

Critério 5: Pessoas

5.1 Sistema de Trabalho

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

O IEN é um Instituto da CNEN/MCT e está enquadrado no Plano de Carreiras em Ciência e Tecnologia, instituído pela Lei 8.691/93, cujas carreiras e cargos estão apresentados na tabela 5.1. A distribuição percentual dos servidores do IEN nessas carreiras está apresentada na figura 5.1.

CARREIRAS	CARGOS
Pesquisas em C&T	Pesquisador Titular I, II, III. Pesquisador Associado I, II, III. Pesquisador Adjunto I, II, III. Assistente de Pesquisa I, II, III.
Desenvolvimento Tecnológico	Tecnologista Sênior I, II, III. Tecnologista Pleno I, II, III. Tecnologista Júnior I, II, III. Técnico 1, 2, 3
Gestão, Planejamento e Infra Estrutura de C&T.	Analista em C&T Sênior I, II, III. Analista em C&T Pleno I, II, III. Analista em C&T Júnior I, II, III. Assistente em C&T

Tabela 5.1: Plano de Carreiras em Ciência e Tecnologia, Lei 8.691/93.

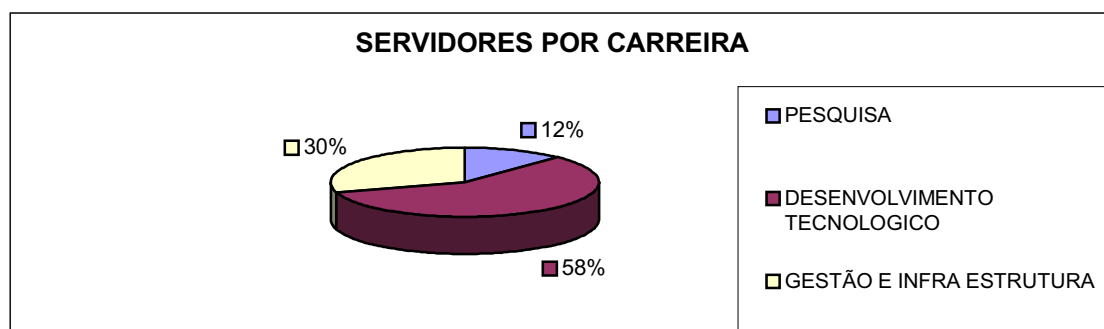


Figura 5.1 – Distribuição dos servidores por carreira.

A estrutura organizacional do IEN é fundamentada num organograma de hierarquia, conforme apresentado no perfil da organização, que contempla três níveis de funções: Superintendência, Divisões/Assessoria e Serviços. Além da estrutura hierárquica formal, o IEN conta com equipes/comitês de atuação específica estabelecidas por meio de portaria do Superintendente, com o objetivo de flexibilizar o sistema de trabalho. A participação de servidores nestas equipes ocorre mediante indicação dos chefes de Divisão, ou do Superintendente, sendo, em algumas vezes, a partir de iniciativa do próprio servidor.

São exemplos de equipes de atuação de forma a flexibilizar o sistema de trabalho:

- ✓ Assessoria para Gestão pela Qualidade - AGQ;
- ✓ Conselho Estratégico do IEN - CEI
- ✓ Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual – GDCI;
- ✓ Comitê de Cultura de Segurança, CCS;
- ✓ Comissão de pós-graduação;
- ✓ Subcomissão Interna de Plano de Carreira – CIPC;
- ✓ Comissão Interna de Conservação de Energia – CICE;
- ✓ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA;
- ✓ Comissão Paritária de Raios X;
- ✓ Comissão Paritária do Plano Médico CNEN;
- ✓ Comitê de Avaliação de Desempenho;
- ✓ Brigada de Incêndio;

A estruturação operacional do IEN por meio de processos, conforme apresentado no critério 6 deste relatório, cujos responsáveis não são, obrigatoriamente, chefes hierárquicos, proporciona uma maior autonomia para cada equipe de processo, incentivando a participação, iniciativa e criatividade no estabelecimento do planejamento dos objetivos específicos e resultados almejados por cada processo, conforme prática apresentada no critério 2, item 2.2 deste relatório, e conseqüentemente proporcionando um maior nível de comprometimento com os resultados planejados. Respeitadas as diretrizes e estratégias estabelecidas pela alta direção do IEN, os pesquisadores e tecnólogos têm liberdade para propor projetos de pesquisa junto aos órgãos de fomento, além de terem liberdade para buscar parcerias internas ou externas, que são posteriormente formalizadas pela alta direção.

A inovação e a criatividade são estimuladas também por acesso aos resultados econômicos gerados por meio de patentes, garantidas por regulamentação da CNEN na Instrução Normativa IN-SPC 0010/99 (Premiação do Inventor). Essa premiação é fixada em 1/3 do lucro obtido com a comercialização do produto patenteado.

O IEN estabelece acordos de cooperação técnica com universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, agências de fomento, etc. Desse modo, a participação profissional da força de trabalho em atividades de cooperação com outras instituições é uma prática comum no IEN. Exemplo disso é a parceria firmada com o CENPES/PETROBRÁS, para desenvolvimento do Laboratório de Nanomembranas, envolvendo seis servidores da Divisão de Química e Materiais Nucleares, um colaborador e um bolsista, assim como o convênio com o Grupo GENTE do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, relacionado às atividades do Laboratório de Interfaces Homem-sistema.

