laboratórios	Cgcre	NIE-Cgcre-015; Plano quadrienal do PBAC;
Ampliação do atendimento à demanda por regulamentação	Participação dos setores produtivo, acadêmico e de defesa do consumidor na elaboração de regulamentos técnicos (metrológicos e conformidade)	Dimel, Dqual e Dimci	NIG-Dimel-001; NIG-Dimel-004; NIE-Dimel-104; NIE-Dimel-105; NIT-Dipac-012; Recomendações do CBR e resoluções do Conmetro; Consulta pública, RTM, RAC, Portarias

Figura 3.1.B.1. Exemplos de mecanismos de identificação, análise, compreensão e utilização das necessidades e expectativas e sua importância relativa

3.1.C. Divulgação aos cidadãos e à sociedade

A divulgação dos produtos e serviços, padrões de atendimento e ações de melhoria aos cidadãos e à sociedade é realizada por meio dos mecanismos de interação descritos em 3.2 e canais de comunicação apresentados na fig. 3.1.C.1, bem como pela dinâmica de participação e promoção de eventos a eles relacionados.

3.1.C.1. Métodos utilizados para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas

A Dicom atua com seus setores de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade para garantir que todos os segmentos mostrados na fig. 3.1.A.1 se mantenham posicionados, por meio de informações relativas à

Organização (e seus serviços) perfeitamente compreendidas pelos cidadãos-usuários e pela sociedade impactada. A garantia de uma imagem institucional positiva é reforçada por essa atuação, incluindo o monitoramento constante do uso de marcas e símbolos conforme regulamentação do uso das marcas, visando prevenir o uso indevido ou abusivo, conforme Portaria n.º 179/ 2009. Nessa tarefa participam a RBMLQ-I, a Ouvidoria e os próprios servidores, convocados a contribuir no monitoramento. A partir de janeiro de 2006, a identificação institucional e a dos produtos e serviços prestados deixaram de ser feitas exclusivamente pelo símbolo "I", hoje tão difundido e reconhecido como marca institucional (registrada no INPI sob o n.º 8211051240). Foram criados símbolos e marcas de Acreditação e selos diferenciados para serviços metrológicos e de avaliação da conformidade, para identificar esses serviços.

Tp	Canais de Comunicação
Interna	Intranet
	Jornal Na Medida
	Murais
	Comunica (mensagem eletrônica direta)
	Painéis eletrônicos
	Palestras, encontros e outros eventos institucionais
Externa	Jornais Folha de SP, Estado SP, Globo
	Rádios CBN, Band News, Globo
	Matérias espontâneas em outros veículos de imprensa de abrangência nacional e local
	Quadro de análise de produtos no Fantástico da Rede Globo
	Programas (Em Cima da Hora/Globo News, Auto Esporte, Bom Dia Brasil)
	Sítios do Inmetro, Uol, Terra, G1(Globo)
	Sala Virtual de Imprensa
	Portal do Consumidor
	Portal da RBMLQ-I
	Boletim Inmetro Informação
	Veiculação de spots em rádios de todo o Brasil através da Rádio Câmara
	Campanhas de utilidade pública, divulgadas na mídia nacional, em horário gratuito.
	Programa de visitas ao Inmetro
	Promoção e participação em eventos: seminários, congressos, exposições, workshops, painéis, feiras e lançamentos

Figura 3.1.C.1. Principais canais de comunicação

Os manuais das marcas e símbolos são disponibilizados para consulta, na internet. Os fabricantes e prestadores de serviço são orientados pelos organismos acreditadores e certificadores, quanto à existência e correta aplicação das marcas. Os cidadãos recebem essa informação por meio de publicações oficiais e matérias divulgadas pelos mecanismos apresentados na fig. 3.1.C.1.

A atividade institucional foi intensificada e refinada com a contratação de uma assessoria de imprensa de competência nacional reconhecida (CDN Comunicação Corporativa) que, em conjunto com a equipe de jornalismo da Dicom, assumiu o relacionamento com jornalistas e veículos de comunicação. De acordo com o porte e demanda do assunto a ser divulgado, são utilizadas práticas como: entrevistas coletivas à imprensa, *press-releases*, *press-kit*, atendimento direto a jornalistas, banco de imagens, suporte aos jornalistas na elaboração das matérias, clipping de matérias publicadas em jornais impressos, revistas, rádios, TV e internet, análise diária dos conteúdos publicados sobre o Inmetro, tratamento de crises de comunicação, *media-training*, preparação dos porta-vozes institucionais e promoção de visitas de jornalistas.

O trabalho desenvolvido resultou na ocupação de importantes espaços na mídia nacional e consolidação de grandes parcerias. Entre elas se destacam doze anos de divulgação, no programa Fantástico (Rede Globo), das análises de conformidade de produtos. A audiência estimada é de 24 milhões de telespectadores. Em 2009, foram contabilizados 980 atendimentos a jornalistas e 2.455 matérias positivas sobre a Instituição veiculadas na grande imprensa. As ações de relações públicas englobam a promoção e a organização de eventos de interesse institucional e a condução do Programa de Visitas ao Inmetro (padrão NIG-Gabin-001), registrando a presença de importantes cidadãos-usuários, representantes dos cenários acadêmico, político, científico e empresarial, tanto nacionais como internacionais. Em 2009, foram realizados 80 eventos e 30 visitas. As campanhas de comunicação externa e interna e a produção de material institucional e promocional são ações de publicidade coordenadas ou desenvolvidas pela Dicom, entre as quais se destacam, em 2009: a produção de filme institucional apresentando o Instituto e suas UP; o relatório de atividades no período 2004-2008, em três idiomas; *folders* sobre novos padrões de produtos certificados; e filmes de utilidade pública veiculados em rede nacional nos horários gratuitos destinados ao Governo Federal.

As ações acima descritas são integradas para assegurar a clareza, a autenticidade, o conteúdo adequado, a abrangência e o perfeito entendimento das mensagens divulgadas e do trabalho desenvolvido pela Instituição. As pesquisas realizadas periodicamente pela Dplad têm demonstrado um elevado grau de conhecimento, credibilidade e confiabilidade da Instituição junto aos cidadãos-usuários. O mesmo resultado é obtido junto a empresários, congressistas, jornalistas e dirigentes de federações de indústria e comércio. Em 2009, a marca Inmetro figurou, pela terceira vez consecutiva, na lista das marcas com melhor desempenho do País na publicação Superbrands. O instituto é a única entidade da administração indireta entre as 25 premiadas.

3.1.D. Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento do universo potencial dos cidadãos-usuários

A identificação e avaliação dos níveis de conhecimento do universo potencial dos cidadãos-usuários sobre a Instituição e os produtos e serviços prestados, assim como suas ações, são feitas por pesquisas junto à população, desde 1995 (NIG-Dplad-032). Para manter a necessária isenção, são utilizados serviços terceirizados, com questionários padronizados e previamente aprovados. O conteúdo e a metodologia dessas pesquisas foram refinados ao longo do tempo, em função dos objetivos planejados. Os agrupamentos amostrados, a segmentação praticada e os indicadores gerados estão apresentados na fig. 3.1.C.2.

3.1.E. Avaliação da imagem perante os cidadãos-usuários

A imagem institucional junto aos cidadãos-usuários é avaliada pelas mesmas pesquisas apresentadas em 3.1.D, focada em atributos definidos pela Organização com base no relacionamento e na interação construídas de acordo com a segmentação mostrada na fig. 3.1.A.1.

Agrupamento	Segmentação	Dados gerados
Sociedade como um todo (Beneficiários)	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)	Nível de conhecimento Nível de entendimento das atividades (conhece e sabe o que faz) Nível de reconhecimento da marca Nível de confiança Nível de credibilidade (confiança do público que conhece e sabe o que faz) Nível de confiança de instrumentos e produtos Índice da população que prefere comprar produtos com o selo a marcas conhecidas, mas sem o selo Percepção institucional
Cidadãos-Usuários (inclui usuários de serviços)	Condição do município (capital, periferia ou interior) Porte do município (n.º de eleitores) Setor de atividade (indústria, comércio ou serviço) Região geográfica Tipo de serviço	Nível de satisfação com o serviço de calibração e ensaio Nível de satisfação com o tempo do serviço de calibração e ensaio Nível de satisfação do serviço de verificação periódica Percepção institucional do Inmetro junto a dirigentes de federações de indústria e comércio Satisfação dos dirigentes de federações de indústria e comércio no que se refere à prestação de serviços às indústrias Nível de contribuição do trabalho do Inmetro no apoio à pequena e média empresa Nível de contribuição do trabalho do Inmetro para a inovação das indústrias Nível de contribuição do trabalho do Inmetro para a competitividade das indústrias

Figura 3.1.C.2. Segmentação de dados da pesquisa

3.1.E.1. Atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem

Os principais atributos definidos para caracterizar a imagem institucional são ligados aos aspectos focados em indicadores relativos a conhecimento da Instituição, nível de entendimento das atividades, reconhecimento da marca, confiança, credibilidade, satisfação pelos serviços prestados e percepção institucional, especialmente quanto à eficiência, comparativamente a outras instituições públicas. São atributos que caracterizam a imagem da Organização: a contribuição para o desenvolvimento do País, em temas como competitividade, inovação, exportação, melhoria da qualidade de produtos e serviços, concorrência justa, apoio à pequena e média empresa e proteção ao consumidor, assim como o envolvimento em temas estratégicos como biocombustíveis, PDP, telecomunicações, TV digital, certificação florestal, eficiência energética e produção integrada de frutas.

3.1.E.2. Principais indicadores utilizados para medir a imagem

Os dados gerados pela pesquisa, conforme fig. 3.1.C.2, e outros resultados de indicadores apresentados em 8.1, há aqueles obtidos de práticas de gestão vinculadas à divulgação institucional ou decorrentes de processos finalísticos (8.6). São resultados que complementam as pesquisas e contribuem para a avaliação da imagem institucional. São exemplos, o número de trabalhos publicados, o número de países onde presta assistência técnica, o número de consultas da mídia junto à Dicom, o número de eventos realizados e o número de eventos realizados com valor agregado (eventos com a presença do Presidente da República, Ministros, Chefes de Estado e autoridades internacionais).

3.1.F. Avaliação do atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados

Nas pesquisas de opinião junto aos cidadãos-usuários são identificados segmentos ou setores que deveriam ter um atendimento mais abrangente, assim como novos serviços ainda não regulamentados ou em fase de regulamentação. Essa identificação constitui importante subsídio no sentido de adequar o portfólio de produtos e serviços. Os resultados das pesquisas são apresentados pela Dplad para a AAdm e para cada UP, com o objetivo de desenvolver e refinar processos, produtos e serviços.

3.1.F.1 Principais indicadores utilizados e ações decorrentes

Os principais indicadores utilizados estão apresentados em 8.1. Como fruto do tratamento dos resultados do atendimento, ações foram empreendidas e melhorias foram implementadas, como:

- disponibilização de MRC;
- expansão da abrangência do controle metrológico com a adoção da auto verificação por parte dos fabricantes;
- criação da CPCC – Comissão Permanente de Credibilidade das Certificações (no âmbito do CBAC);
- a criação do CBR – Comitê Brasileiro de Regulamentação;
- ampliação do acesso das micro e pequenas empresas aos serviços de metrologia e avaliação da conformidade;
- utilização de avaliadores externos no processo de Acreditação de organismos de avaliação da conformidade;
- redução do tempo médio para Acreditação de laboratórios, organismos de inspeção, organismos de certificação e para apreciação técnica de modelos.

Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig.3.1.F.1 destaca exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos anos das práticas de gestão relativas a Imagem e Conhecimento Mútuo.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas
Painéis Setoriais
Programa de Visitas ao Inmetro
Sala Virtual de Imprensa
Regulamentação do Uso de Marcas, Símbolos e Selos
Contratação de Assessoria de Imprensa

Figura 3.1.F.1. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão relativas à Imagem e Conhecimento Mútuo

3.2. Relacionamento com os cidadãos-usuários

3.2.A. Definição e divulgação dos principais canais de acesso

Os principais canais de acesso disponibilizados para fins de assistência, informações ou esclarecimentos sobre serviços e produtos e para comunicar sugestões ou reclamações são definidos a partir da segmentação apresentada na fig. 3.1.A.1. São consideradas as necessidades e peculiaridades de cada grupo e de seus integrantes, entre as quais se destacam aspectos geográficos, econômicos e tecnológicos, assim como subsídios decorrentes da avaliação dos resultados das pesquisas, tipo de relacionamento e aplicabilidade de cada

canal disponibilizado. Os canais de acesso disponíveis para os cidadãos-usuários são permanentemente incluídos nas peças de divulgação, tais como: cartilhas, folders, relatórios de atividades, sítios, banners, jornais e publicações. A assessoria de imprensa orienta os

jornalistas para que incluam em suas matérias os contatos para mais informações e esclarecimentos aos cidadãos. Os principais canais de acesso são apresentados na fig. 3.2.A.1.

Cidadão-Usuário	Canais de Acesso	Principais Mecanismos de Consulta
Sociedade como um todo (Beneficiários)	Ouvidoria; Sítio na Internet; Portal do Consumidor	Biblioteca on line, call center, pedagogia, base de dados de portarias e regulamentos, consulta aos órgãos de proteção e defesa do consumidor, notícias, Fale Conosco, atendimento ao cidadão
Setor produtivo	Alerta Exportador; Sítio na Internet; reuniões técnicas; visitas de entidades representativas; Painéis Setoriais; eventos nacionais e internacionais	Regulamentos emitidos no âmbito da OMC, base de dados de organismos e laboratórios acreditados e de regulamentos metrológicos e de avaliação da conformidade emitidos, reuniões técnicas
Órgãos governamentais	Portal do relacionamento com a RBMLQ-I; Sior – Ouvidoria; Conmetro; Comissões do Congresso Nacional; MDIC; MCT; outros ministérios e agências	Base de dados da fiscalização das atividades metrológica e da qualidade, dados da arrecadação da fiscalização, procedimentos, regulamentos aplicáveis, atendimento ao cidadão
Comunidade científica e tecnológica	Instituições parceiras; laboratórios designados; CNPq; visitas de representantes do setor; convênios com universidades;	Biblioteca online, reuniões técnicas, congressos, seminários e outros eventos nacionais e internacionais,

Figura 3.2.A.1 – Principais canais de acesso disponibilizados aos grupos de cidadãos-usuários

3.2.A.1 Principais canais de acesso disponibilizados aos cidadãos-usuários

O sítio é um dos principais canais de acesso para a sociedade como um todo, com bancos de dados de padrões (normas, regulamentos e portarias); notícias; biblioteca online; "Sala de Imprensa"; acessos à Ouvidoria, ao Portal do Consumidor, ao Ponto Focal, ao serviço "Fale com o Inmetro", ao Programa de Análise de Produtos (link: "Indique! Sugestão para o Programa de Análise de Produtos") e um canal específico para as pessoas relatarem seus acidentes de consumo (link: "Acidente de consumo: relate seu caso").

A Ouvidoria disponibiliza aos cidadãos-usuários os seguintes meios: internet, telefone com discagem gratuita (0800) e atendimento presencial. Oferece uma Central de Tele-atendimento (desde 2001) que funciona nos dias úteis, em horário comercial, com doze operadores de telemarketing e uma supervisora, visando um atendimento mais rápido e eficaz (padrão NIE-Ouvid-001). O Portal do Consumidor, sítio de informações sobre relações de consumo, recebeu mais de 19.300.000 acessos desde sua criação, em 2002. O Portal possui cerca de 3.000 sítios divulgadores voluntários e mantêm-se em primeiro lugar, há mais de quatro anos, no principal buscador da Web, com um resultado de 23.700.000 páginas. O sítio divulga mensalmente mais de 650 notícias mensais sobre os assuntos que perpassam as relações de consumo como: saúde, direito do consumidor, educação e cidadania, entre outros. A relevância do serviço do Portal tem provocado ações espontâneas de apoio da sociedade. Recentemente, foram criados (por um usuário do sítio) o Twitter (rede de relacionamento social) e o Microblog do Portal, permitindo postar as notícias publicadas no Portal para 2.145 seguidores.

O Ponto Focal de Barreiras Técnicas às Exportações (função exercida no País pelo Instituto) disponibiliza seis serviços de apoio ao setor empresarial através da Internet. O serviço "Alerta Exportador!" foi 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. Trata-se de um serviço prestado gratuitamente, que fornece informações, via e-mail, sobre as notificações que os demais países fazem à OMC, a respeito de entrada em vigor de novos regulamentos técnicos. Outro serviço importante é o recebimento de denúncias sobre eventuais barreiras técnicas identificadas em processos de exportação, a análise dessas denúncias e a orientação dos exportadores sobre os procedimentos a

adotar, podendo ser geradas outras ações no interesse do exportador e do País.

O Portal de Relacionamento com a RBMLQ-I, que congrega os órgãos delegados, objetiva a troca de informações e conhecimento via Internet, mediante a padronização e a criação de uma base corporativa de dados.

Outro canal importante de acesso e divulgação de informações é o link "Produção Intelectual", do sítio. Adicionalmente, a disseminação de informações ocorre pelo Portal de Relacionamento da RBMLQ-I, pelo Sidoq e por meio dos Relatórios de Avaliação do Contrato de Gestão.

A gestão das informações disponibilizadas é responsabilidade das UP, em função de suas competências. Essas informações são direcionadas ao Gabinete/Dicom, para divulgação aos cidadãos-usuários.

3.2.B. Tratamento das reclamações e sugestões

O tratamento das reclamações, formais e informais, é realizado pela Ouvidoria, utilizando como ferramenta o SAC – Sistema de Atendimento ao Cidadão. Esse sistema visa à centralização das demandas que chegam à Ouvidoria, assim como nas áreas técnicas, possibilitando o registro, análise e o acompanhamento das manifestações dos cidadãos, até a sua solução, gerando relatórios e gráficos estatísticos que fornecem a visibilidade necessária da Instituição aos cidadãos-usuários.

A Ouvidoria utiliza como padrões de trabalho, as normas NIG-Ouvid-002 (para tratar as reclamações, críticas e denúncias) e a NIG-Ouvid-004 (para tratar as solicitações de informações e sugestões recebidas). Mantém um Grupo de Atendimento Especializado – GA, que trata as demandas mais complexas recebidas pela Central de Atendimento e demais canais, encaminhando às áreas competentes temas específicos. Com o objetivo de agilizar ainda mais o atendimento, foi criada uma base com aproximadamente 1000 questões / assuntos mais freqüentes, atualizada constantemente. Essa base integra o SAC e atende o GA.

Os operadores do call center recebem treinamento continuado da equipe da Ouvidoria, objetivando atendimentos imediatos e com qualidade. O desempenho do call center é avaliado com base na análise das solicitações, no monitoramento dos atendimentos (via gravação), na análise das avaliações dos operadores feitas pela supervisora da própria Central de Tele-atendimento. Nos últimos quatro anos, houve uma redução significativa do tempo de resposta para informações. Hoje, mais de

98% das demandas são respondidas imediatamente, considerado o total de 45.579 atendimentos realizados em 2009.

Está sendo implementado o Projeto Sior (Sistema Integrado de Ouvidorias) na RBMLQ-I. O Sior consiste na implantação de ouvidorias em cada um dos órgãos delegados, todas elas alinhadas (em conceito e metodologia) à Ouvidoria. O Sior permite acompanhar, em tempo real, a evolução dos atendimentos por meio do SAC, disponível no Portal do Relacionamento com a RBMLQ-I (dos 26 Estados da Federação, 18 já estão funcionando dentro do sistema).

3.2.B.1. Principais ações decorrentes e sua informação

As demandas reincidentes são encaminhadas às áreas responsáveis, para análise crítica e ações corretivas necessárias. Desde 2003, a Ouvidoria disponibiliza na internet relatórios mensais que sintetizam dados quantitativos e relatórios anuais que consolidam análises relativas às diferentes áreas, possibilitando um planejamento institucional direcionado em função dos resultados. Os relatórios estão disponíveis na intranet e internet e são encaminhados ao conhecimento da AAdm

3.2.C. Acompanhamento dos serviços/produtos recentemente prestados ou entregues

Os serviços recentemente prestados ou entregues são acompanhados por cada UP por meio de práticas específicas e mecanismos próprios, conforme as peculiaridades de cada um, com objetivo de gerar soluções rápidas, evitar problemas de atendimento e relacionamento e atender expectativas. Assim, a calibração de instrumentos, a aprovação de modelos e a arqueação de tanques são acompanhadas quanto ao atendimento às expectativas, preço e tempo de resposta, via questionários encaminhados pela Dimel e pela Dimci. Já os serviços prestados pela RBMLQ-I são acompanhados por pesquisas realizadas (por meio de entrevistas telefônicas), a cargo da Dplad, em amostras do universo atendido a cada mês pelos órgãos delegados. A avaliação da conformidade tem seus programas acompanhados pela Dqual, por meio do processo de verificação da conformidade de produtos (NIT-Divec-004) que constata, no mercado, as características dos produtos com conformidade avaliada.

3.2.D. Avaliação da satisfação e da insatisfação dos cidadãos usuários

Desde 1998, são realizadas pesquisas de opinião junto aos cidadãos-usuários, em 20 estados da Federação, para avaliar a satisfação com os principais serviços prestados (serviços de verificação periódica e serviços de calibração e ensaios), por meio de entrevistas telefônicas pessoais, após a prestação dos serviços.

As pesquisas de satisfação junto à população foram aprimoradas por meio do refinamento dos questionários e da utilização de uma ferramenta de gerenciamento online do software QuestManager, proporcionando agilidade na realização de pesquisas uma vez que os dados são registrados no sistema no momento em que a entrevista é respondida e os relatórios das questões preenchidas são atualizados automaticamente. Os principais atributos que geram satisfação ou insatisfação são identificados para cada público pesquisado de forma segmentada, tais como: estados da federação, informações prestadas, atendimento, conhecimento técnico e conduta do prestador

de serviço, tempo e preço cobrado. As perguntas abertas são feitas para identificar os motivos que causaram satisfação ou insatisfação. O nível de percepção da eficiência institucional é pesquisado anualmente, de forma comparativa com instituições como Procon, Correios, Embrapa, Anatel, ANEEL, Anvisa e INSS, mantendo-se a segunda colocação nos últimos três anos.

A percepção institucional junto aos dirigentes das federações de indústria e comércio, que representam uma parcela do setor empresarial, era pesquisada anualmente via manifestações espontâneas. Atualmente, essa pesquisa é feita de maneira objetiva e aleatória, junto a 60 dirigentes de Unidades da Federação.

O resultado final do desempenho do CG, uma nota atribuída sempre no ano subsequente, em reunião do CAA, é considerado como cumprimento de requisito de parte interessada (indicador da satisfação do Governo Federal), e o seu resultado impacta diretamente na remuneração dos servidores (gerando satisfação da força de trabalho). O nº de trabalhos científicos publicados é um indicador da satisfação da comunidade científica e os tempos médios de prestação de serviços impactam diretamente na satisfação e são considerados como indicadores importantes para o setor produtivo. A Ouvidoria gera informações qualitativas relevantes para a avaliação da satisfação e insatisfação dos cidadãos-usuários, disponibilizadas a todas as UP por meio de relatórios mensais e anuais. A coordenação das pesquisas é da Dplad, que faz a análise dos resultados e os apresenta às UP e à AAdm Os relatórios das pesquisas são disponibilizados para toda a força de trabalho na Intranet.

3.2.E. Utilização das informações para melhorar o nível de satisfação

A Dplad, ao analisar os resultados das pesquisas, identifica as principais oportunidades de melhoria e as apresenta aos Diretores e gerentes responsáveis pelos processos relacionados. Nas reuniões de análise crítica das UP e nas reuniões da AAdm, esses resultados são novamente analisados juntamente com as informações qualitativas recebidas da Ouvidoria. Desta forma, são definidas medidas corretivas para aperfeiçoar os processos, produtos e serviços ofertados aos cidadãos-usuários.

3.2.E.1 Principais ações implementadas

As principais ações implementadas visando à melhoria do nível de satisfação dos cidadãos- usuários são:

- Redução do tempo médio dos processos de Acreditação de organismos e de aprovação de modelos – Automação do processo com aplicação de ferramenta BPMS;
- Aumento da transparência das informações e da velocidade de resposta - Consulta em tempo real da situação do processo de Acreditação;
- Redução da evasão fiscal em cervejarias - Medição automática de vazão da cerveja;
- Novos serviços - Padronização primária de tensão por meio do efeito Josephson em 10 V e espectrofotometria de absorção atômica para análises da qualidade da água (PDRM);
- Novos produtos - Produção de MRC de biocombustível em parceria com Nist.

Aprendizado

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig.3.2.E.1 destaca exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos anos das práticas de gestão relativas à Relacionamento com os Cidadãos Usuários.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas
Criação do <i>Link</i> "Produção Intelectual"
Criação do Sior
Biblioteca Online
Criação do <i>link</i> "Acidente de Consumo – Relate seu caso"

Figura 3.2.E.1. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão relativas ao relacionamento com os cidadãos-usuários

Práticas de Gestão	Padrões de Trabalho	Controle da Prática			Aplicação da Prática				
		Método Específico de Controle	Freq.	Responsável	Disseminação	Continuidade (Desde)	Integração		
							Coerência	Inter-Relação	Cooperação
Identificação e segmentação	PEI; NIT-Diape-001; NIE-Cgcre-015; OS-Dimel-004	Análise de processos específicos e operacionais	Conforme agendas	Dplad, Dqual, Cgcre e Dimel	UP relacionadas e RBMLQ-I	2003	PEI, Negócios dos Macroprocessos	PEI, planej. tático, todas UP	MP
Necessidades e expectativas	PEI; NIT-Diape-001; NIE-Cgcre-015; NIG-Dimel-001/004; NIG-Dqual-002; NIE-Dimci-002/008	Reuniões da AAdm análise de processos específicos e operacionais, atualização de planos de ação quadrienal e de regulamentação, Reuniões específicas com UP	Conforme agendas	Presi, Dplad, Dimci, Dqual, Dimel, Cgcre	Todas UP e RBMLQ-I	1991	PEI, Negócios dos Macroprocessos	PEI, planejamen to tático, todas UP	MP
Divulgação de padrões, produtos, serviços e ações	NIG-Gabin-001/002/003/005/006/007/008/009/011/012; NIG-Dplad-035	Reuniões da AAdm Reuniões de coordenação das UP	Conforme agendas	Dplad, Secom-GF	Todas UP	2004	PEI, Negócios dos Macroprocessos	Planejamen to tático, todas UP	Dicom
Níveis de conhecimento sobre a Organização	NIG-Dplad-032	Reuniões AAdm Reuniões de avaliação Dplad	Conforme agendas	Dplad, Presi e Todas UP	Todas UP	1995	PEI, Negócios dos Macroprocessos	PEI, Planejamen to tático, todas UP	Ibope
Avaliação da imagem	Planejamento tático, NIG-Dplad-032	Reuniões específicas Dplad com UP	Conforme agendas	Dplad	Todas UP	1995	PEI	PEI, Planejamen to tático, todas UP	Ibope
Avaliação do atendimento	NIG-Ouvid-001/002	Auditorias de avaliação	Conforme agendas	Dplad e Todas UP	Todas UP	1995	Resultados de pesquisas	PEI, Planejamen -to tático, todas UP	Ibope
Principais canais de acesso	NIG-Caint-001/002/003, NIG-Dplad-034/035, NIE-Dqual-064, NIG-Ouvid-001/002	Avaliação Dicom	Conforme agendas	Gabin	Todas UP	1995	PEI, Negócios dos Macroprocessos, Segmentação	Segmen- tação	Dicom
Tratamento de reclamações e sugestões	NIG-Ouvid-001/002, NIT-Divec-005, NIE-Dimci-002, NIG-Ouvid-004, Sior	Reuniões de avaliação Ouvid	Mensais	Ouvid, UP	UP relaciona das	2002	PEI, Negócios dos Macroprocessos, Segmentação	Segmen- tação	Dplad
Serviços recentemente prestados	NIT-Divec-004, NIE-Dimci-008	Reuniões de avaliação Ouvid, Reuniões UP	Mensais	Ouvid, UP	UP relaciona das	1995	PEI, Negócios dos Macroprocessos, Segmentação	Segmen- tação	Dqual, Dimci, Dimel, Cgcre
Avaliação da satisfação/insatisfação	NIG-Dplad-032, Quest-Manager	Reuniões de avaliação Ouvid e Dplad	Conforme agendas	Dplad, Ouvid	Todas UP	2005	PEI, Negócios dos Macroprocessos, Segmentação	Segmen- tação	Ibope
Melhoria da satisfação	NIG-Dplad-032	Reuniões AAdm	Conforme agendas	AAdm	Todas UP	2005	PEI, Negócios dos Macroprocessos, Segmentação	Segmen- tação	Dplad

Figura 3.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à gestão relativas à imagem e conhecimento mútuos e a relacionamento com cidadãos-usuários

4. SOCIEDADE

4.1. Atuação socioambiental

4.1.A. Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais

No âmbito do Regimento Interno, aprovado pela Portaria MDIC nº 82, de 1º de abril de 2008, foi criado o Nugam,

vinculado à Diraf, a quem compete à execução das ações de gestão ambiental e de planejamento, implantação e conservação do paisagismo do *campus*. Para cumprir com essas competências, o Nugam desenvolve, gera e mantém um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), iniciado em agosto de 2009, cujo principal objetivo é tratar os impactos

sociais e ambientais negativos e potencializar os impactos positivos.

Este Sistema foi elaborado de acordo com os preceitos estabelecidos na norma ABNT NBR ISO 14001 e com as obrigações decorrentes das legislações ambientais federais, estaduais e municipais pertinentes. O SGA é composto por uma política de meio ambiente, objetivos ambientais, e programas e metas para atingir esses objetivos e cumprir a política. Todos esses componentes estão formalmente estabelecidos em normas e procedimentos internos de trabalho.

Para identificação dos aspectos e impactos sociais e ambientais são realizados diagnósticos *in loco* em todas as UO do *campus* de Xerém. As Unidades são visitadas, os processos de trabalho são observados e os técnicos e pesquisadores são entrevistados para que sejam evidenciados os aspectos ambientais envolvidos, e os potenciais impactos ambientais subsequentes. A partir disso, os impactos sociais e ambientais são valorados levando-se em consideração sua importância e relevância, sendo então dispostos em uma escala de prioridade de tratamento. Esse levantamento é realizado anualmente, sendo que sua primeira versão foi iniciada no segundo semestre de 2009.

A partir desse diagnóstico são identificados os aspectos prioritários para receberem tratamento e desenvolver Programas Ambientais com o objetivo de prevenir, mitigar ou eliminar os eventuais impactos ambientais negativos e conflitos socioambientais.

4.1.A.1. Principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos

Tendo em vista o levantamento dos impactos ambientais mais importantes (descrito em 4.1.A), as principais ações em desenvolvimento referem-se à gestão dos resíduos sólidos gerados pelos serviços e atividades desenvolvidas no *campus* laboratorial. Este trabalho é orientado pelas obrigações estabelecidas na Lei Estadual nº 4.191/2003, que dispõe sobre a Política de Resíduos Sólidos do Estado do Rio de Janeiro, e outros documentos legais e normas específicas. Essas ações compõem os seguintes programas ambientais:

- Programa de Gerenciamento de Resíduos: Controla, desde 2008, todo o material que necessita de descarte especial, como lâmpadas, pilhas e baterias, resíduos sólidos laboratoriais e resíduos ambulatoriais. Esse material é adequadamente classificado (de acordo com a ABNT NBR 10.004), segregado, armazenado (de acordo com a ABNT NBR 12.235), transportado, isolado e, por fim, recebe sua destinação final adequada por meio de parcerias ou contratos com empresas de descarte de resíduos licenciadas ambientalmente de acordo com a lei. A matéria orgânica resultante das podas de árvores e aparas de gramas do *campus* de Xerém é reutilizada no paisagismo por meio da compostagem.
- Programa de Coleta Seletiva Solidária: Em atendimento ao Decreto Presidencial nº 5.940/2006, que estabelece a Coleta Seletiva Solidária, todo o material reciclável gerado nas dependências do *campus* de Xerém, como copos e garrafas plásticas, latas de alumínio, vidro e papel, é doado para uma associação local de catadores de lixo. Assim são minimizados os impactos ambientais negativos da geração de lixo, e potencializados os impactos sociais positivos da integração do Inmetro com a comunidade local, por meio da geração de renda.

Note-se que existem outros programas ambientais importantes que estão descritos nos itens a seguir.

4.1.A.2. Planos existentes para enfrentar eventuais situações de emergência

De acordo com o levantamento de aspectos e impactos ambientais, as possíveis emergências mais severas são aquelas oriundas do descarte inadequado e acidentes no manuseio de resíduos laboratoriais perigosos. Para que sejam evitados esses acidentes, no âmbito do Programa de Gerenciamento de Resíduos, desde 2009 os resíduos laboratoriais gerados são identificados e catalogados de acordo com suas características de periculosidade. São levantados os riscos e acidentes que podem ocorrer com esses materiais, e maneiras de evitar esses acidentes ou combater seus efeitos deletérios. Todas essas informações são sistematizadas em fichas catalográficas e são disponibilizadas para todos aqueles envolvidos com a gestão desses materiais. As fichas são elaboradas a partir das informações das Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos (FISPQ), reguladas pela NBR 14.725 da ABNT. Os resíduos perigosos são removidos e isolados das áreas comuns em um depósito desenvolvido especialmente para abrigar produtos dessa natureza. Deste local os resíduos são retirados por empresas licenciadas ambientalmente para que seja feita sua destinação definitiva apropriada, de acordo com a Lei Estadual nº 4.191/2003. Todo o transporte é feito de acordo com a Resolução 420/04 da ANTT.

