

Aprendizado em autarquias: análise do modelo do Inmetro

. Sergio de Gouveia Vianna (Inmetro/UFF/Latec) sgolveia@uol.com.br

Stella Regina Reis da Costa (UFF/UFRRJ) stellare@ig.com.br

RESUMO

O ambiente de gestão pública vive, hoje em dia, um ritmo crescente de variações de demandas por novos serviços e da oferta de novas soluções, sobretudo nas áreas responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico e pela inovação na solução dos problemas da sociedade. Isto vem exigindo um aprendizado contínuo, na medida da complexidade atualmente característica desse ambiente. O presente trabalho tem como objetivo investigar o modelo de aprendizagem experimentado por uma autarquia, no caso o Inmetro, durante o processo de modernização da sua gestão. Para isso foi feita pesquisa documental com o intuito de confrontar a evolução do modelo de gestão do Inmetro com o seu aprendizado. Através da pesquisa pode-se observar que o Inmetro não utilizou uma teoria específica, mas um modelo híbrido que conjuga várias das teorias aprendizagem pesquisadas, além da estreita relação entre esse aprendizado, o processo de planejamento estratégico em seus diversos ciclos. A pesquisa também conclui que o processo de aprendizagem experimentado pelo Inmetro foi responsável para a implantação de uma cultura organizacional pública profissional, que o distingue e ao mesmo tempo o distancia das características peculiares da gestão pública burocrática.

Palavras-Chave: Aprendizado, Organização, Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento, a educação e a capacidade de aprendizagem se tornaram características vitais para as pessoas, para as organizações e para a sociedade, face ao contexto atual cada vez mais dinâmico, interdependente, imprevisível e marcado por contínuas transformações.

O aprender sobre como aprender é necessário para que a sociedade garanta a sustentabilidade do desenvolvimento, para que as organizações assegurem seu sucesso e continuidade e para que as pessoas possam promover sua empregabilidade (TEIXEIRA, 2005).

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de serem necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

Diante desse cenário, torna-se necessário a utilização de um modelo de gestão, que privilegie a avaliação dos resultados de todos os segmentos da organização, como um catalisador importante para os fatores críticos de sucesso, à medida que dão suporte ao processo de decisão

2. OBJETIVO

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como se constituiu o processo de aprendizado experimentado por uma autarquia, no caso o Inmetro, durante o processo de modernização de sua gestão, dos anos 90 e até a presente data.

3. MÉTODO

Este estudo classifica-se, quanto aos fins, como de pesquisa exploratória, pois foi realizada em uma Autarquia, que tem pouco ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado sobre aprendizado e devido a escassez de literatura dirigida a instituições públicas sobre o assunto.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental tendo como base documentos que demonstrassem o processo de modernização da gestão do Inmetro, tais como: perfil institucional, publicações, atas de reunião, relatórios, planos estratégicos, resultados de pesquisas de opinião. Foram também examinados documentos de outros órgãos de governo, para evidenciar os entornos desse processo de modernização.

4. RESULTADOS

4.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO

O Inmetro é uma autarquia federal, hoje vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e atua como órgão executivo central do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, Sinmetro.

Sua missão é promover a qualidade de vida do cidadão e a competitividade da economia através da metrologia e da qualidade.

Dentre as competências e atribuições do Inmetro destacam-se:

- Executar as políticas nacionais de metrologia e da qualidade;
- Verificar a observância das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos;
- 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, em nível primário, à sua aceitação universal e, em nível secundário, à sua utilização como suporte ao setor produtivo, com vistas à qualidade de bens e serviços;
- Fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com metrologia e qualidade, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais;
- Prestar suporte técnico e administrativo ao Conmetro, bem assim aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua Secretaria-Executiva;
- Fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras;

- Planejar e executar as atividades de acreditação de laboratórios de calibração e de ensaios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos de certificação, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infraestrutura de serviços tecnológicos no País; e
- Coordenar, no âmbito do Sinmetro, a certificação compulsória e voluntária de produtos, de processos, de serviços e a certificação voluntária de pessoal.

