

Critério 1: Liderança

1.1 Sistema de Liderança

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

O exercício da liderança e o processo de tomada de decisões no IEN são realizados por meio da Prática de Liderança e Tomada de Decisões, cujo padrão é descrito a seguir.

As lideranças do IEN são constituídas pelo Superintendente, Chefes de Divisão, Chefe da Assessoria Executiva e Chefes de Serviços, na linha hierárquica, de acordo com o organograma do Instituto apresentado no perfil, em conjunto com as lideranças não hierárquicas, constituídas pelos responsáveis por processos (aqueles que não são chefes), e Presidentes de comitês estabelecidos por portaria oficial do Superintendente, como o Conselho Estratégico do IEN, CEI, a Assessoria para Gestão pela Qualidade, AGQ, o Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual, GDCI, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, CIPA e o Comitê de Cultura de Segurança, CCS. Os Diretores da Associação dos Servidores da CNEN, ASSEC, núcleo IEN, representam uma liderança para os servidores nas questões pertinentes. A Alta Direção é constituída pelo Superintendente e pelos Chefes de Divisão e da Assessoria Executiva.

O Superintendente do IEN realiza reuniões semanais com os demais componentes da Alta Direção para disseminar suas orientações, acompanhar e avaliar o andamento das atividades de cada setor e verificar o alinhamento das mesmas com as políticas e diretrizes institucionais. As atas destas reuniões são disponibilizadas na *Intranet*. Assuntos considerados de interesse geral são selecionados e divulgados em destaque por meio da *Intranet*, do *site* do IEN, em Boletins Informativos e no Jornal do IEN, podendo ser objetos de convocação a todos os servidores em reunião no auditório para que a informação seja passada diretamente pela Alta Direção.

O recém criado Conselho Estratégico do IEN (CEI), estruturado em regimento interno e formalizado em portaria, é composto pelo Superintendente, que o preside, chefes das divisões técnicas e membros eleitos. Este Conselho tem o objetivo de ampliar a abrangência interna das discussões sobre a formulação das estratégias do IEN e servir de instância consultiva apoiando a AD nas decisões de caráter estratégico. Os membros eleitos do CEI constituem o Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual (GDCI), descrito no item 4.3 deste relatório.

A AGQ, criada desde 1999, coordena todas as ações referentes à implementação no Instituto do processo de gestão pela qualidade segundo os critérios de excelência do PNQ. É formalmente constituída por um representante de cada setor do IEN, e presidida pelo Superintendente substituto. Representa um fórum de participação aberta e voluntária, que tem se caracterizado como uma oportunidade para a força de trabalho apresentar seus comentários, sugestões, insatisfações, etc. São feitas reuniões semanais para coordenar e avaliar a implementação do processo de gestão pela qualidade no IEN. É neste fórum que o Plano de Melhoria de Gestão, PMG, é desenvolvido anualmente, tendo como base o Relatório de Avaliação Final, RAF, referente à avaliação da gestão do Instituto, emitido pela ABIPTI. Todas as deliberações são registradas nas atas de reunião, que são disponibilizadas na *Intranet*, distribuídas à toda a força de trabalho e divulgadas em quadros de avisos. As deliberações são encaminhadas à Alta Direção para análise e aprovação.

A CIPA, o GDCI e o CCS realizam reuniões periódicas para tratar de assuntos pertinentes aos seus objetivos. Esses grupos representam fóruns específicos de discussão sobre os temas a eles associados. Suas deliberações são levadas à Alta Direção para análise e aprovação.

A tabela 1.1 apresenta o padrão referente ao exercício da liderança e do processo de tomada de decisões no IEN.

Portanto, CEI, AGQ, GDCI, CCS e CIPA, representam fóruns de discussão específica sobre temas considerados de alto interesse para o Instituto, o que representa um enriquecimento na forma de conduzir esses assuntos pela organização, subsidiando a Alta Direção com informações para uma melhor tomada de decisões. Todas as decisões são implementadas a partir de orientações do Superintendente, com base nas discussões efetuadas no âmbito da Alta Direção ou do CEI. Essas decisões são amplamente divulgadas para as partes interessadas pertinentes, por meio da Prática de Interação com as Partes Interessadas apresentada na tabela 1.2.

Reunião	Tipo	Participantes	Frequência	Responsável
SIEN	Ordinária	AD	1/semana	Superintendente
CEI	Extraordinária	AD + GDCI	Eventual	Superintendente
AGQ	Ordinária/Extraordinária	Membros da AGQ + lideranças convocadas + voluntários	1/semana / eventual	Presidente da AGQ
CIPA	Ordinária	Membros da CIPA	mensal	Presidente da CIPA
GDCI	Ordinária	Membros do GDCI + voluntários	mensal	Coordenador do GDCI
CCS	Ordinária	Membros do CCS + lideranças convocadas	2/mês	Presidente do CCS

Tabela 1.1. Padrão de reuniões das lideranças como parte da prática de tomada de decisão.

As interações da Alta Direção com todas as partes interessadas do IEN são executadas por meio da Prática de Interação com as Partes Interessadas, cujo padrão apresentado na tabela 1.2 demonstra o comprometimento da AD com essas partes interessadas no que se refere à divulgação das estratégias e na busca de oportunidades para o Instituto. A execução deste padrão é de responsabilidade da própria Alta Direção, em conjunto com o SECOM e a AGQ.