A cooperação interna entre as áreas é incentivada de forma permanente e encontra-se contemplada na própria estratégia do IEN, que prioriza a definição de grandes projetos institucionais, cuja participação multidisciplinar é oriunda da negociação entre servidores responsáveis por projetos e chefias imediatas, quando o projeto é desenvolvido no âmbito daquela divisão. Nos projetos que envolvem mais de uma divisão, as chefias envolvidas participam na definição dos servidores e dos percentuais de dedicação às atividades do projeto de forma a propiciar o compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas da força de trabalho. Cita-se como exemplo o projeto de implementação do curso de mestrado profissionalizante do Instituto, com ênfase em Engenharia de Reatores, visando atender demanda do setor nuclear. Este projeto compartilha conhecimentos entre as mais diversas áreas de competências do IEN, tais como, DICH, DIRE e DISR. Outros exemplos de compartilhamento de conhecimento e habilidades estão demonstrados na tabela 5.2.

DIVISÃO	CONHECIMENTOS E HABILIDADES	COMPARTILHAMENTO
DICH	LABIHS	DIRE, CDTN/CNEN
DIRA	Centro PET	DISR, DICH, DIQN
DIQN	Avaliação de Tensões por ultra-som	DIRE, DICH
DISR	Curso de Física Médica	DIRA, DIRE, DICH, UFRJ, INCA.

Tabela 5.2. Compartilhamento de conhecimentos e habilidades.

As atividades técnico-científicas do IEN são amplamente divulgadas e compartilhadas no IEN por meio da prática apresentada no critério 4, item 4.3 deste relatório.

A admissão em cargos de provimento efetivos do quadro de pessoal ocorre por intermédio de aprovação em concurso público, sendo objetivado por contrato de trabalho conforme estabelecido na Lei 8.112/90 (Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais – RJU). A estrutura de cargos de provimento efetivo se compõe de três carreiras às quais se vinculam seis cargos cuja forma e requisito de escolaridade variam do grau superior com exigência de mestrado e doutorado, até o 2º grau. A admissão em cargos gerenciais e de assessoramento ocorre mediante designação por livre escolha do Superintendente, podendo ser servidor efetivo ou não. Atualmente os cargos gerenciais e de assessoramento são ocupados por servidores efetivos. Outras formas de selecionar e contratar colaboradores para o Instituto estão descritas na tabela 5.3.

COLABORADORES	FORMA DE CONTRATAÇÃO
SERVIDORES	APROVAÇÃO EM CONCURSO PÚBLICO (LEI 8.112/90)
TERCEIRIZADO	CONCORRÊNCIA PÚBLICA POR MEIO DE LICITAÇÃO, COM PERFIL ESTABELECIDO EM EDITAL (LEI 8.666/93)
ESTAGIÁRIOS (ESCOLAS TÉCNICAS)	CONFORME PROCEDIMENTO APROVADO PELA ALTA DIREÇÃO
BOLSISTAS (PCI, INB, UNIVERSIDADES)	CONFORME PROCEDIMENTO APROVADO PELA CNEN

Tabela 5.3: Formas de ingresso de colaboradores.

Em atendimento a Medida Provisória 2048-26 regulamentada por meio do Decreto n.º 3.762, que instituiu a Gratificação de Atividade em Ciência e Tecnologia – GDACT, alinhada com a necessidade de avaliar, identificar e reconhecer a atuação dos servidores que mais se destacam na Instituição, foi criado o Sistema Gestor de Desempenho –SGD. O SGD é um instrumento gerencial corporativo, totalmente informatizado com acesso via *intranet*, utilizado pelo servidor e pelo gestor, onde está definido o Compromisso de Trabalho Anual – CTA de cada servidor, estabelecido por meio de negociação com o gestor, tendo como base o planejamento anual realizado no formulário de registro de processos. O SGD tem como princípio básico o acompanhamento permanente das ações, permitindo uma troca contínua de informações entre servidor e gestor. Tem ainda como objetivo:

- Verificar o desempenho individual dos servidores e da instituição, baseado no planejamento, acompanhamento e execução das etapas e/ ou atividades definidas conforme o plano de trabalho da CNEN;
- Orientar a trajetória dos servidores em suas carreiras profissionais, estimulando uma carreira de sucesso;
- Conceder percentuais diferenciados da Gratificação de Desempenho de Atividade em Ciência e Tecnologia –GDACT, instituída por meio da MP 2048-26, em função do efetivo desempenho do servidor e do alcance das etapas/sub-etapas de desempenho institucional;
- Estabelecer metas de desempenho para os servidores;
- Subsidiar a elaboração de perfis de cargos para concurso público;
- Identificar e avaliar lideranças;
- Contribuir para a cultura da excelência do IEN.

A fim de implementar todas as funções e observar requisitos de segurança e de acesso ao sistema, o SGD é constituído de três módulos distintos, a saber: um para o servidor, outro para o gestor e outro para a área de Recursos Humanos.

A metodologia está dividida nas seguintes fases, conforme apresentada na tabela 5.4. O responsável por todas as fases é o gestor de avaliação, que pode ser qualquer servidor, exercendo ou não função de chefia. A indicação dos gestores independe, portanto, da estrutura organizacional da instituição e fica a cargo dos chefes de Divisão e do Superintendente.

Para dar maior transparência ao processo quando o gestor estiver registrando as informações em qualquer uma das fases I, II ou III, por meio do “modulo gestor”, o servidor poderá acompanhar tudo o que estiver sendo feito, pois também tem acesso a esses dados por meio do “modulo servidor”. Além disso, no início e na conclusão de cada uma destas fases o servidor é notificado através de *e-mail* gerado de forma automática pelo sistema.

A área de Recursos Humanos dispõe de uma série de funções no “modulo de RH”, para monitorar o andamento das fases. É possível verificar se existem servidores que ainda não foram cadastrados por algum gestor e acompanhar todas as fases do processo. A qualquer momento o RH pode gerar uma notificação por *e-mail* tanto para os servidores quanto para os gestores relacionando as pendências que cada um tem para a conclusão das fases sob suas responsabilidades.