4.2 O AMBIENTE PARA INOVAÇÃO

OLIVEIRA (2002) relata que o processo de redemocratização do País, iniciado na primeira metade da década de 80 e consolidado com a promulgação da Constituição de 1988, teve intensos reflexos em todos os segmentos da sociedade brasileira. Cidadania, transparência, defesa e proteção do consumidor cidadão, servir ao público, igualdade de tratamento e oportunidades, combate ao patrimonialismo, entre outros, foram valores introduzidos ou fortalecidos pelo processo e que se refletiram de forma significativa na modernização do Inmetro.

O processo de reforma administrativa do Governo Federal estabeleceu as diretrizes para a mudança do setor público federal, e difundiu a ideologia da gestão por resultados, a elevação da qualidade dos serviços, a cobrança da responsabilidade dos gerentes de programas governamentais, e o desenvolvimento do governo eletrônico.

Para SANTANA (2002), a reforma trouxe no seu bojo, dois aspectos: a necessidade de tornar o Estado, mais eficiente, eficaz e efetivo e da revisão das suas funções. Para implementar a reforma, o Plano Diretor introduz novos modelos organizacionais tais como: Agências Executivas, Agências Reguladoras, Organizações sociais e Organizações não governamentais.

Para engajar-se nesse esforço de governo, a premissa básica de mudança adotada pelo Inmetro foi a de que o processo deveria voltar-se para a produção de resultados para a sociedade, não devendo se limitar apenas a aprimoramentos internos, sem impactos significativos sobre a comunidade.

4.3 O MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO INMETRO

Princípios básicos para a construção do modelo de organização e gestão:

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Aprimoramento do controle social;
- Obtenção de mais e melhores resultados a um menor custo;
- Visão abrangente de gestão;
- Valorização do servidor público.

Estes cinco princípios pautaram o redirecionamento do Inmetro para o cliente e resultados, com a abertura da instituição para a sociedade, através de estímulo à participação dos seus representantes, com foco em custos em uma visão de processo de melhoria contínua, valorizando, desenvolvendo e reconhecendo seus quadros funcionais.

4.4 AS TRANSFORMAÇÕES DO INMETRO

A proposta do Inmetro, no início dos anos 90, para atender as diretrizes de governo, era a de olhar a modernização institucional como um processo holístico, partindo da sua missão principal que era a de contribuir para a competitividade, o avanço científico-tecnológico do país e a proteção do cidadão.

Tendo a modernização como meta principal, conceberam-se, então, ações institucionais que visavam, não apenas ao relevante desenvolvimento técnico-científico, razão

finalística do Inmetro, mas também, ao aperfeiçoamento da própria máquina administrativa e operacional da Autarquia.

A modernização administrativa do Inmetro tornou-se necessária para suportar a ampliação do seu papel e para facilitar o alcance dos dois objetivos principais desse projeto: a autonomia gerencial e financeira. As reformas mudariam o relacionamento do Inmetro com a sociedade.

Para tanto, ao longo da década de 90, além de importantes aprimoramentos organizacionais e processuais, principalmente na área finalística, o Inmetro redirecionou seu foco de atuação, tendo como suporte uma ampla e profunda visão dos cenários e desafios mundiais e nacionais.

Este processo de redirecionamento iniciou-se com a elaboração do primeiro Processo de planejamento estratégico válido do Inmetro em 1991, em que foram definidas: a missão, as áreas de interesse e os objetivos desdobrados, em seguida, em planos de ação. Ali se iniciou a focalização da sua atuação para o seu principal cliente, a sociedade brasileira, buscando alinhamento com suas necessidades.

Um mapeamento do primeiro planejamento estratégico demonstra que a organização possuía recursos financeiros abaixo de sua necessidade, nenhuma cultura de planejamento, portanto sem missão, visão de futuro compartilhada, onde as informações não fluíam e com seus processos decisórios centralizados, falta de interação entre as áreas, ausência de procedimentos definidos, com um quadro de funcionários aquém da sua necessidade, com pouca capacitação e resistentes à mudança e uma gestão orçamentária centralizada e pouco transparente. A instituição não possuía uma articulação adequada com os demais órgãos de governo e pouco reconhecimento por parte da sociedade, por não ser conhecida por boa parte dela.

A maneira como as estratégias foram concebidas nesse processo de planejamento, demonstram ainda a dificuldade que instituição possuía em estabelecer estratégias corporativas (foram pactuadas por diretoria), deixando claro a pouca articulação entre as áreas, ou seja, a falta de visão do conjunto, embora tenha tido, pela primeira vez, a contribuição de um número expressivo de técnicos de todas as diretorias. Não houve, nesse processo nenhuma prospecção de cenário.