Parte interessada	Mecanismos	Frequencia
Clientes	Reuniões de Integração com clientes	Variável
	Interação com clientes atuais e potenciais em congressos e encontros técnicos	Variável
Força de trabalho	Reuniões SIEN e AGQ	Semanais
	Reuniões CEI	Variável
	Reuniões com toda a força de trabalho	Trimestral
	Reuniões do Sistema Gestor de Desempenho (Compromisso de Trabalho Anual e de Avaliação)	Semestrais
	Elaboração do Relatório de Gestão	Anual
	Elaboração do Relatório de Progresso	Bianual
	Comunicações formais via memorando	Variável
	Divulgações via boletins, Jornal do IEN, Site IEN, INTRANET, correio eletrônico)	Permanente
	Pesquisa de Clima Organizacional	Bianual
	Pesquisa de Cultura de Segurança	Bianual
	Pesquisa de satisfação dos serviços terceirizados	Semestral
	Seminários de Plano de Trabalho e de Análise Crítica de Desempenho	Anual
	Participação no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI	Anual
	Indicações para participação em Grupos de Trabalho e Comissões Internas	Variável
	Eventos de confraternização e reconhecimento (aniversário IEN e Fim de Ano)	Mai e Dezembro
	Política de portas abertas aos servidores e seus familiares	Anual
	Seminários técnicos	Sob programa
Participações em congressos e eventos técnicos	Variável	
Mantenedor	Plano de Trabalho	Anual
	Relatórios de desempenho	Sob demanda
	Relatórios de execução financeira	Trimestral
	Relatório de gestão	Anual
	Relatório de progresso	Bianual
	Participação no PDRH	Variável
	Reuniões de integração da DPD	Variável
Reuniões dos fóruns de apoio logístico, informática e recursos humanos	Sob programa	
Fornecedores	Treinamento de empregados de empresas contratadas	Sob demanda
	Comunicação de não-conformidade de material ou serviço	Variável
Sociedade	Divulgação institucional	Permanente
	Visitas de alunos das escolas técnicas	Quinzenal
	Convênios com Universidades	Variável
	Participação em associações afins, redes de tecnologia, incubadoras tecnológicas	Variável
	Campanhas de doação a orfanatos, asilos e ONG's filantrópicas	Variável
	Treinamento especializado (corpo de bombeiros e Esc. de Instrução Especializada do Exército)	Sob programa
	Participação do fórum de entidades da Ilha do Fundão	Variável
	Participação no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI	Anual
	Participação em feiras e exposições	Variável
Sede de eventos nacionais (ABIPTI, Esc. de Verão/SBF e Curso de Física Médica/UFRJ) e Internacionais (workshops da AIEA)	Sob demanda	

Tabela 1.2. Padrão de interação da AD com as partes interessadas.

A identificação, o desenvolvimento e a avaliação dos líderes são realizadas pela Prática de Desenvolvimento de Líderes, cujo padrão está descrito a seguir.

O Superintendente do IEN é indicado pelo Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da CNEN, DPD, que por sua vez é indicado pelo Presidente da CNEN. No âmbito do IEN, as lideranças hierárquicas são identificadas e aprovadas pelo Superintendente, enquanto que as não hierárquicas são identificadas pela Alta Direção dentre aqueles servidores que apresentam potencial de liderança, verificado com base em uma atuação de destaque dentro de sua área de atuação, considerando-se basicamente os aspectos de conhecimento e capacitação técnica, postura de profissionalismo e ética, capacidade de gerar resultados, habilidade para desenvolver trabalhos em equipe e relacionamento pessoal. Os líderes hierárquicos são indicados uma vez a cada quatro anos, periodicidade de cada mandato do Superintendente, a menos que por razões específicas haja necessidade de substituição de uma chefia dentro desse período. Os líderes não hierárquicos são indicados de forma eventual, em função da criação dos diversos grupos de trabalho. Os diretores da ASSEC são eleitos por votação direta a cada 4 anos.

Além das atividades rotineiras, as seguintes atividades também representam oportunidades para identificação e desenvolvimento de líderes:

- Participação voluntária de servidores, estimulada pela Alta Direção, em atividades do tipo AGQ, CIPA, Comissões Internas, Grupos de Trabalhos;
- Indicação da Alta Direção de servidores para atuarem como representantes da instituição em reuniões, encontros e debates externos;
- Responsabilidade pela execução de processos assumida por servidor que não ocupa cargo comissionado;
- Participação como gestor de unidade de trabalho, negociando o compromisso de trabalho anual, CTA e avaliando o desempenho individual dos integrantes da equipe.

O IEN utiliza o Sistema Gestor de Desempenho (SGD), ferramenta corporativa da CNEN de avaliação do desempenho individual de seus servidores, descrito no item 5.1 deste relatório, para avaliar e desenvolver seus líderes. Este padrão está apresentado na figura 1.1. Inicialmente é estabelecido um Compromisso de Trabalho Anual, CTA, negociado entre o líder e seu superior hierárquico, que consiste das tarefas operacionais e do estabelecimento de seis fatores de desempenho que traduzem as competências específicas para cada servidor/líder. Posteriormente, cada líder é avaliado semestralmente com relação ao percentual de cumprimento de suas tarefas, e ao seu grau de desempenho, pontuado de 1 a 10, com relação aos fatores de desempenho estabelecidos. O SGD proporciona ainda a avaliação intragrupo, onde os servidores têm oportunidade de avaliar o gestor (líder) do grupo. Na figura 1.2 é mostrado um caso típico de avaliação de liderança no SGD. Neste exemplo, a avaliação do período não foi iniciada. O SGD é um sistema totalmente informatizado, cujo acesso e utilização é feito via *Intranet*.

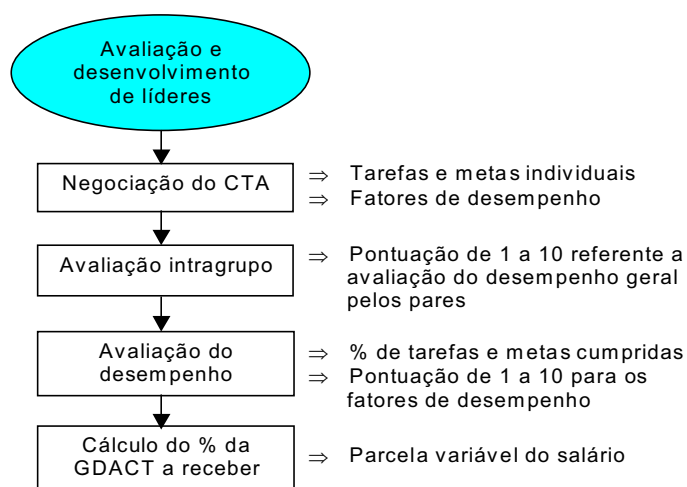


Figura 1.1. Padrão de avaliação e desenvolvimento de líderes.

Os fatores de avaliação utilizados pelo Superintendente para avaliar os servidores da Alta Direção estão apresentados na tabela 1.3. Esses fatores de avaliação fazem parte da lista de fatores disponibilizada pelo próprio SGD, que foi estabelecida a partir de discussões com representantes de todas as unidades da CNEN.