FASES	ETAPAS	DESCRIÇÃO
I	Negociação do Compromisso de Trabalho Anual - CTA	Ocorre no início de cada exercício. No CTA são definidas as tarefas a serem desenvolvidas pelo servidor durante o exercício, alinhadas com as estratégias formuladas pelo IEN a partir dos registros de processos, apresentado no critério 2 deste relatório, assim como o estabelecimento dos seis fatores de desempenho mais relevantes para o cumprimento de suas tarefas e seus respectivos pesos. Esses fatores são selecionados a partir de uma relação sugerida pelo próprio sistema, estabelecida por meio de diversas reuniões com representantes das unidades da CNEN.
II	Acompanhamento e Renegociação do Compromisso de Trabalho Anual - CTA	Não possui periodicidade definida. Depende da necessidade de serem ou não realizados ajustes no CTA, podendo ocorrer mais de uma vez e em qualquer época. O acompanhamento é um processo contínuo, por meio dele o gestor poderá registrar se o servidor está trabalhando na direção dos resultados esperados, possibilitando que ações corretivas sejam tomadas. A renegociação é uma reformulação do CTA, conseqüência de interferências não previstas nas tarefas negociadas.
III	Avaliação de Desempenho Individual - ADI	É realizada semestralmente atendendo ao que dispõe o art. 8º do decreto n.º 3762. É fundamentada no CTA e é nesse momento que o gestor, por meio de uma avaliação do desempenho do servidor, deverá indicar a pontuação alcançada nas tarefas e nos fatores de desempenho previamente definidos no CTA. O resultado final da ADI é estabelecido a partir do cálculo da média ponderada dos resultados alcançados no desenvolvimento das tarefas e na análise dos fatores de desempenho, sendo a soma da pontuação das tarefas correspondente a 70% e a soma da pontuação dos fatores correspondente a 30% da avaliação.

Tabela 5.4. Processo de avaliação de desempenho.

O sistema de remuneração do IEN baseia-se no Plano de Carreiras em Ciência e Tecnologia, instituído pela Lei 8.691/93, que estabelece para todos os servidores de seu quadro efetivo uma tabela salarial, correspondente aos cargos apresentados na tabela 5.1 e define o salário base para cada um dos cargos. O plano prevê a progressão em razão do desempenho (progressão/promoção por mérito), que é avaliado anualmente com base nos critérios estabelecidos pela Legislação e pelo SGD. As promoções que envolvem mudanças de classe são analisadas e homologadas pela Comissão Interna do Plano de Carreiras – CIPC, que integra representantes institucionais e de servidores, indicados pelas associações de servidores da CNEN, em âmbito nacional.

O plano de carreiras estabelece ainda gratificações de titulação nos percentuais do vencimento básico de 18%, 35% e 70% para especialização (360 horas aulas), mestrado e doutorado respectivamente, cuja distribuição percentual, em função da força de trabalho, está apresentada na figura 5.2.

A composição da remuneração engloba alguns adicionais, a saber:

- ✓ Adicional de tempo de serviço
- ✓ Adicional de radiação ionizante
- ✓ Gratificação de raios x
- ✓ Gratificação de desempenho de atividade de C&T, GDACT.

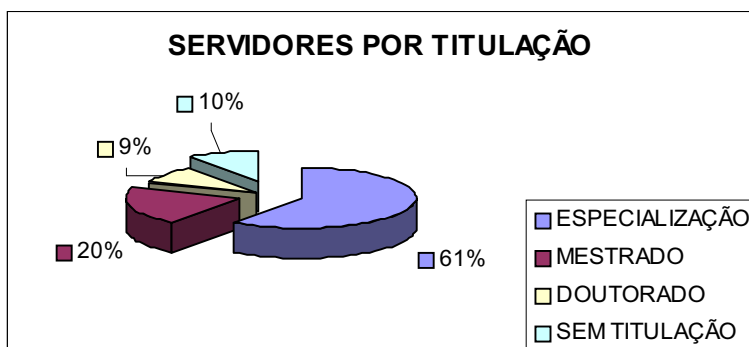


Figura 5.2. Distribuição dos servidores por titulação, com relação a força de trabalho.

A gratificação por trabalho com raios x ou substâncias radioativas corresponde a 10% da remuneração, e é paga àqueles que, pelas suas atividades, estão sujeitos à exposição à radioatividade ou manuseiam

materiais ou substâncias radioativas. O exercício dessas atividades dá direito ao gozo de 20 dias de férias por semestre.

A gratificação de desempenho de atividade de C&T – GDACT, é paga de acordo com o resultado da avaliação de desempenho individual dos servidores e do alcance das metas de desempenho institucional mensuradas por meio do sistema gestor de desempenho – SGD.

A Bolsa de Produtividade em Pesquisa, oferecida pelo CNPq, para doutores que atendam os requisitos de avaliação daquele programa, configura outra possibilidade de remuneração e reconhecimento que tem o apoio da instituição.

O auxílio pré-escolar recebido pelos servidores por cada dependente durante seus primeiros sete anos de vida é outra forma de remuneração prevista em Lei.

O IEN adota ainda outras formas, que não envolvem recursos financeiros, para expressar o seu reconhecimento aos seus servidores, quais sejam:

- ✓ Salienta o bom desempenho do servidor ou grupo de servidores em uma determinada atividade em Boletins Informativos;
- ✓ Indicação anual de dois servidores à DPD/CNEN para receberem o Diploma de Honra ao Mérito, em celebração oficial na CNEN;
- ✓ Premiação dos servidores destaque e dos servidores IEN Excelência.

A disseminação e a continuidade das práticas de Sistemas de Trabalho estão evidenciadas na tabela 5.5.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Organização do trabalho	Todos os setores	Desde 1999
Contratação de pessoal	Todos os setores	Desde 1999
Avaliação de desempenho	Todos os setores	Desde 2001
Remuneração	Todos os setores	Desde 1999

Tabela 5.5. Disseminação e continuidade das práticas de Sistemas de Trabalho.