Entretanto, foi um processo válido, porque iniciou, de maneira participativa, discussões que permeariam os futuros projetos e planos a serem desenvolvidos pela instituição naquela década. Em termos de resultados práticos é um exemplo claro em que o processo foi muito mais rico que o produto final, ou seja, o plano estratégico. Marca também o início de um processo de aprendizagem, que seria um dos responsáveis pela transformação da Autarquia e se constituiu no primeiro passo da construção, conforme descrito por NONAKA e TAKEUSHI (1995), da “espiral do conhecimento”.

É importante ressaltar que, a essa época, as resistências ao processo por parte de alguns gerentes, de alguma maneira, podem ser explicadas por pelo menos duas das sete deficiências de aprendizagem descritas por SENGE (1990): Eu sou meu cargo - justaposição entre o cargo de um indivíduo e sua própria identidade, e o mito da equipe gerencial, onde gerentes estão mais preocupados com seus setores do que com a estratégia coletiva. Porém essa situação só iria ser amenizada quatro anos depois com o Plano de Modernização.

Em janeiro de 1992 é oficialmente constituída uma comissão multidisciplinar interna incumbida de coordenar o projeto Inmetro anos 90, com a responsabilidade de: formular e coordenar, em articulação com as áreas pertinentes do Inmetro a execução de projetos que propiciassem um conjunto de mudanças necessárias na forma de atuação da Autarquia. Uma vez que a competitividade da indústria nacional estaria sendo crescentemente influenciada

pela forma de atuação do Instituto, já que a inserção do Brasil na economia mundial no então cenário de globalização e de formação de blocos econômicos, dependeria de pré-requisitos como: a integração do país à normalização técnica internacional, possuir padrões metrológicos rastreáveis internacionalmente e o reconhecimento do sistema brasileiro de certificação da conformidade.

O programa de trabalho proposto pela comissão levou em conta a discussão suscitada pelo processo de planejamento de 1991, porém com o diferencial de ter sido formulado a partir de uma visão holística dos problemas fundamentais da instituição. Foi por esse motivo que o projeto foi conduzido por uma comissão coordenadora, inter diretorias, subordinada à diretoria executiva e nomeada pelo então Presidente do Inmetro, além da montagem de grupos multidisciplinares de trabalho.

Pela primeira vez, de forma estruturada, levantamentos davam a noção da posição brasileira no ranking mundial, nas diversas áreas de atuação do instituto, além da dimensão dos problemas internos enfrentados pela instituição citando-se como exemplos a relação entre receita própria e da União, o percentual de pessoal lotado na área finalística e o percentual de pessoal lotado na área de apoio.

Um refinamento das propostas do projeto Inmetro anos 90, gerou o próximo ciclo de planejamento estratégico do órgão compreendido entre os anos de 1993 e 1996. Eventos participativos sobre conceitos de administração e gestão foram realizados. Esse processo pela primeira vez traçou a visão de futuro, que definiu questões importantes com destaque para a sinergia na atuação interna e externa e, sobretudo, a descentralização como forma de maximizar a capacidade de atuação e abrangência institucionais.

As estratégias formuladas no referido ciclo compreendiam um aprimoramento das formulações do ciclo de 1991 e do projeto Inmetro anos 90, a partir do momento em que as discussões de um novo modelo de gestão, para o redirecionamento e o balizamento da atuação do Inmetro, se aprofundavam e de maneira também a atender ao Plano de Reforma do Aparelho do Estado, que acabara de ser lançado pelo Governo Federal.

Desenhou-se, assim, um plano de modernização de desenvolvimento institucional do Inmetro, que fosse uma contribuição relevante para as ações de reforma do Estado e para o aprimoramento da qualidade do serviço público brasileiro. No contexto do portfólio de projetos estratégicos, o plano de modernização contemplava os projetos considerados, pela diretoria, como fundamentais para o desenvolvimento institucional da Entidade e foram intitulados “projetos modernizadores”. O plano de modernização do Inmetro iniciou-se em abril de 1995 e continha projetos da área fim, que visavam melhorar a prestação de serviços à sociedade, e projetos da área meio, que tinham por objetivo melhorar a prestação de serviços internos e o gerenciamento do Instituto, para responder às demandas advindas do novo papel que o Inmetro estava assumindo. Ao todo era 29 o número de projetos modernizadores.