Planejamento/Organização:	Tomada de Decisão:	Gerenciamento Participativo:	Liderança:	Empreendimento de Mudanças:
Habilidade para programar e sistematizar as atividades sob responsabilidade, agindo ordenadamente na definição de objetivos globais, estabelecimento de etapas prioritárias e integração das partes do todo.	Capacidade de escolher ponderada, segura e oportunamente, em tempo hábil, entre alternativas viáveis, aquela que melhor se adequa à consecução do planejado. É caracterizado pela aceitação da responsabilidade, decisão, e manutenção do equilíbrio risco/benefício da decisão.	Capacidade de envolver/comprometer a equipe e clientes internos/externos no planejamento, análise de problemas, avaliação de situações e tomada de decisão.	Capacidade para influenciar positivamente a equipe de atuação. É caracterizado pela habilidade em inspirar a credibilidade, colaboração e aquiescência dos pares, conduzindo a ação da equipe ao encontro dos objetivos fixados	Capacidade para perceber a necessidade de evolução e atuar como agente de mudanças, adotando uma postura aberta aos questionamentos.

Tabela 1.3. Padrão dos fatores de desempenho para avaliação e desenvolvimento de líderes.

SISTEMA GESTOR DE DESEMPENHO

GESTOR Cadastro CTA Avaliação PT Encerrar

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

A premissa básica deste instrumento de Avaliação de Desempenho é que Gestor de Avaliação e servidor sejam capazes de realizar um exercício de maturidade profissional e respeito mútuo, cujo resultado seja uma Avaliação Consensual, fruto de um diálogo franco e responsável. O resultado da Avaliação deve expressar o desempenho do servidor observado durante o semestre, comparativamente ao definido no Compromisso de Trabalho Anual.

Servidor	Matr.CNEN	Matr.SIAPE	CTA	Exercício
ISAAC JOSE OBADIA	04103-8	0669284	01	2002
Cargo	Lotação/Unid. Avaliação	Unid. Administrativa		
TECNOLOGISTA	DICH	IEN		
Gestor de Avaliação	Função/Cargo			
SERGIO CHAVES CABRAL	COORDENADOR-GERAL			

I - ATINGIMENTO DE ETAPAS/SUB-ETAPAS E/OU ATIVIDADES

II - FATORES DE DESEMPENHO

Cód	PT CNEN	(Etapas)	Período	Cód	Descrição	Peso	Pontos (Escala 1-10)	Resultado por Fatores
001	03.DT.05.01.00	DESENVOLVIMENTO (valores programados)		001	Planejamento/Organização	5	0	0
002	03.DT.05.02.00	PRODUÇÃO DE EQUIP (Indicadores de Desem no Registro de Process do Painel de Bordo.		002	Tomada de Decisão	2	0	0
003	03.DT.06.10.00	MANUTENÇÃO ELETRÍ (Registro de Processo Painel de Bordo.		008	Gerenciamento Participativo	3	0	0
004	03.DT.04.01.00	P & D DE TECNOLOGI (valores programados)		009	Proatividade	3	0	0
		(Indicadores de Desem)		013	Produtividade	3	0	0
				014	Liderança	2	0	0
Resultado Geral dos Fatores (B) - Média Ponderada						18	0	0

III - AVALIAÇÃO INTRAGRUPO

PARES

IV - RESULTADO FINAL

Resultado Final das Etapas/Sub-etapas e/ou Atividades (D) = (A*70%)	0
Resultado Final dos Fatores (E) = (B*30%)	0
RESULTADO FINAL (D+E)	0
PARCELA INDIVIDUAL DA GDACT (H)	0%

V - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE MELHORIA

Com base nos resultados já apresentados pelo servidor e nas Etapas/Sub-etapas e/ou Atividades a serem desenvolvidas por ele, identifique e registre as ações necessárias para a melhoria do seu desempenho.

CAPACITAÇÃO / TREINAMENTO			
Cód	Descrição	Tipo	Cód.Etapa

VI - COMENTÁRIOS

GESTOR DE AVALIAÇÃO

DESCREVER AS NECESSIDADES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO

Figura 1.2. Telas do SGD referentes a avaliação e desenvolvimento de líderes.

A disseminação e a continuidade das práticas do Sistema de Liderança estão evidenciadas na tabela 1.4.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Liderança e Tomada de Decisões	Todos os setores	Desde 1999
Interação da AD com as Partes Interessadas	Todos os setores	Desde 1999
Desenvolvimento de Líderes	Todos os setores	Desde 2001

Tabela 1.4. Disseminação e continuidade das práticas do Sistema de Liderança.

O controle dos padrões do Sistema de Liderança é apresentado na tabela 1.5. As correções identificadas são efetuadas pela Alta Direção, pelo SECOM, pela AGQ, ou pelo SERHU.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Padrão
Liderança e Tomada de Decisões	SIEN	Atas de reunião ordinárias SIEN	Semestral	1 ata/semana elaborada e divulgada
Interação da AD com as Partes Interessadas	AD, AGQ e SECOM	Interações realizadas	Ao longo do ano	Interação com todas as partes interessadas
Desenvolvimento de Líderes	SERHU	Avaliações no SGD	Semestral	Todos os líderes avaliados

Tabela 1.5. Controle dos padrões do Sistema de Liderança.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões do Sistema de Liderança estão apresentadas na tabela 1.6. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela Alta Direção.

Aprendizado do Sistema de Liderança			
Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Quando
AD + AGQ	RAF da ABIPTI Padrões de trabalho	1 vez/ano	Elaboração do PMG Elaboração do RG
Evolução do Sistema de Liderança			
Ano	Oportunidade para Melhoria	Melhoria implementada no ano seguinte	
1999	Implantação de práticas segundo o PNQ	Criação da AGQ Definição do sistema de liderança	
2000	Sistematização das práticas Avaliação dos líderes	Maior divulgação e comunicação com as partes interessadas Implantação do SGD	
2001	Estabelecimento de padrões e controle	Padrões e controles estabelecidos Criação do CEI, GDCI e CCS	

Tabela 1.6. Aprendizado dos padrões do sistema de liderança.