4.1.B. Comunicação à sociedade dos impactos sociais e ambientais

As ações de gestão ambiental desenvolvidas são divulgadas pela promoção de palestras e oficinas junto à comunidade, publicação de materiais educativos e cartazes, divulgação em painéis e na Internet, e participação de representantes do órgão em seminários ambientais e congressos científicos desta área. Sob a supervisão da Dicom, são realizadas campanhas que visam não só comunicar os impactos socioambientais, mas divulgar e organizar as principais ações, coletivas ou individuais, que podem ser adotadas pela comunidade para tratamento desses impactos, como, por exemplo, a economia de água e de energia, ou a importância do plantio de árvores, este último realizado no *campus* desde 2006. Foi lançado um DVD duplo com fotos do Projeto de Levantamento, Mapeamento e Monitoramento da Fauna e da Flora (item 4.1.D), com o objetivo de comunicar à sociedade sobre a importância do *campus* laboratorial para a conservação da biodiversidade local.

4.1.B.1. Critérios adotados para selecionar e priorizar as informações

As informações a serem comunicadas passam por uma avaliação pela Dicom sobre o objetivo da comunicação, conteúdo a ser divulgado e o público alvo. Baseados nessa análise são escolhidos os canais mais apropriados, dentre aqueles citados em 4.1.B, para garantir a disponibilização da informação às partes interessadas.

4.1.C. Tratamento das pendências ou eventuais sanções

Em virtude da existência de mecanismos de controle interno não existem pendências atuais no que se refere à gestão ambiental e não há histórico de sanções anteriores referentes ao descumprimento da legislação ambiental ou de outros requisitos ambientais. Note-se ainda que as

ações de manejo do *campus* laboratorial atendem às legislações ambientais municipais, estaduais e federais. As atividades são realizadas em parceria e de acordo com as orientações da Secretaria Municipal de Meio Ambiente da Prefeitura de Duque de Caxias. Os serviços contratados, como, por exemplo, para retirada de resíduos, são licenciados ambientalmente pelo órgão ambiental competente.

4.1.D. Conservação de recursos não-renováveis e preservação dos ecossistemas

Desde 2004, o programa de Conservação da Biodiversidade Local promove ações de gestão ambiental com impactos positivos sobre a preservação do ecossistema que envolve o *campus* laboratorial. Esse programa procura atender à responsabilidade socioambiental que representa a posição geográfica do *campus*, próximo à Reserva Biológica (Rebio) Tinguá, unidade de conservação federal com mais de 26.000 hectares protegidos, e a própria riqueza da biodiversidade local. Há obrigações legais estabelecidas em documentos como o Código Florestal (Lei nº 4.771/1965), na Lei das Águas (Lei nº 9.433/1997), a Lei de Crimes Ambientais (Lei nº 9.605/1998) e a Lei da Mata Atlântica (Lei nº 11.428/2006). Assim sendo, desde 2006 é realizado o projeto Levantamento, Mapeamento e Monitoramento da Fauna e da Flora do *campus*, cujo objetivo é diagnosticar e acompanhar a diversidade local de espécies. Esse projeto, que já contou com a parceria da Embrapa Solos, levantou 91 espécies animais e 47 espécies de plantas. Em atendimento à Lei nº 5.197/1967, à Lei de Crimes Ambientais, e à Instrução Normativa do Ibama nº 169/2008, todos os animais feridos, adoecidos, ou filhotes com risco de morte encontrados no *campus* são encaminhados para o Centro de Triagem de Animais Silvestres do Ibama em Seropédica, RJ. Da mesma forma, todas as ocorrências (relatos, denúncias, evidências indiretas) de caça ilegal no *campus* são registrados, sistematizados e encaminhados para o Ibama ou para o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), que são os órgãos ambientais competentes para combater esses crimes. O Inmetro faz parte do Conselho Consultivo da Rebio Tinguá, coordenado pelo ICMBio. Este Conselho, criado pela Portaria Ibama nº. 100, de 6 de agosto de 2002, têm por objetivo contribuir com o planejamento das ações de preservação da biodiversidade da Rebio Tinguá. Outro projeto importante do Programa de Conservação é o Biomonitoramento dos Rios e Afluentes do *campus*, realizado em parceria com a Unigranrio desde 2009, que faz análise da água e da comunidade de insetos aquáticos, e acompanha a qualidade dos corpos hídricos do *campus* e do entorno. Essas informações podem subsidiar a definição de ações de conservação local e uso sustentável dos recursos hídricos. Mais ainda, para atender às exigências do Código Florestal e preservar os fluxos de serviços ecossistêmicos, desde 2006 são produzidas mudas de espécies florestais nativas em um viveiro próprio localizado no *campus*. Em uma ação que já contou com a parceria do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, essas mudas são utilizadas em ações de conservação, como reflorestamento, enriquecimento de capoeiras, recuperação de áreas degradadas, e para o paisagismo da área. Por fim, todas as ações de manejo da arborização do *campus*, como podas e eventual retirada de árvores, seguem as orientações legais do Decreto nº 3350/1999 do Município de Duque de Caxias, e são

realizadas em consonância com as orientações da Secretaria Municipal de Meio Ambiente.

4.1.E. Envolvimento e conscientização com a responsabilidade socioambiental

O envolvimento e conscientização da força de trabalho são tratados com base no Programa de Educação Ambiental, que atua de maneira estruturante e transversal aos outros programas ambientais. Este programa visa não só sensibilizar e conscientizar o corpo funcional, mas capacitá-lo e treiná-lo de forma a contribuir na execução dos demais programas ambientais. Assim são realizadas regularmente oficinas de envolvimento e conscientização para a execução adequada dos programas de coleta seletiva de materiais recicláveis, gestão de resíduos sólidos e uso racional da água e de energia. Os canais de divulgação descritos no item 4.1B são utilizados para envolver a força de trabalho, fornecedores e todas as partes interessadas na execução dos programas ambientais.

Campanhas de educação são utilizadas para conscientização, como a campanha contra a caça ilegal realizada. Datas ambientais significativas, como o Dia da Árvore e o Dia Mundial do Meio Ambiente são marcos de campanhas de sensibilização sobre responsabilidade socioambiental. O envolvimento do corpo funcional e da comunidade do entorno em questões de conservação da biodiversidade local são trabalhados por meio de passeios em trilhas ecológicas sinalizadas dispostas ao longo do *campus* laboratorial, mutirões voluntários de plantios de árvores, e exposições de vídeos e fotos do levantamento de fauna e flora local.

A participação no Conselho Consultivo da Rebio Tinguá ganha relevância para as partes interessadas com a responsabilidade socioambiental internamente e externamente. O Conselho reúne representantes do poder público municipal, estadual e federal, de ONGs e da sociedade civil organizada. Assim, torna-se, mais do que um espaço para discussão das ações da Rebio Tinguá, um verdadeiro fórum para o debate sobre questões relativas ao desenvolvimento sustentável de todo o território no entorno da Reserva.

A responsabilidade social é estimulada por meio da integração da força de trabalho em grupos de apoio à sociedade, na implementação de processos específicos relacionados com a formação e capacitação e ações relacionadas à saúde voltadas para o atendimento à comunidade em que a organização está inserida. Destaca-se a realização da Semana da Saúde, há nove anos, envolvendo a força de trabalho, parceiros e comunidade. Recentemente, as atividades do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, oferecidas aos servidores, descritas no item 6.3.D, foram estendidas à população da comunidade de Xerém, no entorno do *campus* laboratorial. Essas ações estão alinhadas à responsabilidade socioambiental.

4.1.F. Direcionamento de esforços para o fortalecimento da sociedade

Os esforços envidados para o fortalecimento da sociedade e de apoio ao desenvolvimento compreendem atividades voltadas para a sociedade, como o Projeto de Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo Sustentável e o Portal do Consumidor. Ambas as ações fortalecem o consumo sustentável e o respeito aos direitos dos consumidores. O Curso Técnico em Metrologia,

realizado em parceria com a Secretaria Estadual de Educação, e o Programa de Mestrado Profissional em Metrologia e Qualidade, contribuem na formação de recursos humanos imprescindíveis para o fortalecimento da tecnologia industrial básica do país.

Há uma participação no Grupo de Trabalho Permanente de Apoio aos APL, cujo objetivo é promover o desenvolvimento produtivo local, elevando a competitividade e a internacionalização dos mercados das empresas de micro, pequeno e médio porte.

A Incubadora de Projetos e de Empresas do Inmetro tem seu papel no fortalecimento da sociedade, pois oferece apoio técnico ao desenvolvimento de projetos tecnológicos de interesse de empresas, em constituição ou já consolidadas no mercado, que atuem nas áreas de interesse.

4.1.F.1. Projetos a serem implementados ou apoiados

Os projetos encontram-se listados na fig. 2.2.A.1.3.

4.1.F.2. Principais indicadores de controle da execução e de impactos dos projetos sociais

Os principais indicadores encontram-se listados nas fig. 2.2.A.1.1 e 2.2.A.1.2.

4.2. Ética e controle social

4.2.A. Divulgação oficial dos atos e informações

A Dicom, desde 2004, coordena e controla, de forma permanente, os eventos de divulgação dos produtos e serviços, marcas, selos e símbolos (NIG-Gabin-001). Em 2007, a identificação da conformidade foi refinada criando-se novos selos, que passaram a informar o foco do programa por meio de cores. Os mecanismos adotados para divulgação dos selos foram: veiculações na mídia em âmbito nacional, visitas ao Campus de Xerém, a disponibilização e o acesso a informações no sítio, com destaque para a sala de imprensa, Intranet e a elaboração de material de divulgação institucional, incluindo a produção de filmes de utilização pública, veiculados em rede nacional, em horário destinado gratuitamente ao Governo Federal. Essas práticas de gestão estão amplamente disseminadas por toda instituição.

4.2.A.1. Métodos para assegurar o entendimento e a interpretação das informações

Desde 1996, as pesquisas de opinião pública são utilizadas como ferramenta de melhoria da gestão institucional. Em 2007, foi refinado o modelo de pesquisa, de forma a aprimorar a qualidade das informações e com isso obter mais subsídios para avaliação. Uma das inovações introduzidas foi o maior rigor na identificação da marca.

Nesses 12 anos de pesquisa, o nível de conhecimento pela população passou de 46 %, em 1996, para 76,37% em 2008, com uma avaliação positiva de 65% e 53% dos entrevistados afirmaram ter preferência por comprar um produto com selo do Inmetro, mesmo sem conhecer a marca.

Como evidências da ampliação do reconhecimento da sociedade destacam-se os resultados obtidos na pesquisa, a presença da marca, entre as mais importantes do País segundo publicação Superbrands e a parceria de quatorze anos com o Programa Fantástico da TV Globo.

4.2.B. Publicidade e acesso democratizado das informações

O Siplan, desde 1998, funciona como uma ferramenta útil

de gestão, disponibilizada em todos os níveis hierárquicos, com dados atualizados diariamente, propiciando um acompanhamento da execução dos projetos e processos em consonância com o planejamento estratégico. Em 2002, o sistema foi reconhecido nacionalmente com a premiação Hélio Beltrão. Outra ferramenta é o Portal do Relacionamento, que promove a integração entre as UP e a RBMLQ-I, contemplando todo território Nacional.

A Dplad disponibiliza na Intranet Relatórios Orçamentários e Relatórios de Acompanhamento da Receita com a finalidade de dar publicidade a todas as informações.

4.2.C. Participação da sociedade no controle dos resultados

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. Um princípio do modelo de gestão é a abertura à sociedade, estimulando sua participação dando publicidade, prestando contas de seus atos, atividades e resultados. Para tal, a Instituição adota uma política de transparência da gestão e de interação com a sociedade.

4.2.C.1. Mecanismos de relacionamento disponibilizados

Entre os mecanismos de interação, o sítio 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”. São disponibilizados no sítio: o Código de Ética, um resumo do Plano Estratégico, relatórios anuais de atividades, Relatórios referentes ao PQGF e o Contrato de Gestão.

O Portal do Consumidor é uma prática inovadora de integração de informações relevantes para órgãos de defesa do consumidor, serviços públicos federais, estaduais e municipais, organizações não governamentais de interesse público. A busca do envolvimento da sociedade ocorre pela formação de comissões consultivas com representantes de vários segmentos sociais e realização de consultas públicas.

O Programa de Análise de Produtos é um dos quadros de maior permanência no Programa Fantástico, demonstrando o caráter público e aceitação pela sociedade.

4.2.D. Exercício da responsabilidade social da força de trabalho

O estímulo ao exercício da responsabilidade social da força de trabalho consiste em ações dirigidas à sociedade, especialmente a comunidade vizinha de Xerém, que contribui para estimular as pessoas ao exercício da cidadania, onde participam ou colaboram, com seu trabalho, para o desenvolvimento das suas próprias comunidades ou da sociedade. São exemplos dessas ações:

- O convênio Inmetro com a SEE-RJ em cooperação com o Colégio Estadual Círculo Operário - CECO, desenvolvendo o Curso Técnico em Metrologia.
- O curso de Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo Sustentável, que ocorre desde 2000, ministrado por técnicos da Dqual.
- A confecção e distribuição de cartilhas educativas sobre Avaliação da Conformidade e Metrologia Legal.
- Orientação para capacitação de profissionais nos

conceitos de Avaliação da Conformidade, que ocorre desde 2005. E a parceria com a Setec/Mec com o objetivo de criar um grupo de trabalho para o desenvolvimento da Avaliação da Conformidade da Rede Federal de Educação Tecnológica.

4.2.D.1. Padrões éticos de conduta estabelecidos

Os padrões éticos de conduta seguem os preceitos da Lei 8.112/98 e o Código de Conduta Ética Profissional dos Servidores, elaborado pela Comissão de Ética e instituído pela Portaria nº 244/2002. Esta Comissão, instituída por Portaria nº 045, de 24 de fevereiro de 2010, se reporta diretamente à Comissão de Ética Pública da Secretaria da Presidência da República.

4.2.E. Disponibilização de canais de comunicação para receber denúncias de violação da ética

A Ouvidoria Interna disponibiliza canais específicos para recebimento de reclamações e sugestões internas. Os questionamentos que envolvam desvios com relação ao código de conduta são encaminhados para a Comissão de Ética.

4.2.E.1. Ações para minimizar a violação da ética

A Comissão de Ética promove palestras com a finalidade de divulgar o Código de Ética e os direitos e deveres do servidor Público, conscientizando a força de trabalho.

Atualmente são divulgados todos os casos de violação da ética que tiveram penalidade ou censura, por meio da Intranet e da ementa do Boletim de Serviço, com a finalidade de prevenir e minimizar futuros casos.

As manifestações da AAdm 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.

4.3. Políticas públicas

4.3.A. Identificação das necessidades da sociedade

A identificação das necessidades da sociedade é realizada por meio de práticas de interação e relacionamento, conforme a seguir:

- Realização de Painéis Setoriais visando o atendimento personalizado aos clientes (NIG-Ditec-005). Esta prática vem sendo realizada desde 2003.
- Identificação de demandas por análise de produtos para divulgação no Programa Fantástico, por meio da disponibilização, no sítio, da ferramenta "Indique", consoante a NIG-Dqual-002. Esta prática vem sendo realizada desde 2003.
- Prospecção de demandas por programas de avaliação da conformidade (NIT-Diape-001). Esta prática vem sendo realizada desde 2003.
- A avaliação de demanda por novos programas de Acreditação advindas dos programas de avaliação da conformidade, ampliação dos programas de Acreditação, bem como das solicitações dos organismos de certificação e dos laboratórios, segundo a NIE-Cgcre-015.
- Participação de representantes da sociedade nas comissões da regulamentação técnica metrológica (NIE-Dimel-105), no Conmetro e nos seus comitês assessores e no planejamento anual da regulamentação metrológica (NIE-Dimel-104). Estas práticas vêm sendo realizadas desde 2003.

- Consulta pública dos regulamentos técnicos elaborados pela Dqual e Dimel (NIT-Dipac-012 e RTM e RAC anexos às Portarias). Estas práticas vêm sendo realizadas desde 2000.

A análise e monitoramento são realizados por meio da análise crítica permanente dos dados obtidos pelos canais e práticas de interação citados anteriormente e são encaminhados ao Conmetro, desde 1978, que os transforma em requisitos nas propostas de formulação de políticas públicas. São exemplos de resultados das atividades: o desenvolvimento do padrão de referência do etanol e do padrão de referência da cachaça brasileira; a criação, no âmbito do Conmetro, da CPCON – Comissão Permanente dos Consumidores e do Comitê Brasileiro de Regulamentação (CBR), entre outros.

4.3.B. Contribuição da organização para políticas públicas

Atua no gerenciamento do Programa de Metrologia e Qualidade Industrial, que é uma das ações governamentais inseridas no PPA. O seu desenvolvimento é objeto de relatórios mensais submetidos ao MDIC e ao MP, para orientar, inclusive, a alocação dos recursos orçamentários necessários à consecução das atividades a cargo da Instituição. Os indicadores deste Programa estão disponibilizados no SIGPLAN - Sistema Gerencial de Planejamento do Governo Federal, com acompanhamento trimestral pelo MP. As metas de desempenho ali explicitadas são, igualmente, objeto da avaliação crítica procedida pela AAdm

Por meio do Contrato de Gestão, são estipuladas ações a serem cumpridas e metas a serem alcançadas, dentro das políticas de governo, em especial a PDP e as de proteção do cidadão, incorporadas ao PEI.

As reuniões semestrais do Comitê de Acompanhamento do Contrato de Gestão avaliam o cumprimento das metas dos indicadores ali pactuados, os quais refletem o desempenho global da Instituição, segundo as atribuições que lhe são cometidas pelo Governo.

4.3.B.1. Principais políticas públicas em que a organização atua

O Inmetro, como órgão executivo central do Sinmetro, tem como principais competências a execução das políticas nacionais de metrologia e avaliação da conformidade, verificação da observância dos Regulamentos Técnicos Metrológicos, a guarda e disseminação dos padrões das unidades de medidas, o planejamento e a execução das atividades de Acreditação de laboratórios de calibração e de ensaios, de organismos de certificação e de inspeção e de outros organismos de avaliação da conformidade, entre outras.

4.3.B.2. Nível de atuação e principais atores

O nível de atuação tem abrangência nacional e efetiva participação na formulação das políticas públicas do seu setor e ações decorrentes das decisões tomadas no âmbito dos Comitês Assessores do Conmetro, nos quais participam representantes das entidades de normalização (ABNT), do setor produtivo (CNI) e dos consumidores (Idec).

4.3.B.3. Participação da sociedade

A participação da sociedade se dá por meio de consultas públicas dos projetos de regulamentação e da participação de representantes nas comissões de sua elaboração; do desdobramento das políticas e diretrizes do Conmetro nos

padrões e procedimentos dos serviços; do monitoramento pós-entrega dos serviços que presta diretamente e da supervisão dos serviços delegados ou acreditados.

4.3.C. Divulgação das políticas públicas

São exemplos de ações de divulgação: as bases de dados de portarias e regulamentos metrológicos; de avaliação da conformidade e de Resoluções do Conmetro; o Portal do Consumidor; cartilhas e apostilas; o Contrato de Gestão; Guia de Boas Práticas de Regulamentação; o Plano de Ação Quadrienal do PBAC.

4.3.C.1. Principais canais de comunicação

A divulgação das políticas públicas é realizada por meio de publicações no Diário Oficial da União e de Portarias; na veiculação de informações na mídia; na participação em eventos como seminários, palestras e congressos; na Internet; produção e distribuição de cartilhas temáticas e de livros; nos Comitês Assessores do Conmetro, nas Comissões Técnicas de Regulamentação. A prática de comunicação das políticas é contínua. A divulgação dessas diretrizes envolve a AAdm, a Dicom, a Diraf e o Gabin e as unidades responsáveis pelos processos específicos.

4.3.D. Monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas

O monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas são realizados por meio do acompanhamento das atividades dos Comitês Assessores do Conmetro; do cumprimento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão, do cumprimento das metas estabelecidas no

Programa de Metrologia e Qualidade Industrial inserido no PPA, auditorias e avaliações externas, e das análises críticas dos processos e programas. Estas ações são realizadas desde 1995 e envolvem várias unidades.

4.3.D.1. Indicadores de impacto e seu relacionamento

Os indicadores estão relacionados nas fig. 2.2.A.1.1 e 2.2.A.1.2.

4.3.E. Satisfação da sociedade e das demais partes interessadas

A atuação do Inmetro impacta três segmentos distintos: sociedade, setor empresarial e governo. Até 2007, a imagem para esses setores foi mensurada por meio dos indicadores “Índice de Conhecimento”, “Índice de Reconhecimento” e “Índice de Credibilidade” junto à população brasileira, obtidos por meio de pesquisa anual, com entrevistas pessoais, em todo o território nacional. Em 2008, com o intuito de ampliar os resultados sobre a imagem, foi decidido pesquisar outros segmentos, como: congressistas, jornalistas, dirigentes de federações de indústria e comércio e empresas associadas a federações de indústria e comércio. A partir de 2009 foi ampliada a pesquisa junto a empresários com abrangência em todo o Brasil. A pesquisa com dirigentes de federações de indústria e comércio de Unidades da Federação, pois esse público retrata bem a opinião dos empresários. Essa pesquisa é realizada anualmente por exigência do CG.

Os resultados dessas pesquisas encontram-se listados nos itens 8.1 e 8.2.

Práticas de Gestão	Padrões de Trabalho	Controle da prática			Aplicação da prática				
		Método específico de controle	Frequência	Responsável	Disseminação	Continuidade (desde)	Integração		
							Coerência	Inter-relação	Cooperação
Identificação das necessidades da Sociedade	NIG-Dqual 002/029, NIT-Diape 001, NIT-Dipac-012, NIG-Dimel-001 e OS-Dimel-004	Análise Crítica dos Processos	Contínua	Dimci Dqual Dimel Ditec Cored	UP relacionadas	2003	PEI	UP relacionadas	RBMLQ-I UP relacionadas
Avaliação e gestão de impacto	NIG-Dimel-002, NIT-Dipac-014, OS-Dimel-004, NIG-Audin-001, NIG-Dimel-015, NIT-Divec-006 OS-Diraf-001 e 006, Contrato de Gestão NIT-Dicor-018 ISO 19011, NIT-Dicla-005, ISO 17025, Sistema de Gestão Ambiental	Análise Crítica, Auditorias, Avaliações, Reuniões Conmetro, Relatórios da Aspar, Resultados do Contrato de Gestão	Anual	Dqual Dimel Dimci Cgcre Diraf Audin Profe	UP relacionadas	1995	PEI Missão, Princípios e Valores	UP relacionadas MDIC MP MF IBAMA	RBMLQ-I UP relacionadas
Promoção da Responsabilidade Pública	Código de Ética, Portaria Inmetro nº 244/2002 NIG-Gabin-028	Acompanhamento dos processos instaurados	Contínua	Grabin e Profe	Todas UP	2002	PEI	Todas UP	RBMLQ-I UP relacionadas
Estímulo à Cidadania	NIG-Dqual-027/029, Projeto RMAC, Convênio de Cooperação Técnica 030/2005	Análise Crítica Reuniões de Acompanhamento dos projetos e convênios	Contínua	Dimel Dqual Dimci Ditec Cored	Todas UP	1998	PEI	Todas UP	RBMLQ-I UP relacionadas

Figura 4.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à Sociedade

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1. Informações da organização

5.1.A. Identificação das necessidades de coleta, tratamento e guarda de informações

A busca de informações sistematizadas para apoiar os objetivos estratégicos com as necessidades das partes interessadas são identificadas a partir da elaboração do

PDTI, realizada durante a fase de diagnóstico, por meio da metodologia de levantamento, de formulários, entrevistas e mapeamento do processo de negócio. Estas, acham-se alinhadas aos objetivos e as iniciativas estratégicas e as diretrizes constantes dos documentos do PEI e incorpora projetos de sistemas de informação necessários à sustentação e desdobramento das estratégias. Os principais mecanismos e meios de

obtenção de informações descritos na fig. 5.1.A.1. O alinhamento do PDTI aos demais instrumentos de planejamento consiste em compatibilizá-los de forma a prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência.

A avaliação dos serviços executados pela Área de TI (Dplad/Ctinf) é feita a partir de pesquisa de satisfação com os usuários e análise de reclamações e entrevista.

A obtenção das informações é sustentada por ferramentas de gestão de TI, indicados na fig. 5.1. B.1 disponibilizados no sítio do Inmetro na Internet e Intranet.

Por meio dos sistemas internos Sicap, Planest, Sidoq, Siplan e de Custos, disseminados para o corpo gerencial, é realizado o planejamento orçamentário e a gestão orçamentária e financeira, dos planos de ação e o status dos projetos estratégicos, citados nos itens 1.3 e 2.2. A ferramenta Planest implementa um Sistema de Medição de

Resultados por meio de Indicadores de Desempenho. O SGQI, as Auditorias e Pesquisas de Opinião fornecem informações qualitativas para tomada de decisão.

5.1.B. Definição, desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação

A gestão de TI, coordenada pela Dplad/Ctinf desde 1996, promove as atividades de planejamento, desenvolvimento, implantação, atualização e monitoramento dos sistemas de informação e da rede de computadores, a partir das necessidades identificadas e priorizadas, conforme descrito na NIG-Dplad-048.

Desde 2001 as informações da Intranet e do sítio são atualizadas pelos próprios usuários, por meio do sistema Atualize.

Os responsáveis pelo conteúdo e sua atualização, são os gestores dos sistemas de informação conforme fig. 5.1.B.1.

Tipo da Informação	Respon-sável	Principais Mecanismos de Obtenção	Meio
Operacional interna: Suporte aos Macroprocessos Finalísticos, aos Processos Organizacionais e às atividades operacionais em geral	Todas as UP	Mapeamento e levantamento das necessidades de informação dos processos de negócio (BPM), Auditorias do SGQI e Análises Críticas pela AAdm; pesquisas; Comitê Internet, Intranet e e-gov ; avaliações externas (IAF, Ilac, IAAC, EA, SIM, PQGF); Comitês do Conmetro; missões ao exterior (relato e reuniões de efeito multiplicador); Interação com RBMLQ-I, organismos acreditados e parceiros; Pesquisas junto a usuários; Teletendimento (Ouvidoria); Palestras de especialistas; cooperação técnica com congêneres	Relatórios de auditoria, RA, reuniões, relatos de disseminação, reuniões da RBMLQ-I (fig. 1.1.A.3), relatórios da Ouvidoria, Colóquios de Metrologia, Painéis Setoriais, fóruns internacionais
Comparativa: Estabelecimento de metas de desempenho ou do planejamento estratégico.	Dplad	Intercomparações metrológicas, referenciais comparativos, missões ao exterior, palestras de especialistas, participação em surveys, pesquisas na Internet e publicações de Sextante pertinentes, RPI e publicações sobre fontes de Referenciais de Excelência	Colóquios de Metrologia, Painéis Setoriais, Encontros com organismos acreditados; fóruns
Atendimento à missão institucional, por exigência legal ou compromissos com órgãos governamentais	Presi	Avaliação por órgãos de controle; acompanhamento e avaliação do CG; Plenárias do Conmetro; interação com Ministérios, Agências Reguladoras e Poder Legislativo; pesquisas de opinião pública; atuação da Diraf, Profe e Audin; formulação das estratégias (item 2.1. B)	Relatórios de DFC/RJ, TCU, FINEP, Comitê de Avaliação do CG, reuniões, ofícios, cartas, DOU, Rede Governo
Atendimento aos cidadãos-usuário	Todas as UP	Comitês do Conmetro; interação com 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 Barreiras Técnicas; Programa de Análise de Produtos	Reuniões, relatórios; Reuniões e Portal Inmetro/RBMLQ-I; Painéis Setoriais; reuniões dos comitês, base de dados, pontos focais estrangeiros e assembleias da OMC; resultados de análises

Figura 5.1.A.1. Principais mecanismos de obtenção de informações

Aspectos	Prática	Padrão
Concepção		
Mapeamento e levantamento das necessidades de informação dos processos de negócio (BPM),	Reuniões de Modelagem	Fluxo do processo
Estabelecimento de objetivos e escopo do sistema e de seus módulos	Reuniões de levantamento de necessidades	Documento de levantamento preliminar
Integração e interface com sistemas existentes	Análise e documentação	Documento do projeto proposta técnica
Modelagem	Modelagem de dados Reuniões com AAdm e analistas	Modelos de dados casos de uso de Diagramas classes
Definição e integração de bancos de dados	Reuniões com DBA e analistas	Modelos físicos de Banco de Dados
Cronogramas de Projetos	Detalhamento coordenação / analistas	Cronograma de projeto
Desenvolvimento		
Metodologia de Desenvolvimento	Documentação	Padrões de Desenvolvimento
Homologação junto aos usuários	Reunião de apresentação do protótipo	FOR-Dplad-013
Implantação		
Treinamento e Suporte aos Usuários	Cursos de treinamento	Manual do Usuário Help Desk
Documentação	SGQI	Manual do sistema e documentos

Figura 5.1.A.2. Exemplos de práticas utilizadas na TI.

5.1.B.1. Sistemas de informação em uso e sua finalidade

Sistema de Informação	Finalidade	Funções / Gestores
Sítio	Disseminar para a sociedade, os produtos, serviços e ações desenvolvidas	IT/Dplad/Divit
Intranet	Divulgar informações internas	IT/Dplad/Divit
Portal do Consumidor	Buscar e disseminar informações para orientar decisões de compra, sem ser o preço; educar o consumidor e desenvolver a cidadania	AC/Dqual/Diviq
Portal do Relacionamento Inmetro/ RBMLQ-I	Integrar e informatizar os Órgãos Conveniados da RBMLQ-I, para troca de informações financeiras, funcionais e administrativas.	GM/Cored
SGI	Automação processos administrativos e operacionais da RBMLQ-I.	GM/Cored
Alerta exportador	Disseminar informações e serviços sobre exigências técnicas de outros países.	AI/Caint
Siplan	Planejar e acompanhar os orçamentos de projetos e processos.	GE/Dplad/Diplo
Sicap	Controlar e acompanhar os projetos das iniciativas estratégicas, dos Macroprocessos Finalísticos e Processos Organizacionais	GE/Dplad/Diple

Planest	Acompanhar a execução do Planejamento Estratégico.	GE/Dplad/Diple
Custos	Apurar as despesas por centro de custo e emitir relatórios detalhados apresentando visões de custos para uso do corpo gerencial	GE/Dplad/Dicus
Atendimento ao Cidadão - Sac	Registrar e acompanhar informações com relação às denúncias, reclamações e apelações externas, internas e oriundas da RBMLQ-I.	GE/Ouvidoria
Arrecadação (Receita/Cobrança)	Gerenciar eventos financeiros referentes à prestação de serviços externos	GM/Dimel/Samel, AC/Dqual/Seapo, ACRE/Cgcre/Secre, PDRM/Dimci/Samci, IT/Dplad/Divit
SRH	Gerenciar informações relativas à administração de Recursos Humanos.	Apoio/Dapso, GE/Dplad/Divop
SIL	Centralizar os regulamentos técnicos federais, portarias de aprovação de modelos e legislações pertinentes e disseminar para a sociedade.	IT/Dplad/Divit
Seipac	Registrar e controlar os programas de avaliação de conformidade.	AC/Dqual/Dipac
Sidoq	Organizar e recuperar documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.	GE/Gabin/Digeq
Pif	Garantir a rastreabilidade do programa de avaliação da conformidade de produção de frutas desde a produção até o empacotamento, distribuição e entrega	AC/Dqual/Dipac
Produtos Certificados	Administrar informações sobre produtos certificados, repassar para os órgãos fiscalizadores e disseminar para a sociedade	TI/Dplad/Divit
Cadastro de Acreditação de organismos	Registrar e disponibilizar informações básicas referentes aos organismos acreditados e escopos concedidos.	ACRE/Cgcre/Dicor
Acreditação de Organismos	Processo de Acreditação de Organismos, visando alcançar: redução do tempo médio de execução; adequação à demanda crescente; e aumento da capacidade produtiva das equipes.	ACRE/Cgcre/Dicor
Empresas certificadas	Disponibilizar informações sobre empresas portadoras de certificação ISO 9000 e ISO 14000 (CB-25 e CB-38)	TI/Dqual/Divit
Acreditação de organismos	Registrar, controlar e disponibilizar informações referentes à Acreditação de organismos incluindo Laboratórios de Calibração e de Ensaio.	ACRE/Cgcre/Dicla
Controle de acesso	Padronizar e controlar os acessos dos usuários aos sistemas e banco de dados	GE/Dplad/Ctinf
Siadi	Aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo efetivo, com foco na contribuição individual para o alcance das metas pactuadas	GE/Dplad/Codrh
Produção intelectual	Organizar, disseminar conhecimento e preservar a memória técnica	TI/Ditec/Divit
Biblioteca on line	Disponibilizar referências do acervo bibliográfico	TI/Ditec/Divit
Sitad	Gerenciar o recebimento, tramitação, arquivamento, empréstimo e descarte de documentos oficiais	TI/Ditec/Divit
Siged	Receber as demandas da Ouvidoria e gerenciar todas as etapas do atendimento pelas áreas do Dqual.	AC/Dqual
Declaração do Fornecedor	Padronizar, sistematizar e agilizar o registro das Declarações de Conformidade de produtos realizados pelos Órgãos da RBMLQ-I e envio das informações ao Dqual/Dipac.	AC/Dqual/Dipac
Sicase	Registros avaliadores e suas especialidades para fins de seleção para auditorias externas, internas e demais serviços técnicos.	ACRE/Cgcre/Dicor
Orquestra	Automatizar o Processo de Compras	Apoio/Diraf/Semco
Gestão do Help Desk	Gerenciar e controlar o atendimento com Software GLPI versão 0.72.2	GE/Dplad/Ctinf

Figura 5.1.B.1. Principais sistemas de informação

Sistema do Governo	Definição	Sistema do Inmetro Integração/Informação
Sicaf	Viabilizar o cadastramento de fornecedores de materiais e serviços para os órgãos/entidades da Administração Pública Federal	Compras - Fornecem informações para entrada de dados no Sicaf
Siafi	Controla, contabiliza e registra a execução financeira, orçamentária e patrimonial de unidades integrantes da APF	Custos- Extrai informações; Siplan – Utiliza Siafi
Sicon	Consulta base de informações sobre: Agências, discursos Senadores/ Deputados, Matérias com tramitação no congresso.	Gabin/Aspar
Sicau	Sistema informatizado de natureza operacional e gerencial, com aplicação específica na área jurídica, possibilitando o gerenciamento, a consulta de processos e a troca de informações e documentos.	Profe/Cadin/Cadin
SISBACEN	Conjunto de recursos de tecnologia da informação, interligados em rede, utilizado pelo Banco Central na condução de seus processos.	Diraf/Difin/Siasg
Siasg	Operacionalizar internamente as atividades inerentes ao Sistema de Serviços Gerais – Sisg.	Diraf/Diope/Siasg
SCDP	Integram as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, viagens no território nacional ou estrangeiro.	Diraf/Diope/Sidor
Sidor	Controlar e acompanhamento das etapas e aprovação do Orçamento da União.	Dplad/Diple/SIG
SIGPLAN	Organizar e integrar a rede de gerenciamento do PPA, informações acerca da execução física e financeira dos programas e ações governamentais.	Planest, Sicap, Siplan
SPIUNet	Identificar os imóveis de uso especial da União sejam próprios ou de terceiros, utilizados nas atividades das Unidades de Gestão.	Diraf/Sispatri
Comprasnet	Realizar as contratações eletrônicas do Governo Federal	Diraf/Diope/Semco
Siape	Controle de dados cadastrais, pessoais e funcionais a Folha de Pagamento de Servidores Ativos e Inativos de Pensão e Beneficiários de Pensão	Diraf/Dapso/SRH
SISCOMEX	Gerenciar a importação ou exportação, aspectos comerciais, de aduana e cambiais.	Diraf/Diope/Semco
SiorG	Informa sobre a estrutura organizacional. Contém dados sobre as competências, finalidades, jurisdição, histórico legal e os prepostos dos órgãos do Governo Federal.	Presi/Gabin/Dicom

Figura 5.1.B.2. Integração dos sistemas de informações com os sistemas do governo

5.1.B.2. Integração dos sistemas de informações da organização com o sistema de gestão administrativa do governo.