No início da execução do plano, os esforços foram concentrados para possibilitar o desencadeamento dos projetos fundamentais e do processo de mudança da imagem institucional da entidade.

No primeiro ano e meio de desenvolvimento, o plano de modernização produziu resultados alentadores, tendo em vista o cumprimento do objetivo central e componente da visão de futuro traçada – tornar o Inmetro uma instituição mais ágil e produtiva, co-autora do avanço científico e tecnológico que o país exigia e um aparelho de referência para o cidadão, no tocante à qualidade de produtos e serviços.

Um dos projetos considerados fundamentais para a implantação do novo modelo de gestão foi o de treinamento e desenvolvimento. Concebido em quatro vertentes: Adequação do

perfil funcional, Treinamento Gerencial Modular (TGM), Programa Especial da Qualidade (PEGQ) e Treinamento em informática, sendo que à exceção do último, que alcançava 240 pessoas, os demais se destinavam à totalidade dos servidores e a eles foram aplicados.

As ações de treinamento e desenvolvimento, para efeito do projeto, foram classificadas como:

- Institucionais - programas aplicados a todo o corpo funcional do Inmetro ou a todos os servidores de áreas específicas, ligadas diretamente a algum objetivo estratégico da Instituição;
- Atualização tecnológica - programas ou ações aplicadas à capacitação de servidores ou grupos de servidores, voltadas ao atendimento das necessidades de absorção de novas tecnologias em nível de gestão ou operação do sistema Inmetro;
- Adaptação ou readaptação - ações voltadas à capacitação de servidores para o exercício de novas atribuições por evolução funcional, por transferência, ou por mudança organizacional.

O TGM, que possuía 10 (dez) módulos bimensais de educação e treinamento gerencial, abrangendo liderança, motivação, comunicação, tomada de decisão e resultados, conceitos importantes para o redirecionamento da gestão, foi instrumentalizado pela exposição direta dos grupos gestores, em eventos conduzidos pela consultoria contratada, e no repasse por parte destes, como multiplicadores, para suas respectivas equipes, trabalhando, dessa forma, além dos conceitos, o hábito do compartilhamento de informações dentro e fora da equipe.

O PEGQ envolveu um diagnóstico inicial ouvindo clientes, fornecedores, gerentes e demais funcionários, o treinamento de mais de 300 técnicos e gerentes e o início da implantação de sistemas de garantia de qualidade em cada área. Estruturado em cinco módulos, disseminou os conceitos da qualidade no ambiente Inmetro. Foram identificados dentre os servidores capacitados aqueles com perfil de facilitador, para o repasse desses conceitos. Esse treinamento foi importante para a elaboração e implantação de processos e seus respectivos procedimentos.

A complexidade do projeto gerou instrumentos normativos, que estabeleceram políticas, critérios e procedimentos para a estruturação de programas e a participação em treinamentos e desenvolvimento. A execução do projeto foi monitorada quinzenalmente em reuniões de diretoria, de maneira a garantir a sua implementação.

Paralelamente, o Inmetro, com o intuito de fortalecer suas alianças estratégicas, começou a interagir, anualmente a partir de 1994, com sua então maior parceira, a Rede Nacional de Metrologia Legal - Rnml, com um conjunto de seminários sobre gestão chamado encontro da Diretoria de Administração e Finanças e coordenação de Planejamento com a Rnml, onde compartilhava a sua experiência em gestão com os órgãos componentes dessa Rede. Esta iniciativa gerou outros tipos de seminários mais específicos como os das áreas finalística e jurídica.

A modernização está indissolúvelmente ligada à utilização de sistemas informatizados. O Inmetro a partir de 1995 começa a implantar sua rede de microcomputadores e o desenvolvimento de vários sistemas com a pretensão de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, tornando seus processos de trabalho mais eficientes e rápidos.

É justamente nesse período que a Instituição se insere fortemente no movimento de reforma do aparelho do Estado, comandado pelo então Ministério de Administração e Reforma do Estado-Mare.