1.2 Cultura da Excelência

a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho

A busca pela excelência representa o objetivo fundamental de médio prazo do IEN, explicitado por meio de sua VISÃO 2005, estabelecida em 2000 por meio de processo participativo coordenado pela AGQ, quando foram também discutidos e estabelecidos os demais componentes estratégicos do Instituto, como sua MISSÃO, VALORES, DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, apresentados na figura 1.3. A

definição destes componentes estratégicos foi obtida a partir de uma metodologia participativa de levantamento de dados sobre diversos aspectos da Instituição, tais como, competências essenciais, produtos, serviços, clientes, problemas de clientes resolvidos, anseios de clientes atendidos, aspectos culturais e históricos do IEN, seu vínculo com a CNEN e sua inserção no contexto dos setores nuclear e correlatos, tendo como base o seu Perfil Institucional. Cada Divisão do IEN desenvolveu o exercício, chegando a uma sugestão de redação para a missão do IEN. As propostas foram consolidadas na AGQ que após análise e discussão estabeleceu o texto final que foi submetido aos servidores e à aprovação do Superintendente. Essa prática contou com uma participação em torno de 75% dos servidores. Esses componentes estratégicos se mantêm atualizados até o presente, sendo a AGQ o setor responsável pela sua atualização. O histórico da busca pela excelência apresentado no Perfil ilustra algumas ações que evidenciam o compromisso institucional no sentido de alcançar esse objetivo fundamental.

Os componentes estratégicos do IEN são divulgados para a força de trabalho pela Prática de Divulgação dos Componentes Estratégicos, cujo padrão é descrito na tabela 1.7.

Mecanismos	Frequência	Responsável
Ações referentes à participação no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI (cursos, palestras, visitas de examinadores, etc.)	Variável	AGQ
Pesquisa de Clima Organizacional e ações de melhoria	Bianual	AGQ
Pesquisa da Cultura de Segurança e ações de melhoria	Bianual	DICH
Encontros da SIEN com Servidores	Trimestral	SIEN
Elaboração do Relatório de Gestão	Anual	AGQ
Comitês internos referentes aos critérios do PNQ	Anual	AGQ
Elaboração do Relatório Técnico Bianual	Bianual	ASSE
Reuniões e atas da AD	Semanal	SIEN
Reuniões e atas da AGQ	Semanal	AGQ
<i>INTRANET</i>	Contínua	SECOM
"Fale com a AGQ"	Contínua	AGQ
<i>Homepage</i> do IEN	Contínua	SEINF
Jornal do IEN	Variável	SECOM
Boletins	Variável	SECOM
Prática de Reconhecimento dos Servidores Destaque	Anual	SIEN
Prática de Reconhecimento dos Servidores Excelência	Anual	SIEN
Indicação de servidores para receberem o Diploma de Honra ao Mérito do Presidente da CNEN	Anual	SIEN
Comissões internas (CIPA, CEI, GDCI, CCS)	Variável	SIEN
Incentivos a participações em cursos sobre gestão	Variável	SIEN
Negociação do CTA no SGD	Semestral	Gestores
Reuniões específicas sobre gestão	Variável	AGQ
Seminários de Gestão	Anual	AGQ
Palestras para fornecedores terceirizados	Variável	SERHU

Tabela 1.7. Padrão de disseminação dos componentes estratégicos para a força de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional no IEN (PCO), por meio dos fatores avaliados na Dimensão 1, Gestão Organizacional, apresentada na tabela 1.8, e a pesquisa da cultura de segurança do IEN, que é considerada um dos valores do Instituto, constituem os mais importantes mecanismos para avaliar e assegurar o entendimento dos componentes estratégicos do IEN. Após a obtenção dos resultados destas pesquisas, são implementados planos de ação visando obter melhorias naqueles fatores identificados como mais críticos.

Dimensão	FATOR
D1 Gestão Organizacional	F1 – MISSÃO E VISÃO 2005
	F2 – VALORES: Responsabilidade Social / Ética / Cultura de Segurança Inovação / Profissionalismo / Valorização Humana
	F3 – GESTÃO PELOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ
	F4 – REAÇÃO À PESQUISA

Tabela 1.8. Fatores considerados na PCO para avaliação dos componentes estratégicos.

Missão

Contribuir para o bem estar da sociedade, proporcionando o desenvolvimento dos setores nuclear e correlatos e a utilização segura da energia nuclear, através do fornecimento de tecnologia, produtos, serviços e capacitação de recursos humanos.

Visão 2005

Ser um centro de excelência de Pesquisa e desenvolvimento tecnológico, reconhecido no País por suas contribuições efetivas à melhoria da qualidade de vida da sociedade

Diretrizes e Objetivos Estratégicos

DIRETRIZES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Assegurar que todas as atividades desenvolvidas no IEN estejam voltadas para o interesse público.	Fortalecer o compromisso de responsabilidade social do IEN Aumentar a efetividade das atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do IEN
Buscar atingir uma condição de excelência no desenvolvimento de suas atividades	Ampliar a cultura de inovação tecnológica no IEN Executar pesquisa e desenvolvimento tecnológico para alcançar competência no estado da arte das áreas de atuação do IEN
Buscar continuamente a melhoria do desempenho institucional do IEN	Implementar gestão organizacional baseada nos Critérios de Excelência do PNQ e na técnica do Sistema de Controle Balanceado – “Balanced Scorecard” Obter informações comparativas de desempenho institucional através de “benchmarking” Executar permanentemente o ciclo “PDCA”
Promover continuamente a valorização dos recursos humanos do IEN	Disponer de programas para formação, especialização e desenvolvimento de seus recursos humanos Estabelecer política de valorização pessoal e profissional que resgatem a ética, o entusiasmo e o profissionalismo
Zelar pela segurança e proteção do meio ambiente	Fortalecer a cultura de segurança do IEN Incrementar a capacidade de resposta a situações de emergência radiológica e acidentes nucleares
Promover e consolidar a imagem institucional do IEN	Ampliar o auto conhecimento do IEN Aumentar a credibilidade interna e externa do IEN Divulgar amplamente as atividades do IEN
Buscar a satisfação e a fidelidade dos clientes com os produtos e serviços fornecidos pelo IEN	Fortalecer a cultura da qualidade no IEN Implementar gestão de processos pela qualidade Adequar as especificações dos produtos fornecidos e os tipos de serviços prestados as necessidades dos clientes
Incentivar a utilização de técnicas nucleares	Ter uma política de divulgação das técnicas, suas aplicações e seus benefícios Incrementar a P&D na área de aplicações de técnicas nucleares
Buscar conquistar novos clientes para o IEN	Estabelecer política de marketing Incrementar a cultura de comercialização e transferência de tecnologia

VALORES

São princípios básicos compartilhados pela instituição, norteando a conduta e a postura do IEN e de seus servidores. Caracterizam a identidade do IEN.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: Conscientização e compromisso do IEN de definir suas atividades visando sempre o bem estar da sociedade.