Todos os sistemas de gestão estão integrados com Sicaf, Siafi, Siape, Sispatri e SCDP. O Sistema de Custos, como prática a ser seguida, extrai informações financeiras

do Siafi e Siape sobre as despesas de custeio e pessoal; o Siplan promove a gestão descentralizada do orçamento integrada ao PEI, gerenciando participativamente a construção e monitoramento de projetos e processos, utilizando informações do Siafi, desde 2000; e o Sicap monitora os projetos do PEI subsidiando a elaboração de relatórios de acompanhamento do Contrato de Gestão e o PDP.

A integração utiliza sistemas como o SISBACEN para consultas, inclusões e exclusões em cadastro de inadimplentes, desde 1998. A Diraf utiliza o Sicon para gerenciamento dos atos negociais e o Siasg para consulta aos cadastros de fornecedores de materiais e serviços, nos processos de compra.

A Profe utiliza o Sicaui para registro e controle das peças jurídicas produzidas nos órgãos de direção e de execução da AGU e da Procuradoria-Geral da União, e das ações judiciais em que sejam parte a União, as autarquias e fundações.

5.1.B.3. Principais tecnologias empregadas visando à integração das informações e dos sistemas.

A figura 5.1.B.3 apresenta as principais tecnologias empregadas visando à integração dos sistemas e das informações necessárias, sob a responsabilidade da Dplad/Ctinf.

Tecnologia	Objetivo	Solução Adotada
Rede TCIP	Rede corporativa que interliga Rio Comprido e Xerém	Rede física contratada
Link Privado	Link de fibra ótica de 100 Mb	Rede física própria integrada
Servidores	Permite o processamento das informações dos sistemas instalados de forma segura, rápida e contínua	Alta tecnologia estabilizada
Segurança	Prover condições de segurança física e lógica das informações disponíveis:	Firewall Check-Point, Anti-Virus, Symantec, Anti-Spyware, Anti-spam, Trauma 0, IDS Dragon
Web	Interligação universal	Sítio do Inmetro, Intranet e sistemas Web
Correio Eletrônico	Auxiliar a comunicação e a troca de informações entre as pessoas.	Lotus Notes
Virtualização	Centralizar em um único hardware um ambiente para testes e desenvolvimento de soluções.	Software de Virtualização VMWare ESXi versão 4.0
Sistema operacional	Ferramenta para gestão de help desk: Software GLPI versão 0.72.2, banco de dados MySQL versão 5.1,.	Linux Ubuntu Server 8.04 LTS
SGBD	Sistema Gerenciador de Bancos de Dados	SQLServer 2000, MySQL versão 5.1, PHP
Ferramenta "Case"	Ferramentas que auxiliam nas atividades de engenharia de software, na análise de requisitos e modelagem.	Erwin, Jude Community
Linguagens de Programação	Eclipse para Java, Net, Asp, Visual Basic, Notes	Eclipse para Java, Net, Asp, Visual Basic, Notes
Arquitetura		Web e Cliente Servidor

Figura 5.1.B.3. Principais tecnologias

5.1.C. Estabelecimento e manutenção da memória administrativa da organização

É estabelecida e mantida segundo a política do Conarq. O tempo de guarda, classificação e tramitação são mantidos no Sítad e são de responsabilidade da Ditec. A melhoria contínua dessa prática, disseminada para toda a força de

trabalho, é atribuição da Comissão Permanente de Avaliação e Descarte de Documentos, integrada por representantes das UP, desde 2004.

5.1.C.1. Principais tipos de registro e seus principais usos

Os registros são elaborados pelos recursos e tecnologias disponíveis a cada época e são mantidos sob condições controladas. As plantas baixas, cortes e demais detalhes técnicos em meios físicos, desde 1999 e são hoje mantidos em meio eletrônico e preservados na Diraf/Dieng. As publicações técnicas, revistas, brochuras, memórias, etc. são mantidas, conforme apropriado, nas UP, UO, na biblioteca, em espaços criados para este fim, permitindo a visitação pública, inclusive de instrumentos/equipamentos. Os registros do SGQI são formalizados em atas, RA, FOR, DOC e MOD; usados para medição, análise e melhorias; a visão do estado da arte contido nos MQ, MO e nas NIG, NIE e NIT. A autoria intelectual dos mestres e doutores é rico manancial de conhecimento, que dentre outros, são usados como referência para padronização e modernização dos processos.

5.1.D. Apoio ao cumprimento da missão

Para a gestão das informações são identificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário e da sociedade assim como a atualização tecnológica e a dependabilidade e segurança das informações disponibilizadas nos sistemas desenvolvidos. O sítio do Inmetro, os *links* estabelecidos e demais recursos, vão desde suporte às ações e pendências judiciais até a disponibilidade de centenas de nominatas de instrumentos, Organismos acreditados, contatos, requisitos legais e normativos para exportações/importações, informações e referenciais para o cidadão fundamentar as suas aquisições em dados e informações que não são somente os preços.

O Portal do Consumidor, operado pela Dqual, desde 2002, que disponibiliza, de maneira rápida e eficaz, informações para os consumidores, promovendo o equilíbrio das relações de consumo, a minimização dos riscos ambientais e o fortalecimento da cidadania. Outro exemplo é o Portal de Relacionamento Inmetro/RBLMQ-I, instrumento de gestão e de alinhamento estratégico, que agiliza a troca de dados e informações e de conhecimento no sistema Inmetro.

5.1.E. Disponibilização das informações

Desde 2000, a Comunicação Social e a Dplad têm a responsabilidade de disseminar as informações de forma contínua e sistemática. Disponibilizá-las a toda força de trabalho conforme descrito em 6.1.D.2.

O sítio do Inmetro na Internet é um instrumento eficiente e de fácil acesso para disponibilizar e disseminar as informações a todas as partes interessadas; conforme estabelecido na fig. 3.1.C.1 e os itens 4.1.B, 4.2.E e 4.3.C.1. O Inmetro disponibiliza informações por meio de relatos de atividade, livros, folders, banners, revistas, cartazes, cartilhas e panfletos. A distribuição destas é realizada desde 2003, baseada em mailing list atualizado conforme NIT-Divit-008, em eventos internos, externos e pelas entidades conveniadas. Desde 2003 a Ditec tem a atribuição de manter o controle das publicações por meio de sistema informatizado, conforme a NIT-Divit-004. As publicações são divulgadas no sítio, em eventos, cursos, congressos, seminários. As partes interessadas têm

acesso a informações de caráter geral, via linha discada gratuita da Ouvidoria, desde 2001. O controle desta prática está evidenciado na fig. 5.3.D.2.

5.1.F. Gerenciamento e segurança das informações

O apoio aos usuários é feito pelo Dplad/Ctinf/help desk, conforme NIG-Dplad-048. Todas as informações sobre os produtos estão detalhadas e são controladas por meio da base de dados “Produtos e Serviços de Informação Tecnológica”, mantida pela Ditec.

A modelagem de dados adotada permite diagnosticar a informação quanto à redundância de armazenamento, responsabilidade pelo conteúdo, disponibilidade, controle de acesso e adequação dos sistemas de informação. A preservação, consistência, integridade e segurança das informações armazenadas e disponibilizadas são asseguradas e controladas de forma sistemática desde 1997, em três níveis: no próprio banco de dados; nas aplicações, como no sistema de controle de acesso; e na rede de computadores. A confidencialidade das informações, a definição de um gestor para cada tipo de informação, o uso de senhas de acesso e uma base de dados corporativos controlam a integridade, redundância e segurança nas atualizações. Existem senhas distintas para acesso ao domínio de rede e aos aplicativos, de acordo com as normas NIG-Dplad-049, NIG-Dplad-050 e NIG-Dplad-051. Uma rede corporativa interliga duas redes locais, uma no Rio Comprido e outra em Xerém, por meio de um link de fibra óptica de 100 Mbps. Cada localidade possui servidores de bancos de dados onde são realizados back-up de segurança, assim como para os demais servidores (correio, desenvolvimento, web, aplicativos e

serviços). O desempenho da rede é monitorado por indicadores descritos em 5.2 e 7.1. As informações disponíveis na rede são armazenadas diariamente, pela equipe de suporte, em fitas DAT-Digital Audio Tape, e DLT-Digital Large Tape, 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 e eliminação de vírus, ataques à rede interna (sistemas de segurança IDS-Intrusion Detect System, anti-spyware, anti spam e firewall) e monitoramento de acesso a sítios (filtros de contenção).

5.2 Informações comparativas

5.2.A. Identificação das organizações consideradas como referencial comparativo

As informações comparativas, nacionais e internacionais, são identificadas utilizando-se de práticas de gestão descritas nas fig. 5.2.A.1 e 5.2.B.1. Os critérios para identificação das necessidades dos referenciais, bem como a pertinência das necessidades de informações comparativas estão descritos no item 1.3.A.

5.2.A.1. Critérios utilizados para definição de pertinência das organizações

São utilizados como critérios 3 tipos de referenciais: **excelência** (reconhecimento internacional e nacional para buscar metas ousadas); **pertinentes** (comparação de desempenho e aprendizado) e **metas CG** (RPI). Na fig. 5.2.B.1 são apresentadas todas as organizações identificadas e as pertinências.

Tipos de informação	Macroprocessos	Objetivos da comparação
Práticas metrológicas laboratoriais e ensaios; realização de unidades; desenvolvimento de padrões e incertezas de medição	PDRM	Prover ao setor produtivo, instituições de Metrologia, Laboratórios de Ensaio e Calibração e entidades de P&D, de relatórios de calibração e ensaio, consultoria especializada e infraestrutura, com credibilidade. Incrementar a competitividade de produtos brasileiros e a disseminação das unidades de medida rastreadas ao SI.
Prospecções; avaliações técnicas; dados quantitativos e qualitativos; levantamentos e programas PBAC	AC	Prover o setor produtivo, os órgãos regulamentadores e os consumidores, de programas de avaliação de conformidade às normas e regulamentos técnicos. Aumentar a competitividade, a concorrência justa e a proteção do cidadão-usuário.
Processos de Acreditação, avaliações, auditorias, dados quantitativos	AC	Prover os organismos de avaliação da conformidade, de treinamento, laboratórios de calibração e de ensaios, de reconhecimento de competência para a execução de atividades específicas. Dotar o País de infra-estrutura tecnológica confiável e adequada às demandas dos segmentos da sociedade e reconhecida internacionalmente.
Fiscalizações, verificações, regulamentos técnicos metrológicos, ATM	GM	Prover para detentores, fabricantes de instrumentos de medição e de medidas materializadas, condicionadores de produtos pré-medidos, de regulamentos técnicos metrológicos e certificados de aprovação e verificação de produtos. Proteger o cidadão e promover a concorrência justa.
Sistemas de informação, tecnologia da informação	IT	Prover todos os agentes e intervenientes na produção de bens e serviços, especialmente as PME e aqueles nas relações de consumo, com informações em metrologia, regulamentação e avaliação técnica. Contribuir para o incremento da competitividade, da confiabilidade de produtos e serviços e do desenvolvimento científico e tecnológico.
Barreiras técnicas, ponto focal, publicações	AI	Atuar diretamente nos assuntos relacionados ao comércio exterior, tendo como principal objetivo auxiliar as empresas brasileiras a identificar e a superar barreiras técnicas.
CG, SGQ, TI, RH, hardware e software, gestão econômico-financeira, ouvidoria, engenharia, auditoria e níveis de remuneração	GE APOIO	Prover meios para as UP, desenvolvendo todas as suas atividades, como suporte gerencial, aprimorar e fortalecer a robustez política da Instituição.

Figura 5.2.A.1 Principais tipos de informações comparativas e os processos relacionados

5.2.B. Identificação das Fontes

O forte relacionamento com organizações nacionais e internacionais, definidas como referenciais, possibilita a identificação de fontes de informações para obtenção e manutenção dos dados necessários à alimentação do processo comparativo.

As informações comparativas são obtidas por pesquisa na internet, visitas técnicas, entrevistas, mensagens eletrônicas, análise de material institucional, jornais e revistas corporativas, relatórios de balanço de atividades,

participação em grupos de pesquisa, seminários e fóruns nacionais e internacionais.

A atualização das informações comparativas é realizada de acordo com a especificidade de cada processo monitorado, utilizando os mesmos canais de obtenção das informações, em uma periodicidade mínima anual.

5.2.B.1. Critérios para determinação dos métodos de coleta

Os critérios para determinação da coleta das informações

estão vinculados à disponibilidade das informações nas fontes identificadas, bem como às necessidades inerentes a cada processo a ser comparado, conforme descrito na fig. 5.2.B.1.

5.2.C. Melhorias implantadas

Em 2008, como retroalimentação das práticas de gestão, oriundas do Relatório de Avaliação, referente ao ciclo 2007, deliberou-se pelo estabelecimento e implantação das ações decorrentes em 2009, com o processo estruturado, refinando a prática, incluindo capacitação de pessoal designado. Elegeram-se três projetos pilotos, com todas as suas fases, inclusive capacitação e sensibilização do corpo gerencial.

Esse processo conta com o apoio de uma consultoria de comprovada experiência em projetos realizados em empresas de grande porte e organizações públicas e com experiência internacional no tema, contratada por licitação - tomada de preços.

A implementação do processo de benchmarking está registrada no Sicap.

5.2.C.1. Ações de melhoria

O processo de Acreditação de organismos foi automatizado utilizando uma ferramenta de BPMS (Business Process Management System), baseado em estudos comparativos. O uso desse novo sistema reduziu o tempo médio de Acreditação de organismos de vinte e dois para oito meses e obteve premiação no Global Awards for Excellence in BPM & Workflow.

A prática vem sendo disseminada nas UP, destacando-se a Diraf, com o aprimoramento da gestão do processo de compras, com implantação de software capaz de rastrear os processos, desde a publicação do edital de licitação até a finalização da compra, de forma a superar entraves burocráticos e reduzir o tempo do processo. Outras ações de melhoria estão descritas na fig. 5.2.C.1

Fontes	Macroprocessos	Informações utilizadas	Práticas de obtenção	Pertinência da informação	Referências com itens de resultados
Nist / ACSI	PDRM e GM	Satisfação de clientes	Acesso ao site da ACSI	Medição da satisfação de organismo público similar de excelência nos EUA (Nist)	www.theacsi.org (Nist) – nível de satisfação das empresas com os serviços (item 8.1/1-2)
Nist	AI	Inscritos no sistema alerta exportador	Acordo de parceria	Órgão público de metrologia dos EUA com prática similar	Troca de correspondência (item 8.6/1)
Bndes	GE	Satisfação dos dirigentes das federações	Pesquisa de opinião junto as dirigentes da CNI e CNC	Medição da satisfação dos representantes da indústria e comércio	Pesquisa amostral de opinião pela empresa ACAMEP (item 8.1/3)
HSK	GE	Desempenho no CG	Compartilhamento de dados	Órgão público com prática de gestão similar de excelência	Troca de correspondência (item 8.1/4)
MDIC / SECEX	AC	Tempo médio de atendimento a solicitações de produtos regulamentados	Compartilhamento de dados	Órgão público com prática de gestão similar	Troca de correspondência (item 8.1/5)
PTB	GM	Tempo médio de atendimento de técnicas de modelos; Publicações / Força de trabalho	Acordo de parceria	Órgão similar da Alemanha	Troca de correspondência (itens 8.1/6, 8.1/11)
ANSI	ACRE	Tempo médio de atendimento de Acreditação; Utilização de avaliadores externos na Acreditação	Compartilhamento de dados	Órgão acreditador similar nos EUA	Troca de correspondência (itens 8.1/7, 8.1/8, 8.1/9 e 8.6/12)
Fiocruz	PDRM e GE	Trabalhos publicados; Inserções positivas na mídia; Doutores e mestres; Tempo médio para compra por pregão	Compartilhamento de dados	Organização com similaridade de pesquisa científica de excelência	Troca de correspondência (itens 8.1/10, 8.2/10, 8.4/4 e 8.4/5 e 8.5/2)
MCT	PDRM	Trabalhos publicados	Pesquisa na internet	Órgão consolidador dos dados de trabalhos científicos	Pesquisa na internet (item 8.1/10)
Correios	GE	Percepção institucional na população brasileira	Pesquisa de opinião junto aos Correios	Medição da satisfação da sociedade	Pesquisa amostral de opinião pela empresa ACAMEP (item 8.2/2)
Nestlé	GE	Entendimento da etiqueta de consumo de energia, preferência pelo selo Inmetro, preferência	Pesquisa de opinião junto à sociedade	Medição da satisfação da sociedade	Pesquisa da Superbrands (itens 8.2/3 8.2/4, 8.2/5)
Anvisa	GE	Atendimentos concluídos da Ouvidoria	Compartilhamento de dados	Medição do desempenho da sociedade	Troca de correspondência (item 8.2/6)
Cedae	APOIO	Consumo de água por pessoa	Pesquisa na internet	Medição de consumo da população no RJ	Pesquisa no site da Cedae (item 8.2/7)
QGOG	APOIO	Consumo de água por pessoa e consumo de energia elétrica por pessoa	Compartilhamento de dados	Medição de consumo de água em instalação industrial	Troca de correspondência (itens 8.2/7, 8.2/8)
EPE / MME	APOIO	Consumo de energia elétrica por pessoa	Pesquisa na internet	Medição de consumo de energia elétrica da população brasileira	Pesquisa no site do EPE (item 8.2/8)
Idec	GE	Nível acesso ao portal do consumidor	Pesquisa na internet	Organização com similaridade de atuação junto ao consumidor	Pesquisa no site do Idec (item 8.2/11)
IBGE	GE	Crescimento da receita de serviço metrológico	Pesquisa na internet	Organização de pesquisa do governo federal	Pesquisa no site do IBGE (item 8.3/1)
Suframa	GE	Receita total do sistema; Execução orçamentária	Compartilhamento de dados	Órgão do MDIC	Troca de correspondência com MDIC (itens 8.3/3 e 8.3/4)
MDIC	GE	Receita de Fomento	Compartilhamento de dados	Órgão supervisor	Troca de correspondência com MDIC (item 8.3/5)
Sextante (ex-Saratoga)	APOIO	Freqüência de acidentes com	Pesquisa em relatório	Órgão de pesquisa especializada	Relatório de gestão de

		afastamento; Gravidade; T&D	de benchmarking	em recursos humanos	capital humano – Benchmarking 2007 (itens 8.4/1, 8.4/2, 8.4/3, 8.4/5)
MP/SLTI	APOIO	Economicidade no pregão eletrônico	Pesquisa na internet	Órgãos do governo	www.Comprasnet.gov.br (item 8.5/15)
TCU	APOIO	Despesa com material de consumo; Investimento em material permanente; Despesa com serviço	Compartilhamento de dados	Órgãos do governo	Pesquisa no site do TCU http://portal2.tcu.gov.br (itens 8.5/3, 8.5/4 e 8.5/5)
NMIJ	AI	Instrumentos de cooperação técnica internacional	Compartilhamento de dados	Órgão público de metrologia do Japão com prática similar	Troca de correspondência (item 8.6/2)
Argentina	AI	Regulamentos do Mercosul internalizados no País	Compartilhamento de dados	Órgão público de metrologia similar do governo Argentino	Reuniões e fóruns do Mercosul (item 8.6/3)
OIML	AC	Irregularidades: na fiscalização de produtos regulamentados; Na verificação de instrumentos de medição; nos produtos pré-medidos	Compartilhamento de dados	Organização internacional de metrologia legal	Reuniões e fóruns da OIML (itens 8.6/9 e 8.6/14)
SCC	ACRE	Laboratórios acreditados; Organismos de certificação acreditados	Compartilhamento de dados	Órgão acreditador do Canadá	Pesquisa no site do SCC (itens 8.6/10 e 8.6/11)
Inti	PDRM	Comparações interlaboratoriais internacionais; Serviço do KCDB do BIPM	Compartilhamento de dados	Organismo público argentino na área de tecnologia industrial, com laboratórios de metrologia	Reuniões do BIPM (itens 8.6/18 e 8.6/19)
MDIC, MP e MF	Todas UP	Contrato de Gestão - RPI (Referenciais das partes interessadas)	Acordo de supervisão	Ministérios do governo federal	Reuniões do CAA (itens 8.1/1-4, 8.1/7-10, 8.2/1-2, 8.2/9, 8.3/1, 8.6/5-9, 8.6/12-13 e 8.6/15-18)

Figura 5.2.B.1. Principais referenciais para informações comparativas

Melhoria	Ganho / Benefício
Adaptação dos procedimentos de Acreditação de laboratórios aos requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17025	Manutenção do reconhecimento internacional para o programa de Acreditação de laboratórios
Qualificação do Inmetro como formador de avaliadores de laboratórios	Capacitação do Inmetro para formar avaliadores sem necessidade de usar expertise estrangeira
Manutenção do reconhecimento internacional da Inmetro/Cgcre como órgão acreditador por IAF/ILAC/IAAC/EA	Facilitação do comércio internacional como preconiza a OMC
Aprimoramento da função Ouvidoria	Fortalecimento da cidadania e da imagem do Inmetro, oferecendo à sociedade um canal direto, imparcial e transparente, permitindo que o cidadão possa opinar, interferir, criticar e interagir nos rumos da instituição e na consolidação de seus direitos
Alinhamento dos regulamentos técnicos metrologicos com as recomendações da OIML	Facilitação do comércio internacional
Otimização do pregão eletrônico nas licitações	Agilização e transparência do processo licitatório
Reestruturação dos laboratórios de metrologia química, biodiesel/motores e materiais	Produção de MRC, tais como: álcool anidro, etanol com água, condutividade eletrostática, referência para cachaça, metais em água, aços magnéticos. Desenvolvimento de nanotecnologia e estabelecimento do centro de microscopia e nanometrologia.
Desenvolvimento das diretrizes metrologicas para a metrologia brasileira, no contexto do CBM e CBR	Nova visão da atuação de um instituto nacional de metrologia, por meio de P&D no cumprimento de sua missão
Criação de novos critérios de avaliação de pessoas	Refinamento do processo de avaliação de desempenho das pessoas por benchmarking internacional e instituindo comissão externa de avaliação, conforme item 6.1.E

Figura 5.2.C.1. Principais melhorias implementadas

5.3. Gestão do conhecimento

5.3.A. Desenvolvimento e compartilhamento

O desenvolvimento, manutenção e compartilhamento do conhecimento é realizado por meio de um conjunto de ações relativas à cultura da excelência, como indica a fig. 1.2.D.1; a gestão dos processos, como descrito em 7.1.C; e à inovação, cuja importância para a Instituição está materializada na criação e implantação, em 2007, da Ditec, para cuidar da sua gestão. O desenvolvimento dos capitais de conhecimento e o incentivo ao pensamento criativo e inovador, alinhado com o modelo de aprendizado descrito em 1.2.G.1, ocorrem por meio dos mecanismos apresentados na fig. 5.3.A.1 que explicita a disseminação desta prática para os Macroprocessos e partes interessadas pertinentes. Igualmente, a interação da força de trabalho com a AAdm, facilitada pelos mecanismos citados em 1.2.A.1 e 1.2.B.1, estimula o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua e o exercício da criatividade, observando os objetivos descritos na fig. 5.3.A.2 onde são destacadas as principais ações e iniciativas implementadas para atender a estes objetivos,

entre elas o Banco de Produção Intelectual, detalhado em 4.3.B, das publicações, dissertações, teses e artigos, cuja produção é incentivada e acompanhada por indicadores como trabalhos publicados, publicações com avaliação internacional e publicações com avaliação nacional (item 2.2.A.1).

Informações que representem conhecimento alinhado aos objetivos estratégicos, práticas inovadoras e novos processos ou tecnologias são compartilhadas com as pessoas e demais partes interessadas, por meio de instrumentos, estando os principais citados na fig. 5.3.C.1. Conforme descrito em 6.1.A, os sistemas de trabalho favorecem a troca de experiências e práticas sistematizadas para compartilhamento do conhecimento pelos profissionais do Inmetro. O padrão NIE-Dqual-140 estabelece, desde 2003, que os participantes de missões ao exterior devem produzir e apresentar relatório, denominado Relato de Missões ao Exterior, evidenciando proatividade e refinamento. Esta prática está disseminada por todo o Inmetro por meio da NIG-Diraf-081, que orienta a publicação, na Intranet, dos relatórios de missões ao exterior.

Ainda, os Painéis Setoriais, *work-shops* com os cidadãos usuários e suas entidades de classe, são importante instrumento de identificação e compartilhamento de informação, desde 2005.

Para incentivar a identificação, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias, somam-se às práticas já descritas em 1.2.G e na fig. 5.3.A.1, a adoção da política de PITT, por meio da Portaria Inmetro nº 95/2007, que já experimentou refinamento na sua formulação, com a edição de nova Portaria em 2009, e que, por meio da criação e implementação do Comitê Geral de PITT, presidido pela Ditec e integrado pelas UP finalísticas, evidencia disseminação e integração desta prática pela Instituição. Visitas técnicas, incubação de empresas e de projetos tecnológicos, acordos de cooperação com empresas, associações, a implementação de um processo de *benchmarking* e outras inovações tecnológicas são importantes práticas na busca, no desenvolvimento e na incorporação de novas tecnologias. A fig. 5.3.A.3 evidencia o desenvolvimento e a proteção de novas tecnologias, inclusive oriundas de parcerias efetivadas com esse fim.

5.3.B Proteção do conhecimento

A política de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia, aprovada pela Portaria Inmetro nº 095/2007, responsabilidade da Ditec, desde 2007, tem como um de seus principais objetivos a proteção do conhecimento. A preservação e a proteção do conhecimento são asseguradas pelas práticas de elaborar e implementar normas internas, que integram o SGQI, cuja política está explicitada no MQI desde 2003, sob a responsabilidade do Gabin. Esta prática, converte o conhecimento tácito das pessoas em conhecimentos explícitos documentados, observando a metodologia geral de aprendizado conforme descrito em 1.2.F.

A proteção às bases de dados estão descritas em 5.1.A e, em 5.1.C, é mencionada a sistemática de proteção e manutenção da memória administrativa da Instituição. O acervo constituído pela produção intelectual de pesquisadores e 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, desde 1979, conforme NIT-Divit-006. Desde 2006 estão disponibilizados no sítio do Inmetro na Internet, por meio do Banco de Produção Intelectual, sob a responsabilidade da Ditec.

As marcas, Inmetro e de Acreditação, estão registradas no INPI e, desde 2006, o uso dessas marcas e dos demais símbolos e selos, observam as prescrições da Portaria Inmetro nº 073 de 2006, disseminadas e subseqüentes para a força de trabalho e cidadãos usuários. O uso indevido das marcas Inmetro é tratado segundo os padrões gerais de atendimento a reclamações e denúncias, definidos pela NIG-Ouvid-002.

O Inmetro atrai e conserva especialistas, talentos e competências por meio de instrumentos respeitadas a legislação e considerados os mecanismos apresentados em 6.1.F. Entre esses mecanismos, a GQDI - Gratificação pela Qualidade do Desempenho do Inmetro, que substitui e refina a antiga GDACT, vigente até setembro de 2006 e a gratificação por titulação, previstas no Plano de Carreiras e Cargos são importantes instrumentos na retenção de talentos e no estímulo ao aprimoramento da capacitação da força de trabalho. A Política de PITT, assegurando a remuneração do inventor, quando da transferência de

tecnologia a terceiros, constitui importante instrumento na retenção dos pesquisadores.

Outro fator de retenção de talentos é a oportunidade de participação, estimulada pela AAdm em cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, como por exemplo, o Mestrado em Sistemas de Gestão, em convênio com a UFF, e o mestrado profissional em metrologia e qualidade instituído em 2008 pelo Inmetro. Essas práticas de gestão, os padrões de trabalho, o método de controle e responsáveis são indicados na fig. 5.3.D.2., que evidencia aspectos de disseminação, continuidade e integração.

5.3.C Aplicação do conhecimento

O conhecimento identificado e compartilhado, conforme relatado em 5.3.A, incorpora-se a ações e projetos novos ou em andamento, de maneira alinhada ao PEI.

Produtos e serviços correntes são expandidos e/ou aprimorados, assim como novos produtos ou serviços são criados, com o suporte de um acervo de conhecimento, descritos na fig. 1.2.G.2. Como evidência de proatividade e refinamento da utilização do conhecimento aplicado a produtos e serviços, foi implementada, a partir de dissertações de mestrado, citadas na fig. 5.3.C.1., mudança nos padrões do processo de Acreditação de laboratórios de calibração, do processo de apreciação técnica de modelos, processo de compras, com ganhos nos prazos de resposta e a arqueação de tanques, dentre outros.

Instrumentos	Detalhamento- Principais Aspectos
Sítio 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, relatos de participação em congressos e seminários, relatórios de referenciais comparativos pertinentes, biblioteca, banco de competências organizacionais, encontros internacionais, palestras e cursos técnicos ministrados por dirigentes e especialistas, jornal "Na Medida", informativo "Infobibli", Workshops do processo de planejamento estratégico, Boletim Inmetro Informação, workshops de intercomparação entre laboratórios, boletim de serviço, resenha do Diário Oficial, relato de missões ao exterior, ciclo de debates e workshop de avaliadores.	Disseminação de informações gerais sobre produtos, serviços e ações
	Disseminação de informações para orientar decisões de compra e educar para consumo.
	Disseminação de novas práticas
	Livros, periódicos, cartilhas, manuais de normas
	Disseminação de informações sobre órgãos regulamentadores, legislações (regulamentos, portarias e resoluções)
	Disseminação de normas (NIT, NIG, NIE), formulários e demais documentos.
	Monografias, teses e dissertações
Disseminação de informações para os órgãos da RBMLQ-I, contemplando catálogo de serviços, convênios, serviços delegados, planos de aplicação, proposta/execução orçamentária da receita, proposta/execução orçamentária da despesa, dados mensal estatístico de serviços, cadastro de visitas em nível nacional, autos de infração e revisão de Certificados.	

Figura 5.3.A.2. Instrumentos de compartilhamento de conhecimento

Os inúmeros exemplos de inovações e melhorias de produtos, processos, práticas de gestão e padrões de trabalho relatados ao longo deste Relatório de Gestão estão a indicar que a gestão do conhecimento está internalizada nas práticas do Inmetro. Cabe ressaltar que a metodologia geral de aprendizado (item 1.2.F) assegura a contínua aplicação do conhecimento desenvolvido e adquirido.