As informações referentes ao controle dos padrões de Sistemas de Trabalho estão apresentadas na tabela 5.6. As ações decorrentes do controle são implementadas pela DIAL/SERHU.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Padrão
Organização do trabalho	SERHU	Comitês	Variável	Comitês para atuação em atividades específicas
Contratação de pessoal	SERHU	Concurso público	Variável	Composição da força de trabalho adequada
Avaliação de desempenho	SERHU	Avaliação de desempenho no SGD	Semestral	Todos os servidores avaliados
Remuneração	SERHU	Adicionais de remuneração	Variável	Incorporação dos adicionais pertinentes à remuneração dos servidores

Tabela 5.6. Controle dos padrões de Sistemas de Trabalho.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões de Sistema de Trabalho estão apresentadas na tabela 5.7. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela DIAL/SERHU, a partir das orientações da Alta Direção e da AGQ.

Aprendizado de Sistemas de Trabalho			
Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Quando
AGQ + AD	No. de doutores e mestres RAF da ABIPTI Padrões de trabalho Avaliação intragrupo	1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano Semestral	Análise Crítica Elaboração do PMG Elaboração do RG Avaliação de Desempenho - SGD
Evolução de Sistemas de Trabalho			
Ano	Oportunidades para Melhoria	Melhorias implementadas no ano seguinte	
1999	Identificar práticas de sistemas de trabalho	Práticas identificadas e implantadas	
2000	Instituir aprendizado Prática de reconhecimento Cooperação entre setores	Aprendizado implantado Implantação de prática de reconhecimento Criação de diversos comitês multi setoriais Implantação do SGD	
2001	Estabelecimento de padrões e controles	Padrões e controles estabelecidos Avaliação de desempenho intragrupo Servidores IEN excelência Servidores Destaque	

Tabela 5.7. Aprendizado dos padrões de Sistema de Trabalho

O SGD prevê um aprendizado contínuo do sistema, a partir de consulta do Setor de RH da CNEN aos gestores, com relação a uma análise da execução do ciclo anterior com apresentações de sugestões de melhoria. Como exemplos do aprendizado de 2001, as seguintes melhorias foram implementadas no sistema:

- ✓ Possibilidade da chefia hierarquicamente superior visualizar todas as etapas do processo de avaliação, até o nível do presidente do órgão;
- ✓ Introdução da avaliação intragrupo, onde o servidor de forma opcional pode avaliar seus pares e seu gestor imediato;
- ✓ Emissão de relatórios gerenciais.

5.2 Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas

A preocupação do Instituto com o desenvolvimento de sua força de trabalho atinge todos os níveis de formação, incluindo programas de pós-graduação. Assim, a competência técnica, bem como treinamento e participação em eventos técnico-científicos são destacados no Painel de Bordo do Instituto, como fatores críticos de sucesso.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

As demandas de capacitação do IEN são identificadas no início do ano a partir do planejamento dos objetivos específicos e dos resultados referentes a cada processo do IEN, por meio dos formulários de registro de processo, prática essa apresentada no critério 2, item 2.2 deste relatório. As necessidades de capacitação são informadas no campo 9, 'Necessidades de Capacitação de Pessoal', deste formulário, e são estabelecidas de forma participativa pela equipe do processo, de comum acordo com o chefe de Divisão. O SERHU/DIAL é o setor responsável pela consolidação das necessidades de capacitação em um Plano de Capacitação Institucional.

A capacitação e o desenvolvimento das pessoas são projetadas levando em consideração diversos aspectos, dentre os quais destacamos:

- ✓ Competência técnica necessária para desenvolver as atividades;
- ✓ Incentivo à pós graduação em atividades específicas;
- ✓ Requisitos legais aplicados ao tipo de atividade (por ex.:operador do reator Argonauta, Supervisor de radioproteção);
- ✓ Normas e padrões de qualidade, controle de meio ambiente e segurança;
- ✓ Procedimentos operacionais do Instituto;
- ✓ Práticas de gestão do Instituto;

- ✓ Componentes estratégicos do Instituto (estratégia, missão, visão, fatores críticos de sucesso, valores, etc.);
- ✓ Conhecimentos adicionais relacionados com cada atividade (línguas, *software*, etc.).

O IEN proporciona diversas oportunidades para capacitação da sua força de trabalho. As principais, tanto relacionadas ao desenvolvimento de competências técnico-científicas, quanto dos processos de apoio e de gestão, são:

- ✓ Cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado;
- ✓ Cursos de especialização;
- ✓ Mini cursos oferecidos em congressos;
- ✓ Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da CNEN – PDRH;
- ✓ Cursos técnicos e administrativos disponibilizados no País;
- ✓ Cursos diversos oferecidos pelo convênio com a UFRJ e ENAP;
- ✓ Programas de cooperação técnica com a Agência Internacional de Energia Atômica – AIEA;
- ✓ Cursos sobre os critérios de excelência do PNQ proporcionados pelo Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI/CNPq;
- ✓ Cursos e palestras internas.

O PDRH é um programa gerenciado pelo setor de RH da CNEN, constituído por diversos cursos formatados a partir de consulta às suas diversas unidades, no sentido de identificar as necessidades dos servidores e a disponibilidade de competência *in house*, uma vez que esses cursos são ministrados por servidores da própria CNEN. Essa filosofia objetiva disponibilizar uma série de treinamentos a custo zero para a Instituição. O IEN contribuiu para esse programa em 1999 com 13 cursos e em 2000 com 8. Esses cursos são avaliados pelo SERHU, por meio de questionário respondido pelos participantes, no que se refere à dinâmica do facilitador, ao conteúdo programático, carga horária e as instalações e facilidades. Essas informações são analisadas pelo setor e proporcionam condições para aprimoramento dos aspectos identificados como mais críticos. Como exemplos de melhorias advindas destas avaliações, foi adquirido mobiliário ergonômico para as salas de aula do IEN e equipamentos de *data show*, como TV e Projetor multimídia.