ÉTICA: Comportamento exemplar de cada servidor do IEN, conduzindo-se com respeito, dignidade e honestidade perante qualquer pessoa ou instituição que se relacione com o IEN.

CULTURA DE SEGURANÇA: Conscientização e preocupação permanente do IEN no que se refere aos aspectos de segurança nuclear e proteção ao meio ambiente durante o desenvolvimento de suas atividades.

PROFISSIONALISMO: Conduta profissional dos servidores do IEN, executando sempre suas atribuições com seriedade e interesse, almejando obter resultados com qualidade da primeira vez.

VALORIZAÇÃO HUMANA: Compromisso com a capacitação, desenvolvimento e educação dos servidores do IEN, visando sua satisfação profissional e pessoal e a conseqüente eficiência no desempenho de suas funções.

INOVAÇÃO: Postura pró-ativa, transparente e criativa frente a necessidade de acompanhar o estado da arte tecnológico, metodológico e comportamental.

Figura 1.3. Componentes estratégicos do IEN.

O incentivo ao comprometimento de todas as pessoas com a excelência é destacado por meio das ações associadas à implementação do processo de mudança organizacional em busca da excelência iniciado em 1999 no IEN, que vem sendo desenvolvido com base em dois pressupostos fundamentais:

- Pressuposto 1: em organizações nucleares, a excelência no desempenho significa, fundamentalmente, excelência em segurança;
- Pressuposto 2: a implementação de mudanças na organização deve levar em consideração as inter-relações complexas que ocorrem entre a cultura organizacional e o processo de gestão.

Nesse sentido, o processo de mudança organizacional do IEN é estruturado a partir de sua cultura de segurança, segundo a definição da Agência Internacional de Energia Atômica, e do Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, utilizado como base para o processo de gestão, conforme ilustrado na figura 1.4. A estrutura de trabalho assim estabelecida trata as inter-relações de forma adaptativa, modificando a cada ciclo, por meio de novas práticas de gestão, os fundamentos da cultura de segurança que representam maior criticidade para a implementação efetiva do processo de gestão. Essa prática proporciona as condições básicas para a busca da excelência, propiciando mudanças de caráter efetivo no Instituto. O padrão de trabalho associado a esse processo está apresentado no critério 3, item 3.3 deste relatório. Esse padrão tem características de ineditismo, uma vez que é fruto de trabalho de doutoramento em andamento na COPPE/UFRJ.

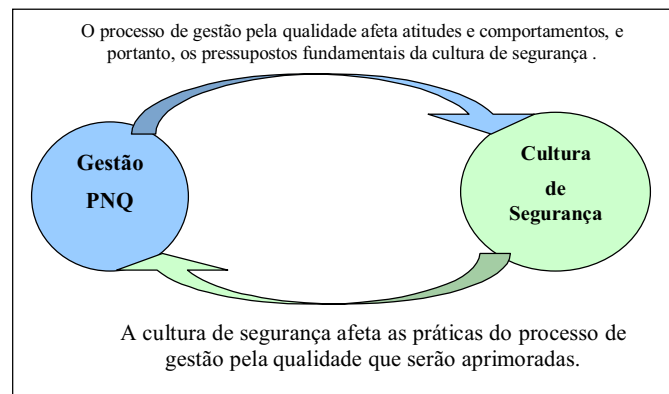


Figura 1.4. Contexto do processo de mudança organizacional em busca da excelência, do IEN.

Outras formas de incentivar o comprometimento de todos com a excelência são: 1) indicação pela AD de dois servidores do IEN para receberem o Diploma de Honra ao Mérito outorgado pelo Presidente da CNEN, e a instituição dos reconhecimentos como 2) Servidor Destaque e 3) Servidor IEN Excelência. No segundo caso as chefias de Divisão indicam dois nomes para receberem o prêmio ao final do ano. No terceiro, são 10 os servidores homenageados. Cinco deles são eleitos pela força de trabalho e outros cinco servidores são escolhidos pelo Superintendente, tendo por base os critérios de votação, listados abaixo, estabelecidos pela Alta Direção. Pode-se notar a preocupação na escolha dos critérios em não discriminar ou privilegiar grupos ou categorias de profissionais:

- Ser dedicado ao trabalho, entusiasmado, dinâmico, pró ativo e criativo;
- Passar para os colegas exemplo de otimismo e profissionalismo;
- Demonstrar competência em suas atividades, traduzida por sua conduta e desempenho;
- Ser um servidor comprometido com os objetivos do IEN;
- Ter espírito aberto a mudanças, não hesitando em discuti-las, sem medo de se expor;
- Participar ativamente da vida do IEN;
- Que, apesar de satisfeito com os sucessos obtidos, busque alcançar novos e desafiadores horizontes; e
- Que sua convivência no IEN contribua para uma ambiente de trabalho agradável e produtivo.

A eleição é efetuada em 2 etapas. Na 1^a, cada servidor vota em três colegas, com base nos critérios estabelecidos, sendo eleitos os 15 mais votados. Na 2^a etapa, cada servidor vota em apenas um dentre os 15 finalistas. Os cinco servidores mais votados são então eleitos como os Servidores IEN Excelência, sem ordem de prioridade.

A promoção do comportamento ético é assegurada pelo rigoroso cumprimento à legislação do Código de Ética do Servidor Público e dos compromissos assumidos com todas as partes interessadas, assim como na postura transparente da Alta Direção na condução das atividades do Instituto.