O mestrado profissional em sistemas de gestão, bem como o mestrado profissional em metrologia e qualidade, oferecidos à força de trabalho, vêm exercendo impacto positivo e ampliando a visão dos colaboradores sobre as suas atividades, contribuindo para torná-las mais

eficientes. Contribui para a concepção de novos processos, visando atender a novas demandas. Desse modo, é possível estabelecer uma relação entre o conjunto de informações adquiridas, os respectivos conhecimentos desenvolvidos a partir daí, e as melhorias nos processos pertinentes aos serviços. A fig. 5.3.C.1 exemplifica a relação entre processos específicos, as dissertações correspondentes e sua aplicabilidade.

Essas práticas, os padrões de trabalho, o método de controle e responsáveis são indicados na fig. 5.3.D.1, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

5.3.D Ativos intangíveis

O Modelo de Gestão tem no conhecimento um dos pilares fundamentais. Assim a identificação e o tratamento dos ativos do conhecimento são realizados a partir do PEI, sob responsabilidade da Dplad, desde 1991, considerando o conjunto das ações relativas à cultura da excelência, à gestão dos processos, à gestão de pessoas, às relações com os cidadãos usuários e com as demais partes interessadas que sustentam e orientam o desenvolvimento da instituição.

Processos Específicos	Dissertações	Título das Dissertações
Gestão da RBMLQ-I	1 - 2 - 4 - 3 - 7	1. O relacionamento entre o Inmetro e a RBMLQ-I: diagnóstico, análise e gestão 2. Novas formas de atuação para a metrologia legal do Brasil 3. Modelo de gestão aplicada à metrologia legal: Proposta de modelo brasileiro para arqueação de tanques de armazenamento de produtos a granel 4. Sistematização de procedimentos na regulamentação dos instrumentos da área da saúde: estudo de caso 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 8. Proposta para modificações no processo de Acreditação de laboratórios da coordenação geral de credenciamento do Inmetro 9. Análise comparativa dos requisitos da ABNT ISO/IEC GUIA 58 e da ISO/IEC 170: proposta de modelo.
Gestão da Dimel	1 - 2 - 4 - 5 - 6	
Controle de Instrumentos de Medição	2 - 4 - 3 - 7	
Supervisão Metrológica	2 - 4 - 5	
Regulamentação Metrológica	2 - 4 - 7	
Acreditação de Laboratórios de Calibração e Ensaios	8 - 9	

Figura 5.3.C.1. Exemplos do acervo de dissertações e sua aplicabilidade

A identificação de ativos intangíveis ocorre na perspectiva de ativos humanos, estruturais/tecnológicos e de relacionamento.

Por ativos humanos, entendem-se os conhecimentos adquiridos pelos profissionais do Inmetro, compartilhados, documentados e colocados em prática, para agregar valor aos produtos e serviços oferecidos.

Por ativos estruturais/tecnológicos, entende-se a propriedade intelectual, os sistemas de informação e a estrutura física e tecnológica fundamentais para a realização da Missão, Visão, Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

Por ativos de relacionamento, entende-se a marca Inmetro e aqueles oriundos da interface com cidadãos-usuários,

organismos congêneres estrangeiros, instituições nacionais e internacionais, fornecedores, parceiros e demais partes interessadas.

Tecnologias com Pedido de Patente			
Pedido de Patente	Depositado no INPI	Descrição	Titular
PI 0801248-2	30/04/2008	Refere-se a uma fonte estável de ultra-som para calibração de equipamentos de medição para uso padrão de transferência de rastreabilidade de balanças de força de radiação. A presente invenção contempla um método para emissão de um sinal de ultra-som utilizando uma fonte estável e um sistema para calibração de equipamentos de medição de ultra-som.	Inmetro
PI 0901924-3	30/06/2008	Refere-se a um processo para a fabricação de um corpo de prova de baixa energia de ensaio de impacto Charpy, que compreende uma etapa de tratamento térmico com sub-etapas simples, de baixa complexidade e que fornece um corpo de prova de referência.	Inmetro, PUC - Rio e IPT de São Paulo
PI 0903286-0	14/09/2008	Refere-se a um dispositivo orgânico emissor de luz biocompatível compreendendo um diodo orgânico emissor de luz aplicado a um suporte flexível biocompatível. A presente invenção refere-se a um processo para produção deste dispositivo orgânico emissor de luz biocompatível.	Inmetro, PUC - Rio e UNESP

Figura 5.3.A.3. Exemplos e tecnologias desenvolvidas e protegidas

O Inmetro desenvolve seus ativos intangíveis a partir de análises críticas e diagnósticos globais como apresentado na fig. 1.2.F.1, da metodologia geral de aprendizado. O desenvolvimento dos ativos humanos ocorre pelo plano de carreiras e cargos, conforme descrito no item 6.1.E.1, pelo Plano de Trabalho Individual, alinhado as estratégias institucionais e por iniciativas de capacitação focada na cultura de excelência (fig. 6.2.C.1) e disseminação da informação e conhecimento.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas – Inf. Qualitativas
Implementação dos seminários internos de relatos de participação em congressos e missões ao exterior - 2003
Criação do Banco de Artigos Técnicos no <i>sítio</i> do Inmetro na Internet - 2003
Implementação da Intranet - 2004
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 - 2005
Banco de pessoas na Intranet com foto, módulo de administração de conteúdo da Intranet descentralizado; Biblioteca <i>on line</i> ; Consulta aos dados dos participantes do Programa de Produção Integrada de Fruta – PIF, Notícias do Inmetro no formato RSS (<i>Really Simple Syndication</i>), que permite a disseminação de notícias em canais da <i>Web</i> - 2006
Banco de Produção Intelectual do Inmetro - 2006
Banco de Relatos de Missões ao Exterior - 2007
Política de PITT – 2008, com aprimoramento em 2009

Figura 5.3.D.3. Principais inovações e melhorias implementadas – informações qualitativas

Os ativos tecnológicos/estruturais são desenvolvidos e protegidos segundo a política de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia, criada pela Portaria Inmetro

nº 095 de 29 de março de 2008, refinada por meio de Portaria Inmetro editada em 2009, sob responsabilidade da Ditec, valendo-se de parcerias e dos sistemas de informação afins (fig. 5.1.B.3), especialmente do Banco de Produção Intelectual, que integra e disponibiliza documentos e informações produzidos pela força de trabalho da Instituição.

Os ativos de relacionamento são desenvolvidos pela gestão da marca Inmetro, e pela Ouvidoria no tratamento das reclamações e denúncias; dos convênios, dos contratos e acordos de cooperação técnica.

O Inmetro mensura seus ativos intangíveis por meio de auditorias do SGQI, Relatório de avaliação do PQGF, Relatório do Contrato de Gestão, Pesquisas, Auditorias dos órgãos de controle interno e externos e avaliação de desempenho individual (item 6.1.E).

A fig. 5.3.D.1 apresenta os principais ativos intangíveis e os mecanismos de identificação, tratamento e

mensuração, segundo a classificação de identificação deles.

Controle das práticas de gestão

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme a metodologia de controle apresentada em 1.2.F.2. Especificamente para Gestão do Conhecimento, outros métodos de controle são apresentados na fig. 5.3.D.2, que inclui evidências de continuidade e de disseminação.

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 em 1.2.G e, especificamente, como explicitado na fig. 5.3.D.3, que destaca os principais indicadores de desempenho e/ou informações qualitativas utilizados na avaliação, bem como, exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos.

Ativo	Definição/Principais Ativos	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Humano	Os conhecimentos adquiridos pelos Profissionais do Inmetro, compartilhados Documentados e colocados em prática, para agregar valor aos produtos e serviços oferecidos/ Quadro de Pessoal e de Colaboradores	Planejamento Estratégico Objetivo Estratégico "Implementar Gestão por Competências"	Treinamento, Plano de Carreiras e Cargos, iniciativas de capacitação focada na Cultura de Excelência (fig. 6.2.C.1), e disseminação da informação e conhecimento	Processo de Avaliação de Desempenho Individual
Tecnológico e Estrutural	Propriedade intelectual, os sistemas de informação fundamentais para a realização da Missão, Visão, Objetivos e Iniciativas Estratégicas do Inmetro/ Política de Propriedade Intelectual e de Transferência de Tecnologia, Sítio do Inmetro na Internet, Intranet, Portal do Consumidor, Portal do Relacionamento Inmetro/RBMLQ-I, Alerta Exportador, Siplan, Sicap, Planest, SAC, Sistema de arrecadação e receita, Sistema de Recursos Humanos, SIL, Seipac, Sidoq, Produtos com Conformidade avaliada, Empresas certificadas (CB-25) e (CB-38), Acreditação de laboratórios de ensaios e calibração, Contratos e convênios, Portaria de aprovação de Modelos, Produção intelectual, Biblioteca on line, Sitad	Planejamento estratégico Objetivo estratégico "Consolidar o Inmetro como Polo de desenvolvimento tecnológico e inovação" "Assegurar a Infraestrutura predial, laboratorial e de suporte"	Política de Propriedade Intelectual e da Transferência de Tecnologia, Sistemas de informação (fig. 5.1.B.3), Gestão dos Serviços de Engenharia e de Manutenção (Subitem 7.2.B)	Análise crítica da AAdm
Relacionamento	Marca Inmetro e aqueles oriundos da interface com cidadãos-usuário, organismo congêneres estrangeiros, instituições nacionais e internacionais, fornecedores parceiros e demais partes interessadas/ Marcas, Símbolos de Acreditação e Selos de Identificação do Inmetro, regulamentada pela Portaria Inmetro nº 073, de 29 de março de 2006.	Pesquisas de mercado Relacionamentos com interfaces externa Objetivo estratégico "Evidenciar e valorar os impactos positivos no Inmetro"	Iniciativa estratégica "Gestão da marca" Ouvidoria, convênios, gestão de contratos, acordos cooperação técnica.	Pesquisas de mercado Indicadores do Contrato de Gestão

Figura 5.3.D.1. Principais ativos e seus mecanismos de identificação, desenvolvimento e mensuração.

Prática de Gestão	Padrão de Trabalho	Controle da Prática			Aplicação da Prática				
		Método de Controle	Freq.	Responsável	Conti-nuidade	Disseminação	Integração		
							Coerência	Inter-Relação	Cooperação
Identificação das Necessidades de Informações	NIG-Diraf-048	Mapeamento de processos, auditorias do SGQI, reuniões e avaliações internas e externas	Contínua	Dplat	1996	Todas as UP	PEI	Todas as UP	Todas as UP
Gestão das Informações	SGQI, Instruções Normativas do GF, Resoluções Conmetro	Sicaf, Siafi, Siape, Sispatri, Sistema de custos, Sicom e Sicaú	Contínua	Dplad, Diraf e Profe	1996	Todas as UP	PEI	Todas as UP	Todas as UP
Identificação e seleção das informações comparativas	Macroprocessos e Processos Organizacionais	Consulta a Internet, revistas especializadas, RG de organizações premiadas	Anual	Dplad, Gabin	1998	Todas as UP	PEI	Todas as UP	Todas as UP
Desenvolvimento e Compartilhamento	NIG-Ouvid-002, NIE-Dqual-143 e NIE-Dimci-008	Monitoramento dos processos, da inovação e conhecimento e	Contínua	UP Responsável pelo monitoramento	2005	Macroprocessos e Partes Interessadas Pertinentes	PEI	UP Relacionadas	UP Relacionadas

	Disponibilização das informações na Intranet	dos recursos			2001				
		Sistema Atualize		Dplad/Ditec					
Proteção	SGQI e diretrizes de acervos especializados em Informação tecnológica	Auditorias, análises críticas da qualidade e da atualização dos acervos	Contínua	Gabin e Ditec	2003		Missão, Princípios e Valores, PEI	Todas UP	Todas UP
Aplicação	Metodologia geral de aprendizado (item 1.2F) e a metodologia de gestão por processos (6.1.C)	Revisão do planejamento estratégico	Anual	Dplad e Ditec	2003		PEI	Todas UP	Todas UP
Ativos Intangíveis	Regulamento Marcas; Normas de Auditorias; Política de PITT	Relatórios de Auditoria do SGQI; Pedidos de Depósito de Patente	Contínua	Gabin; Audin; Ditec	2005		PEI	Todas UP INPI RBMLQ-I	UP Relacionadas

Figura 5.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à gestão das informações e do conhecimento

6. PESSOAS

6.1. Sistemas de trabalho

6.1.A. Definição e implementação da organização do trabalho

A organização do trabalho está definida na Estrutura Regimental e no Regimento Interno que descrevem a finalidade e as competências da Instituição, a sua estruturação básica, a atribuição de cada uma das UO e dos ocupantes dos cargos gerenciais. Os cargos em comissão e as funções gratificadas, com as alterações, ampliações e aprimoramentos sugeridos pela AAdm são utilizados para fazer frente aos novos desafios impostos pela política industrial e tecnológica e às novas demandas da sociedade.

O PCCI - Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, aprovado pela Lei nº. 11.355/2006 estabelece a estrutura de cargos, definindo detalhadamente as atribuições, qualificações necessárias e formas de acesso e progressão, em sintonia com a organização do trabalho. A estrutura da carreira em Metrologia e Qualidade é composta por seis cargos: Especialista Sênior (ação pró-ativa e pioneira no serviço público federal), Pesquisador-Tecnologista, Analista-Executivo, Técnico, Assistente Executivo e Auxiliar, que atendem às demandas estabelecidas pelas atribuições e competências da Instituição.

6.1.A.1. Oportunidades de participação das pessoas nos processos da organização

A participação das pessoas é incentivada pela AAdm e oportunizada por meio de instrumentos que favorecem a sua integração à cultura organizacional, a criatividade, à inovação e ao desenvolvimento do seu potencial. Destacam-se:

- O treinamento destinado à ambientação de toda a força de trabalho, "Programa de Integração do Inmetro", normalizado pela Dplad/Codrh, é o resultado de melhorias no programa anteriormente chamado "Chega Mais", oferecido a terceirizados e estagiários;
- A formação de comitês e grupos de trabalho, por portarias e ordens de serviço da AAdm, com representatividade das UP, possibilitando a troca e integração de conhecimento e informações;
- A participação de especialistas em eventos nacionais e

internacionais, definida a partir de critérios como responsabilidade por projetos estratégicos, participação em grupos de trabalho, regulamentação ou por domínio no assunto a ser abordado. Os conhecimentos adquiridos são compartilhados com as áreas e pessoas interessadas por meio de exposição oral e/ou relatórios com destaque no Relato de Missões ao Exterior;

- Os GAT – Grupo de Ação Transversal, são formalizados em portarias da Presidência para dar tratamento a temas estratégicos, com a participação dos servidores segundo a sua especialidade e conhecimento;
- A designação de servidores, por meio de documento formal da AAdm para participação e representação em fóruns e comitês internacionais;
- Programa Inmetro-de-depois-de-amanhã, criado com o objetivo de identificar entre os servidores recém-empossados no Instituto, profissionais que são alocados em projetos estratégicos da instituição com foco em resultados mais ágeis e efetivos; buscando desafiar e estimular o potencial criativo e de envolvimento deste grupo, tendo como consequência a atração e retenção de novos potenciais;
- A identificação e a designação de multiplicadores de conhecimento para ministrar eventos de capacitação ao corpo funcional, procedimento que reconhece e valoriza talentos internos;
- A implementação de ações voltadas à difusão da cultura da metrologia e avaliação da conformidade no País, para a sociedade, para a RBMLQ-I e outras instituições de natureza pública ou privada e instituições de ensino, utilizando a metodologia de educação a distância, inclui a participação de técnicos da Instituição através de suas expertises e conhecimentos específicos na criação de cursos e materiais de divulgação.
- O prêmio Metrologista do Ano, com periodicidade anual, reconhece os melhores trabalhos com proposta de melhorias e adequação das atividades, assim como Metrologista Destaque da RBMLQ-I, sob responsabilidade da Dimel em parceria com a Cored. Este prêmio se apresenta como uma prática integrada entre as diretorias técnicas e RBMLQ-I.
- Diversas ações de melhoria nas práticas de gestão, nos processos e nos padrões de trabalho são resultado do compartilhamento do conhecimento entre as áreas e as pessoas da Instituição e, principalmente, em razão do

aproveitamento das habilidades que possuem ou que lhes foi oportunizado adquirir. São exemplos: a participação na elaboração e revisão dos documentos normativos do SGQI; o desenvolvimento de materiais de referência certificados para a cachaça e para o etanol; a condução do processo do PEI (2007-2014) por GAT integrado por servidores da Instituição, com adoção da metodologia e das ferramentas do BSC (item 2.2) e a revisão do PEI realizada pelo grupo gerencial participante do PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial no ano de 2009 que serviu de base para o atual PEI.

6.1.A.2. Definição, gestão e melhoria dos processos da organização

A estrutura organizacional, por Macroprocessos e Processos Organizacionais, é estabelecida e ajustada para evitar superposições de unidades, visando o melhor desempenho, maior flexibilidade, rapidez nas respostas e maior interação entre as pessoas e demais partes interessadas. A responsabilidade de cada UO, definida claramente no Regimento Interno, favorece a descentralização, como prática de gestão promovendo o compartilhamento de experiências e a troca de conhecimento. Esta prática é fortalecida com a formação de grupos de trabalho, especialmente os GAT, integrados por representantes de diversas UP cujo escopo de atuação e responsabilidades é definido na Portaria de nomeação, conferindo efetividade e eficácia no atendimento das necessidades da Instituição e das partes interessadas pertinentes. A atuação da Ouvidoria evidencia melhoria no processo de resposta às demandas dos cidadãos-usuários, relativas a informações, esclarecimentos, reclamações e denúncias, tendo sido refinada a prática por meio da integração entre a Ouvidoria e da RBMLQ-I, agilizando o contato do cidadão-usuário e sociedade, aumentando a abrangência do atendimento.

6.1.B. Seleção de pessoas para preenchimento de cargos e funções

A seleção de pessoas para a força de trabalho considera as características, habilidades e os requisitos de desempenho necessários aos cargos e funções e é realizada por concurso público, para os cargos do PCCI, e por contratação de serviços de terceiros, para as atividades administrativas auxiliares.

A força de trabalho é complementada por colaboradores eventuais, alocados em projetos estratégicos da Instituição, compreendendo bolsistas, disponibilizados por convênio firmado com o CNPq e FAPERJ. O preenchimento das funções gerenciais (DAS e FG) observa a legislação e o regimento interno vigentes.

Essas práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, evidenciando aspectos de disseminação e continuidade.

Desde 2001, a seleção de pessoas para o quadro observa, além da legislação aplicável, deliberação da AAdm que estabelece condições para que o processo seletivo garanta que as competências dos selecionados sejam determinantes na sua alocação nas diversas áreas de atividades de competência da Instituição, em perfeito alinhamento com os objetivos estratégicos do PEI. Entre essas práticas, disseminadas para todos os níveis gerenciais, destacam-se:

- Elaboração do edital do concurso de forma participativa, com consulta a todas as UP sobre especialidades da

formação das pessoas que, aliadas às definições do PCCI, sejam as necessárias a atender às diretrizes dos objetivos estratégicos;

- Aplicação de testes psico-funcionais, para levantamento das características comportamentais dominantes;
- Entrevista com os Diretores e gestores das UO, com fins de melhor alocação das pessoas, para percepção das expectativas dos concursados, sua cultura e principais habilidades e competências, comparando-as com as necessidades das tarefas pertinentes à UP.
- A integração de todos os aprovados por meio de treinamento envolvendo informações sobre a Instituição, suas competências, áreas de atuação, sua Missão, Visão, Objetivos Estratégicos, Valores e Conduta Ética.

Assim, as diretrizes estratégicas da Instituição referenciam a seleção de pessoas e a alocação funcional, prática aplicada, igualmente, na captação de colaboradores terceirizados e eventuais.

O Instituto obteve, em 2006, autorização para preenchimento em 3 anos, via concurso público, de 638 vagas no quadro de pessoal. Em 2007, foi realizado concurso público com a absorção de 129 novos servidores que tomaram posse no ano de 2008 nos cargos de Analista-Executivo e Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade, assim como 2 servidores para o cargo de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior. Em julho de 2009, novo concurso foi realizado contemplando 124 vagas para os cargos de Analista-Executivo e Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade com posse dos concursados classificados em fevereiro de 2010. Também no segundo semestre de 2009, foi publicado edital para realização de concurso objetivando o suprimento de 71 vagas do cargo de Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade, específico para as áreas técnicas, e 10 vagas de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior, com previsão de conclusão no primeiro semestre de 2010.

6.1.B.1. Competências e habilidades

O PCCI, regulamentado pela Lei nº 11.355/2006, estabelece as competências necessárias para a ocupação dos cargos de Especialista Sênior, Pesquisador-Tecnologista e Analista-Executivo em Metrologia e Qualidade, orientando a seleção para seu preenchimento. Adicionalmente, a Codrh juntamente com as UP consideram as definições, a área de formação, especialização dos candidatos e os resultados dos testes psico-funcionais a que se submetem desde 2001. Estas práticas e padrões, disseminados em todos os níveis gerenciais, favorecem a adequação do perfil das pessoas às atividades a serem executadas. Para a lotação dos cargos nas UP, são observadas as diferentes competências e habilidades necessárias para a execução das atividades, alinhadas aos interesses de todas as partes interessadas.

As habilidades e competências necessárias para a prestação de serviços e projetos específicos realizados por terceirizados e colaboradores eventuais, são definidas pelas características das tarefas ou de projetos específicos e constam de requisitos definidos no ato negocial pertinente.

6.1.B.2. Oportunidades para as pessoas

A seleção de pessoas é realizada através de concurso público, de provas ou de provas de títulos, que se destina a avaliar os candidatos com relação às competências

estabelecidas na Lei nº 11.355/2006 e às necessidades da Instituição, ordenando-os segundo seus desempenhos individuais. Visa identificar, dentre os pretendentes, aqueles mais aptos ao exercício do cargo, assegurando a justiça e equidade, garantindo igualdade de oportunidades de acesso aos cargos e uma seleção qualificada de pessoas. A partir da identificação da necessidade de prestação de serviços terceirizados nas atividades administrativas auxiliares, o Inmetro, através da Dplad em parceria com as UO, solicita à empresa administradora do contrato de terceirização, que procede a contratação de profissional que atenda ao perfil necessário para o bom desempenho do serviço.

6.1.C. Canais para interlocução e negociação com a força de trabalho

Os principais canais de interlocução com as pessoas e a sua disponibilização são apresentados na fig. 6.1.C.1, definidos em atenção às demandas dos usuários, seja por iniciativa dos comitês relacionados na fig. 1.1.A.2, seja por deliberações das reuniões de coordenação das UP, seja por sugestão direta das pessoas, ou por meio da Asmetro - Associação dos Servidores do Inmetro.

A comunicação e a informação entre as pessoas e as UP do Inmetro são asseguradas por outros canais e mecanismos, tais como: sítio do Inmetro na Internet, Portal do Consumidor, Portal RBMLQ-I, videoconferências, intranet, ferramentas corporativas (Siplan, Planest, Sidoq,

Sicap, Sisgec, Sistemas de Custos, SIL-Sistema de Legislação), portarias, documentos internos, fóruns, palestras, seminários e workshops.

6.1.D. Estímulo à integração e à cooperação das pessoas e das equipes

6.1.D.1. Processo de integração das pessoas recém-contratadas e remanejadas

A integração dos servidores recém-empossados é realizada desde 2001, na forma de curso e por meio de palestras, com o objetivo de informar e prover conhecimento sobre todas as atividades da Instituição, sua Missão, Valores, Diretrizes e Objetivos Estratégicos. Em 2005, esse processo foi refinado com a criação do programa "Chega Mais" destinado a todos os profissionais que atuam na Instituição. Ao final de 2007, em processo de melhoria contínua, novo programa de integração foi estruturado com o objetivo de atender as demandas de ambientação de toda a força de trabalho, envolvendo estagiários e servidores. Nesta oportunidade, os novos colaboradores são apresentados ao Instituto por meio de visitas aos Laboratórios e recebem orientações através de palestras sobre a estrutura organizacional do Inmetro, o papel de cada UP, sua função e sua importância para a sociedade e para a Instituição, disseminação de conceitos de legislação específica da gestão pública e ética no serviço público. As palestras são ministradas por diretores, gerentes e técnicos e as boas vindas dadas pela AAdm

Mecanismos	Responsável pelo Controle	Continuidade	Disponibilização
Correio eletrônico	Dplad	Desde 1995	Toda a instituição, com os assuntos de interesse aos processos.
Intranet e Comunica	Dplad e Gabin	Desde 1998 e 2005 (respectivamente)	Toda a inst., com inf. sobre qualidade, RH, planej.estratégico, normas internas, result., portais e sis. corporativos.
Ouvidoria (canal interno)	Ouvid	Desde 2006	Toda a instituição, envolvendo reclamações, denúncias, críticas, sugestões e elogios.
Jornal "Na Medida"	Gabin	Desde 1985	Informações do ambiente interno e externo, editorial da liderança, temas de interesse aos processos, pessoas e áreas, coluna sobre servidores, etc.
Murais e Boletins informativos	Gabin	Permanente	Veiculação de informações (CI-comunicação interna, artigos, avisos e outros) das UP e das demais UO da Instituição.
Telefones, fax e malote	Diraf	Permanente	Toda a instituição dispõe de Telefones, fax e malote, com celulares para os ocupantes das funções gerenciais, agilizando a interlocução entre as UO e as pessoas.
Linha Direta	Gabin	Desde 2004	Canal (linhadireta@inmetro.gov.br) p/ a força de trab. comunicar-se com o Presidente.
Café 10	Gabin	Desde 2005	Encontro para troca de idéias da força de trabalho com o Presidente.
Reuniões de coord., grupos e comitês	Todas as UO	Desde 1997	Acompanhamento e monitoramento das ações e projetos.

Figura 6.1.C.1. Exemplos de canais de interlocução

A responsabilidade pela estruturação, monitoramento, controle e constante avaliação desta prática é da Dplad. Os registros são mantidos, conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas para toda força de trabalho por meio dos mecanismos descritos em 6.0.

O remanejamento das pessoas no Inmetro ocorre segundo padrões de trabalho definidos no SGQI. Toda remoção deve ser realizada, atendendo aos interesses da administração, exceto nos casos previstos legalmente, e do servidor, sempre que possível.

6.1.D.2. Comunicação eficaz entre as áreas da organização

A comunicação e o compartilhamento de informações entre as pessoas e as UP do Inmetro são assegurados por canais e mecanismos, tais como: sítio do Inmetro na Internet, Intranet, linha direta, Jornal "Na Medida", Comunica, Portal do Consumidor, Portal RBMLQ-I, videoconferências, sistemas corporativos (Siplan, Planest, Sidoq, Sicap, Sisgec, Sistemas de Custos, SIL-Sistema de

Legislação), portarias, documentos de circulação interna, Ouvidoria, Café 10, comitês, fóruns, palestras, seminários, workshops e atas (das reuniões) de grupos. Contribuem, ainda, para a disseminação de conhecimento e aprimoramento de habilidades: as reuniões dos grupos gestores, os treinamentos internos oferecidos pelo corpo funcional, a disponibilização de trabalhos, artigos e dissertações em endereço próprio na Intranet e os relatos de missões no exterior, conforme padrão específico. Essas práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

6.1.E. Gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes

O desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas, promover a cultura da excelência, desenvolver profissionalmente as pessoas e possibilitar a adequada readaptação funcional. Utilizado desde 2001, passou por refinamentos em 2004 onde foi

instituída a comissão paritária para a homologação dos resultados (Portaria Inmetro nº.158/2004).

Em 2007, o Sistema de Avaliação de Desempenho do Inmetro – Siadi foi aprimorado a partir de estudos e definições desenvolvidas por um grupo de trabalho, nomeado pela presidência da Instituição, formado por servidores representantes de várias UP.

O maior diferencial no atual sistema de avaliação é a adoção, pelo PCCI, do CAD - Comitê de Avaliação de Desempenho, formado em sua maioria por membros externos à instituição e com referência comprovada nas áreas de metrologia e gestão. O objetivo principal do CAD é assegurar imparcialidade aos resultados. A avaliação das pessoas é utilizada para fins de percepção de Gratificação por Desempenho Individual, a GQDI instituída pelo PCCI, e tem como pressupostos as diretrizes e os objetivos estratégicos institucionais, em especial a iniciativa “Implementar um Programa Institucional de Avaliação de Desempenho dos Servidores como referência para o Setor Público”.

Os fatores de desempenho alinham-se às metas e diretrizes da Instituição com relação a cada servidor que, por sua vez, tem claro o que lhe compete, sobre que ótica é avaliado e o quanto contribui para a consecução dos objetivos institucionais. A periodicidade do Siadi é anual e a responsabilidade do monitoramento e controle é da Dplad. Os registros são mantidos, conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas para todas as UP, por meio dos mecanismos descritos em 6.0..

Em dezembro de 2007 foi iniciado o primeiro ciclo do Siadi e, por se tratar de implantação de um novo modelo, definiu-se pela realização de um ciclo menor duração - 6 meses, para acompanhamento da efetividade do processo e possíveis melhorias. O segundo ciclo do Siadi foi realizado de junho de 2008 a maio de 2009. Atualmente a instituição realiza o terceiro ciclo de Avaliação de Desempenho, junho de 2009 a maio de 2010.

A primeira etapa do Siadi se dá através da criação do Plano de Trabalho Individual – PTI acordado entre servidor e sua chefia imediata, com ciência da instância máxima da UP e aprovação do CAD. A elaboração do PTI de cada servidor está vinculado às iniciativas e projetos prioritários corporativos e de cada UP para o próximo exercício.

A etapa de avaliação sob a responsabilidade do CAD acontece com base na análise dos relatórios de atividades de desempenho realizado por cada servidor avaliado e do parecer da chefia, utilizados como orientação ao Comitê.

A avaliação de desempenho individual no Inmetro é composta pelos fatores: “Objetivos” - que visa comprometer os servidores com os objetivos estratégicos do Inmetro; e “Atitudes” – cuja finalidade é analisar a forma como a atividade foi desempenhada pelo avaliado, incluindo aspectos como o esforço realizado, interesse e motivação demonstrados. Como item de melhoria do sistema, está prevista a inclusão do fator “Competências”, após o mapeamento de competências na instituição.

Esta metodologia de Avaliação de Desempenho permite a melhoria dos resultados individuais e institucionais, incentivando o servidor a atingir níveis de desempenho mais elevados, sendo fonte de informação para a melhoria da capacitação, incentivo à carreira dos servidores, bem como promoção da cultura da excelência.

A esta prática somam-se alguns dos instrumentos citados em 1.2.D, tais como, participação em programas de intercâmbio tecnológico e fóruns internacionais, em colóquios científicos, assim como o incentivo por meio de

promoções e gratificações advindas dos processos de avaliação, conforme 6.1.F.

Esta ferramenta de gestão originou-se em processos de benchmarking de experiências de sucesso da Comunidade Européia, em especial no sistema utilizado na gestão pública do governo de Portugal.

Desde sua implantação, o Inmetro vem recebendo visitas de órgãos de governo com o objetivo de conhecer esta prática de gestão e ser convidado a participar de fóruns nacionais e internacionais sobre o tema. Reconhecido como prática inovadora na Gestão Pública Federal, o Siadi foi premiado como iniciativa inovadora no ano de 2009 no 14º. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal realizado pela ENAP/MP.

6.1.E.1. Estrutura da progressão de carreira profissional

O andamento da carreira dos servidores ocorre por meio de progressão funcional e promoção em conformidade com os resultados obtidos na avaliação de desempenho individual e em consonância com o PCCI, tendo como base titulação e/ou atividades relevantes realizadas em suas áreas de atuação.

Cabe destacar que são discutidas melhorias das práticas de execução das atividades, no âmbito dos citados, que têm no desenvolvimento do Siplan um exemplo de ação inovadora, reconhecida com o prêmio Hélio Beltrão (2002). Essa prática de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

6.1.F. Remuneração, reconhecimento e incentivos para obtenção do alto desempenho das pessoas

O sistema de remuneração do PCCI está estruturado e normalizado em padrão legislativo e orientações normativas. A remuneração dos servidores é regida pela Lei nº 11.355/2006 e os valores praticados são, atualmente, condizentes com o mercado. A remuneração dos cargos em comissão das funções gratificadas está definida em legislação específica. O servidor pode ainda perceber parcelas adicionais de remuneração, relativas a incentivos e reconhecimento, a saber:

- A Retribuição por Titulação e a Gratificação por Qualificação, previstas no PCCI, proporciona acréscimos aos vencimentos para os servidores portadores dos títulos de doutorado, mestrado e certificados de especialização ou de aperfeiçoamento, incentivando o constante desenvolvimento das pessoas.
- A GQDI - Gratificação pela Qualidade do Desempenho no Inmetro que incentiva a cultura da excelência.
- A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso incentiva os servidores ao desenvolvimento e a disseminar e compartilhar conhecimentos.

Como exemplo de ação de reconhecimento e incentivo de caráter não pecuniário, destaca-se a prática instituída pela Dimel, que promove anualmente, desde 2004, a eleição e premiação do “Metrologista do Ano” e da “Proposta Destaque de Melhoria dos Serviços Metrologicos”, objetivando motivar e reconhecer os profissionais para a melhor consecução das atividades de metrologia.

A responsabilidade pelo monitoramento e controle destas práticas é da Diraf, Dplad e da Dimel.

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, relativos aos Sistemas de Trabalho, é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig. 6.1.F.2, destaca

exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos nas práticas de gestão relativas aos Sistemas de Trabalho.