Também, por iniciativa de grupos de servidores ou individualmente, são oferecidos cursos de alfabetização para as pessoas das empresas terceirizadas.

Um programa de integração de novos contratados é coordenado pela própria CNEN, incluindo a apresentação dos vários setores, além de visitas a alguns dos seus institutos. Neste contexto, o IEN passou a oferecer um curso sobre noções básicas de radioproteção para recém contratados e outros servidores, com base no Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) da CNEN.

A realização das capacitações é feita por meio da Prática de Capacitação, cujo padrão, apresentado na figura 5.3, de responsabilidade da DIAL/SERHU, é executado sempre que ocorre uma solicitação de servidor por meio do Formulário de Solicitação de Capacitação/Eventos, apresentado na figura 5.4. Esse padrão é aplicado nos casos de participação em cursos, assim como em eventos (congressos, seminários, *workshops*, palestras, encontros, conferências, simpósios, visita técnica, etc.).

No que se refere à participação em cursos de pós-graduação, o padrão é norteado pelas diretrizes estabelecida pela Instrução Normativa IN-SRH-0012/98 da CNEN. Essa IN contempla cursos de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, que podem ser realizados no país ou no exterior. Contempla servidores que ocupam cargo de nível superior, cuja liberação parcial da jornada de trabalho é concedida, desde que os projetos propostos estejam alinhados às diretrizes institucionais.

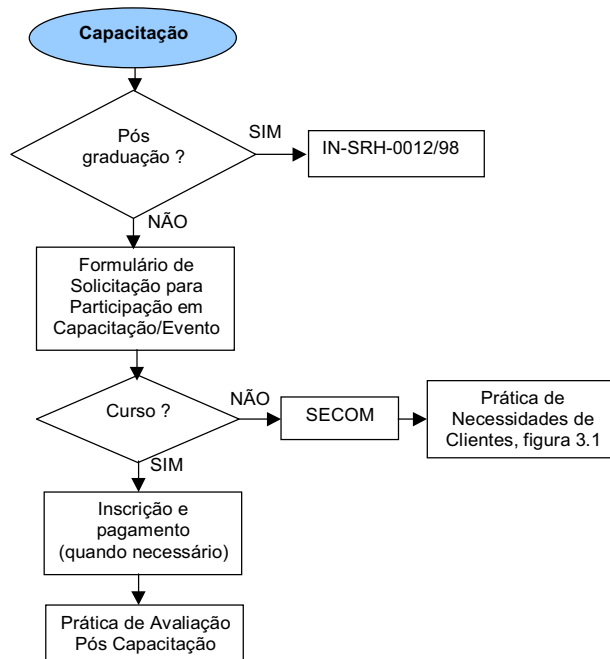


Figura 5.3 – Padrão de capacitação (cursos ou eventos).

Solicitação para Participação em Capacitação/Eventos

Nome do Servidor		Lotação/Ramal	
Cargo		Lotação/Ramal	
Nome do Curso/Evento		Custo do Curso/Evento	
Nível do curso/Evento	Inscrição:	Passagens:	Diárias:
Instituição:			
Período:		Carga horária:	
Objetivos esperados para esta capacitação:			
		Sim	Não
a) A Capacitação está prevista no SIGRES?			
b) O Currículo do servidor está cadastrado na plataforma Lattes?			
c) Inscrição realizada pelo servidor?			
Pareceres			
Chefia Imediata			Assinatura e Carimbo
Chefia Mediata			Assinatura e Carimbo
Deferimento da Divisão	Indeferimento da Divisão	Data	Recebimento no SERHU
			Data

Obs.: Anexar a ficha de Inscrição no Curso/Evento devidamente preenchida.

Figura 5.4: Formulário de solicitação para participação em capacitação/eventos

Este padrão visa assegurar que a capacitação pretendida pelo servidor está de acordo com as estratégias estabelecidas, sendo então de interesse institucional e que o servidor está capacitado para assimilar os novos conhecimentos. Os recursos utilizados para a realização dos eventos de capacitação de pessoal de cada Divisão do IEN são disponibilizados pelo orçamento recebido pela respectiva Divisão.

A eficácia das capacitações realizadas por meio de cursos, exceto pós-graduação, são avaliadas por meio da Prática de Avaliação Pós-Capacitação, cujo padrão, de responsabilidade da DIAL/SERHU, descrito a seguir, é executado 60 dias após a realização de um evento de capacitação no Instituto.

Após 60 dias do final de cada capacitação por meio de curso, o SERHU encaminha o Formulário de Avaliação Pós-Capacitação, apresentado na figura 5.5, à Divisão pertinente, para ser preenchido pelo servidor capacitado e pelo respectivo gestor junto ao SGD, que posteriormente o encaminha ao SERHU. As informações contidas no formulário são então consolidadas e analisadas pelo SERHU que auxilia a Alta Direção no sentido de buscar aprimorar as práticas do IEN relacionadas à capacitação de pessoal.

As participações em eventos são consideradas oportunidades para identificação de novos negócios para o IEN. Nesse sentido, essas participações são acompanhadas pelo SECOM, por meio da Prática de Necessidades de Clientes, descrita no critério 3, item 3.1 deste relatório.