Os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas do IEN são estabelecidos por intermédio dos diversos critérios apresentados na tabela 1.9, que informa também os responsáveis pela definição do critério estabelecido e os meios de veiculação no Instituto dos padrões estabelecidos.

Itens	Critérios para Estabelecimento dos Padrões	Responsável pelo Critério	Meios de Veiculação do Padrão
1. LIDERANÇA			
1.1 – Sistema de liderança	Organograma do IEN Regimento Interno do IEN Sistema Gestor de Desempenho – SGD da CNEN	AD + AGQ	INTRANET
1.2 – Cultura da excelência	Código de Conduta da Alta Administração Federal Critérios de Excelência do PNQ, Metodologia de cultura de segurança da AIEA	AD + AGQ	INTRANET
1.3 – Análise crítica do desempenho global	Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton	AD + AGQ	INTRANET
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS			
2.1 – Formulação das estratégias	Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton	AD + AGQ	INTRANET
2.2 – Desdobramento das estratégias	Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton	AD + AGQ	INTRANET
2.3 Planejamento da medição do desempenho	Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton	AD + AGQ	INTRANET
3. CLIENTES E SOCIEDADE			
3.1 – Imagem e conhecimento de mercado	Perfil do Instituto Características do setor nuclear	AD + AGQ + SECOM	INTRANET
3.2 – Relacionamento com clientes	Perfil do Instituto Características do setor nuclear	AD + AGQ + SECOM	INTRANET
3.3 – Interação com a sociedade	Metodologia de cultura de segurança da AIEA Código de Conduta da Alta Administração Federal NE - 6.02 Licenciamento de Instalações Radiativas Norma CNEN-NE - 3.0.1 "Diretrizes Básicas de Radioproteção".	AD + AGQ	INTRANET
4. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO			
4.1 – Gestão das informações da organização	Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton	AD + AGQ	INTRANET
4.2 – Gestão das informações comparativas	Base de Dados SGID do Projeto Excelência da ABIPTI Técnica de <i>benchmarking</i>	AD + AGQ	INTRANET
4.3 – Gestão do capital intelectual	Conceito de capital intelectual Propriedade industrial	AD + AGQ	INTRANET
5. PESSOAS			
5.1 Sistemas de trabalho	Lei 8.112, de 11/12/90 – Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União Lei 9691/93- Plano de Carreira em Ciência e Tecnologia IN -SPC 0010/99 – Premiação do Inventor SIAPE Sistema Gestor de Desempenho – SGD da CNEN Regimento Interno do IEN Instruções normativas da CNEN	Governo Federal CNEN AGQ AD SERHU	INTRANET
5.2 – Capacitação e desenvolvimento	IN -SRH 0012 de fevereiro de 1998 – Critérios para Liberação de servidores para participação em cursos de doutorado, mestrado e especialização/capacitação no país. Lei 9691/93- Plano de Carreira em Ciência e Tecnologia PDRH da CNEN	Governo Federal CNEN AGQ AD SERHU	INTRANET
5.3 – Qualidade de vida	IN SRH 0016 - Requisitos de Saúde para Servidores da CNEN que operam com fontes de radiação Norma CNEN-NE-3.0.1 "Diretrizes Básicas de Radioproteção" Metodologia de cultura de segurança da AIEA Normas Regulamentares do Ministério do Trabalho: NR4 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho	Governo Federal CNEN AGQ AD SERHU	INTRANET
6. PROCESSOS			
6.1 – Gestão de processos relativos ao produto	Normas NBR – ISO 9001 e 17.025 NE - 6.05 Gerência de Rejeitos Radioativos em Instalações Radiativas Norma CNEN-NE-3.0.1 "Diretrizes Básicas de Radioproteção"	AGQ + Responsáveis por processos	INTRANET
6.2- Gestão de processos de apoio	Lei 8666/93	Governo Federal	INTRANET
6.3 – Gestão de processos relativos aos fornecedores	Lei 8666/93 SICAF	Governo Federal	INTRANET
6.4 – Gestão financeira	SIAFI	Governo Federal	INTRANET

Tabela 1.9. Padrão para estabelecimento de padrões.

A disseminação e a continuidade da Cultura da Excelência estão evidenciadas na tabela 1.10.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Definição dos componentes estratégicos	Todos os setores	1999
Divulgação dos componentes estratégicos	Todos os setores	1999
Comprometimento com a Excelência	Todos os setores	1999
Estabelecimento de padrões	Todos os setores	2002

Tabela 1.10. Disseminação e continuidade das práticas Cultura da Excelência.

O controle dos padrões da Cultura da Excelência é apresentado na tabela 1.11. As correções identificadas são efetuadas pelos respectivos responsáveis.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Padrão
Definição dos componentes estratégicos	AGQ	Componentes estratégicos	Variável	Componentes estratégicos atualizados
Divulgação dos componentes estratégicos	SIEN	Formas de divulgação	Contínua	Componentes estratégicos amplamente divulgados
Comprometimento com a Excelência	SIEN e AGQ	PCO PCS Servidor destaque Servidor Excelência	Bianual Bianual Anual anual	Pesquisas realizadas com pelo menos 80% dos servidores Reconhecimentos efetivados
Estabelecimento de padrões	AGQ e AD	Implantação de novas práticas / melhorias decorrentes de aprendizado	anual	Definição dos padrões segundo critérios exemplares e inovadores

Tabela 1.11. Controle dos padrões da Cultura da Excelência.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões da Cultura da Excelência estão apresentadas na tabela 1.12. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas a partir das orientações da Alta Direção.

Aprendizado da Cultura da Excelência			
Responsável	Indicador/informação	Frequência	Quando
AD + AGQ	Resultados da PCO Resultados da PCS RAF da ABIPTI Padrões de trabalho	1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano	Análise Crítica Análise crítica Elaboração do PMG Elaboração do RG
Evolução da Cultura da Excelência			
Ano	Oportunidade para Melhoria	Melhoria implementada no ano seguinte	
1999	Processo de mudança organizacional em busca da excelência	Criação da AGQ	
	Estabelecimento dos componentes estratégicos do IEN	Componentes estratégicos estabelecidos	
	Buscar instituir a cultura da excelência	Participação no Projeto Excelência da ABIPTI	
2000	Sistematização das práticas	Melhoria dos veículos de divulgação	
	Internalização da Cultura da Excelência	Criação de comitês internos para os critérios do PNQ e elaboração do RG	
	Avaliação do entendimento dos componentes estratégicos	Prática de avaliação do clima organizacional	
	Avaliação da Cultura de Segurança	Prática de avaliação da cultura de segurança	
2001	Estabelecimento de padrões e de controle	Padrões e controles estabelecidos Padrão para estabelecimento de padrões	

Tabela 1.12. Aprendizado da Cultura da Excelência.