Tendo em vista o conjunto de instrumentos disponibilizados pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, transformar o Inmetro em Agência Executiva constituía a solução mais adequada para conferir-lhe as capacidades e competências exigidas pelo novo contexto. Todavia, entre outras exigências, a transformação em agência requeria a formulação e aprovação de contrato de gestão com seu ministério supervisor.

Para concretizar a transformação em agência e a aprovação do contrato, o Inmetro desenvolveu um processo de negociação com o governo, iniciado em janeiro de 1996, através da assinatura de um protocolo de intenções, e que se estendeu até julho de 1998, com a publicação do decreto de transformação do instituto na primeira agência executiva brasileira.

Este pioneirismo, porém, teve um preço elevado. No decorrer do processo, surgiram enormes dificuldades à efetivação da requerida transformação, principalmente em razão da falta de referenciais e experiências prévias. Muitos outros obstáculos, porém, tiveram origem na resistência ao novo modelo, cujos requisitos contrariavam interesses, lógicas e poderes já consolidados.

Além disso, a preocupação efetiva com a viabilidade das mudanças requeridas pela agência e pelo contrato foi um fator adicional de complicação. De fato, essa preocupação levou à inclusão, entre os signatários do contrato, além do ministério supervisor (o então Ministério da Indústria e Comércio), dos ministérios provedores de recursos (Mare, da Fazenda e do Planejamento), ampliando bastante o espaço e a complexidade das negociações.

Por volta de 1997 começou a utilizar um sistema de informações gerenciais, ferramenta de consulta às bases de dados para a apresentação de informações estratégicas. Estas informações estavam integradas em um único sistema, para que o usuário pudesse verificá-las de forma numérica, textual, gráfica ou por imagens. Essas informações constavam das bases de dados dos diversos sistemas operacionais existentes, tais como: planejamento orçamentário, arrecadação, custos, entre outros.

Durante esse período o Inmetro desenvolveu o Sistema de Planejamento e de Execução Orçamentária - Siplan, objetivando implantar uma gestão orçamentária, descentralizada, participativa, transparente, de fácil interatividade e que proporcionasse maior alinhamento da função orçamentária ao processo de planejamento estratégico.

O conjunto de realizações conquistadas nesse período foi decisivo para que o então Ministério da Administração e da Reforma do Estado escolhesse o Inmetro para a implantação de uma unidade piloto do projeto de agência executiva, transformando o instituto no primeiro laboratório do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A celebração do contrato de gestão resultou numa mudança de paradigma gerencial, introduzindo a flexibilização administrativa, e o estabelecimento de indicadores de desempenho, avaliação por resultados e mecanismos que proporcionaram o controle social.

É nesse período que o Inmetro inicia as discussões sobre a horizontalização da sua estrutura de gestão, ou seja, para efeito da gestão, no lugar da estrutura organizacional tradicional por caixinhas, ou verticalizada, ele passou a adotar, para seu gerenciamento, a estrutura por macro processos¹, com a finalidade de focar, cada vez mais, seus processos e clientes das diversas áreas finalísticas, sua interação com os serviços de gestão e apoio e, sobretudo, trabalhar com eficiência, eficácia e efetividade, indicadores pelo quais seria avaliado no contrato de gestão.

Nesse sentido o Inmetro evolui do modelo Weberiano, focado fortemente na eficiência e na estrutura hierárquica de poder e centralização, conforme demonstrado por ARAGÃO

¹ Macro-processo - centro de resultados finalísticos onde decisão, meios e execução estão dentro do mesmo processo

(1997), LANE (1993) e GIGLIOLI (1995), para um modelo descentralizado com foco em resultados. Resultados esses não somente em eficiência², mas também em eficácia³ e efetividade⁴.

Esse era um novo desafio para instituição, porque havia uma mudança de paradigma não só interna, uma vez que mexia com a estrutura de poder, mas também para um órgão de governo que continuaria a se relacionar com outras instituições governamentais, inclusive via sistemas, tipo o Sistema de administração de pessoal - Siape e Sistema de administração financeira - Siafi, cujas estruturas continuavam, como continuam até hoje, verticalizadas. Era de se esperar grandes resistências internas à mudança, porém essa expectativa não se confirmou, o que demonstra, de 1991 para cá, avanços no entendimento do processo de modernização e, por conseqüência, na postura dos funcionários.