Principais Inovações ou Melhorias Implementadas Inf. Qualitativas

Flexibilização para contratação de especialistas para implementar ações dos projetos estratégicos e atividades de suporte à gestão -1994
 Imparcialidade na concessão de adicionais de gratificação mediante avaliação da carreira de C&T, progressão funcional e avaliação de desempenho - 1994
 SRH - Módulo Diárias e Passagens – 1995
 Normatização de Procedimentos - Sistemas de Trabalho – 2000
 Implantação do Siplan – 1998 de forma modular com seu pleno uso em 2000
 Ampliação dos canais de interlocução – 2004
 Aprovação do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro - 2006
 Avaliação de Desempenho – 2006
 SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – 2007
 Criação do Cicma - 2007
 Programa de Estágio do Inmetro – 2008
 Implantação do Sistema Orquestra - 2008
 Realização de cursos EAD em Metrologia – 2008
 Programa de Integração Inmetro – 2009 (melhoria do Programa Chega Mais de 2005 e do Programa de Integração Inmetro – 2008

Figura 6.1.F.2. Evidências de aprendizado nas práticas dos sistemas de trabalho

6.2. Capacitação e desenvolvimento

6.2.A. Levantamento de necessidades de capacitação

O Plano de Capacitação do corpo funcional é elaborado com base no Levantamento das Necessidades de Capacitação - LNC, definido a partir das atribuições institucionais das diferentes UP, sob a responsabilidade da Dplad, em função de projetos estratégicos, metas de desempenho, linhas de atuação, processos, equipamentos, serviços, demandas específicas ou diretrizes da AAdm Essa elaboração tem periodicidade anual e apóia-se em metodologia sistematizada por documentos do SGQI, NIG- Dplad -061, FOR- Dplad -032 e o FOR- Dplad -043, tendo o processo registrado no Siplan, inclusive o controle orçamentário.

6.2.A.1 Participação do corpo funcional no LNC

A metodologia citada no item 6.2.A consiste na prática de identificação de necessidades de capacitação realizada pelos interlocutores das UP, seus líderes e cada membro da força de trabalho a ser capacitado, com a coordenação da Dplad. Com isso, busca-se oportunizar a capacitação e desenvolvimento a todos os níveis da Organização. Desta forma, a Dplad difunde o planejamento da capacitação orientando e incentivando as lideranças a envolverem as pessoas nas fases do processo de treinamento.

Ações de capacitação de interesse da Instituição, não previstos no LNC, demandados ao longo do ano, são propostos pela UP interessada e, diante de dotação orçamentária, enviados a Dplad para análise e deliberação.

6.2.B. Capacitação e desenvolvimento voltados às necessidades da organização

A Dplad, considerando as necessidades da Autarquia, proporciona a capacitação e desenvolvimento das pessoas a partir de seu ingresso na Instituição levando em conta os seguintes pontos: Plano de Capacitação elaborado a partir do LNC, conforme descrito no item 6.2.A; quando da remoção de servidor, deslocamento entre áreas; por meio de programas voltados aos gerentes e pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários através de ações de capacitação presenciais e/ou a distância.

São realizadas, ainda, ações de capacitação e desenvolvimento, tais como: educação para o consumo,

formação de nível médio e superior, pós-graduação nos níveis de mestrado e doutorado, programa de integração, entre outras. Estas atividades são de responsabilidade da Dplad e das UP sendo desenvolvidas através de convênios, contratos ou da identificação de profissionais da força de trabalho capazes de atuar como multiplicadores de conhecimento.

A Instituição proporciona, ainda, oportunidades de crescimento e desenvolvimento quando designa pessoas para participar de eventos, como: cursos, seminários, workshops, palestras, simpósios, visitas e encontros técnicos (nacionais e internacionais), reuniões técnicas, grupos de trabalho, benchmarking, auto-estudo de normas internacionais, métodos de medição e de avaliação da conformidade, de harmonização, de recomendações internacionais da qualidade e da metrologia legal, científica e industrial, e outros de interesse.

O Inmetro implantou, em 2005, o Cicma – Centro Integrado de Capacitação em Metrologia e Avaliação da Conformidade. O Cicma retrata o esforço para a organização da oferta de cursos e atividades de capacitação e formação continuada, com ênfase na modalidade a distância, nas áreas de atuação do Instituto, com oferta de programas no Brasil e em âmbito internacional, objetivando:

- Qualificar, de forma continuada, os recursos humanos da RBMLQ-I, dos organismos e laboratórios acreditados, da indústria e instituições de educação;
- Promover condições propícias para o bom desempenho do PDP, no que tange à inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Realizar ações para a disseminação da cultura em metrologia, normalização e qualidade;
- Implantar ações de pesquisa e pós-graduação em metrologia e áreas de conhecimento conexo.

Em 2009 o Cicma iniciou a oferta do curso para formação de Agentes de Metrologia Legal, bem como preparou vídeos educativos sobre metrologia e material de divulgação em metrologia científica. Apresentou artigos em congressos científicos, tratando de projetos de cursos em metrologia, avaliação da conformidade e Acreditação. Um fator importante a se destacar na elaboração de todo este material é a participação dos técnicos das várias áreas finalísticas. Técnicos da Dimel, Dqual, Dimci e Cgcre elaboram os conteúdos e validam o material educativo a ser oferecido aos alunos e público em geral. Todos estes servidores de atuação técnica foram capacitados através de oficinas de autoria e tutoria, visando uma melhor compreensão dos processos envolvidos na preparação do material educativo. Além da preparação do material, eles exercem funções de tutoria nos cursos, no caso da Dimel, bem como são estes técnicos que definem os processos de avaliação dos alunos, e realizam a correção do material.

A responsabilidade do monitoramento e controle destas práticas é da Dplad. Os registros são mantidos e as informações obtidas disseminadas para a força de trabalho.

6.2.B.1. Desenvolvimento de gerentes

O desenvolvimento dos gerentes é contemplado no PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial, a cargo da Dplad, que inclui a busca da excelência de gestão da Instituição. No segundo semestre de 2007 com o intuito de atualizar e rever a capacitação do seu corpo gerencial solicitou a ENAP – Escola Nacional de Administração

Pública, a estruturação e implementação de um programa de desenvolvimento gerencial, tendo como base as diretrizes estabelecidas no PEI.

Este Programa foi desenvolvido a partir do mapeamento de competências gerenciais que foram elaborados pela Dplad como ferramenta para dar suporte à necessidade de capacitação gerencial, identificada a partir das análises críticas do SGQI. O mapeamento de competências gerenciais contribui para o refinamento das práticas de treinamento para este público e foi desenvolvido a partir da identificação das principais atividades desenvolvidas pelo grupo gerencial na Instituição, nas melhores práticas em organizações públicas e privadas no Brasil e no mundo e por conseqüente das competências necessárias para o melhor desempenho na atividade gerencial. Foi realizada uma análise do contexto gerencial por meio de entrevistas com gestores de diferentes níveis e análise dos principais documentos estruturantes da organização (documento PQGF, PEI, Contrato de Gestão, Metas 2008-2011). A identificação das competências do corpo gerencial do Instituto resultou na criação de um novo PDG que em seu primeiro ciclo no novo modelo de capacitação, 2008 a 2009, foram compostos de três módulos temáticos: Competências Intrapessoais, Interpessoais e de Gestão. O PDG é um programa de aprendizagem contínua e tem em seu planejamento a realização do segundo ciclo em 2010. Além deste programa, demandas de desenvolvimento específicas para os gestores são viabilizadas ao longo do ano de acordo com as necessidades identificadas no LNC. A responsabilidade pelo controle destas práticas é da Dplad. Os registros são mantidos conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas para toda força de trabalho.

O PDG Inmetro foi escolhido como iniciativa de sucesso adotada no serviço público federal em prol da capacitação dos servidores e foi destaque no encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas realizado em fevereiro de 2010, na comemoração dos quatro anos de implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD, realizada pela SRH/MP.

6.2.B.2. Pessoas atuando junto aos cidadãos-usuários

A força de trabalho que atua diretamente com os cidadãos-usuários é capacitada de forma contínua por meio de cursos específicos, coordenados pela Dplad, que avalia e mantém todos os registros de acordo com padrões existentes no SGQI. Desde 2005, os órgãos delegados integrantes da RBMLQ-I têm à disposição um programa de ensino via web, desenvolvido pela Dimel em parceria com a Dplad, que coordena e administra o ambiente do ensino a distância. O primeiro módulo realizado foi “Verificação de Taxímetros” ministrado aos servidores do IPEM-RJ. Servidores dos órgãos delegados dos estados da UF como Paraíba, Amazonas, Rondônia, ACRE, Pará, Roraima, dentre outros, realizaram o mesmo curso. Foram realizados outros treinamentos presenciais destinados à força de trabalho, abordado temas como: Fiscalização de Produtos Certificados, Verificação da Conformidade de Produtos Certificados, Produtos Pré-Medidos, Fiscalização e Verificação de Produtos Regulamentados, Gestão da Qualidade, Gestão Orçamentária e Financeira. A partir de 2007, com a nova estrutura regimental, foi criada a Corel que tem dentre suas atribuições identificar e coordenar a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho dos órgãos da RBMLQ-I. O novo regimento criou o Cicma que tem como

uma de suas funções a implementação de formação e capacitação em metrologia e avaliação da conformidade para RBMLQ-I, a partir de insumos fornecidos pelas UP finalísticas. O Cicma é responsável por implementar ações voltadas à difusão da cultura da metrologia e avaliação da conformidade no País.

Desde 1997, através de convênio com o governo do estado do Rio de Janeiro, o Inmetro, através do Ceco – Colégio Estadual Círculo Operário, realiza formação técnica de estudantes para atuar no campo da metrologia. Este é o único curso técnico em Metrologia no País.

Na RBMLQ-I, o curso Formação de Multiplicadores em Educação para o Consumo Sustentável é um dos instrumentos eficazes de disseminação de uma cultura de educação para qualidade, criado em 2003 tem como objetivo tornar o consumidor consciente em um indutor do processo de melhoria contínua da qualidade do produto nacional. O curso é divulgado através do sítio do Inmetro e aberto a toda a sociedade, realizado nos estados da UF, tem como participantes cidadãos oriundos de várias partes do país, como donas de casas, educadores, profissionais liberais, etc. A Dqual é a UP responsável por este processo realizado em parceria com a Dplad.

Na Ouvid, o aperfeiçoamento dos operadores do teleatendimento é contínuo e tem como objetivos: reforçar os conceitos e assuntos mais demandados pelos cidadãos, introduzir estes novos assuntos nas ações desenvolvidas pelo Inmetro, receber informações e sugestões dos operadores para subsidiar a melhoria da base de dados e avaliar os atendimentos realizados visando sua melhoria.

Essas práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0 que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

6.2.C. Cultura da excelência

A disseminação da cultura da excelência é um dos pressupostos do processo de capacitação e desenvolvimento. A força de trabalho é mobilizada e estimulada pela AAdm a participar dos eventos e ações relativos ao modelo de gestão à observância do MQI e das normas do SGQI, das políticas e diretrizes organizacionais voltadas para a excelência, por intermédio dos mecanismos de comunicação descritos em 6.0. A fig. 6.2.C.1 apresenta alguns exemplos de eventos e iniciativas de capacitação e desenvolvimento focados na cultura da excelência.

Essas práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

6.2.D. Compatibilização das necessidades de capacitação e desenvolvimento com os recursos disponíveis

Os planos de capacitação e desenvolvimento do corpo funcional são elaborados em consonância com as diretrizes e objetivos estratégicos do PEI, de modo a compatibilizar as necessidades identificadas no LNC com os recursos disponíveis, segundo proposição das UP, aprovada pela AAdm e coordenada pela Dplad/Codrh, que se encarrega da implementação e controle do LNC, segundo procedimentos normatizados e registrados no SGQI.

Atendendo à demanda registrada no LNC, a Dplad, em conjunto com as UP, prospecta e contrata no mercado ações de capacitação que atendam às necessidades específicas da Instituição. Para potencializar a oferta dos

programas de capacitação são utilizados recursos orçamentários, de fomento (Finep, CNPq, FAPERJ), parcerias/convênios (Sebrae, escolas técnicas e universidades) e recursos próprios (Cicma, multiplicadores de conhecimento, dentre outros), sendo essa última prática uma tônica que valoriza os talentos internos e minimiza as despesas decorrentes dos programas de capacitação.

Promoção da Cultura de Excelência	
Eventos de Capacitação	Outras Iniciativas
Seminário "Ferramentas da Qualidade - Ênfase Cultura da Excelência"	Participação na Banca Examinadora dos prêmios de qualidade
Curso de mestrado profissional em Sistemas de Gestão	Incentivo à participação no curso à distância para capacitação de avaliador dos critérios do PQGF
Workshop sobre PQGF	Adoção do BSC no planejamento estratégico
Capacitação para atendimento a clientes	Participação de pessoas da força de trabalho, nos cursos da Banca Examinadora do PQGF
Programa de Integração do Inmetro (melhoria- Programa "Chega Mais")	Sistema de gestão da qualidade do Inmetro
Programa de Desenvolvimento Gerencial	Código de ética profissional dos servidores do Inmetro
Capacitação dos Agentes da Qualidade da Diraf	Programa de Benchmarking Institucional que visa criar padrões comparativos para a instituição
Oficina Gestão por Competências	
Programa Inmetro-de-depois-de-amanhã	
Capacitação EAD e presencial da RBMLQ-I.	

Figura 6.2.C.1. Exemplos de eventos e iniciativas de capacitação focada na cultura de excelência.

Essas práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade.

6.2.E. Avaliação da capacitação

A Instituição realiza dois tipos de avaliação de treinamento de acordo com a norma NIG-Dplad-058, a saber:

- Avaliação de Reação do Treinamento - aplicada ao final de cada treinamento, através do formulário FOR-Dplad-023. Os dados obtidos são consolidados para elaboração do Relatório de Resultado Final no SRH, que evidencia pontos fortes e oportunidades de melhoria nos treinamentos nos aspectos: desempenho do instrutor e do treinamento.
- Avaliação de Resultado do Treinamento é aplicada após seis meses da realização do treinamento, por intermédio do formulário FOR-Dplad-028, com informações sobre a utilidade e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos. Os dados obtidos são consolidados para elaboração do Relatório de Avaliação Técnica do Treinamento - Resultado, registrando os pontos fortes, as melhorias e os benefícios decorrentes do treinamento ou as eventuais necessidades de reforço ao treinamento.

A aplicação e o controle destas avaliações são de responsabilidade da Dplad. A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme metodologia geral de controle apresentada em 1.2.F. Especificamente para Capacitação e Desenvolvimento, outros métodos de controle são apresentados na fig. 6.0, que apresenta evidências de continuidade e disseminação.

6.2.F. Desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à Capacitação e Desenvolvimento é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita em 1.2.G. A fig. 6.2.F.1 destaca práticas de desenvolvimento profissional, bem como exemplos de inovações ou melhorias introduzidas nos últimos anos nas práticas relativas à Gestão em

Capacitação e Desenvolvimento, valendo explicitar a continuidade do curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão, decorrente da análise crítica do instrumento contratual existente com a UFF e do benchmarking com a PUC - Rio e a UFRJ. A estruturação do curso de Mestrado Profissional em Metrologia e Qualidade a partir do ano de 2008, se propõe a formar profissionais capazes de gerar conhecimentos e produtos, disseminar a cultura metrológica e suprir o sistema nacional de metrologia de profissionais especializados.

6.3. Qualidade de vida

6.3.A. Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia

Os fatores relacionados aos perigos à saúde, segurança, bem-estar e ergonomia no ambiente de trabalho são identificados por meio de informações coletadas junto à força de trabalho, através de pesquisas e entrevistas realizadas nos exames médicos ocupacionais anuais; nos atendimentos médicos ambulatoriais, psicológicos, odontológicos, fisioterapêuticos, serviço social e nutrição; e nos relatórios de inspeção de segurança e ergonomia no trabalho, conforme cronograma e históricos médicos individuais registrados durante o exercício.

As práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle são os instrumentos utilizados para eliminar os riscos e tratar de forma preventiva os riscos que porventura venham a ameaçar a qualidade de vida da força de trabalho.

6.3.A.1. Participação das pessoas

Os dados obtidos em decorrência das informações coletadas junto à força de trabalho são tratados pela equipe multiprofissional de saúde e segurança ocupacional, com adoção de novas ações ou refinamento das existentes. A seguir destacam-se alguns exemplos das principais práticas utilizadas, conforme figura 6.3.A.1. – Exemplos de Práticas de Participação de Pessoas.

As práticas de gestão, padrões de trabalho, métodos de controle e responsáveis estão descritos na fig. 6.0, que evidencia aspectos de disseminação e continuidade. O monitoramento das práticas de gestão da qualidade de vida é realizado através de pesquisa de satisfação do cliente e metodologia de aprendizado e controle (ciclo PDCA).

6.3.A.2. Fatores de ergonomia, saúde e segurança

As práticas relativas à ergonomia à segurança descritas na fig. 6.3.A.2 são realizadas com a periodicidade anual, desde 2000.

Os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança e práticas associadas são descritas na fig. 6.3.A.2 e as práticas utilizadas são administradas em decorrência do vínculo das pessoas com a Instituição.

Os resultados são avaliados e registrados, e são definidos os pontos e conseqüentes ações de melhoria.

Os principais requisitos, indicadores e metas para os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança e práticas associadas estão apresentados na fig. 6.3.A.3

A partir dos relatórios a Diraf, desde 2000, vem ampliando a rede de serviços e benefícios oferecidos à força de trabalho de modo a prover melhor qualidade de vida e bem-estar e, assim, minimizar a freqüência de utilização do plano de saúde e a ausência ao trabalho. A responsabilidade do monitoramento e controle destas

práticas é da Diraf. Os registros são mantidos, conforme apropriado, e as informações obtidas são disseminadas

para toda força de trabalho por meio dos mecanismos descritos na figura 6.1.C.1.

Mecanismo	Prática	Responsável	Continuidade	Disseminação
Atendimento social	Pesquisa Entrevista Relatório	Serviço social	2000	Todas as UP
Atendimento médico		Serviço médico		
Atendimento odontológico		Serviço odontológico	1983	
Exame médico ocupacional anual		Serviço médico		
Inspeção de segurança e ergonomia no trabalho		Serviço médico do trabalho	2003	

Figura 6.3.A.1. Exemplos de práticas de participação das pessoas

Principais Inovações ou Melhorias Implementadas – Inf. Qualitativas
Utilização de banco de talentos (instrutores pertencentes a força de trabalho) e e/ou infra-estrutura disponível – 1995 – atualizado em 2008
Discussão, revisão e disseminação das práticas relacionadas à capacitação e captação de pessoas – 2000 – atualizado em 2008 e 2009
LNC – 2000 – atualizado em 2008
Aumento do número de pessoas capacitadas - 2002
PDG – novo ciclo 2008
Programa de Integração do Inmetro - 2005 – atualizado em 2008 e 2009
Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão – 2006
Avaliação de Desempenho Individual dos servidores – 2007
Criação do Cicma – 2007
Início de cursos EAD – 2008
Criação do Sistema de Desempenho - 2008
Estruturação do Grupo de Gestão por Competências - 2009
Criação do curso de Mestrado em Metrologia – 2009

Figura 6.2.F.1. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão em educação e capacitação

6.3.B. Identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação

Os fatores de satisfação, bem-estar e motivação das pessoas, visando melhorar a qualidade de vida, são identificados pela Diraf, desde 2000, avaliando as informações colhidas por meio de alguns dos instrumentos relacionados em 6.3.A.1, das ações do programa "Qualidade de Vida no Trabalho", das reuniões do PEI, de análise crítica e de coordenação das UP.

A própria aplicação da pesquisa de ambiência, realizadas em 2005 e 2006 e de satisfação de serviços realizada em 2009 fornecem insumos para o refinamento desta prática, contribuindo para a definição dos atuais fatores, a saber: rotina de trabalho, relacionamento com a chefia, reconhecimento, avaliação de desempenho, participação, relacionamento interpessoal, desenvolvimento profissional, alimentação, infra-estrutura, comunicação, imagem do Inmetro, satisfação pessoal com o Inmetro e qualidade de vida. Em 2007 e 2008, a Diraf desenvolveu um instrumento específico para avaliar as práticas de gestão de saúde e segurança ocupacional.

A manutenção do clima organizacional adequado ao bem-estar, à satisfação e à motivação de pessoas ocorre por meio da disponibilização de recursos para desenvolvimento de serviços, projetos e programas, sendo o programa "Qualidade de Vida do Trabalho" um forte indutor de um ambiente organizacional saudável.

As demandas ou expectativas da força de trabalho são identificadas por meio de pesquisas específicas sobre atendimento; Ouvidoria interna; Asmetro; Intranet, correio eletrônico e outros mecanismos citados em 6.1.C.1, orientando a adoção de ações de melhoria e/ou refinamento das práticas. Neste sentido, destacam-se a criação do PCCI, a contratação de empresa de assistência médica suplementar, a implantação de ações voltadas à reeducação alimentar, a atualização e modernização da carteira de benefícios, a melhoria da infra-estrutura do serviço de segurança do trabalho e atuação do GIPA.

Cabe ressaltar que não há diferenças nas práticas utilizadas em decorrência do vínculo das pessoas com a Instituição, exceção feita a alguns dos benefícios citados,

concedidos somente aos servidores.

A responsabilidade do monitoramento e o controle destas práticas são da Diraf. Os registros são mantidos e as informações obtidas são disseminadas para toda força de trabalho por meio dos mecanismos descritos em 6.1.C.

6.3.B.1. Fatores identificados

Conforme relacionado na fig. 6.3.A.3.

6.3.C. Tratamento dos fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas

As informações obtidas são consolidadas e analisadas pela Diraf, que emite relatório consubstanciado e detalhado, encaminhando-o à AAdm e a todas as UP, para orientar a análise crítica e adoção das ações de melhoria pertinentes. Refletem decisões tomadas, neste sentido: as ações do programa "Qualidade de Vida no Trabalho" e projeto "Saúde com Responsabilidade Social"; criação do canal interno da Ouvidoria; a implantação do PCCI; a ampliação e modernização da carteira de benefícios; e o monitoramento e avaliação do PPRA, PCMSO e ASO das empresas fornecedoras de serviços que envolvem a aplicação de mão-de-obra.

A participação dos profissionais da equipe multiprofissional de saúde e segurança ocupacional em fóruns de qualidade de vida, através de reuniões, encontros e eventos diversos permite estabelecer comparações das práticas e padrões adotados pelo mercado. O reconhecimento, a premiação, as citações pelos órgãos públicos, a formalização de parcerias e a recepção de profissionais e estudantes universitários nas visitas técnicas à unidade de saúde e segurança ocupacional são práticas usuais do Programa Qualidade de Vida.

Os principais serviços de apoio, benefícios e iniciativas oferecidos às pessoas, voltados à qualidade de vida, motivação e melhoria no ambiente de trabalho, são apresentados na fig. 6.3.C.1.

A Instituição fornece, ainda, infra-estrutura de serviços tais como transporte, terminais de redes bancárias, restaurante, entre outros daqueles previstos em lei.

6.3.C.1. Principais serviços, benefícios, programas e políticas

Qualidade de Vida	Programas Para o Bem-estar	Benefícios	Infra-Estrutura
Serviço médico	Coral Inmetro, Adolescência saudável Brinca Inmetro Semana da saúde Reeducação alimentar Saúde da mulher e do homem Eventos, datas comemorativas e confraternizações	Auxílio alimentação Auxílio transportes Auxílio pré-escolar Auxílio farmacológico Plano de saúde Convênio com colégios, curso de idiomas e universidades Empréstimo de órtese e prótese	Caixas eletrônicos e posto bancário Serviço de restaurante e lanchonete Auditórios, salas de aula e centro de convenções Transporte contratado
Serviço odontológico			
Serviço social			
Serviço de psicologia			
Serviço de fisioterapia			
Serviço de segurança do trabalho			
Serviço de nutrição			
Campanhas de vacinação			

Figura 6.3.C.1. Principais serviços de apoio

Aspecto	Fator Relacionado	Prática
Ergonomia	Adequação do ambiente e das condições de trabalho	Avaliação ergonômica dos postos de trabalho e participação dos usuários na decisão de compra de mobiliário via "teste de uso" conforme apropriado. (NIG-Diraf-027)
		Enquadramento das instalações nas especificações da NR-7
		Inspeções do Sesao
		Ginástica laboral
Segurança	Riscos de acidentes	Acompanhamento e manutenção do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e inspeções para avaliação quanto a exposição a riscos ocupacionais. (NIG-Diraf-058)
		Inspeções do GIPA – Grupo de Prevenção a Acidentes (Ordem de Serviço n.008, 17/07/2006)
		Os laboratórios estão submetidos a normas técnicas; normas internas e operacionais para garantir a segurança das atividades com potencial de exposição aos riscos ambientais
Saúde	Saúde pessoal (extensiva aos familiares e à comunidade)	Semana da Saúde; palestras sobre higiene e saúde; fórum de debates com médicos; exames periódicos e ocupacionais e saúde bucal. (NIG-Diraf-064 e documentos complementares)
		Campanhas de Prevenção (dependência química, tabagismo, sedentarismo, entre outros temas) e Campanhas de Vacinação (tétano, gripe, etc)

Figura 6.3.A.2. Fatores relacionados com ergonomia, saúde e segurança

Fatores	Principais Requisitos	Indicadores
Adequação do ambiente e das condições de trabalho	Condições de conforto conforme legislação; normas internas e demandas dos servidores e pareceres do Sesao.	Taxa de frequência de acidentes com afastamento
Riscos de acidentes	Condições de segurança conforme legislação; pareceres do Sesao; Transporte seguro	
Saúde pessoal	Condições de higiene e salubridade conforme legislação-disponibilidade de EPI, atendimento clínico e psicológico	Atendimentos enfermagem, médico, social e psicológico
		Taxa de gravidade

Figura 6.3.A.3. Fatores ergonômicos, de saúde e segurança: requisitos, indicadores.

6.3.D. Qualidade de vida fora do ambiente de trabalho

O Inmetro, dentro das limitações impostas pela legislação, viabiliza ações voltadas à qualidade de vida e responsabilidade sócio-ambiental de modo a transcender o ambiente organizacional e beneficiar os familiares da força de trabalho e as comunidades circunvizinhas. Anualmente, são realizados eventos como: Semana da Saúde, Brinca Inmetro (crianças de 05 a 12 anos), Adolescência Saudável (adolescentes de 13 a 17 anos) e Campanha Solidária (arrecadação de alimentos e artigos de primeira necessidade distribuídos em entidades cadastradas). A equipe de saúde acompanha servidores afastados do serviço por motivo de saúde e promove palestras de conscientização sobre temas relativos à saúde e qualidade de vida. A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada conforme metodologia de controle da Gestão da Qualidade de Vida indicada na fig. 6.0.

6.3.D.1. Principais ações desenvolvidas

A promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável é, desde 2000, fruto das ações do programa "Qualidade de Vida no Trabalho", definido no PEI, priorizando a melhoria das condições físicas e psíquicas da força de trabalho, a redução da sintomatologia de doenças, incentivando as ações de responsabilidade sócio-ambiental e a integração das pessoas, visando impactar na melhoria do rendimento funcional. Três grandes grupos de ação são a base dessa metodologia:

- Saúde Física/Mental (acompanhamento e manutenção do Programa Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO); Saúde Emocional (trata o estresse no ambiente de trabalho); MovInmetro (ginástica laboral e ergonomia); Canto Coral (Coral Inmetro); Prata da Casa (palestras sobre saúde e oficinas para servidores em processo de aposentadoria, aposentados e pensionistas); Fitovida (adoção de técnicas terapêuticas farmacológicas naturais); Reeducação Alimentar (campanhas para difusão de hábitos alimentares saudáveis e acompanhamento nutricional individualizado).
- Acompanhamento e manutenção do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA; Criação da brigada de incêndio e dos agentes de primeiros socorros;

Implementação das ações do Grupo Interno de Prevenção de Acidentes – GIPA.

- Saúde com Responsabilidade Social: ações que visam a conscientização e promoção da saúde da força de trabalho e das partes interessadas realizadas através dos seguintes programas: Semana da Saúde, Brinca Inmetro, Adolescência Saudável, Saúde da Mulher, Saúde do Homem e Dependência Química.

O Inmetro é citado como referencial para as ações do governo nesta área e vem atuando em grupos de trabalho coordenados pela SRH/MP, para implantação de um modelo de excelência em gestão de saúde ocupacional no setor público, com vistas a viabilização do que dispõe a Portaria SRH/MP nº.1675/2006, que estabelece as regras para a atenção à saúde do servidor. Destacam-se as seguintes participações com a apresentação de Painéis e Case do Inmetro: Fórum de Saúde Mental na Administração Pública Federal, IX Congresso Brasileiro da Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV, VI, encontros mensais da ABQV-RJ.

Principais Inovações e Melhorias Implementadas - Informações Qualitativas	
Semana da Saúde – 1996	Saúde Emocional – 2005
Brinca Inmetro – 1998	Reestruturação Segurança do Trabalho – 2005
Saúde Física e Mental – 2000	Criação da GIPA – 2006
Implantação do serviço de fisioterapia – 2000	Atualização o e Modernização da Carteira de Benefícios – 2006
Saúde com Responsabilidade Social – 2000	Reeducação Alimentar – 2006
Palestras Orientativas e Educacionais – 2000	Doações - Campanha Solidária – 2006
Prata da Casa – 2000	Saúde do Homem – 2007
Canto Coral – 2001	Doe Medicamentos – 2009
Fitovida – 2001	Projeto Acessibilidade – 2009
Adolescência Saudável – 2004	PPRA – implementado 2007 e consolidado 2009
Saúde da Mulher – 2004	PCMSO - implementado 2007 e consolidado 2009
MovInmetro – 2004	

Figura 6.3.E.1. Evidências de aprendizado nas práticas de gestão da qualidade de vida

6.3.E. Avaliação dos Fatores

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à Gestão da Qualidade de Vida é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado descrita em 1.2.G.

A fig. 6.3.E.1 apresenta as principais informações qualitativas utilizadas na avaliação, bem como, exemplos de inovações ou melhoria introduzidas. Destaca-se a conquista do XI Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, promovido pela ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida (2006); a celebração do Termo de

Cooperação Técnica assinado, entre o MDIC-SECEX e o Inmetro (2006), com vistas a realização de perícias, homologação ou indeferimento de licenças médicas e exames admissionais e ocupacionais; e a participação do Inmetro na composição da junta médica para avaliação dos concursados do INPI, desde 2005.

Prática de Gestão	Padrão de Trabalho	Método de Controle	Responsável	Continuidade	Disseminação	Integração		
						Coerência	Inter-relação	Cooperação
Gestão da organização	Regimento Interno	Auditorias	Audin	1973	Todas as UO	PEI	Todas UP	Todas UP
	Lei nº 8.691/1993	Siape	Diraf, SRH-MP	1993	Todos os servidores da instituição			
	Decreto nº 6.275/2007			2006				
Gestão de seleção de pessoal	Edital	Posse	Diraf e Dplad	1997	Todas as UO e sociedade	PEI	UP Relacionadas CNPq FAPERJ	UP Relacionadas Profe
	Contrato e Convênio	Relatórios	Diraf e Dimci	1994	Todas as UO			
	NIG-Diraf-057		Diraf e Dplad	1997				
Gestão dos canais de comunicação	NIG-Dplad-050	Relatórios	Dplad	1995	Todas as UO	PEI	Gabin Secom-GF	UP Relacionadas
	NIG-Gabin-033		Gabin	2005				
	NIG-Ouvid-003		Ouvid	2006				
	NIG-Gabin-012		Tiragem	1985				
	Orientação Gabin	Vistoria	1973					
	Modelo Intranet	Relatórios	Gabin	2005				
Agenda Gabin								
Gerenciamento da avaliação de desempenho	Lei nº 11.355/2006	Portaria	Diraf e Dplad	1993	Todas as UO	PEI	UP Relacionadas	UP Relacionadas
Gestão da remuneração, reconhecimento e incentivos	Lei nº 8.112/1990							
	NIG-Dplad-063	Lei nº 11.314/2006						
LNC	SGQI, NIG-Dplad 061, FOR-Dplad 032, FOR-Dplad 043		Relatórios, reuniões	Dplad	2000	Todas UP	PEI	Todas UP
Gestão da educação e capacitação	Programa de Integração do Inmetro, e orientações iniciais	Lista de presença, divulgação na Intranet, convite individual e certificado de participação	Dplad	2001	Todos novos admitidos	PEI	Todas UP, SRH-GF	Todas UP
	Cadastro	Cadastro de instrutores e facilitadores	Dplad	2004	Todas UP			
	PDG	Relatórios e SRH	Dplad	2005	Todo corpo gerencial			
Gerenciamento da avaliação da capacitação	NIG-Dplad-058, FOR-Dplad -030, FOR-Dplad -023 e FOR-Dplad -028	Relatórios, avaliação de reação e avaliação de resultado do treinamento	Dplad	2003	Gerente da UO solicitante e instrutor	PEI	Todas UP	
Gestão do ambiente	NIG-Diraf -027	Relatórios	Diraf	2001	Todas as UO	PEI	Todas UP	Todas UP
	NIT-Sesao-007	Coleta		2005				
Gestão do bem-estar	Programa	Agenda	Diraf	2004	Todas as UO e comunidade	PEI	Todas UP	Todas UP
		Evento		2000				
Avaliação do ambiente	Pesquisa	Relatório	Dplad	2004	Todas as UO	PEI	Todas UP	Todas UP
Qualidade de vida fora do ambiente do trabalho	Programa	Evento	Diraf	2001	Todas as UO e comunidade	PEI	Todas UP	Todas UP
	Campanha	Relatório		2000				
Gestão da saúde	NIG-Diraf-027; NIG-Diraf -058; NIG-Diraf -065; NIG-Diraf -064				1995	Todas as UO	PEI	Todas UP

Figura 6.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à gestão dos sistemas de trabalho, da educação e capacitação e da qualidade de vida

7. PROCESSOS

7.1. Processos finalísticos e processos de apoio

7.1.A. Identificação e determinação dos processos finalísticos e processos de apoio

O Planejamento Estratégico é elaborado em dois níveis, vide 2.1.B, o nível estratégico, com a visão institucional de futuro e o nível tático, que aborda os processos finalísticos e de apoio, respectivamente, Macroprocessos e Processos Organizacionais (fig. 7.1.A.1), identificados e

determinados utilizando-se, desde 2002 a metodologia vigente. O corpo gerencial e a força de trabalho identificam os processos a serem operados, alinhando-os com os objetivos e estratégias institucionais, conforme descrito em 2.2.A.3. O primeiro ciclo do Planejamento Estratégico ocorreu em 1991, e vem sendo revisado e refinado periodicamente a cada ciclo sob responsabilidade da Dplad.