1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho

A análise crítica do desempenho global (ACDG) do IEN é efetuada pela Prática de Análise Crítica, de acordo com o padrão de trabalho descrito a seguir. Esse padrão é de responsabilidade da Alta Direção e tem periodicidade anual.

De acordo com o sistema de medição do desempenho do IEN, estabelecido no critério 2, item 2.3 deste relatório, a análise crítica é realizada nos níveis dos processos, das divisões e do Instituto. A figura 1.5 apresenta o fluxograma do padrão desta prática. As análises críticas no nível dos processos são realizadas pelas equipes de cada processo, enquanto que as análises críticas das divisões são realizadas pelos respectivos chefes, e representam uma consolidação das análises críticas dos processos pertencentes a divisão. No nível institucional, a análise crítica é realizada pela Alta Direção. Todas essas análises críticas são realizadas com base em formulários previamente estabelecidos pela AGQ, sendo um para cada nível. Esses formulários estão ilustrados na figura 1.6.

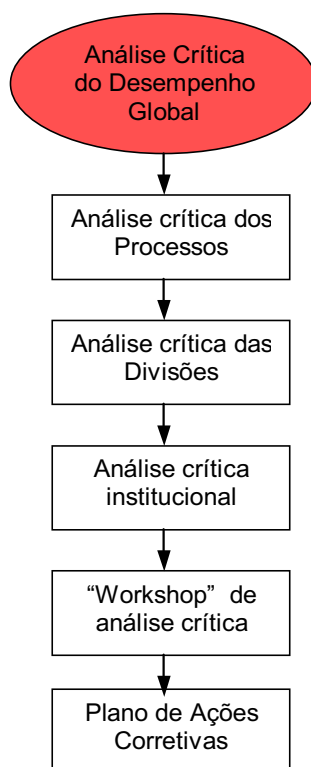


Figura 1.5. Padrão de análise crítica do desempenho global.

No nível dos processos, a análise crítica do desempenho global, é feita tanto de forma qualitativa, por meio da avaliação dos resultados alcançados e os resultados planejados; como de forma quantitativa, comparando os índices dos indicadores do painel de bordo pertinentes a cada processo com as metas desdobradas para cada processo, a partir das metas institucionais. No nível das divisões, a análise crítica é feita apenas de forma quantitativa, onde os índices obtidos para os indicadores são comparados com as metas desdobradas para cada divisão. No nível institucional, a análise crítica do desempenho global também é feita de modo quantitativo, comparando-se os índices obtidos para os indicadores do painel de bordo com as metas de desempenho institucionais, que foram estabelecidas levando em consideração os referenciais comparativos pertinentes, conforme prática apresentada no item 2.2 deste relatório.

Durante o *Workshop* de Análise Crítica, os responsáveis por processo, os chefes de divisão e o Superintendente do IEN apresentam para a força de trabalho os resultados das respectivas análises críticas. Esse evento representa uma oportunidade de integração institucional, inclusive para internalizar a prática de análise crítica adotada.

REGISTRO DE ANÁLISE CRÍTICA DE PROCESSO				
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO				
Processo:				
Nº :				
Divisão/Serviço:				
Responsável pelo Processo:				
2. RESULTADOS				
Objetivo específico	Resultado esperado	Resultado atingido?	Situação	
3. Indicadores de Desempenho				
INDICADOR (Painel de Bordo)	UNIDADE	META DO PROCESSO	RESULTADO DO PROCESSO	JUSTIFICATIVA
4. ÍNDICE DE METAS ATINGIDAS PELO PROCESSO- IMAP				
No. de metas atingidas pelo processo				
IMAP = ----- x 100% = ----- x 100% =				
Total de metas planejadas pelo processo				
5. AÇÕES CORRETIVAS PROPOSTAS				
6. RESPONSÁVEL				
Nome:				
Data:				
Assinatura:				

A análise crítica é feita a partir dos resultados qualitativos, onde são confrontados os resultados obtidos com aqueles planejados no âmbito dos processos...

REGISTRO DE ANÁLISE CRÍTICA POR DIVISÃO				
1. DIVISÃO:				
2. Indicadores de Desempenho				
INDICADOR (Painel de Bordo)	UNIDADE	META DA DIVISÃO	RESULTADO DA DIVISÃO	JUSTIFICATIVA
3. ÍNDICE DE METAS ATINGIDAS PELA DIVISÃO - IMAD				
No. de metas atingidas pela Divisão				
IMAD = ----- x 100% = ----- x 100% =				
Total de metas planejadas pela Divisão				
4. AÇÕES CORRETIVAS PROPOSTAS				
5. RESPONSÁVEL				
Nome:				
Data:				
Assinatura:				

...e de modo quantitativo, comparando os índices dos indicadores do Painel de Bordo, com as metas planejadas.

REGISTRO DE ANÁLISE CRÍTICA INSTITUCIONAL – ANO : 2001					
1. Indicadores de Desempenho					
INDICADOR (Painel de Bordo)	UNIDADE	REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA	META IEN	RESULTADO IEN	Ação Corretiva Proposta
3. ÍNDICE DE METAS ATINGIDAS PELO IEN - IMAI					
No. de metas atingidas pelo IEN					
IMAI = ----- x 100% = ----- x 100% =					
Total de metas planejadas pelo IEN					
5. OBSERVAÇÕES					
6. RESPONSÁVEL					
Nome:					
Data:					
Assinatura:					

Figura 1.6 Formulários de Análise Crítica de Desempenho nos três níveis.