A transformação do Inmetro em Agência Executiva constituiu um marco na modernização da Administração Pública, consolidando princípios e modelos, e abrindo caminho para a viabilização de novas transformações, tendo agora como referencial a experiência do Instituto.

No Inmetro hoje várias iniciativas de aprendizagem sistematizadas, podem ser encontradas em suas diversas diretorias, como as citadas abaixo, porém são iniciativas ainda pontuais, pois não existe uma política corporativa para a questão.

Eventos com o objetivo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento sobre temas relevantes para as diversas atividades do Inmetro, tais como: participações em missão ao exterior na Diretoria da Qualidade, Dqual, que possui, inclusive, procedimento próprio, cujos itens 7.2 e 7.3 são reproduzidos abaixo:

- **7.2** O técnico, em conjunto com o seu chefe, agenda apresentação pontual no âmbito da Dqual, para disseminação das informações recebidas, se pertinente. A apresentação também pode ser realizada no âmbito do Inmetro, quando aplicável.
- **7.3** Além da apresentação pontual realizada pela Unidade Organizacional, Uo, a Divisão de Programas Especiais, Diape organiza reuniões semestrais de compartilhamento de informações sobre participações em missões ao exterior, no âmbito do Inmetro. Essas reuniões são agendadas no final do ano anterior.

O mesmo tipo de evento ocorre na Diretoria de Metrologia Legal e na Coordenação Geral de Acreditação, porém sem estar procedimentado.

Na Diretoria de Metrologia Científica, Dimci, acontecem reuniões técnicas sobre temas metrológicos, com palestras proferidas por notórios especialistas, onde todos os funcionários da instituição são convidados e cujas atas são disponibilizadas eletronicamente. No entanto não foi possível observar essa sistematização de eventos nas áreas de apoio.

É importante ressaltar a continuidade desse processo de modernização, sobretudo no período compreendido entre 1991 e 2004, porque foi sendo aperfeiçoado sem perder a sua essência ou rumo, principalmente se considerarmos, que no referido período o Inmetro teve a gestão de cinco presidentes e de no mínimo o dobro de ministros no ministério supervisor.

A pesquisa não conseguiu detectar um processo estruturado de retenção do conhecimento adquirido, agravado pelo fato de que muitos técnicos já deixaram a instituição,

² eficiência – melhor utilização dos meios para o desempenho de um serviço finalístico da instituição

³ eficácia – satisfação do usuário direto de determinado serviço finalístico da instituição

⁴ efetividade – indicador que mede a satisfação do cliente indireto de determinado serviço finalístico da instituição ou a consecução da missão do referido serviço

ou estão em processo de aposentadoria, além da política governamental de substituição de contratados, a maioria com muito tempo de instituição, por novos funcionários aprovados em concurso público.

5. CONCLUSÕES

Através da pesquisa pode-se observar que o Inmetro não utilizou uma teoria específica, mas um modelo híbrido que conjuga várias teorias de aprendizagem organizacional e conceitos das organizações que aprendem, que tiveram como consequência a sua transformação.

Da vertente das organizações que aprendem, podemos destacar o fato do processo de mudança ter sido conduzido no Inmetro por pesquisadores e gestores orientados para a transformação organizacional, e não por pesquisadores acadêmicos, cujo foco está voltado para a construção de teorias apoiadas em investigação empírica, privilegiando o rigor metodológico de forma a descrever como as organizações estão aprendendo, conforme BASTOS et al., 2002.

É possível observar também o contorno das organizações que aprendem, principalmente nas disciplinas por SENGE(1990), pensamento sistêmico⁵, aprendizagem em equipe⁶ e a construção de uma visão compartilhada⁷.

Da vertente do aprendizado organizacional, a forma como o processo de modernização foi conduzido denota uma abordagem construtivista da aprendizagem, devido à intensa troca de experiências profissionais, de forma bastante conversacional, por técnicos e gerentes das mais diversas áreas, além de consultores, pois segundo o conceito de FIOLE e LYLES (1985), esta abordagem está focada em um processo relacional onde grupos de pessoas que adquirem conhecimentos e novos *insights* pelo diálogo, ocorrendo à partilha de conhecimento.

Outra evidência é a descrita por DE GEUS (1996), que define a organização de aprendizagem como aquela que está diretamente relacionada com o estudo de planejamento estratégico, incluindo a introdução da análise do estudo de cenários e processos de tomada de decisão, em larga escala, dentro da organização.