AVALIAÇÃO PÓS-CAPACITAÇÃO	
PARTICIPANTE:	
TREINAMENTO:	
OBJETIVO:	
PROCESSO FINALISTICO AO QUAL ESTÁ ASSOCIADO:	
PERÍODO	CARGA HORÁRIA:
LOCAL:	
GESTOR	DIVISÃO/SERVIÇO:

I. AVALIAÇÃO DO GESTOR

1. Quanto ao conteúdo proposto para a capacitação, o participante.

Reciclou Conhecimentos
 Agregou novos Conhecimentos
 Transformou ou desenvolveu Atitudes e Habilidades
 Iniciou processo de Aprendizado

2. A capacitação aumentou o desempenho do participante e do setor
 SIM NÃO

Justificativa: _____

3. É possível perceber a dimensão da mudança em algum dos seguimentos abaixo

Motivação
 Identificação com a Missão, Visão e Cultura
 Maior interação com a equipe
 Atuação mais eficaz e inovadora

4. Esta capacitação deve ser reproduzida para outro participante?
 SIM NÃO

Justificativa: _____

Rio de Janeiro, ___ / ___ / ___

Assinatura

II. AVALIAÇÃO DO PARTICIPANTE

5. O evento contribuiu para o meu crescimento profissional?
 SIM NÃO

Justifique _____

6. A capacitação era necessária para melhorar o desempenho do setor?
 SIM NÃO

Justifique: _____

7. Minha participação aumentou ou melhorou referente a:

Motivação
 Identificação com a Missão, Visão e Cultura
 Maior interação com a equipe
 Atuação mais eficaz e inovadora

Rio de Janeiro, ___ / ___ / ___

Assinatura

Figura 5.5. Formulário de avaliação pós-capacitação

A cultura para a excelência é abordada e difundida por meio de participações nos eventos de capacitação relacionados aos critérios de excelência do PNQ oferecidos pelo Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, e pela AGQ que a dissemina internamente por meio das atividades relacionadas com o processo de gestão pela qualidade do IEN, mantendo uma agenda permanente de ações visando ampliar o conhecimento da força de trabalho sobre os critérios de excelência do PNQ, a metodologia do *Balanced Scorecard* (painel de bordo) e de formulação e operacionalização das estratégias, informações comparativas da ABIPTI e sobre o sistema de medição do desempenho global. Em março de 2001 a AGQ realizou cinco reuniões de internalização do processo de gestão pela qualidade, sendo uma com cada divisão do IEN. Estas reuniões contaram com a presença de, aproximadamente 60% dos servidores. Em maio 2001, a AGQ realizou o primeiro curso interno sobre os critérios de excelência do PNQ para 25 servidores componentes dos comitês internos de gestão, envolvidos com a elaboração do relatório de gestão do IEN, que incluem membros da alta Direção do Instituto.

A AGQ representa um fórum aberto de discussões sobre a cultura da excelência do IEN. Em suas reuniões semanais, assim como por meio do "Fale com a AGQ" na *intranet*, são proporcionados canais permanentes de discussão, internalização e capacitação das pessoas com relação às práticas de gestão, aos critérios de excelência do PNQ e outras técnicas da qualidade, assim como referente à prática de cultura de segurança, conforme apresentado no critério 1, item 1.2 deste relatório.

Como forma de procurar maximizar a motivação e a dedicação dos servidores, o IEN tem como prática buscar conciliar suas necessidades de pessoal com a satisfação profissional e pessoal, ou seja; cada servidor, sempre que possível, deve estar satisfeito com sua atividade. Desta forma, aqueles servidores que manifestam, por alguma razão, interesse em transferir-se para outro setor do IEN, encontram uma abertura para apresentarem às chefias suas necessidades e justificativas. Na maioria dos casos a transferência pleiteada é concedida.

A disseminação e a continuidade das práticas de Capacitação e Desenvolvimento estão evidenciadas na tabela 5.8.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Identificação de necessidades de capacitação	Todos os setores	Desde 2000
Solicitação de capacitação	Todos os setores	Desde 2001
Avaliação pós-capacitação	Todos os setores	Desde 2002
Capacitação para a cultura da excelência	Todos os setores	Desde 1999

Tabela 5.8. Disseminação e continuidade das práticas de Capacitação e Desenvolvimento.

As informações referentes ao controle dos padrões de Capacitação e Desenvolvimento estão apresentadas na tabela 5.9. As ações decorrentes do controle são implementadas pela DIAL/SERHU.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Padrão
Identificação de necessidades de capacitação	SERHU	Registro de processos	1 vez/ano	Todos os processos com suas necessidades de capacitação apresentadas
Solicitação de capacitação	SERHU	Formulário de solicitação de participação em capacitação/eventos	2 vezes/ano	Todas as capacitações realizadas mediante a apresentação do formulário deferido
Avaliação pós-capacitação	SERHU	Formulário de avaliação pós-capacitação	2 vezes/ano	Todos os servidores que participaram de capacitação avaliados
Capacitação para a cultura da excelência	AGQ	No. de pessoas capacitadas nos critérios de excelência do PNQ e em ferramentas da qualidade	1 vez/ano	Ampliar o número de pessoas capacitadas

Tabela 5.9. Controle dos padrões de Capacitação e Desenvolvimento.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões de Capacitação e Desenvolvimento estão apresentadas na tabela 5.10. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela DIAL/SERHU, a partir das orientações da Alta Direção e da AGQ.

Aprendizado de Capacitação e Desenvolvimento			
Responsável	Indicador/Informação	Freqüência	Quando
AGQ + AD	RAF da ABIPTI Padrões de trabalho No. de horas de capacitação recebidas Índice de qualificação da força de trabalho da área fim	1 vez/ano	Elaboração do PMG Elaboração do RG Análise crítica Análise crítica
Evolução da Capacitação e Desenvolvimento			
Ano	Oportunidades para Melhoria	Melhorias implementadas no ano seguinte	
1999	Identificar práticas de capacitação	Práticas identificadas e implantadas	
2000	Identificação das capacitações em função do desempenho da organização; Aprendizado	Campo 9 do registro de processos Aprendizado implantado	
2001	Estabelecimento de padrões e controles Avaliação da eficácia dos treinamentos	Padrões e controles estabelecidos Prática de avaliação pós-capacitação	

Tabela 5.10. Aprendizado dos padrões de Capacitação e Desenvolvimento.