As demandas da sociedade são internalizadas e formalizadas semestralmente no Balanço Geral da Ouvidoria. As demandas pela Presidência da República, Ministérios, Agências Reguladoras, Órgãos executores e entidades governamentais que requerem práticas proativas para atender o Proconve, Programa PARE, Lei Seca, Lei da Balança, Programa Nacional de Normalização e Metrologia Forense. Outras entradas provêm das pesquisas promovidas junto à sociedade e outras partes interessadas para identificar as prioridades. A seleção é estabelecida por meio de análise crítica coordenada pela Dplad. E ainda pela análise de cenários monitorando as necessidades e expectativas do mercado nacional e internacional e tecnologias que impactam na melhoria dos processos do sistema Inmetro, destacando-se a garantia metrológica com uso de *softwares*; a normalização internacional (ISO, IEC, OIML) e de mercados comuns. Em todas as etapas de identificação e determinação dos processos, as demandas são debatidas à luz de requisitos legais, políticos, estratégicos (PEI e CG) e de práticas reconhecidas de excelência. Essas práticas objetivam a análise de viabilidade técnica e/ou econômica, de atendimento em face da tecnologia disponível, da capacidade instalada e da possibilidade de captação de recursos orçamentários. Os requisitos incorporados aos processos de projetos são identificados por meio das práticas descritas na fig. 7.1.A.2. A fig. 7.1.A.3 apresenta mecanismos estruturados e exemplos de produtos/serviços implementados.

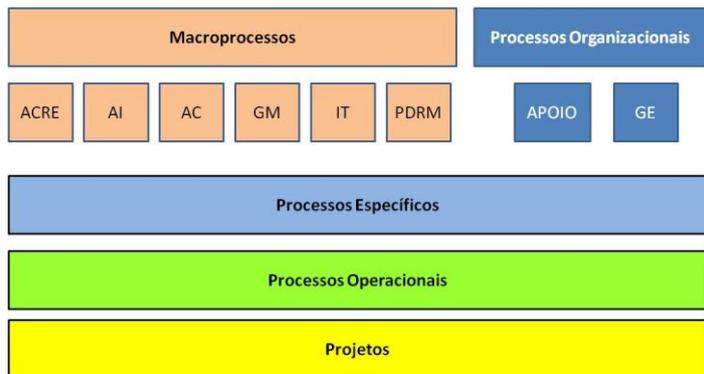


Figura 7.1.A.1 – Estrutura de processos e projetos

Na definição dos Processos de Gestão Estratégica e de Apoio, são discutidas premissas relevantes para o correto atendimento às demandas das UP usuárias desses processos, identificadas por meio de pesquisas internas e no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, sendo as principais: transparência da gestão, descentralização, aplicação regular dos recursos disponibilizados, oferta de serviços com qualidade aos usuários, qualidade na prestação de contas aos órgãos de controle externo, pleno e rigoroso atendimento à legislação vigente incluindo ergonomia, saúde e segurança e meio ambiente.

Os Processos Organizacionais são apresentados na fig. 7.1.A.4.

Dentre os Processos de Apoio existentes destacam-se os Serviços de Engenharia e de Manutenção, Diraf/Dieng, na

adequação e ampliação das instalações do Instituto. Os projetos relativos à infraestrutura são elaborados de forma integrada com os responsáveis dos processos finalísticos atendendo às normas específicas e informações obtidas a partir de visitas técnicas. São definidas especificações de editais com os requisitos para seleção de empresas capazes de desenvolver e executar os projetos com a qualidade desejada. Essas práticas estão descritas nos procedimentos da Diraf que são disseminadas por todas UP desde 2000, atendendo ao Objetivo Estratégico Institucional "Assegurar a infraestrutura física e logística".

7.1.B. Tradução em requisitos das necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade e incorporação aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos

As necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade, identificadas por mecanismos de pesquisa e interação com a sociedade, conforme critérios 3 e 4, são traduzidas em requisitos incorporados aos processos e projetos de produtos/serviços conforme fig. 7.1.A.2.

As necessidades dos cidadãos-usuários, relativas aos produtos/serviços do Inmetro, são analisadas e tratadas pelos Macroprocessos, demandando os Processos de Apoio.

7.1.B.1. Requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia

Os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia são incorporados aos processos finalísticos e de apoio conforme descrito em 7.1.B acima. O compromisso com requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia de produtos/serviços disponibilizados aos cidadãos-usuários, está presente em sua constituição (Lei de criação do Sinmetro nº 5.966 e nº 9.933) quando trata das funções regulamentadoras do Instituto.

O PPRA (item 6.3.C) é uma iniciativa institucional com o propósito de minimizar impactos ambientais, de saúde e de segurança, bem como favorecer aspectos ergonômicos resultantes das condições exigidas para execução das atividades da força de trabalho. Ainda sob enfoque interno toma ações proativas de preservação ambiental, vide 4.1.D.

7.1.B.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho relativos aos requisitos a serem atendidos de cidadãos-usuários e da sociedade são apresentados em 3.1 e 4.1

7.1.C. Projeto de processos finalísticos e de apoio

O desenvolvimento dos projetos dos Macroprocessos e dos Processos Organizacionais é acompanhado com o auxílio de ferramentas de gestão como os sistemas Sicap, Siplan, Orquestra, Sidoq e Planest, e por procedimentos definidos por normas do SGQI, ou baseados em metodologia definida por acordos com parceiros participantes ou interessados nos projetos. Instrumentos auxiliares na gestão dos projetos são as auditorias do SGQI e as reuniões de coordenação das UP.

Os tempos de ciclo dos projetos são acordados entre executores e usuários do produto/serviço e consideram a natureza técnica e os recursos disponíveis para a execução. O Inmetro atende demandas relativas à redução do tempo de ciclo, oriundas dos contatos diretos com os usuários e dos comitês assessores do Conmetro. Os estudos de *benchmarking*, sendo iniciados, e as análises

críticas realizadas nas reuniões de coordenação das áreas finalísticas podem originar redução dos tempos de ciclo.

O monitoramento do tempo de ciclo é feito por meio de controles de verificação do tempo previsto x realizado nos cronogramas dos projetos, sob responsabilidade da UP.

Etapa	Objetivo	Responsabilidade	Principais Práticas e Padrões
Identificação de novas oportunidades e demandas; novos negócios ou a retroalimentação de processos produtos / serviços	Desenvolver novos produtos / serviços e aperfeiçoar os existentes	Todas as UP, PTI (incubadora de empresas) ou comissões técnicas	Resultados das pesquisas com os usuários; Comitês Assessores 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 CG; Ouvidoria; Painéis Setoriais; convênios com agências reguladoras; publicações científicas; análise FOFA do PEI; Alerta Exportador; negociações no Mercosul; e acordos de cooperação técnica
Identificação dos requisitos dos usuários e sua compatibilização com legislação, regulamentos técnicos, normas e recomendações aplicáveis	Atender as necessidades dos cidadãos- usuários e sociedade de acordo com leis, regulamentos e normas nacionais e internacionais	Dimci, Dqual, Cgcre, Dimel, Caint, Dplad, Dítec, Comitês, GT ou comissões técnicas	Resoluções do Conmetro; recomendações e documentos da OIML e do CIPM; resoluções Mercosul; atas dos comitês assessores do Conmetro; normas ABNT; reuniões da RBMLQ-I; plano de ação quadrienal do PBAC; EVT (NIT-Dipac-014); parcerias institucionais; comissões técnicas; acordos com órgãos regulamentadores (exemplo: PBQP-H)
Formalização dos requisitos do produto/serviço como projeto de norma Inmetro, regulamento técnico ou programa de execução	Propor processo, produto/serviço para deliberação das partes interessadas e internalizar os requisitos dos usuários identificados	Todas as UP, Comitês, GT ou comissões técnicas	Projetos de normas, regulamentos, portarias e programas; novos requisitos de Acreditação (NIE-Cgcre-015); Audiências e Consultas Públicas
Aprovação, padronização e efetivação do processo e a implementação de um novo/reformulado produto/serviço e entrega ao cidadão-usuário	Implementar produto / serviço e respectivo processo de acordo com projeto aprovado e padrão estabelecido	Todas as UP, Comitês, GT ou comissões técnicas, plenária e comitês assessores do Conmetro	Deliberações dos comitês assessores e resoluções do Conmetro; gestão do PBAC; aprovação das normas Inmetro no SGQI; implantação de novos laboratórios / equipamentos

Figura 7.1.A.2. Etapas do processo de definição de práticas e padrões

Macroprocesso	Mecanismos	Produtos/Serviços
AC	Comissões técnicas da Dqual/Dipac; programa análise de produtos; CPCON; processo de prospecção e análise de demandas por AC, CBAC	RAC para produção integrada de frutas; gás natural veicular; manejo florestal; móveis escolares; cestas de alimentos
GM	Formalização pela Dimel dos GT especiais de acordo com as NIG-Dimel-001 e 004 para regulamentação metrológica	Auto verificação de instrumentos; postos autorizados de verificação de instrumentos de medição de gás natural; instrumentos de pesagem de funcionamento não-automático; medidores eletrônicos de energia elétrica; hidrômetros, etc.
PDRM	Laboratórios da Dimci	Padronização primária do Volt, Ohm, pH; padronização por Cromatografia Gasosa com Espectrometria de Massa; Plasma Indutivamente Acoplado com Espectrometria de Massa, Misturas de Gases Padrão via Gravimétrica; metro por interferometria com lasers; Candela, por meio de feixes de lasers; Quilograma; Força e ainda Materiais de Referência e Materiais de Referência Certificados
IT	Comitê da Internet, e-gov e Intranet	Disponibilização e disseminação das informações no sítio do Inmetro, publicações impressas, legislação, regulamentação e normas
AI	Sistema Alerta Exportador; negociações intra e extra-bloco Mercosul, grupo de economia industrial e inovação	Superação de barreiras técnicas; plataforma países e produtos com disponibilização de regulamentos técnicos e procedimentos de AC estrangeiros, consensos provenientes de negociações internacionais que impactam as atividades do Inmetro; cooperação técnica, científica; economia industrial e inovação tecnológica
ACRE	Comissões técnicas da Cgcre/Dicla e Dqual/Dipac	Documentos normativos e orientativos relativos às atividades de Acreditação de organismos; comparações interlaboratoriais e programas de ensaios de proficiência

Figura 7.1.A.3. Principais mecanismos de definição e implementação de produtos/serviços

Processos Organizacionais		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 hardware	
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 e 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 e da excelência organizacional	
Gestão de Recursos Humanos	Planejamento, coordenação, supervisão, promoção e controle das ações relativas ao desenvolvimento e capacitação 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 e manutenção e operação das instalações	
Gestão dos Serviços Administrativos	Planejamento, execução, supervisão e orientação das atividades administrativas: patrimônio, vigilância, saúde e segurança, transportes e apoio administrativo e controle da execução das atividades contratuais de material, bens e serviços. Formulação, condução e supervisão dos procedimentos licitatórios	

Gestão Financeira	Coordenação, execução, 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, avaliar e certificar a exatidão e regularidade das contas, comprovar a eficácia na aplicação dos recursos da Autarquia e dos órgãos da RBMLQ-I

Figura 7.1.A.4 Processos de gestão estratégica e de apoio

O compromisso pela garantia de que novos produtos sejam lançados aos clientes e mercados isentos de não-conformidades e no prazo adequado é um princípio implícito e disseminado entre todos responsáveis por processos finalísticos, presente nas etapas de definição e implementação de produtos/serviços (fig. 7.1.A.2). Esse compromisso é identificado e quantificado nos indicadores dos Macroprocessos das UP pertinentes (item 2.2.A.1). Os procedimentos formalizados no SGQI, sob responsabilidade das respectivas UP, constituem uma forma de assegurar a continuidade, pela manutenção das práticas e suas revisões resultantes de lições aprendidas que representam meios de incorporar melhorias.

Outra forma de incorporar melhorias ocorre no nível de abrangência de projetos. O PBAC, lançado pelo Conmetro em 2000, é um exemplo relevante de gestão de projetos,

com foco no cidadão-usuário, contemplando o tempo de ciclo do projeto e a incorporação de aprendizado. Neste sentido, o PBAC é revisado a cada quatro anos e atualizado anualmente, não apenas em decorrência da avaliação dos resultados e do estágio de desenvolvimento dos diferentes programas de AC, mas para incorporar novas demandas identificadas ao longo do período. O CBAC é o fórum responsável pela elaboração e encaminhamento do PBAC para deliberação do Conmetro e o Inmetro é o responsável pela sua execução. A Resolução Conmetro nº08/2008 aprovou a metodologia de revisão do plano de ação quadrienal 2008-2011 do PBAC, contemplando critérios (fig. 7.1.C.1) de priorização que consideram para os produtos sujeitos à AC, o impacto de não-conformidades nos aspectos relacionados a saúde, segurança e meio ambiente.

Critério	Aspecto	Descrição
1	Impacto na Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Grau que a não conformidade do produto impacta prejudicialmente nos aspectos relacionados a saúde, segurança ou meio ambiente. O critério deve ser avaliado em relação ao potencial que o produto tem de impactar, e sobre o histórico de ocorrências de problemas com o produto, relativos a pelo menos um desses fatores.
2	Fortalecimento da concorrência	Aspectos relacionados à comercialização de produtos e serviços no mercado interno.
3	Fortalecimento das relações de consumo	Aspectos relacionados à comercialização de produtos e serviços no mercado interno, quanto à ocorrência de problemas referentes ao consumo.
4	Impacto na Balança Comercial	Potencial que o produto tem de impactar positivamente na balança comercial do Brasil nos próximos 4 (quatro) anos. Neste critério deve ser avaliada a existência ou não de barreiras técnicas à comercialização do produto. Mesmo que ele não possua um alto potencial exportador, o fato de existir barreiras técnicas à sua comercialização deve ser levado em conta no momento de avaliar o produto.

Figura 7.1.C.1 Critérios de identificação e priorização das demandas do PBAC (Resolução Conmetro nº 08/2008)

7.1.D Controle dos processos finalísticos e de apoio

Os Processos Organizacionais apresentados na fig. 7.1.A.4 são gerenciados com o auxílio de métodos, instrumentos, Sicap, Planest e Siplan, e informações para monitoramento. Esses processos estão sujeitos aos requisitos do Regimento Interno, das normas do SGQI, de leis, decretos e instruções normativas e de requisitos dos acordos de reconhecimento internacional.

No âmbito interno de cada UP são realizadas, periodicamente, reuniões de coordenação para tratamento e direcionamento das questões operacionais. São realizadas, ainda, reuniões mensais específicas e eventos de monitoramento dos projetos/objetivos estratégicos.

Para controle dos processos finalísticos e de apoio, de acordo com o plano anual de atividades, são realizadas auditorias internas da qualidade, conduzidas pelos coordenadores da qualidade de cada UP e auditorias internas para avaliação da conformidade aos aspectos de cumprimento da legislação e normas internas, conduzidas por auditores da Audin. Complementando, são realizadas auditorias por órgãos externos como parte de acordos mútuos (IAF, Ilac, SIM) gerando subsídios para adequação de processos e melhorias de métodos de trabalho.

De forma proativa, a Diraf, visando a uma melhor identificação das necessidades e ajustes das relações com os clientes internos, desenvolve ações de melhoria ditadas pelos resultados de pesquisas de satisfação de seus clientes, já tendo como conseqüências significativas: desenvolvimento de página da Intranet para atendimento aos clientes e intensificação do plano de capacitação das funções auxiliares (recepção, vigilância, motoristas e secretárias). Essas práticas estão disseminadas em toda a

Instituição, estando as evidências de padrões de trabalho, controle e aplicação, detalhadas na fig. 7.0. O controle e aplicação dos padrões de trabalho dessas práticas de gestão contemplam outros métodos específicos para a Gestão dos Processos Organizacionais.

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

7.1.D.1 Controle dos processos relativos às parcerias institucionais

Tendo em vista a grande extensão geográfica do País, algumas das atividades finalísticas são delegadas, via convênios regidos pela Instrução Normativa nº1, da Secretaria do Tesouro Nacional, a órgãos da estrutura dos governos estaduais e municipais, que constituem a RBMLQ-I. Todos os serviços delegados (verificação e inspeção de instrumentos de medição; fiscalização de produtos pré-medidos e de produtos regulamentados com conformidade avaliada compulsoriamente) são regidos por regulamentos técnicos, normas de procedimento e cláusulas conveniais, desde 1991. Todas as atividades a cargo dos órgãos delegados são auditadas anualmente pela Audin (execução orçamentária e financeira e o respectivo registro contábil), pela Dqual (atividades técnicas da avaliação da conformidade) e pela Cored (coordenação das atividades técnico-administrativas). O controle dos processos relativos a outros parceiros evidenciados na fig. P.4 é realizado por meio de reuniões. Nessas é avaliado o cumprimento das atribuições e responsabilidades estabelecidas para cada parceiro e adotadas medidas corretivas, cabíveis. As decisões são informadas aos parceiros e o acompanhamento das ações

desenvolvidas é realizado em reuniões subseqüentes.

7.1.D.2 Tratamento das não-conformidades

As não-conformidades detectadas nas auditorias relativas aos Macroprocessos e Processos Organizacionais são tratadas conforme prescrito nas normas NIG-Digeq 006 e 008 de aplicação geral e normas específicas de cada diretoria (NIE).

É responsabilidade dos coordenadores da qualidade de cada UP monitorar a adoção de ações corretivas e preventivas para as não-conformidades detectadas nas auditorias internas e avaliações externas, nas auditorias da Audin, CGU, RA (PQGF), reclamações de clientes. Todas NC e OM são objetos de Análise Crítica e do desempenho pela AAdm e nas UP, conforme descrito em 1.3.B.

7.1.E. Refinamento dos processos finalísticos e de apoio

7.1.E.1. Principais metodologias utilizadas

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

A análise, tratamento e adoção de melhorias nos Macroprocessos e Processos Organizacionais ocorre em reuniões de coordenação das UP, reuniões de análise crítica pela AAdm, entre outras reuniões técnicas e administrativas mantidas pelos GT, considerando as diretrizes e objetivos estratégicos, orientações da AAdm; resultados das pesquisas de satisfação; oportunidades apontadas nas auditorias internas do SGQI e da Audin; novos documentos, normas e recomendações adotadas nos fóruns nacionais e Internacionais pertinentes; visitas técnicas; interação com cidadão-usuário, da força de trabalho e dos parceiros envolvidos na execução. A aplicação dessa metodologia tem conduzido à implementação de melhorias nas práticas, nos processos e nos serviços/produtos.

Como exemplo de refinamento, destaca-se no sistema de gestão da qualidade da Dimci, várias melhorias implementadas no ano de 2009 a partir da análise dos resultados das auditorias internas, externas (realizadas por avaliadores de outros LNM) e análises críticas. Tais como:

- Integração das auditorias internas dos requisitos do SGQI por meio da qual, as auditorias que eram realizadas em partes e em cada UO, passaram a ser realizadas em conjunto, cobrindo todo o SGQI;
- Divisão do processo de análise crítica pela AAdm em duas etapas: a primeira, por meio do qual as oportunidades e resultados parciais são identificados em reuniões nas UO e, a segunda, em que as constatações da primeira etapa são avaliadas pela direção da Dimci com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias em toda Diretoria.

7.1.E.2. Desburocratização

O Inmetro participa do Movimento Brasil Competitivo que visa promover a desburocratização no serviço público na interface com as empresas privadas e outros fóruns.

O Sistema Orquestra, adotado inicialmente pela Cgcre, possibilita a gestão *online* do processo de Acreditação de OAC. Por meio desse *software* os OAC acreditados ou em fase de Acreditação, assim como avaliadores desses Organismos interagem com o organismo de Acreditação monitorando as etapas do processo. Este *software* tem desempenho relevante na gestão do processo de

aquisição de materiais, bens e serviços porque permite a interação do fornecedor com as UP requisitantes e possibilita agilizar esses processos.

Proativamente interagiu com o Congresso Nacional para adequar a Lei 10.823/2005 visando a adoção do conceito de taxas públicas que permitiu a redução do número de reclamações e processos judiciais, facilitando, desta forma, a interface entre o Inmetro e os cidadãos-usuários.

Visando auxiliar o cidadão-usuário no exercício do seu direito de defesa quando da autuação por infração proveniente de instrumentos detectores de excesso de velocidade disponibiliza por meio do Portal de Relacionamentos com o Consumidor o status da verificação do instrumento objeto da autuação.

A implantação de Ouvidorias nos órgãos conveniados pertencentes à RBMLQ-I, integradas à Ouvidoria do Inmetro, reduz a burocracia, uma vez que distribui para todos os Estados a responsabilidade pela condução do processo de tratamento das denúncias, reclamações e sugestões, tornando, dessa forma, mais ágil o atendimento às demandas dos cidadãos-usuários e sociedade.

7.1.E.3. 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, desde 1998, criou uma visão corporativa da previsão de gastos dos Macroprocessos e Processos Organizacionais, enquanto o Secus, desde 2000, permite acompanhar os custos associados à execução orçamentária e financeira.

Os custos associados aos Macroprocessos são otimizados por meio de medidas adotadas para acompanhar a evolução, planejar e implantar ações para redução de custos. Dentre elas, destacam-se:

- Prática de auditorias integradas Audin / Dqual / Dimel / Profe na RBMLQ-I, reduzindo custos tanto para o Inmetro quanto para a RBMLQ-I;
- Revisão da base de formação de preços dos serviços de Acreditação, sob responsabilidade e controle da Cgcre, disseminada entre todos os organismos acreditados e solicitantes, cuja aplicação é disposta na NIE-Cgcre-140 "Preços dos serviços de Acreditação de organismos"

7.1.E.4. Melhorias recentes implementadas

A fig. 7.1.E.4.2 apresenta as principais inovações e melhorias implementadas e principais informações qualitativas dos últimos anos.

7.2. Processos de suprimento

7.2.A. Identificação de potenciais fornecedores e desenvolvimento da cadeia de suprimentos

- Os potenciais fornecedores são identificados a partir das demandas levantadas quando surgem necessidades de suprimento e definição das especificações para elaboração da solicitação de aquisição. Para cada solicitação de compra, o usuário realiza pesquisa prévia consultando o Sicaf, o banco de dados de fornecedores do Inmetro por meio do Sistema de Administração de Material – SAM e/ou fornecedores reconhecidos no mercado. No SAM somente são cadastrados fornecedores, pessoas físicas e jurídicas, que já forneceram bens, materiais e serviços. Todo processo de aquisição é conduzido de forma a selecionar fornecedores que ofereçam bens, materiais e serviços com as especificações requeridas. A cadeia de suprimentos é desenvolvida por meio do cumprimento

das prescrições legais e regulamentares; por meio do pagamento tempestivo das aquisições concretizadas pela operacionalização das práticas implementadas; por meio de reuniões com os fornecedores potenciais e contratados, bem como o monitoramento sistemático do próprio Semco; do fiscal do contrato e da autorização para início da prestação de serviço visando a manutenção da proficiência e melhoria do processo.

7.2.B. Aquisição de bens, de materiais e de serviços

Todos os setores são devidamente orientados sobre o processo de compras com levantamentos de preços e avaliações técnicas como justificativas para as aquisições por intermédio de NIG-Diraf-016 e do manual da qualidade da Diraf.

Os processos de aquisição iniciam-se com a emissão do pedido e justificativa de compra (FOR Diraf 070 e FOR Diraf 181). Após a aprovação, conforme apropriado e de acordo com a NIG-Diraf-001, são elaborados os editais de licitação segundo os padrões estabelecidos (NIG, NIE, NIT) e os preceitos da legislação pertinente. Cada edital define a modalidade de licitação (concorrência, tomada de preços, pregão ou convite) ou pode definir a dispensa de licitação (por valor, inexigibilidade de licitação, dispensa e cotação eletrônica).

Em termos de licitação, a modalidade majoritariamente adotada é o Pregão, preferencialmente na forma eletrônica. A gestão de compras é feita pelas respectivas áreas responsáveis da Diraf e Gabin, assessoradas pela Profe, com a participação dos setores usuários internos interessados nas aquisições conforme demonstrado na fig. 7.2.B.1.

Em cada etapa do processo são agregados valores e garantidos os parâmetros: legalidade, técnica, preço,

qualidade e prazo, conforme estabelece a Lei 8.666/93, a Lei 10.520/02 e legislação específica ao objeto.

Após a chancela da Profe, objetivando garantir o cumprimento da legislação pertinente, os editais de licitação são aprovados pelo Presidente.

A garantia da transparência nos processos de aquisição ocorre por meio de ampla divulgação no DOU, em jornais de grande circulação regional e nacional, em quadros de avisos via internet (www.inmetro.gov.br) e no Comprasnet. O cumprimento das normas legais de publicidade, visando otimizar a transparência das ações institucionais, o atendimento à legislação consiste na observância às orientações dos órgãos de controle interno e externo, como o TCU e no constante acompanhamento da jurisprudência da Corte de Contas, tendo em foco a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações formalizadas nos processos, sob a égide das prescrições normativas vigentes.

Durante o curso do processo, as normas internas são cumpridas para manter as ações na direção das proposições formais da execução do orçamento da Instituição. Os pagamentos decorrentes só são encaminhados para a área financeira com a devida consulta prévia ao Sicaf para verificação da regularidade fiscal.

Em 2003, foi disponibilizada na Intranet a Ferramenta de Acompanhamento de Processos (FAC), que dá transparência a todas as aquisições permitindo a qualquer interessado, monitorar o andamento de cada solicitação, os prazos do processamento da compra, a emissão de empenho e o recebimento do bem, material ou serviço. Constituído o Comitê de Compras com o objetivo de promover a integração, de modo continuado, entre as UO, com o Semco (incluindo o Seimp e Nualx) e com a Copel.

Ano	Principais Inovações, Melhorias Implementadas e Informações Qualitativas
2007	<p>Automação do macroprocesso ACRE Avaliação do atual e estudo de um novo modelo de AC Implementação da verificação da conformidade por agente externo; Implementação do Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade de Biocombustíveis Criação da Diretoria de Inovação e Tecnologia. Implantação da Divisão de Metrologia de Telecomunicações;</p>
2008	<p>O Diretor da Dimci foi reeleito Presidente do Sistema interamericano de Metrologia - SIM Desenvolvimento de articulação internacional no âmbito da OMC para cooperação técnica com os países da América Latina. Mapeamento de oferta e demanda por calibração e ensaio no Brasil, em conjunto com a Sociedade Brasileira de Metrologia. Criado a centro Integrado de Capacitação em Metrologia e Avaliação da Conformidade – Cicma Como Secretária Executiva do Comitê Brasileiro de Tecnologia (CBN), o Inmetro coordenou a elaboração das Diretrizes Estratégicas para a metrologia brasileira no horizonte 2008 – 2012 Inaugurado em abril o Núcleo de Inovação Tecnológica que atende a Lei de Inovação e possibilita transferência de conhecimento produzido para a sociedade. Redução de Acidentes de Consumo em parceria com a <i>Consumer Product Safety Commission (CBSC)</i>; Padronização dos veículos de transporte escolar; Programa de Avaliação da Conformidade do conversor da TV Digital. Definição de Padrões de Medição para Biocombustíveis;</p>
2009	<p>Implantação Assistida de Programas de Avaliação da Conformidade visando propiciar a concorrência justa e estimular melhoria contínua da qualidade e facilitar o comércio internacional e a inserção das Pequenas e Médias Empresas no mercado interno e externo. A partir de abril, de acordo com o Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular, o consumidor consultará a Etiqueta Nacional de Conservação de energia (ENCE) do Inmetro, afixada voluntariamente pelas montadoras nos automóveis. Desenvolvido em conjunto com o <i>National Institute of Standards and Technology (Nist)</i> dos EUA, quatro materiais de referência certificados (MRC): dois de bioetanol (anidro e hidratado) e dois de biodiesel (de soja e gordura animal). Estes dois últimos representam praticamente 100% do biodiesel produzido no Brasil e nos Estados Unidos. O desenvolvimento desses MRC é fundamental para a estratégia nacional de tornar o biocombustível uma <i>commodity</i>, a ser comercializado no mercado internacional. Concluída a instalação de dois laboratórios para padronização nas medições de dinâmica dos fluidos. Os resultados de medições desses laboratórios proporcionarão confiabilidade e aceitação e interessam aos Municípios, Estados, União, empresas da indústria de petróleo e gás natural, pois é por meio delas que são definidos os valores dos <i>royalties</i> e de comercialização. Incremento da Participação do Inmetro nos Comitês Consultivos do BIPM Inauguração do laboratório móvel de telecomunicações, da Divisão de Telecomunicações Implantação da Divisão de Metrologia em Dinâmica dos Fluidos; Programa de Avaliação da Conformidade para Acessibilidade em veículos novos; Desenvolvimento de componentes e adequação de motores diesel em parceria com a Fiat do Brasil. Ampliação da regulamentação para certificação de famílias de eletrodomésticos e similares; O Inmetro sediou a <i>SIM Metrology School</i>, a primeira escola de metrologia do SIM.</p>

Figura 7.1.E.4.2. Principais inovações, melhorias implementadas e informações qualitativas

Como refinamento das práticas de gestão de compras, em 2008 iniciou-se o projeto de mapeamento e sua automação. O sistema informatizado gerencia todos os pedidos de compra desde a efetiva solicitação realizada pela área usuária, até a emissão da nota de empenho. Em 2009 foi finalizada a automação do Processo de Compra, utilizando a ferramenta BPMS. Com isso, todas as aquisições têm sido realizadas por meio dessa nova ferramenta.

7.2.B.1. Atendimento às necessidades e aos requisitos da organização

O atendimento ocorre por meio da emissão das solicitações de aquisição. É feito o detalhamento das necessidades e anexados às requisições, cujas condições especiais apresentam os requisitos específicos para prestação de serviços ou fornecimento de bens ou materiais. Os formulários FOR Diraf 070 e 181 são utilizados com as respectivas justificativas quando se tratar de exigências de apresentação de exames admissionais e demissionais relativos à saúde ocupacional; segurança do trabalho; qualidade e prazos, objetivando a aquisição do melhor produto com o menor preço.

7.2.B.2. Indicadores utilizados para avaliação do processo de suprimento

A avaliação do processo de suprimento é conduzida pela Diraf que utiliza instrumentos de pesquisas para medir a satisfação das pessoas da força de trabalho com o serviço prestado. As melhorias identificadas são implementadas por meio da definição de um plano de ação, podendo ser, inclusive, direcionado para uma nova orientação ao setor competente.

A Ouvidoria é outro canal utilizado para avaliação dos serviços adquiridos ou terceirizados.

Para liberação dos pagamentos de serviços, os fiscais de contrato emitem Boletins de Medição, conforme NIG-Diraf-107, incluindo a avaliação da execução e qualidade dos serviços e do atendimento aos demais requisitos pelo fornecedor e alimentam o Sicon, realizando o “atesto” *on line*. Para orientação e capacitação do corpo de fiscais foi criado em 2005 o Manual da Fiscalização, disseminado por todas as UP.

A gestão realizada nos processos de compras e o atendimento aos usuários são medidos por meio de interação com os fornecedores. Podendo inclusive excluí-los do referido cadastro de fornecedores.

7.2.C. Qualidade assegurada dos bens, dos produtos e dos serviços adquiridos

A qualidade é assegurada por meio das especificações definidas quando da elaboração dos pedidos de compra, sejam por meio dos projetos básicos ou termos de referência elaborados pelas áreas usuárias. No caso de instrumentos e aparelhos de metrologia, são pesquisados aqueles fornecedores com efetiva tradição e reconhecida capacidade. Outro nível de garantia é a inspeção de recebimento e o parecer técnico, cuja elaboração é feita por técnicos da área requisitante. Na fase de execução dos serviços contratados a gestão é efetuada pelos gestores dos processos relacionados com esses serviços e pelos fiscais designados formalmente para cada contrato, conforme NIG-Diraf-107 é utilizado o Manual de Fiscalização.