Além do fato do Inmetro ser sensível ao processo de mudança em seu meio ambiente, permitir que seus funcionários se sintam parte de um grupo, de uma identidade, importantes na formação de uma cultura, e ter desenvolvido um sistema de tomada de decisão em níveis cada vez mais baixos, o que configura os fatores principais que segundo DE GEUS (1996) garantem as características das organizações de aprendizagem.

É possível detectar a formação da “espiral do conhecimento”, conforme definida por NONAKA e TAKEUSHI (1995), uma vez que o aprendizado tinha sempre como ponto de partida o conhecimento adquirido na experiência anterior, mostrando que cada ciclo do processo de mudança se traduzia num processo evolutivo do processo de aprendizagem, além de terem cruzado fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

O Aprendizado do Inmetro foi, sobretudo, consequência da evolução experimentada pela instituição na modernização do seu modelo de gestão, o que enfatiza a teoria de THURBIN (1995), que apresenta a organização de aprendizagem como ferramenta e não

⁵ conjunto de conhecimento e ferramentas desenvolvido para esclarecer os padrões como um todo e nos ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

⁶ capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

⁷ consiste nas habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento em lugar da mera aceitação.

como conceito, ferramenta essa para a implementação de sistemas “maiores”, e não contendo em si mesma a razão de sua existência.

Fica clara a ligação forte entre o processo de planejamento e suas premissas básicas, tais como, a representatividade, missão, visão de futuro, análise do ambiente e estudo de cenários e os componentes das diversas teorias de aprendizagem organizacional pesquisadas, destacando-se ser socialmente construído em ambiente democrático e participativo, continuidade e acúmulo de experiência, resultados a partir de definição de prioridades, liderança, compartilhamento, convergindo principalmente com as clássicas abordagens de SENGE (1990) e NONAKA e TAKEUSHI (1995).

Ou seja, ter um processo de planejamento estratégico, nos moldes implantados pelo Inmetro, de maneira participativa e divulgados interna, externa e intensamente, foi primordial para alavancar o processo de aprendizagem, porque permitiu que, a maioria da força de trabalho conhecesse a instituição como um todo e crescesse junto com a evolução do modelo de gestão proposto por esse processo.

Em adição, o fato do Inmetro, utilizar o seu processo de planejamento como fator agregador e de difusão das políticas corporativas, por si só ajudou, mesmo que inconscientemente, a sua inserção como uma organização de aprendizagem, conforme descrito por THURBIN (1995).

Finalmente, o ambiente democrático e a ampla participação de gerentes e técnicos em eventos determinantes para a formulação e implantação das políticas corporativas, foram primordiais para a formação, compartilhamento e ampliação do aprendizado.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Cecília Vescosi. Burocracia, Eficiência e Modelos de Gestão Pública: um ensaio. Revista do Setor Público. Ano 48, nº 3, set/dez,1997.

BASTOS, A.V.B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas abordagens de pesquisa. In ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, Anais.

DE GEUS, Arie P. *The living Company habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: **Harvard Business School Press**. May, 1996.

FIOL, C. M., LYLES, M. A. *Organization Learning. Academy of Management Review*,1985.

GIGLIOLI, Pier Paolo. Burocracia. In Bobbio, Norberto et alli. Dicionário de política.7. ed Brasília, UnB, v.1,1995.

LANE, Jan Erik. *The Public Setor: Concepts, models and approaches*. Sage, 1993.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUSHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. Campus, 1995.

OLIVEIRA, Ricardo. O Processo de Modernização do Inmetro - Relato de uma Experiência. Balanço da Reforma do Estado no Brasil. A Nova Gestão Pública. Vol 2. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2002.

SANTANA, Ângela. Agências Executivas e Agências Reguladoras. O Processo de Agencificação: Pressupostos do modelo brasileiro e balanço de experiência. Balanço da Reforma do Estado no Brasil. A Nova Gestão Pública. Vol 2. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2002.

SENGE, P.M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

TEIXEIRA, Enise Barth. Educação continuada corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. 2005, 399fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- UFSC, Florianópolis, SC.

THURBIN, P.J. **Implementando a Organização Aprendiz**. São Paulo, IMAM, 1995.