5.3 Qualidade de Vida

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

Os perigos e riscos associados à operação dos processos do IEN, relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, são identificados e tratados pela Prática de Saúde no Trabalho, cujo padrão, de responsabilidade da DISR e executado de forma contínua, está descrito a seguir.

O IEN, como uma Instituição que desenvolve e opera processos tecnológicos nas áreas de química e de materiais, além de sua condição de instalação nuclear e radiativa, está submetido aos requisitos de licenciamento, junto ao IBAMA, e de certificação junto a CNEN de suas instalações nucleares e radiativas. Nesse sentido foi instituída a Comissão para Licenciamento junto ao IBAMA, constituída por representantes da DIQN, DIRA e DIRE, sob a coordenação da DISR, para:

1. Identificar os processos do IEN que apresentam riscos ou perigos à força de trabalho e ao meio ambiente;
2. Diagnosticar as condições reais de operação desses processos, considerando tais aspectos;
3. Implementar ações visando o atendimento dos requisitos especificados pelo IBAMA;
4. Obter as certificações junto à CNEN, e o licenciamento do IEN junto ao IBAMA.

As ações identificadas são implementadas a partir de suas aprovações em reuniões da Alta Direção.

A realização de exames médicos anuais em toda a força de trabalho também representa uma forma de identificar riscos relacionados à saúde, a partir da análise pelo médico do trabalho dos resultados dos exames de sangue, fezes e urina, dentre outros específicos, considerando o tipo de atividade desenvolvida por cada servidor. Todos os problemas de saúde identificados são encaminhados à médicos especialistas para tratamento, assim como as questões associadas às condições de trabalho são avaliadas. Já houve casos de transferência de setor de trabalho de servidor que apresentou este tipo de problema.

A DISR é a divisão responsável pela segurança física e radiológica da instituição. Seguindo os procedimentos estabelecidos pela CNEN e integrados com aqueles relacionados com a segurança do trabalho e ergonomia, busca prevenir os fatores de riscos ambientais, e assegurar a redução de acidentes de trabalho, monitorando as áreas expostas à radiação ionizante por meio de filmes dosimétricos, supervisão e orientação da força de trabalho e de empregados de empresas contratadas. Esta também é

responsável por encaminhar os servidores que executam atividades rotineiras com materiais radioativos à realização de exames anuais de corpo inteiro, assim como ministrar treinamento na área de Proteção Radiológica.

Apesar de estar legalmente desobrigado de constituir a CIPA, o IEN, entendendo a importância desta Comissão, voltou a constituí-la desde 1999. A CIPA é formada por representantes dos servidores de todos os setores do IEN, eleitos por sufrágio direto, e por representantes da Instituição indicados pelo Superintendente. Realiza ações voltadas para a integridade física da força de trabalho, tais como, visitas às áreas laborativas, elaboração de mapas de risco, semana interna de prevenção de acidentes - SIPAT, e reuniões mensais abertas à força de trabalho. Os problemas de segurança identificados são encaminhados à Alta Direção para análise e aprovação de soluções.

Os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho são identificados e tratados pela Prática de Avaliação do Clima Organizacional, cujo padrão descrito a seguir é executado a cada dois anos, sob responsabilidade da AGQ. Essa prática conta com o total comprometimento da Alta Direção do IEN.

A pesquisa de clima organizacional – PCO, é realizada por meio de um instrumento constituído de 48 afirmativas que são avaliadas pela força de trabalho segundo o seguinte grau de concordância: Concordo plenamente / concordo parcialmente / discordo parcialmente e discordo totalmente. O instrumento disponibiliza ainda uma questão aberta para comentários adicionais. As 48 afirmativas são fundamentadas nas dimensões e fatores apresentados na tabela 5.11.

A PCO foi aplicada em novembro de 2001 e contou com a participação de 202 servidores, representando 71,9% da força de trabalho do IEN.

DIMENSÃO	FATORES
D1 GESTÃO ORGANIZACIONAL (25)	F1 – MISSÃO E VISÃO 2005 (4)
	F2 – VALORES (14)
	Aspectos gerais (2)
	Responsabilidade Social (1)
	Ética (1)
	Cultura de Segurança (2)
	Profissionalismo (4)
	Valorização Humana (2)
	Inovação (2)
	F3 – Gestão pelos Critérios de Excelência do PNQ (5)
F4 – Reação à Pesquisa (2)	
D2 - DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS (7)	F5 – Treinamento (2)
D3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO (16)	F6 – Oportunidade de Crescimento (5)
	F7 – Relacionamento Pessoal (3)
	F8 – Ambiente de Trabalho (6)
	F9 – Condições Ergonômicas no Trabalho (3)
	F10 – Reconhecimento pelo Desempenho (4)

Tabela 5.11. Dimensões e fatores avaliados na PCO, com n^o de afirmativas entre parênteses.

A partir dos resultados da PCO, mostrados no critério 7, item 7.3 deste relatório, é elaborado um Plano de Ação de Melhoria do Clima Organizacional para aprimorar os fatores identificados como críticos pela pesquisa.

Com o objetivo de manter o clima organizacional no IEN propício ao bem estar, à satisfação e à motivação das pessoas, além das ações de melhoria advindas da PCO, os seguintes serviços e benefícios são disponibilizados pelo IEN para seus servidores:

- ✓ Plano Médico da CNEN: caracterizado como de elevada qualidade no atendimento, na abrangência das especializações cobertas e na grande área geográfica de atuação. A participação neste plano é obtida mediante contribuição em contra cheque no valor correspondente a 3,5% do salário bruto do servidor, incluindo seus dependentes diretos (cônjuge e filhos). O IEN complementa esta contribuição com R\$24,00 por servidor. É permitida a inclusão dos pais e filhos acima de 21 anos como dependentes especiais. Este plano permite o reembolso parcial de despesas efetuadas fora da rede credenciada.