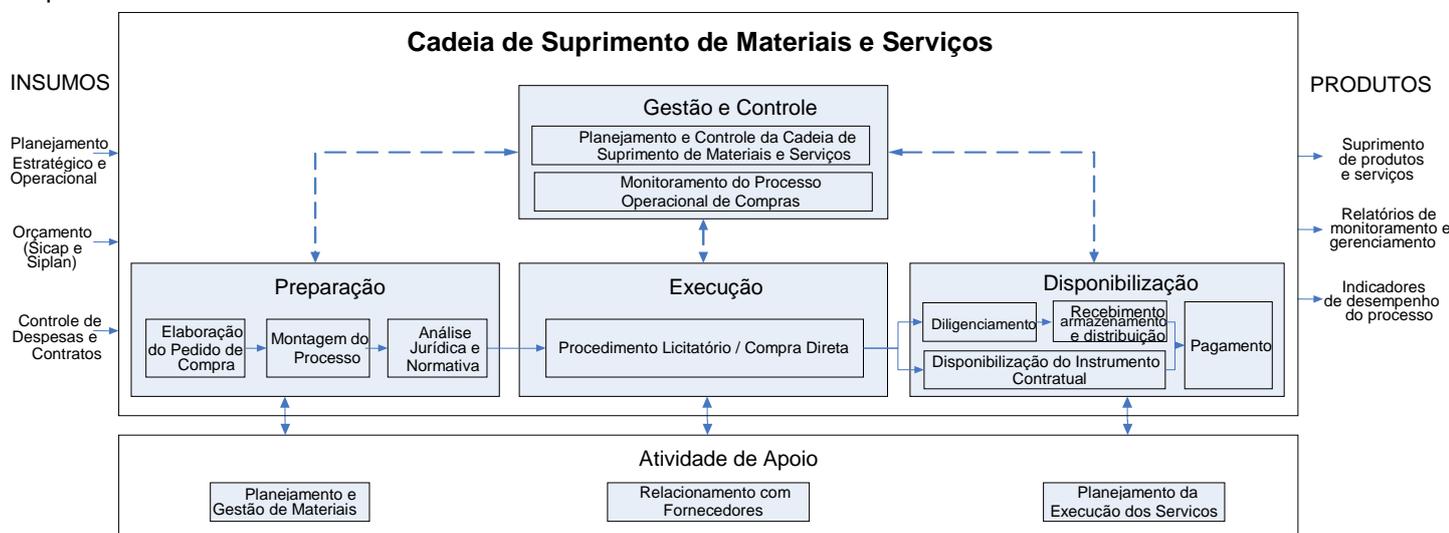


Figura 7.2.B.1 – Macrofluxo do processo de suprimento

7.2.C.1. Identificação e qualificação de fornecedores

A identificação e qualificação são realizadas por meio da utilização do Sicaf.

Os editais de compra estabelecem requisitos quanto à habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômico-financeira.

Considerando as restrições da legislação de modo a não se caracterizar direcionamento com modificações sugeridas pelos órgãos competentes nas legislações existentes, estuda, permanentemente, a inclusão de exigências para melhor seleção de fornecedores. Nestas sugestões, requisitos específicos, de capacitação técnica, de qualificação dos seus processos de aquisição e/ou contratação podem incluir vistorias de instalações dos

candidatos ao fornecimento ou visitas a organizações que tenham adquirido bens, produtos ou serviços semelhantes. Produtos e bens podem ser submetidos a ensaios de avaliação da conformidade as normas técnicas, sempre que aplicável, bem como podem ser exigidas do candidato a fornecedor as certificações de conformidade pertinentes aos bens, produtos e serviços a serem adquiridos.

7.2.C.2. Equilíbrio assegurado entre qualidade, prazo e preço

É assegurado mediante a análise das propostas de bens, produtos e serviços, inclusive quanto aos aspectos de assistência pós-venda, segurança do trabalho, meio ambiente e responsabilidade social.

Os prazos são previamente definidos para as etapas de licitação de valores significativos. Com vista à economia conduz a licitação na modalidade pregão para processos de maior valor. Para os itens de pequenos valores (dispensas de licitação devido ao limite), os processos são acompanhados por meio da FAC destacando-se a atividade de diligenciamento, permitindo a minimização de prazos pactuados junto aos fornecedores.

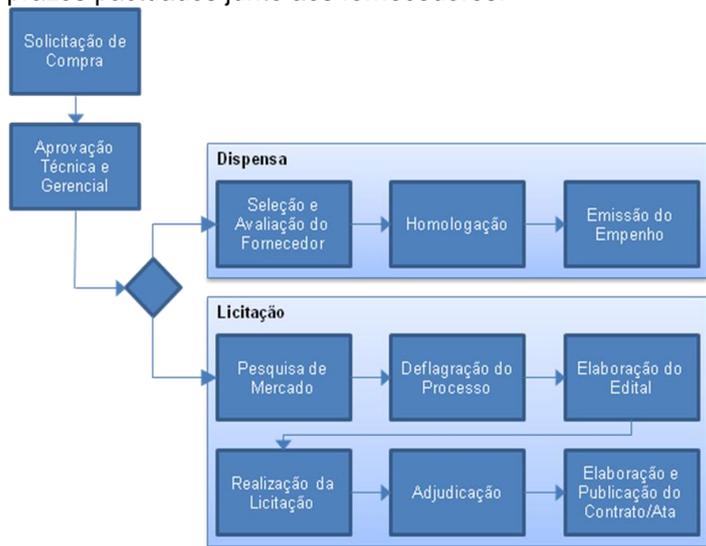


Figura 7.2.B.1 Fluxo BPMS

Em relação ao preço, qualquer aquisição é precedida de pesquisa de mercado, específicas para cada caso e são efetuadas consultas a entidades similares além de consulta ao Sirep que possibilita garantir estoques reduzidos e manutenção de preços vantajosos. No caso de prorrogações contratuais, são analisadas as evoluções de mercado e pesquisa de contratos semelhantes de outras entidades e solicitadas aos fornecedores às devidas comprovações. No caso de proposta de reajuste de preços, as empresas devem apresentar planilhas de custos que os justifiquem. Durante a fase de licitação, por meio de ampla divulgação busca-se manter a devida competitividade, com o máximo de participantes, cujas propostas são comparadas com as estimativas. A aplicação da modalidade pregão tem favorecido a obtenção de propostas de preços vantajosas que tem obtido a média anual superior a 36% de economicidade somente nessa modalidade.

7.2.D. Gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques

O Sistema Patrimonial do Governo Federal – Spiunet estabelece as orientações a serem seguidas no gerenciamento dos bens patrimoniais do Inmetro. É utilizada a Instrução Normativa n.º 205/88 para a classificação oficial de bens, materiais e serviços. O Sistema Controle do Inventário Físico de Bens Patrimoniais – Sispatri cobre as instalações físicas, instrumentos, equipamentos e demais bens patrimoniais em seu poder ou em poder de órgãos delegados. A gestão dos estoques é suportada por sistema informatizado 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 atendendo 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. Um exemplo dessa prática é a manutenção preventiva de instalações e manutenção de viaturas, reduzindo-se os custos de compra e armazenamento. Esta prática é aplicada desde 2001 pelos gestores das atividades de manutenção das instalações, serviços gerais e manutenção da frota de veículos, relacionadas com os objetos das contratações.

7.2.D.1. Indicadores utilizados

As informações qualitativas ou quantitativas que possibilitam o monitoramento do processo de gestão de compras estão demonstrados na fig. 7.2.D.1.

Atividades dos Processos de Suprimento	Informações Quantitativas ou Qualitativas
Execução do serviço terceirizado	Avaliação do serviço e do fornecedor, pela fiscalização Manifestações do cliente (usuário do serviço)
Licitação	Acompanhamento dos prazos de contratação Contratações emergenciais Relatos de não-conformidades
Compras de materiais	Prazo de execução na dispensa de licitação Cumprimento de prazos pelo fornecedor Devoluções e rejeições Nº de reclamações quanto à qualidade do material adquirido Nº de processos em espera
Material de estoque	Acompanhamento do estoque Nº de não atendimento de pedidos de materiais de estoque PEPS – primeiro que entra, primeiro que sai
Patrimônio	Cumprimento do cronograma dos inventários
Importação	Evolução dos processos Nº de processos em espera

Figura 7.2.D.1. Informações quantitativas ou qualitativas utilizadas para monitorar a execução das atividades

7.2.E. Administração do relacionamento com os fornecedores

Os principais canais de relacionamento com os fornecedores são ativados pelos compradores, pelos gestores e fiscais de contratos, utilizando-se de reuniões, comunicados e contatos diretos com os prepostos das empresas prestadoras de serviços. Em todos os contratos é estabelecida cláusula de Obrigações da Contratada, considerando que esta assegurará a qualidade do material fornecido, ou serviço prestado, pelo período estabelecido no contrato. A garantia compreende a recuperação do material, 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. 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 deste, sempre que necessário atua visando comunicar algum fato relevante relacionado com a conformidade ou não-conformidade de execução do fornecimento ou prestação de serviço. 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 proativa, prevenindo não-conformidades potenciais.

Por intermédio do Tenoc – Termo de Notificação Contratual, FOR-Diraf-166, os fornecedores são informados de qualquer notificação a eles dirigida.

O relacionamento com os fornecedores é realizado por um conjunto estruturado de canais, conforme estabelecido na NIG- Diraf -107, apresentado na fig. 7.2.E.

7.2.E.1. Atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores

Desde 2005, é assegurado por meio de exigências contratuais, onde constam as especificações técnicas e comerciais, conforme descrito na NIG-Diraf-107 que define o procedimento operacional para a fiscalização e

gerenciamento de contratos. Proativamente é feita a verificação durante o processo licitatório, com a avaliação da proposta técnica, capacidade de fornecimento, atestados e/ou outras formas descritas no edital. Para todos os contratos são designados um gerente e um fiscal, responsáveis pelo acompanhamento e avaliação do mesmo, valendo-se do Sicon. A exigência da figura do fiscal de contratos objetiva a garantia do cumprimento das cláusulas estabelecidas. Contratos referentes à prestação de serviços continuados (alimentação, transporte, vigilância, conservação e limpeza) têm sua execução fiscalizada e acompanhada por profissionais formalmente designados, sob a responsabilidade da Diraf.

Canais de Comunicação		Frequência
Materiais	Notificações de ocorrências e divergências / não-conformidade de execução do contrato ou fornecimento; documentos e informações de interesse dos fornecedores	Imediato
	Reuniões entre as partes interessadas e registros correspondentes, com participação de Gerentes de Suprimento, de Compras, de Patrimônio, de Almoxarifado e demais chefias de UP e UO - essas reuniões ocorrem desde 2005, evoluindo pela utilização dos meios eletrônicos, <i>Internet</i> , participação dos fornecedores em eventos de interesse mútuo, compartilhamento de informações	Mensal
Serviços	Boletins de Medição e Avaliação de Serviços (BMAS); Correspondências / Notificações e atas de reuniões específicas / Convites ou editais para fins de contratação de serviços / Reuniões para definir as bases do trabalho; Relatórios Mensais de Fiscalização (RMF), relativos ao andamento dos serviços, providências, eventuais irregularidades na execução dos serviços, prazos concedidos e respectivos atendimentos; Documentos de avaliação de desempenho	Mensal
Práticas disseminadas pelas áreas de contratação do Inmetro, gestores e fiscais de contratos. Ocorrem desde 2005, com adequações, ao longo do tempo, em função de alterações da legislação aplicável, das exigências contratuais e dos meios de comunicação. O controle é realizado valendo-se das listas de verificação, auditorias externas e internas.		

Figura 7.2.E. Canais de relacionamento com fornecedores

Além dos requisitos legais, o Inmetro exige de seus fornecedores contratados a observância aos mesmos preceitos adotados pela Instituição visando a qualidade do atendimento, preservação ambiental, segurança no trabalho e conduta ética. Todos estes aspectos são devidamente explicitados no contrato estabelecido.

7.2.F. Avaliação dos fornecedores e informação sobre seu desempenho

Os procedimentos de relacionamento estão descritos no Manual de Fiscalização e na NIG-Diraf-107, que definem as ações de fiscalização e gerenciamento operacional de contratos, relacionadas 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 o Plano de Fiscalização (MOD-Diraf-022), conforme NIG-Diraf-107, visando estabelecer os critérios de medição e as alternativas de controles operacionais necessários.

7.2.F.1. Indicadores utilizados para monitorar o desempenho dos fornecedores

O Núcleo de Contratos e Convênios participa do fluxo de avaliação fazendo análise dos registros, gerando relatórios com alertas e propostas de ações corretivas como forma de assessoramento aos gestores de contratos, constituindo a base de dados de desempenho de fornecedores.

Os fornecedores de serviços tomam ciência de sua avaliação, mensalmente, por meio do envio do FOR-Diraf-164.

As UP/UO têm à disposição o FOR-Diraf-236. Quando uma não conformidade é identificada, o fornecedor é informado para que providencie as correções solicitadas, conforme fig. 7.2.D.1

7.2.F.2. Atendimento aos requisitos estabelecidos, os

valores e as diretrizes da organização

O atendimento é assegurado por meio de exigências contratuais, onde constam especificações técnicas e comerciais conforme descrito na NIG-Diraf-107.

7.2.G. Minimização dos custos associados à gestão do fornecimento

Utilizando as informações acerca das necessidades das UP/UO a Diraf planeja as aquisições em escala, por meio de licitações sistemáticas de forma planejada, a fim de evitar que as compras sejam fracionadas, conseguindo, assim, uma redução nos preços de bens, materiais e serviços, sem abrir mão da qualidade. A Diraf incentiva a compra na modalidade Registro de Preço, o que reduz o estoque na Instituição e, conseqüentemente, o custo.

7.2.H. Envolvimento e comprometimento dos fornecedores com os princípios organizacionais

Os fornecedores são envolvidos e comprometidos por meio de práticas de cooperação e parceria objetivando proporcionar-lhes apoio e incentivo à melhoria de seus desempenhos. Cabe destacar que as ações relacionadas a treinamentos corporativos, participações em palestras, comitês, eventos, grupos de trabalhos, participação em programa de qualidade de vida tais como coral, ginástica laboral e demais eventos relacionados com a gestão da Qualidade, semana da Saúde asseguram tratamento igualitário nas relações do trabalho. Essas práticas evidenciam a ausência de tratamento discriminatório entre os prestadores de serviços e os servidores. Destaca-se a utilização do serviço de transporte coletivo que serve a força de trabalho, bem como a utilização do restaurante.

7.3. Processos orçamentários e financeiros

7.3.A. Elaboração da proposta orçamentária e tratamento das restrições e liberações de orçamento

A proposta é elaborada de maneira descentralizada,

participativa e alinhada ao Planejamento Estratégico e tem como instrumentos normativos as NIG-Dplad-023 e 024, sendo composta pelos orçamentos de pessoal, custeio e investimentos (fig.7.3.A).

Os eventuais cortes ou contingenciamentos de recursos orçamentários são definidos a partir das metas acordadas com o MDIC, ocasionando o realinhamento dos planos de ação e estratégias e são informados pela Dplad à AAdm que se reúne para definir as estratégias e ações corretivas a serem implementadas. Uma vez aprovadas pela AAdm, as propostas de adequação são apresentadas pela Dplad ao Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos, composto pelos gestores orçamentários, representantes de todas as UP. Esse Comitê promove e orienta a redução na programação de gastos no âmbito das UP. A nova programação é operacionalizada por meio do Siplan, que possui um mecanismo de classificação das despesas, de acordo com as seguintes prioridades:

- A** – Inevitáveis: limite orçamentário com lastro financeiro;
- B** – Imprescindíveis; e
- C** – Importantes: necessidades orçamentárias sem lastro financeiro.

Os gerentes dos processos específicos alocam em A, suas principais prioridades e em B ou C as necessidades orçamentárias adicionais, que poderão ser realocadas para A, de acordo com o comportamento da receita e/ou execução orçamentária da despesa.

A prática acima descrita é executada desde 1998, quando da criação do Siplan, e disseminada nas interações diárias com todas as UP por meio de reuniões semestrais.

Tratamento dado ao orçamento operacional e de investimentos que inclui toda a movimentação da RBMLQ-I, que nesse caso, a proposta orçamentária é trabalhada em conjunto, mediante definição da AAdm, a partir de prioridades estabelecidas no PEI.

Atendendo a todos os critérios orçamentários legais vigentes, a proposta é processada por meio do SIOP encaminhada ao MDIC. Posteriormente, é feita a comparação dos valores da proposta orçamentária com o orçamento aprovado na LOA. Caso o orçamento aprovado em lei não atenda o solicitado na proposta orçamentária, a AAdm se reúne para definir ajustes que seguem critérios de prioridade A, B ou C, estabelecidos com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis e evitar a interrupção de projetos. A programação final é aprovada pela AAdm após conhecimento dos valores autorizados pelo Congresso Nacional. Para a gestão do processo, utilizam-se as seguintes ferramentas corporativas automatizadas: Planest, Sicap, Siplan e o Portal de Relacionamento RBMLQ-I, conforme esquematizado na figura 7.3.A.

7.3.B. Gestão orçamentária e financeira

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.

O gerenciamento da execução orçamentária do Inmetro é realizado conforme NIG-Dplad-025, utilizando-se o Siplan para acompanhamento, controle e avaliação de seus respectivos orçamentos, desde a pré-proposta orçamentária até a execução financeira.

Em relação à execução orçamentária da RBMLQ-I, o

processo é gerenciado pela Diplo em conjunto com a CoreD conforme NIG-Dplad-026 e implementado a partir de reuniões periódicas com os representantes de cada órgão integrante da Rede por meio do Portal de Relacionamento Inmetro/RBMLQ-I.

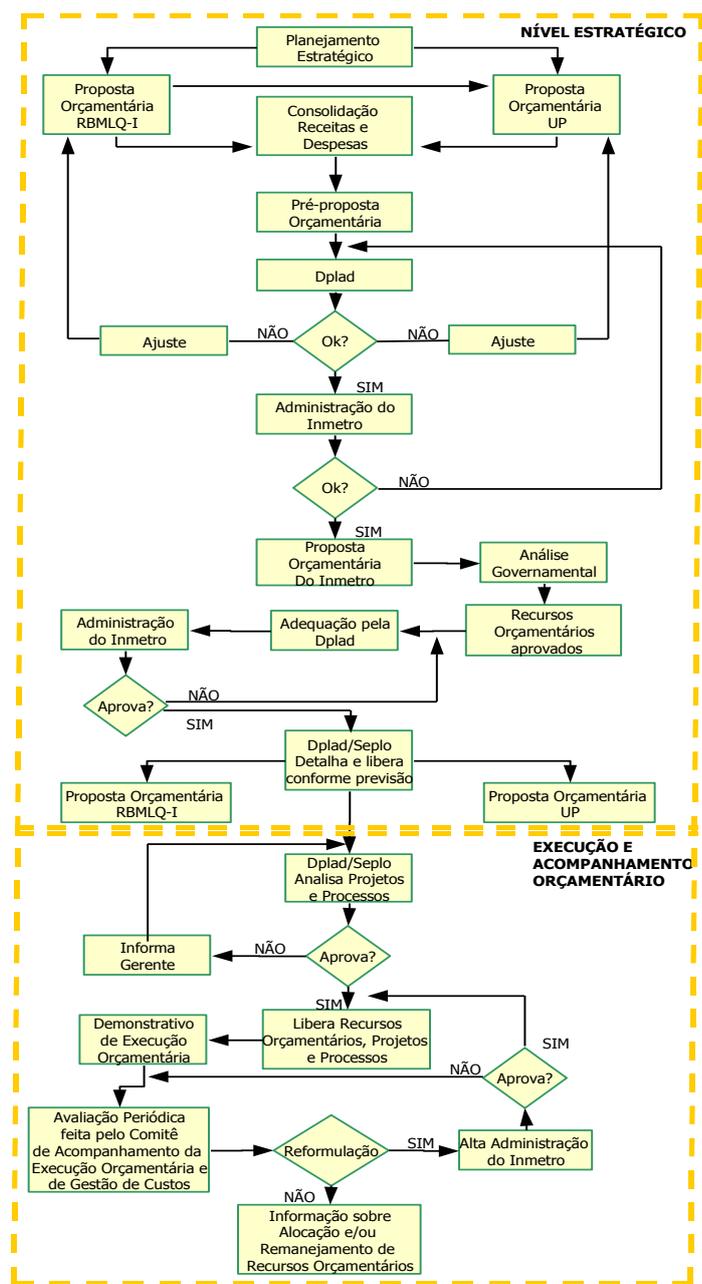


Figura 7.3.A – Fluxograma da Elaboração da Proposta Orçamentária.

7.3.C. Monitoramento da execução orçamentária e financeira

O monitoramento é realizado desde 1998, com a criação do Siplan, e disseminado por todas as UP por meio de reuniões quadrimestrais.

O processo é acompanhado pelo Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos, que se reúne para analisar desvios apontados pela Dplad, propor correções, aprová-las ou submetê-las às UP responsáveis.

O monitoramento da execução orçamentária da RBMLQ-I é realizado segundo a NIG-Dplad-026, uma vez que são parceiros estaduais e municipais, valendo-se do sistema corporativo Portal de Relacionamento como instrumento de acompanhamento e controle.

7.3.C.1 Avaliação e administração dos riscos financeiros

Visando à avaliação dos riscos financeiros e à minimização de problemas na execução orçamentária e financeira, são realizadas reuniões periódicas, desde 2000, com os gestores da RBMLQ-I e dos Macroprocessos, responsáveis pela arrecadação. Nessas reuniões, a execução orçamentária e financeira é ajustada à realidade orçamentária. No Comitê de Acompanhamento da Execução Orçamentária e de Gestão de Custos 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. Com essas ações, asseguram-se a adequada aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da Instituição, sob a responsabilidade compartilhada da Dplad e da Diraf.

7.3.D. Seleção e realização de captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros

As UP de acordo com suas carteiras de projetos, identificam em Chamadas Públicas, fontes de investimentos para fomento tais como Finep, CNPq e Banco Mundial, entre outras, que podem ser usadas para captação dos recursos. A partir de então, cadastram e submetem seus projetos, por meio de formulários próprios dessas agências e passam então a concorrer a esses recursos. Nesses casos são priorizados os projetos que têm impacto positivo nas ações estratégicas.

Outras formas de captação podem ter origem em convênios com instituições que apresentem interesses comuns ou complementares (Aneel, Sebrae, INPI, Senai, Petrobrás ou Eletrobrás-Procel). Caso haja disponibilidade de recursos que possibilitem aplicações financeiras, são realizadas aquelas previstas na legislação pertinente (como a compra de Títulos do Tesouro Nacional), processadas junto ao Banco Central por meio do Siafi.

7.3.E. Acompanhamento da receita

• Gestão do patrimônio e das receitas

Conforme mencionado no Item 7.2.D, o Spiunet e a Instrução Normativa n.º 205/88 estabelecem as orientações para gerenciamento dos bens patrimoniais e do Sispatri. As receitas relativas ao patrimônio limitam-se: aos leilões de bens que não tenham mais utilidade prática que segue legislação específica (IN n.º 205/88 e Decreto n.º 99.658/90) e ao Convênio de arrendamento da subestação do Campus de Xerém à concessionária Light S.A. Por meio deste Convênio compartilha sua subestação de energia elétrica e melhora o fornecimento de energia para o distrito de Xerém, recebendo em troca repasse em valores/energia.

A gestão orçamentária e financeira é realizada por meio das peças orçamentárias e, acompanhadas desde 1998,

pelos sistemas corporativos (Siplan, Confin, Sistema de Receita, Portal de Relacionamento Inmetro/ RBMLQ-I e Sistema prestação de contas – RBMLQ-I). Os principais fóruns de acompanhamento e avaliação do desempenho orçamentário e financeiro são:

- Reuniões periódicas 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 semestrais da Dplad com cada UP separadamente, com a participação das gerências, para avaliação de resultados e análise orçamentária; discussão dos resultados orçamentários e financeiros, e definição de ações, onde necessárias;
- Reuniões semestrais Inmetro/RBMLQ-I – avaliação dos dados orçamentários e financeiros dos órgãos metrológicos estaduais e municipais, assim como estabelecimento de metas e percentuais de repasse para a RBMLQ-I.
- Compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento – responsabilidade fiscal.

E o 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 PEI estabelece indicador de evolução anual das receitas, contemplado em 2.2 e em 8.3.

O monitoramento orçamentário é realizado desde 1998, com a criação do Siplan, e disseminado por todas as UP, por intermédio de reuniões semestrais.

• Gestão das receitas de taxas

As receitas originadas pela arrecadação das taxas cobradas em função da prestação de serviços são gerenciadas continuamente pela Diraf, pelas UP que arrecadam e pela Corel no que se refere aos órgãos integrantes da RBMLQ-I, 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;
- Confin – opera em conjunto com o sistema de transmissão de arquivos de boletos do Banco do Brasil para automação da cobrança dos serviços prestados e instrumentaliza a gestão financeira da arrecadação;
- Siplan – controla a execução orçamentária e agrega todas as informações provenientes das áreas arrecadoras, dentro de seus limites orçamentários.
- Portal do Relacionamento Inmetro RBMLQ-I – controla a execução da receita e da despesa de cada órgão integrante da RBMLQ-I.

Práticas de Gestão	Principais Padrões de Trabalho	Controle da Prática			Aplicação da Prática				
		Métodos Específicos de Controle	Frequência	Responsáveis	Disseminação	Continuidade (desde)	Integração		
							Coerência	Inter-relação	Cooperação
Racionalização de custos'	Auditorias internas	Análises de relatórios das auditorias	Anual	Diraf	Em todas as UP, RBMLQ-I	2002	PEI	Em todas as UP, RBMLQ-I	Em todas as UP, RBMLQ-I
	Formação de preços da Acreditação, NIE-Cgcre-140	Análise de levantamento de preços	Anual	Cgcre	OAC acreditados e solicitantes	2005	PEI, Normas internacionais	OAC acreditados e solicitantes	OAC acreditados e solicitantes

Adequação dos Processos Organizacionais	MQI, MQ/UP e normas aplicáveis; Gestão das necessidades e requisitos.	Programas de auditorias internas (SGQ, Audin), análises críticas; Avaliação dos resultados das pesquisas de satisfação; Auditorias externas (TCU, CGU, Peer Review); Sidoq	Anual	Todas as UP, conforme apropriado	Todas as UP	2003	PEI	Em todas as UP, RBMLQ-I	Em todas as UP, RBMLQ-I
	Pesquisa de Satisfação		Anual	Dplad		1995			
Projeto dos processos finalísticos	Resoluções Conmetro, NIG-Dqual-026, DOQ-Cgcre-005, NIE-Cgcre-003, NIT-Dicor-001, NIE-Cgcre-015 MQ/UP	Atendimento aos requisitos das partes interessadas pertinentes Atas de reuniões, relatórios de auditorias, acompanhamento de cronogramas Monitoramento das demandas dos usuários e de normas internas, acompanhamento de processos	Anual	UP pertinentes	Macroprocessos e partes interessadas pertinentes	1992	PEI	Cidadãos-usuários e sociedade	Cidadãos-usuários e sociedade
				UP responsável		2000			
				Laboratórios e UP finalísticas		2003			
Aquisição de bens, materiais e serviços	NIG-Diraf-016, FOR-Diraf-070 e 181, NIG-Diraf 001, 104 a 107	Lei 8666/93, Lei 10520/02, Legislação específica	Contínua	Diraf, Gabin e Copel	Todas UP	1993	PEI	Todas UP	Todas UP
Gestão de bens, materiais e serviços	IN 205/88, NIG-Diraf 104 a 107	Sispatri	Contínua	Diraf	Todas UP	1998	PEI	Spiunet-GF	Todas UP
Elaboração da proposta orçamentária	NIG-Dplad-023 e 024	Reunião	Anual	Dplad	Todas UP	1998	PEI	Todas UP, RBMLQ-I	Todas UP, RBMLQ-I
Gestão dos cortes ou contingenciamentos	NIG-Dplad-025 e 026	Reunião	Anual	Dplad	Todas UP	1998	PEI	Todas UP, RBMLQ-I	Todas UP, RBMLQ-I
Acompanhamento da execução orçamentária e financeira	NIG-Dplad-025 e 026	Reunião	Anual	Dplad	Todas UP	1998	PEI	Todas UP, RBMLQ-I	Todas UP, RBMLQ-I

Figura 7.0. Controle, aplicação e integração das práticas de gestão relativas à gestão dos Macroprocessos e dos Processos Organizacionais

8. RESULTADOS

8.1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários

Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2007	2008	2009/Jun	2009	PI	RPI	RC	Result. RC
8.1/1	Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica (CG) (1) (3)	GM	%	↑	8,2	8,3	-	7,53	Meta CG	8,1	Nist-ACSI	7,5
8.1/2	Nível de satisfação com o serviço de calibração e ensaio junto a clientes (CG) (2) (3)	PDRM	%	↑	8,85	8,1	-	7,58	Meta CG	8	Nist-ACSI	7,5
8.1/3	Percepção institucional junto a dirigentes de federação de indústria e comércio (CG) (4)	GE	%	↑	-	83	-	(*)	Meta CG	83	BNDES	75
8.1/4	Desempenho no Contrato de Gestão (5)	GE	%	↑	90,2	100	-	(*)	Meta CG	96	HSK	90
8.1/5	Tempo médio no atendimento a solicitações de anuência de importação de produtos regulamentados (6)	AC	dias	↓	11,50	11,50	-	13,50	-	-	SECEX	30
8.1/6	Tempo médio efetivo da apreciação técnica de modelos (7)	GM	dias	↓	265	217	-	185	-	-	PTB	66
8.1/7	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de inspeção (CG) (8)	ACRE	meses	↓	-	7,50	6,00	6,50	Meta CG	8	ANSI	5,5
8.1/8	Tempo médio para a concessão de Acreditação de laboratórios (CG) (9)	ACRE	meses	↓	-	10,00	11,00	10,50	Meta CG	12	ANSI	5,5
8.1/9	Tempo médio para a concessão de Acreditação de organismos de certificação (CG) (10)	ACRE	meses	↓	13,00	8,20	9,50	9,90	Meta CG	8	ANSI	5,5
8.1/10	Trabalhos publicados para	PDRM	unid	↑	123,00	158	-	202	Meta	170	MCT -	1208

	comunidade científica (CG) (11)								CG		Fiocruz	
8.1/11	Índice de publicações em relação a força de trabalho da metrologia científica (12)	GE	%	↑	0,36	0,45	-	0,48	-	-	PTB	0,438

Observações: (1) O nível atual foi inferior aos anos anteriores devido a nova metodologia de cálculo adotada em 2009, com critérios mais rigorosos. (2) A queda no resultado de 2008 se deve a reestruturação do questionário e metodologia mais rigorosa da pesquisa, iniciada em 2007. (3) Os resultados de satisfação dos "serviços de verificação periódica" e "serviços de calibração e ensaio" estão no mesmo nível de 7,5 do referencial comparativo do Nist. (fonte: *The American Customer Satisfaction Index - The Voice of the Nation's Consumer* - www.theacsi.org). (4) (*) O resultado da "Percepção institucional do Inmetro junto a dirigentes de federação de indústria e comércio" é obtido, por meio de pesquisa, no ano subsequente. A empresa de pesquisa prevê o envio do resultado de 2009 para o fim de abril/2010. Até 2007, a percepção era coletada via manifestação espontânea junto aos dirigentes das CNI e CNC em fóruns, reuniões, seminários e painéis compartilhados. (5) (*) O resultado final do CG reflete o requisito de desempenho esperado pelos 3 Ministérios (MDIC-MF-MP) e impacta diretamente na remuneração dos servidores e, por isso, é referência. O resultado é uma nota atribuída sempre no ano subsequente, em reunião pelo CAA, em abril/2010. Pela ausência do valor de desempenho de 2009, foi adotado o valor médio entre 2007 e 2008 que é a expectativa prevista devido à conjuntura econômica. (6) A Portaria do SECEX 25/2008 estabelece um prazo de até 60 dias para respostas às demandas relativas aos processos de importação. O prazo médio de resposta da SECEX é de 30 dias. O resultado de 2009 situa-se dentro da margem de erro admissível de 10 ± 5 dias, abaixo do referencial comparativo. (7) Fonte: <http://www.ptb.de/en/org/11/11/112/faq.htm> (8) (9) A medição foi iniciada a partir de 2008. A variação dos últimos resultados (± 1 mês) estatisticamente não é representativa no intervalo de incerteza da medição do período. A ANSI é referencial de excelência. (10) A adoção de nova prática de gestão com a implantação de um sistema BPMS, resultou no refinamento dos processos, cujos resultados foram prejudicados pela necessidade temporária do aprendizado (impacto no 2º sem/2009). (11) A tendência de crescimento dos trabalhos publicados acompanha a taxa de crescimento de mestres e doutores, desde 2006. O referencial de excelência (Fiocruz) de 1208 trabalhos em 2008 produzidos por 83 mestres e 306 doutores. O MCT (www.mct.gov.br) divulga oficialmente a existência, no Brasil, de 85.910 mestres e 69.232 doutores, no ano de 2008. Nesse mesmo ano, foram publicados 30.415 trabalhos em fontes oficiais de referência, cuja taxa fica em 0,19 trabalhos/pessoa. A taxa da Fiocruz é de 3,89 e a do Inmetro é de 0,49 trabalhos/pessoa. Boa parte dos mestres e doutores ingressaram na organização, cujo pré requisito é a titulação, caso da Dimci e da Dipro, e se dedicam não só a pesquisa e publicações, mas as tarefas operacionais nos laboratórios. (12) O PTB é instituto de Metrologia Científica da Alemanha.