As necessidades das partes interessadas e a estratégia do IEN são consideradas na análise crítica do desempenho global, uma vez que essa prática mede, em última análise, o grau de atingimento dos objetivos estratégicos e dos fatores críticos de sucesso estabelecidos no painel de bordo, que por sua vez refletem as estratégias e os planos de ação, que são definidos no sentido de atender à essas necessidades.

O resultado final da prática de análise crítica do desempenho global do IEN é consolidado em um Plano de Ações Corretivas, PAC, onde são apontadas as ações a serem implementadas no IEN com o objetivo de aprimorar a sua gestão e o seu desempenho. Esse Plano é discutido em reunião da Alta Direção, tendo por base as análises críticas realizadas. Como consequência natural da análise crítica do desempenho institucional, a AD efetua uma reavaliação das estratégias estabelecidas, assim como do painel de bordo. Nessa oportunidade realiza-se também o aprendizado das práticas de gestão do Instituto por meio da avaliação dos padrões de trabalho utilizados, identificando-se melhorias a serem implementadas. A tabela 1.13 apresenta, de forma parcial, o Plano de Ações Corretivas de 2002.

O Que	Quem	Quando	Como	Situação
Excluir o indicador F1	AGQ	Junho 2002	Revisão painel de bordo	OK
Esforço na CNEN para liberação do orçamento no início do ano	SIEN	Novembro/02	Apronto do Plano de Trabalho (PT) 2003 a ser entregue na DPD Documento 2001 demonstrativo de impacto negativo e entrega em reunião c/ DPD	Documento entregue
Adequar planejamento aos recursos aprovados	Alta Direção	Dezembro/02	Revisão do Registro de Processo após resposta CNEN do item anterior (entrega do PT/2003)	
Agilidade na emissão de SD	Responsáveis por processos	Março/03	Pré-elaboração das SDs pelos chefes de serviço com priorização	
Rever o processo administrativo de compra, incluindo importação	DIAL, DIAT, AGQ e SECOM	Setembro/02	Análise dos procedimentos já adotados efetuando as alterações necessárias	
Aprovação de edital padrão	SIEN	Agosto/02	Reforçar pedido à DPD e ações junto à PJC/CNEN	
Formação de Comitê GDCl p/ captação de recursos de fomento	SIEN	Julho/02	Aprovar Regimento CEI e GDCl	OK

Tabela 1.13. Plano de Ações Corretivas 2002(parcial).

A comunicação do Plano de Ações Corretivas para todos os níveis do IEN é de responsabilidade do Superintendente, que o faz por meio de reunião com a Alta Direção e Encontro com os Servidores, e o divulga por meio da *INTRANET* e Boletim. O Plano de Ações Corretivas identifica, para cada ação, o setor responsável por sua implementação e o respectivo prazo. O controle da implementação do PAC é feito na primeira reunião ordinária da AD de cada mês, subsequente a elaboração do PAC. Esse acompanhamento é registrado na ata da reunião e disponibilizado na *intranet*.

A gestão do IEN também sofre uma avaliação crítica em consequência da participação do Instituto no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, que tem como base o Modelo de Excelência do PNQ. Essa avaliação consiste das seguintes etapas:

- Elaboração do Relatório de Gestão do Instituto (RG);
- Avaliação da gestão a partir do RG;
- Visita às instalações do IEN.

Essa avaliação é realizada uma vez por ano, por examinadores formados dentro do Projeto Excelência, de acordo com agenda estabelecida pela ABIPTI. Como resultado, o IEN recebe um Relatório de Avaliação Final (RAF), contendo pontos fortes e oportunidades para melhorias referentes ao atendimento dos requisitos de cada item dos critérios de excelência do PNQ. Esse relatório apresenta também a pontuação da gestão do IEN, que oferece uma medida do nível de excelência alcançado. Esse RAF é utilizado para a realização do aprendizado das práticas de gestão executadas no IEN, por ocasião da elaboração do Plano de Melhoria de Gestão, PMG, sob a responsabilidade da AGQ em conjunto com os sete comitês internos de gestão, sendo um para cada critério do PNQ. A elaboração do Relatório de Gestão do Instituto também representa uma prática de avaliação dos padrões de trabalho, configurando-se, portanto, em outra prática de aprendizado. O Relatório de Gestão é elaborado sob coordenação do Presidente da AGQ, em conjunto com os comitês internos de gestão, e aprovado pelo Superintendente do IEN.

A disseminação e a continuidade da Análise Crítica do Desempenho Global estão evidenciadas na tabela 1.14.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Análise crítica do desempenho global	Todos os setores	2001
Avaliação da gestão do IEN	Todos os setores	2000

Tabela 1.14. Disseminação e continuidade das práticas de Análise Crítica do Desempenho Global.

O controle dos padrões da Análise Crítica de Desempenho Global é apresentado na tabela 1.15. As correções identificadas pela AGQ são efetuadas pela Alta Direção, pelo SECOM ou pela AGQ.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Padrão
Análise crítica do desempenho global	AGQ	Formulários de análise crítica. Plano de ações corretivas (PAC)	1 vez/ano	Formulários preenchidos e PAC elaborado e implementado
Avaliação da gestão do IEN	AGQ	Relatório de Gestão	1 vez/ano	RG entregue à ABIPTI no prazo definido

Tabela 1.15. Controle dos padrões da Análise Crítica do Desempenho Global.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões da Análise Crítica do Desempenho Global estão apresentadas na tabela 1.16. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela Alta Direção.

Aprendizado da Análise Crítica de Desempenho Global			
Responsável	Indicador/informação	Frequência	Quando
AD + AGQ	RAF da ABIPTI	1 vez/ano	Elaboração do PMG
	Plano de ações corretivas	1 vez/ano	Análise crítica
	Padrões de trabalho	1 vez/ano	Elaboração do RG
Evolução da Análise Crítica de Desempenho Global			
Ano	Oportunidade para Melhoria	Melhoria implementada no ano seguinte	
2000	Implantação de prática	Prática implantada (Criação dos formulários de análise crítica, <i>workshop</i> , PAC)	
2001	Estabelecimento de padrões e controles	Padrões e controles estabelecidos Revisão dos formulários de análise crítica Realização de aprendizados durante a análise crítica	

Tabela 1.16. Aprendizado da Análise Crítica do Desempenho Global.