Satisfação dos serviços de verificação periódica, segmentada por estado da federação - 2009	Nível (0-10 pontos)
AC	7,68
AL	7,68
ES	7,91
BA	7,44
MT	7,25
PE	7,53
PI	7,43
RJ	7,68
AM	7,6
CE	7,77
RN	7,44
SE	7,33
TO	7,47
GO	7,4
MG	7,6
PR	7,3
RS	7,55
MS	7,77
SC	7,4
SP	7,51
Resultado geral de 8.1/1 de 2009 - Brasil	7,53

Nota média de satisfação das empresas usuárias dos "serviços de verificação periódica", abrangência segmentadas por estados da federação. Observa-se que os estados mais bem avaliados foram ES, CE e MS ao passo que os estados que tiveram pior avaliação foram SE, PR e MG. Os resultados oscilaram em torno de 7,91 e 7,3, com a média de 7,53.

Satisfação dos serviços de verificação periódica - 2009: Segmentação por requisitos	Nível (0-10 pontos)
Apresentação dos equipamentos utilizados	7,31
Informações prestadas sobre os resultados obtidos	7,46
Conhecimento técnico do fiscal	7,51
Conduta do fiscal	7,83
Tempo de execução da atividade	7,6
Resultado geral de 8.1/1 de 2009 (1)	7,53

Observações: (1) Em 2008, a satisfação era calculado por meio da soma de "muito satisfeito" e "satisfeito" da percepção. A partir de 2009 foi substituído pela nota média de satisfação, uma vez que o método de cálculo leva em consideração as ponderações de cada atributo da satisfação: muito satisfeito corresponde a 10,0; satisfeito, a 7,5; indiferente, a 5,0; insatisfeito, a 2,5; muito insatisfeito, a 0,0

Satisfação dos serviços de calibração e ensaio - 2009 Segmentação por requisitos	Nível (0-10 pontos)
Disponibilidade dos Serviços	7,04
Informações Prévias	7,42
Atendimento Oferecido na Solicitação	7,4
Tempo de Recebimento da Proposta	6,47
Preço Cobrado pelo Serviço	6,02
Data de Início do Serviço	5,67
Tempo para Execução do Serviço	6,1
Retirada do Item	6,63
Cumprimento do Prazo de entrega	7,22
Informações do Certificado	7,92
Qualidade Técnica dos Resultados	8,23
Resultado geral de 8.1/2 de 2009 (2)	7,85

Observações: (1) O cálculo é idêntico ao da satisfação dos serviços de verificação periódica. (2) Os resultados parciais obtidos foram de 16,2% para muito satisfeitos; 71,5% para satisfeitos; 11,7% para nem satisfeitos, nem insatisfeitos; 0,6% para insatisfeitos e nenhum entrevistado está muito insatisfeito. O cálculo da nota média geral de satisfação serviço de calibração e ensaio ficou com 7,58.

8.2. Resultados relativos à sociedade

Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2007	2008	2009	PI	RPI	RC	Result. RC
8.2/1	Nível de entendimento das atividades do Inmetro junto à população brasileira (CG)	GE	%	↑	44,20	49,15	49,08	Meta CG	47		
8.2/2	Percepção institucional do Inmetro junto à população brasileira (CG)(1)	GE	%	↑	90,24	82,28	80,08	Meta CG	81	Correios	84,54
8.2/3	Grau entendimento da etiqueta consumo energia (2)	GE	%	↑	49	55,69	60			Nestlé (Superbrands)	86,8
8.2/4	Preferência por produto com selo Inmetro e marca desconhecida (2)	GE	%	↑	50	53,3	54			Nestlé (Superbrands)	86,8
8.2/5	Preferência por um produto com preço 10% superior com selo Inmetro (2)	GE	%	↑	55	62,85	65,2			Nestlé (Superbrands)	86,8
8.2/6	Índice de atendimentos da Ouvidoria concluídos	GE	%	↑	100	100	99,7			Anvisa	98,35
8.2/7	Consumo anual de água per capita (3)	APOIO	m3 / pessoa	↓	97,8	98,4	82,7			Cedae - QGOG	106,45
8.2/8	Consumo anual de energia elétrica per capita (4)	APOIO	kWh / pessoa	↓	8.184,3	7.892,7	7.442,5			EPE/MME - QGOG	8.429,3

8.2/9	Nº de ouvidorias já implantadas nos Estados integradas ao Sior	GE	Qt	↑	11	14	18,0	Meta CG	26		
8.2/10	Nº inserções positivas na mídia (5)	GE	Qt	↑	1.411	1.632	2.455			Fiocruz	4.147
8.2/11	Nível de acesso ao Portal do Consumidor (6)	GE	10 ⁵ acesso	↑	5,03	4,12	2,89			Idec	2,44

Observações: (1) A "percepção institucional" decresceu nos resultados de 2008 e 2009 em função da mudança da abordagem junto ao público alvo para obter resultados mais precisos. (2) Na publicação Superbrands 2009/2010, que avalia o desempenho das marcas, a marca Inmetro obteve 60,2% , ficando dentre as 25 mais reconhecidas no país (www.superbrands.com.br), sendo o Inmetro a única entidade da administração indireta cuja marca foi reconhecida. Os resultados da pesquisa são compatíveis aos resultados obtidos da publicação Superbrands. A Nestlé é o referencial de excelência na fonte adotada. (3) O nível de consumo considerado no período foi adequado para controle da gestão em todas as instalações, inclusive das 14 industriais no Campus de Xerém. O pico de crescimento ocorrido no período 2007/2008 foi causado pela perda de água por vazamento em tubulações, detectados e corrigidos em 2008, impactando o resultado de redução contínua. O consumo médio de água de toda população do Rio de Janeiro no ano de 2006 foi de 72,2 m³/pessoa/ano, enquanto que um consumo médio de uma instalação industrial delimitada, do tipo plataforma de perfuração marítima (SS-20/Olinda Star/QGOG), em 2009, operando na Bacia de Campos foi de 106,45 m³/pessoa/ano (35 m³/dia/120 pessoas). (4) O consumo médio de energia de uma instalação industrial delimitada, do tipo plataforma de perfuração marítima de posicionamento dinâmico (SS-73/Gold Star/QGOG) em 2010, operando na Bacia de Campos foi de 8.429,26 kWh/pessoa/ano (38 m³ óleo diesel para geração de energia /dia/120 pessoas), enquanto uma plataforma de perfuração ancorada (SS-20/Olinda Star/QGOG) foi de 3.327,34 kWh/pessoa/ano (15 m³ óleo diesel para geração de energia/dia/120 pessoas). O valor de 2.612 kWh/habitante é uma média obtida do consumo per capita de energia elétrica de toda população brasileira (181,3 milhões - IBGE) do ano base de 2007 contido no último Relatório do Balanço Energético 2008 (EPE/MME). (5) O aumento significativo da quantidade de inserções positivas na mídia em 2009, foi motivado pela contratação da CDN Comunicações Corporativas, empresa especializada em assessoria de imprensa e pela intensificação da atuação do órgão em áreas críticas para o desenvolvimento nacional. O valor do referencial da Fiocruz está sendo considerado de excelência. (6) O decréscimo dos resultados no período 2007-2009 dos acessos ao Portal do Consumidor deveu-se em meados de 2008 a alteração dos critérios do método de medição pelo "metter google" e as retiradas dos links de alguns sites gratuitos. Nos últimos meses de 2008, com a estabilização do critério a média mensal tem se mantido na ordem de 240.000 acessos, enquanto o referencial do INPI está na ordem de 43.000 acessos/mês.

Nível de Percepção da Eficiência Institucional junto à população entre quem opinou (%) (1)	2007	2008	2009	Posição 2009
Correios	85,54%	87,88%	84,54%	1º
Inmetro	90,24%	82,28%	80,08%	2º
Embrapa	83,08%	80,88%	75,24%	3º
Procon	76,14%	71,91%	71,66%	4º
Aneel	72,29%	72,29%	59,56%	5º
Anvisa	66,23%	64,63%	59,08%	6º
Anatel	65,48%	60,47%	50,50%	7º
INSS	-	53,61%	43,17%	8º

8.3. Resultados orçamentários e financeiros

Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2007	2008	2009	PI	RPI	RC	Result. RC
8.3/1	Taxa de crescimento da receita de serviços de controle metrológico (CG) (1)(2)	GE	%	↑	9,0	8,0	7,0	Meta CG	9,0	IBGE	-0,2
8.3/2	Receita de Serviços do Sistema Inmetro (Inmetro+RBMLQ-I)	GE	R\$ mil	↑	213.979,0	231.807,0	244.047,0				
8.3/3	Receita total do sistema Inmetro	GE	R\$ mil	↑	392.356,0	441.571,0	493.321,0			Suframa	441.189,0
8.3/4	Índice de execução orçamentária do sistema Inmetro	GE	%	↑	98,8	99,3	99,8			Suframa	99,0
8.3/5	Receita de fomento (3)	GE	R\$ mil	↑	16.425,0	5.626,0	5.027,0			MDIC	5.351,0
8.3/6	Índice de despesa de funcionamento do Inmetro	GE	%	↓	16,06	14,89	15,91				
8.3/7	Índice de despesa de funcionamento em relação ao custeio do Inmetro	GE	%	↓	23,24	22,18	23,61				
8.3/8	Índice de sustentabilidade do funcionamento do Inmetro	GE	%	↑	21,89	19,59	23,64				

Observações: (1) Receita foi impactada em 2008 e 2009 por causa da crise. (2) PIB a preços de mercado - Taxa (%) de crescimento acumulada em quatro trimestres - Fonte: <http://www.ibge.gov.br> (3) A crise financeira motivou impacto negativo na oferta de recursos em editais públicos para pesquisa e desenvolvimento na área de metrologia. A execução dos R\$ 16 milhões em 2007 comprometeu a capacidade da força de trabalho e dificultou a captação de novos recursos nos anos subsequentes. Exemplo: aquisição do microscópio Titan em 2007. Fonte RC: Ação Inserção Internacional de Pequenas e Médias Empresas.

8.4. Resultados relativos às pessoas

Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2007	2008	2009/Jun	2009	PI	RPI	RC	Resultado RC
8.4/1	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (1)	APOIO	%	↓	-	3,3	3,2	3,2			Sextante	1,91
8.4/2	Taxa de Gravidade (2)	APOIO	%	↓	-	13,93	9,44	6,40			Sextante	9,43
8.4/3	Tempo de treinamento e desenvolvimento (3)	GE	HH	↑	24,7	30,0	-	36,3			Sextante	88,0
8.4/4	Nº de doutores no Inmetro (4)	GE	Qt	↑	28	90	-	178			Fiocruz	306
8.4/5	Nº mestres no Inmetro (4)	GE	Qt	↑	106	159	-	228			Fiocruz	83
8.4/6	Investimento em T&D pela receita total do sistema Inmetro (5)	GE	%	↑	0,28	0,27		0,15			Sextante	0,15

Observações: (1) Relatório de Gestão de Capital Humano - Benchmarking 2007, p.221, valor de excelência do 1º quartil no ramo de Comunicação e Telecomunicação (1,91); valor do 1º quartil de todos os ramos de atividade (1,18), o valor é abaixo da média geral de todos os ramos de atividade (5,60). O TG de 3,3 é relativamente baixo devido ao fornecimento de transporte para Campus de Xerém. (2) Relatório de Gestão de Capital Humano - Benchmarking 2007, p.222, valor de excelência do 1º quartil no ramo de Comunicação e Telecomunicação (9,43), valor 1º quartil de todos os ramos de atividade (42,13). O TG é relativamente baixo devido ao fornecimento de transporte para Campus de Xerém. O ramo de atividades escolhido tem o

menor valor. (3) Relatório de Gestão de Capital Humano - Benchmarking 2007, p.203, valor de excelência do 3º quartil no ramo de atividade geral (88 horas/pessoa-ano). Nos resultados não foram considerados horas de desenvolvimento de participação nacionais e internacionais, de fóruns, seminários e reuniões técnicas. (4) Em 2006, o total de mestres e doutores era inferior a uma centena de cientistas. Boa parte deles ingressaram na organização a partir de 2007 com a capacitação prévia e dedicaram mais tempo em adaptação e focalização nas tarefas operacionais dos laboratórios. Em paralelo à estratégia institucional e a política de incentivo do governo federal, a taxa de crescimento dos mestres e doutores do Inmetro nos anos 2007-2008-2009, em relação aos anos anteriores teve um incremento da ordem de, respectivamente, 211,6%-85,8%-63,0% ano. O site do MCT (www.mct.gov.br) divulga oficialmente a existência de 85.910 mestres e 69.232 doutores, no ano de 2008. A taxa de crescimento no Brasil nos anos 2007-2008 foi de 3,5%-10,6% ano. (5) Relatório de Gestão de Capital Humano - Benchmarking 2007, p.189, valor de excelência do 3º quartil de 2001 a 5000 pessoas na empresa 0,15%. A redução em 2009 nos investimentos na capacitação de servidores deveu-se a maior emprego de treinamento interno com recursos oriundos do MP. Exemplo: PDG do Inmetro

8.5. Resultados relativos aos processos de suprimento

Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2006	2007	2008	2009	PI	RPI	RC	Resul. RC
8.5/1	Índice de economicidade no pregão eletrônico (1)	APOIO	%	↑	-	22,92	20,31	36,46			MP / SLTI	24,00
8.5/2	Tempo médio para viabilização de processo de compra por pregão (2)	APOIO	dias	↓	-	156	131,6	126			Fiocruz	75
8.5/3	Despesa com material de consumo (3)	APOIO	R\$ mil	↓	-	3.955,7	4.043,4	4.021,6			TCU	3.902,1
8.5/4	Investimento em material permanente (3)	APOIO	R\$ mil	↑	-	5.235,2	8.901,6	9.151,3			TCU	9.756,3
8.5/5	Despesa com serviços (3)	APOIO	R\$ mil	↓	-	72.830,1	70.224,5	83.711,0			TCU	33.531,9
8.5/6	Aquisição de equipamentos de metrologia	PDRM	R\$ mil	↑	-	13.950,0	10.500,0	10.380,0				
8.5/7	Número de não conformidades do Relatório de Auditoria Anual de Contas da CGU (4)	APOIO	Qt	↓	28	31	15	-				

Observações: (1) (2) fonte: www.Comprasnet.gov.br/noticias/noticias0.asp (3) Fonte : http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/contas_tcu.pdf (4) Relatório CGU n.º 189092, Relatório CGU n.º 208380, Relatório CGU n.º 224441

8.6. Resultados dos processos finalísticos e de apoio

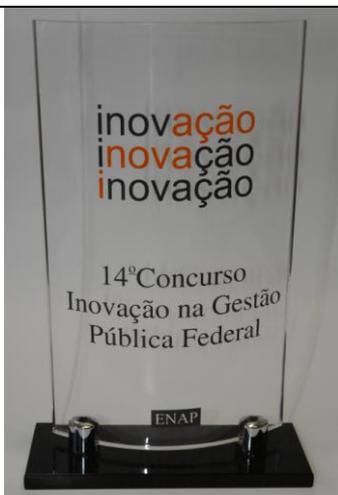
Item	Indicador	Origem	Unid.	Melhor	2007	2008	2009 / Jun	2009	PI	RPI	RC	Resul. RC
8.6/1	Nº total de inscritos no Sistema Alerta Exportador (1)	AI	Qt	↑	4.955	7.040	-	8.914	-	-	Nist - Notify U.S.	4.851
8.6/2	Nº de instrumentos de cooperação técnica internacional firmados	AI	Qt	↑	7	10	-	14	-	-	NMIJ	3
8.6/3	Nº total de regulamentos do Mercosul internalizados no Brasil (2)	AI	Qt	↑	178	181	-	182	-	-	Argentina	174
8.6/4	Números de países que o Inmetro presta assistência Técnica	AI	Qt	↑	13	13	-	18	-	-	-	-
8.6/5	Número de programas de avaliação da conformidade desenvolvidos ou revisados (CG e PPA)	AC	Qt	↑	42	47	-	47	Meta CG	43	-	-
8.6/6	Número de empresas com objetos submetidos à avaliação da conformidade (CG)	AC	Qt	↑	4.406	4.732	-	5.364	Meta CG	5.082	-	-
8.6/7	Número de modelos de produtos com certificação (CG)	AC	Qt	↑	136.149	159.160	-	173.805	Meta CG	142.800	-	-
8.6/8	Número de ações de fiscalização de produtos regulamentados (CG)	AC	Qt	↑	250.018	437.443	-	416.753	Meta CG	435.000	-	-
8.6/9	Índice de irregularidades na fiscalização de produtos regulamentados (CG) (3) (9)	AC	%	↓	1,8	1,0	-	1,3	Meta CG	1,22	Padrão OIML	5
8.6/10	Nº total de laboratórios acreditados (ensaio+calibração) (4)	ACRE	Qt	↑	471	557	596	642	-	-	SCC - Canadá	302
8.6/11	Nº total de organismos de certificação acreditados (4)	ACRE	Qt	↑	-	140	141	150	-	-	SCC - Canadá	53
8.6/12	Índice de utilização de avaliadores externos ao Inmetro no processo de	ACRE	%	↑	-	61,1	73,9	75,3	Meta CG	65	ANSI	100

	Acreditação (CG) (5)											
8.6/13	Nº de OAC acreditados (CG) (6)	ACRE	Qt	↑	878	994	-	1.120	Meta CG	1150	-	-
8.6/14	Índice de irregularidade na verificação de instrumentos de medição (9)	GM	%	↓	5,86	4,89	-	4,31	-	-	Padrão OIML	5
8.6/15	Eficiência do serviço descentralizado (CG) (produtividade) (9)	GM	Qt	↑	597	633	-	758	Meta CG	625	-	-
8.6/16	Índice de irregularidade de produtos pré-medidos (CG) (7)	GM	%	↓	1,9	2,1	-	2,1	Meta CG	2,8	Padrão OIML	5
8.6/17	Número de instrumentos/produtos verificados pela RBMLQ-I (PPA)	GM	Qt	↑	16.572.277	22.123.404	-	23.494.516	Meta CG	17.000.000	-	-
8.6/18	Produtividade da calibração e ensaio de instrumentos e padrões de medição, com rastreabilidade ao SI (CG)	PDRM	Qt	↑	142	182	-	149	Meta CG	152	-	-
8.6/19	Nº de comparações interlaboratoriais internacionais (Comparações chave) (8)	PDRM	Qt	↑	88	98	-	106	-	-	Inti	61
8.6/20	Nº de serviços no KCDB do BIPM (8)	PDRM	Qt	↑	299	422	-	435	-	-	Inti	277

Observações: (1) Valor acumulado. (2) Valor acumulado. N° total de regulamentos do Mercosul internalizados na Argentina equivale a 174. (3) O resultado está abaixo do RPI. A variação dos últimos resultados faz parte do intervalo de incerteza da medição (0,5%). Fonte: www.oiml.org.fr (4) fonte de dados: www.scc.ca (5) O RPI estabelecido no CG é de 90% para 2011, indica a estratégia do Governo Federal no sentido de terceirizar parte das avaliações do processo de Acreditação. O resultado da ANSI é considerado referencial de excelência. (6) O não atingimento do RPI está atrelado à crise econômica. (7) O resultado está abaixo do RPI. A variação dos últimos resultados faz parte do intervalo de incerteza da medição (0,5%). (8) A utilização do Inti como referencial se justifica pela importância do comércio no Cone Sul. (9) Fonte: RG-Inmetro.

PRINCIPAIS RECONHECIMENTOS

O Inmetro foi agraciado com a **Medalha Nacional do Mérito Científico**, concedida pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, por suas contribuições prestadas à Ciência e à Tecnologia no ano de 2008. A medalha, instituída em 1993, é concedida a instituições e personalidades brasileiras e estrangeiras como forma de reconhecimento às suas ações para o desenvolvimento da Ciência no Brasil.



O Inmetro foi um dos ganhadores do **14º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal** pelo Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (Siadi), reconhecido como um instrumento sofisticado de Gestão capaz de promover uma nova cultura baseada no mérito, exigência, motivação e reconhecimento. O prêmio, implantado em 1996, é concedido pela Escola Nacional de Administração pública (ENAP) e tem como objetivo valorizar o trabalho de servidores públicos comprometidos com a modernização da gestão pública.

Prêmio da Global Awards for Excellence in BPM & Workflow – 2009 - Esta é a 15ª edição da premiação que reconhece anualmente organizações que aperfeiçoam soluções de automação de processos em diversas áreas. A redução de tempo no processo de Acreditação de organismos de certificação, fez com que o Inmetro ganhasse pela primeira vez o prêmio concorrido por 19 finalistas.



Certificate of Approval

The Quality System of

**Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial
(Brazil)**

in support of Calibration and Measurement Capabilities for
Chemistry Metrology

was approved within the framework of the CIPM Mutual
Recognition Arrangement by the
SIM Quality System Task Force on
Wednesday, October 28, 2009

Humberto S. Brandi
President, SIM

William E. Anderson
Chair, SIM QSTF

Em 2009, o Inmetro por meio da Dimci, obteve os Certificados de Aprovação do Sistema da Qualidade pelo QSTF das áreas de Laboratório de Acústica e Vibrações, de Eletricidade e Magnetismo; de Massa e Grandeza correlacionada; de Química e de Dimensional e Interferometria.

O Inmetro figura pela terceira vez consecutiva na lista das marcas com melhor desempenho do País, na publicação da **Superbrands – 2009**. O Instituto é a única entidade da administração indireta entre as 25 premiadas.



Prêmio PQGF 2007, de sete autarquias que submeteram seus relatórios à Gerência do Programa da Qualidade do Governo Federal, o Inmetro foi a única premiada. O Instituto ganhou a premiação prata - na categoria Autarquia e Fundação.



GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

AAadm – Alta Administração	Dicom – Divisão de Comunicação Social
AAQG – <i>Americas Aerospace Quality Group</i>	Dicor – Divisão de Acreditação de Organismos de Certificação
ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial	Dicus – Divisão de Custos
AC – Avaliação da Conformidade	Digeq – Divisão de Gestão da Qualidade
Acre – Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade	Dimat – Divisão de Materiais
ACSI – American Customer Satisfaction Index	Dimci – Diretoria de Metrologia Científica e Industrial
AD – Administrador	Dimel – Diretoria de Metrologia Legal
ANSI – North American Standard Institution	Dinam – Divisão de Metrologia em Dinâmica de Fluidos
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres	Dipac – Divisão de Programa de Avaliação da Conformidade
Asmetro – Associação dos Servidores do Inmetro	Diplad – Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento
ASO – Atestado de Saúde Ocupacional	Diplo – Divisão de Planejamento Orçamentário
Aspar – Assessoria Parlamentar	Diraf – Diretoria de Administração e Finanças
Aspre – Assessoria da Presidência	Ditec – Diretoria de Inovação e Tecnologia
ATM – Apreciação Técnica de Modelo	Divec – Divisão de Fiscalização e Verificação da Conformidade
Audin – Auditoria Interna	Divit – Divisão de Informação Tecnológica
BIPM – <i>Bureau International des Poids et Mesures</i>	Divop – Divisão de Operacionalização de Recursos Humanos
BNM – <i>Bureau National de Métrologie</i>	DOC – Documento
Bracelpa – Associação Brasileira de Celulose e Papel	DOQ – Documento da Qualidade
CAA – Comitê de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão	Dqual – Diretoria da Qualidade
Caint – Coordenação Geral de Articulação Internacional	Dquim – Divisão de Química
Casco – <i>Committee of Certification Assessment</i>	EA – <i>European Cooperation for Accreditation</i>
CAUC – Cadastro Único de Convênios	EAD – Programa de Educação à Distância
CBAC – Comitê Brasileiro de Avaliação da Conformidade	ENLAB – Encontro Nacional de Laboratórios
CBM – Comitê Brasileiro de Metrologia	Enoac – Encontro Nacional de Organismos de Aplicação da Conformidade
CBN – Comitê Brasileiro de Normalização	ENOR – Encontro Nacional de Organismos Acreditados
BCA – Comitê Brasileiro do Codex Alimentarius	EPTIS – <i>European Proficiency Testing Information System</i>
CCN – Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas	Europgap – <i>European Retailers Working Group – Good Agricultural Practices</i>
CDN – Companhia da Notícia	EVT – Educação Visual Tecnológica
CEI – Comitê de Ética do Inmetro	FAPERJ – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
Cenam – <i>Centro Nacional de Metrologia (Mexico)</i>	FHI – <i>Fritz Haber Institut der Max Planck Gesellschaft (Germany)</i>
Cenapep – Centro Nacional de Metrologia de Panamá	FOR – Formulário
Cerflor – Programa Nacional de Certificação Florestal	Forschungszentrum Jülich – Centro de Pesquisas e Investigação Interdisciplinar (<i>Germany</i>)
CF – Constituição Federal	Gabin – Gabinete
Cgcre – Coordenação-Geral de Acreditação	GF – Governo Federal
CGTI – Centro de Gestão de Tecnologia e Inovação	GM – Garantia Metrológica
CIE – <i>International Commission on Illumination</i>	GRU – Guia de Recolhimento da União
CIML – <i>Conference International de Métrologie Légale</i>	GT – Grupo de Trabalho
CIPM – <i>Conference International des Poids et Mesures</i>	HSK – Hospital Sarah Kubitschek
Codex Alimentarius – Organismo da ONU para a qualidade de alimentos	IAAC – <i>Interamerican Accreditation Cooperation</i>
Codrh – Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos	IAF – <i>International Accreditation Forum</i>
Comut – Programa de Comutação Bibliográfica	Ibmetro – <i>Instituto Boliviano de Metrologia</i>
Conarq – Conselho Nacional de Arquivo	IEC – <i>International Electrotechnical Commission</i>
Confin – Sistema Consolidador Financeiro	Ilac – <i>International Laboratory Accreditation Cooperation</i>
Copel – Comissão Permanente de Licitação	IM – Instrumento(s) de Medição
Corde – Coordenadoria Nacional para a Integração de Pessoas Portadoras de Deficiência	IMGC – <i>Instituto de Metrologia Gustavo Colonnetti (Italia)</i>
Cored – Coordenação-Geral da RBMLQ-I	IN – Instrução Normativa
CPSC – <i>Consumer Product Safety Commission</i>	Indecopi – <i>Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de La Protección de la Propiedad Intelectual (Peru)</i>
Ctinf – Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação	IPEM – Instituto de Pesos e Medidas
Dapso – Divisão de Administração de Pessoas e Saúde Ocupacional	Inti – <i>Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (Argentina)</i>
DAS – Departamento de Automação e Sistemas	IPICYT – <i>Instituto Potosino de Investigación Científica y Tecnológica (Mexico)</i>
DAT – <i>Fita de back up (digital audio tape) 4 Gb</i>	IUMRS – <i>International Union of Materials Research Societies</i>
DBA – Administradores do Banco de Rede	Jica – <i>Japan International Cooperation Agency</i>
DGN – <i>Dirección General de Normas (Mexico)</i>	KCDB – <i>Key Comparison Data Base</i>
Diape – Divisão de Articulação Externa e Desenvolvimento de Projetos Especiais	
Dicla – Divisão de Acreditação de Laboratórios	

Lacomet – <i>Laboratorio Costarricense de Metrologia</i>	PITT – Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia
Lafor – Laboratório de Força	Planest – Sistema de Planejamento Estratégico do Inmetro
Lafot – Laboratório de Fotometria	PNQ - Premio Nacional da Qualidade
Laint – Laboratório de Interferometria	PTB – <i>Physikalisch Technische Bundesanstalt</i>
Lamas – Laboratório de Metrologia e Massas	QGOG – Queiroz Galvão Óleo e Gás
Lamat – Laboratório de Materiais	RAC – Regulamento de Avaliação da Conformidade
Lapen – Laboratório de Potência e Energia	RBC – Rede Brasileira de Calibração
Larad – Laboratório de Radiometria	RBLE – Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio
Lares – Laboratório de Resistência Elétrica	RBMLQ-I – Rede Bras. Metrol. Legal e Qual. - Inmetro
Latce – Laboratório de Tensão e Corrente Elétrica	Rhae – Programa de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (MCT)
Latec – Laboratório de Telecomunicações	RPI – Requisitos das Partes Interessadas
Later – Laboratório de Termometria	RTM – Regulamento Técnico Metrológico
Lattes - Sistema de Currículos de Pesquisadores no Brasil, do CNPq.	RTQ – Regulamento Técnico da Qualidade
Latu – <i>Laboratorio Tecnológico de Uruguay</i>	Samci – Seção de Apoio Operacional em Metrologia Científica e Industrial
Lavib – Laboratório de Vibrações	Samel – Seção de Apoio Operacional em Metrologia Legal
LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação	SAPP - Sistema de Administração de Portais Públicos
LNCC – Laboratório Nacional de Computação Científica	SBM – Sociedade Brasileira de Metrologia
LNE – <i>Laboratoire National de Métrologie et d'Essais (France)</i>	SCC – <i>Standards Council of Canada</i>
LNM – Laboratório Nacional de Metrologia	SDA – Secretaria de Defesa Agropecuária (Mapa)
MPE – Micro e Pequenas Empresas	Seapo – Seção de Apoio Operacional em Avaliação da Conformidade
MQ/UO – Manual da Qualidade da UO	Secre – Seção de Apoio à Acreditação
MQ/UP – Manual da Qualidade da UP	SEDH-PR – Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República
MQI – Manual da Qualidade do Inmetro	SEEDUC – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
MRC – Material de Referência Certificado	Seimp – Setor de Importação
Nafta – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio	Seipac – Sistema de Elaboração e Implementação de Programas de Avaliação da Conformidade
NCSL – <i>National Conference of Standards Laboratories</i>	Semco - Serviço de Material e Compras
NIE – Norma Inmetro Específica	Sesao – Serviço de Saúde e Segurança Ocupacional
NIG – Norma Inmetro Geral	Setec - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Nist – <i>National Institute of Standards and Technology</i>	Sextante Brasil – Publicações de Referenciais Comparativos
NIT – Norma Inmetro Técnica	SGQI – Sistema de Gestão da Qualidade do Inmetro
NMIJ – <i>National Metrology Institute of Japan</i>	SGT-3 – Subgrupo de Trabalho 3 – Normalização Técnica (Mercosul)
NPL – <i>National Physical Laboratory (UK)</i>	SI – Sistema internacional de Unidades
NPLI – <i>National Physical Laboratory of India</i>	Sicap – Sistema de Acompanhamento e Controle de Projetos
NRC – <i>National Research Council (Canada)</i>	Sidoq – Sistema de Documentação da Qualidade
NRLM – <i>National Research Laboratory of Metrology (Japan)</i>	Sigec – Sistema de Gestão de Contratos
Nualx – Núcleo de Almoxarifado	Siplan – Sistema de Planejamento Orçamentário
Nugam – Núcleo de Gestão Ambiental	Sirep – Sistema de Registro de Preços (GF)
OAC/LAB – Organismo de AC / Laboratório	Sisg – Sistema de Serviços Gerais
OC – Organismo de Certificação Acreditado	Sitad – Sistema de Tramitação de Documentos
ODA – <i>Overseas Development Administration</i>	SOF – Secretaria do Orçamento Federal
OI – Organismo de Inspeção Acreditado	SSMA - Saúde, Segurança e Meio Ambiente
OIML – <i>Organisation Internationale de Metrologie Légale</i>	STN – Secretaria do Tesouro Nacional
OMC – Organização Mundial do Comércio	Suframa – Superintendência da Zona Franca de Manaus
ONU/GHS – <i>Globally Harmonized System (de classificação e rotulagem de produtos químicos)</i>	TBT – <i>Technical Barriers to Trade</i>
Ouvid - Ouvidoria	UFF – Universidade Federal Fluminense
PAT – Programa Anual de Treinamento	Ukas – <i>United Kingdom Accreditation Service</i>
PBAC – Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade	Welmec – <i>European Cooperation in Legal Metrology</i>
PCCI – Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro	
PDTI – Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial	
PEFC – <i>Program for the Endorsement of Forest Certification</i>	

Equipe de Redação

Adauto de Oliveira Barros Neto
Andrea Vieira Soares
Arcadio de Paula Fernandez
Arnaldo Pereira Ribeiro
Cristiany Ferreira de Araújo
Eliana Maria Palhares da Cunha
Gilberto de Menezes Schittini
Haidê Almeida Silveira Las Heras
João Batista Pinto Lourenço
Liliane Soares Jordano
Lucas Santos Heler
Márcio Ribeiro Paiva
Marcos da Silva Trajano
Rafael Szmit
Raimundo Alves de Rezende
Raul Machareth Godinho
Renata Jorge Almeida
Roberto Luiz de Lima Guimarães
Rômulo César Eller
Silvio Francisco dos Santos
Simone Loureiro
Tatiana Ruback Cascardo

Equipe de Revisão

Adauto de Oliveira Barros Neto
Arcadio de Paula Fernandez
Arnaldo Pereira Ribeiro
João Batista de Pinto Lourenço
Raimundo Alves de Rezende
Roberto Luiz de Lima Guimarães
Silvio Francisco dos Santos
Simone Loureiro

Equipe de Diagramação

Aldemir Aquino de Andrade
Denise de Fátima Gomes de Araujo
Sílvia Regina Nepomuceno Salandra

Arte

Ana Claudia Andrade

Apoio

Emerson Santos
Fernanda Karine Ruiz Colenghi Baptista
Luis Alberto de Carvalho Caldas
Marcel Luiz Esperança de Oliveira
Ralyanny Braz Guerra
Teresinha Jacomossi Algarte
Wagner Fernandes Fabelo