- ✓ Oportunidades de desenvolvimento profissional e intelectual são efetivamente mantidas por meio de participações em eventos técnico-científicos, treinamentos no país e no exterior, visitas científicas a centros de excelência tecnológica, etc. Inclui-se, também, nessas oportunidades, a obtenção de graus de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.
- ✓ Palestras culturais;
- ✓ Convênios com estabelecimentos comerciais para obtenção de descontos;
- ✓ Convênio com a UFRJ, disponibilizando cursos de línguas gratuitos;
- ✓ Serviço de limpeza dos locais de trabalho e das áreas externas do Instituto;
- ✓ Serviço de jardinagem e paisagismo nas dependências do Instituto;
- ✓ Internet disponível para 100% dos servidores;
- ✓ Serviço de informação DESTAQUE da CNEN, com envio de cópias e arquivos de interesse profissional;
- ✓ Serviço de informações científicas das bases INIS, INSPEC e ENERGY da CNEN;
- ✓ Auxílio Alimentação – efetivado por meio de crédito em folha de pagamento e em conformidade com as diretrizes governamentais;
- ✓ Auxílio Pré-escolar – disponibilizado por meio da folha de pagamento e também obedece às diretrizes do governo federal;
- ✓ Transporte gratuito – e oferecido o sistema de vans para o transporte de ida e volta ao local de trabalho. Para os servidores que ainda assim não são atendidos pelas linhas das vans, é pago mensalmente em folha de pagamento o auxílio transporte, conforme previsto na legislação vigente;
- ✓ Posto bancário e de reprografia – disponibiliza espaço físico, buscando proporcionar atendimento personalizado à sua força de trabalho;
- ✓ Estacionamento – oferece 116 vagas gratuitamente para a força de trabalho e 4 vagas para visitantes, mantendo serviço de segurança 24 horas nesse local;
- ✓ Restaurante – disponibiliza serviços de 7h30 às 16:00hs;
- ✓ Biblioteca técnico-científica – comporta em seu acervo cerca de 10 mil volumes e 160 títulos, entre revistas e periódicos, disponibilizados para a força de trabalho e outras instituições;
- ✓ Ampla área verde – os jardins que cercam o IEN propiciam um ambiente agradável e busca assegurar oportunidades de bem-estar;
- ✓ Horário flexível - visando facilitar o cumprimento da jornada de trabalho dos servidores a instituição permite a utilização desse horário;
- ✓ IEN de Portas Abertas - este projeto pioneiro abriu as portas da instituição à visita dos familiares da força de trabalho, e contou com a presença de 17 famílias, num total de 59 participantes;
- ✓ Celebração festiva de final de ano e do aniversário do IEN, congregando a força de trabalho;
- ✓ Associação de Servidores – disponibiliza espaço físico para que essa entidade possa se estabelecer;
- ✓ Gestão Institucional focada na busca pela excelência, com base nos critérios de excelência do PNQ.

O IEN abre espaço para atividades grupais, de interesse pessoal dos servidores, como o grupo de orações, que costuma utilizar o auditório para apresentações durante o Natal e outras ocasiões.

A AGQ, a partir de uma conscientização de que trabalho e prazer podem e devem ser conciliados, vem tentando estabelecer um formato para suas reuniões que representem um fórum efetivo de motivação, satisfação e bem estar para seus membros e que possam servir de exemplos para outros fóruns do IEN.

O Serviço de Saúde oferece atendimento médico ambulatorial, na modalidade preventiva e assistencial e atendimento de enfermagem do trabalho, viabilizando a realização de exames médicos periódicos anuais, atendimentos de primeiros socorros e atuação em conjunto com a Segurança do Trabalho em treinamentos de Primeiros Socorros, Prevenção de Acidentes e exercícios da Brigada de Incêndio. O setor ambulatorial é complementado por um serviço odontológico, que disponibiliza atendimento de emergência, prevenção da saúde bucal e realiza anualmente durante uma semana entre os meses de agosto e outubro a campanha de fluoretação tópica aos filhos e dependentes de servidores com idade máxima de 14 anos, esta campanha é amplamente divulgada por meio de *intranet*, boletins e cartazes, e os interessados agendam a aplicação diretamente no consultório. Também dispõe de serviços fisioterapêuticos, contando com a colaboração de dois profissionais da área.

O Serviço de Administração Predial, SERAP, é responsável pela manutenção, avaliação e melhoria do transporte de servidores, do serviço de reprografia, do serviço de limpeza e do restaurante, cujo cumprimento das condições contratuais é permanentemente acompanhado por um servidor (fiscal). A satisfação dos servidores com relação a esses serviços são formalmente avaliadas por pesquisa feita com os usuários, cujos resultados são disponibilizados na *intranet*. Como exemplos de melhorias advindas dessas avaliações, foi melhorado o tratamento dos jardins do Instituto, assim como a qualidade do material

de limpeza. No sentido de buscar uma solução para a insatisfação constatada com relação ao restaurante, será realizada uma licitação para nova contratação.

A disseminação e a continuidade das práticas de Qualidade de Vida estão evidenciadas na tabela 5.12.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Saúde no trabalho	Todos os setores	Desde 2000
Avaliação do clima organizacional	Todos os setores	Desde 2001
Manutenção do clima organizacional	Todos os setores	Desde 1999

Tabela 5.12. Disseminação e continuidade das práticas de Qualidade de Vida.

As informações referentes ao controle dos padrões de Qualidade de Vida estão apresentadas na tabela 5.13. As ações decorrentes do controle são implementadas pela DIAL/SERHU.

Prática	Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Padrão
Saúde no trabalho	SERHU	Exames médicos	1 vez/ano	Todos os servidores com exames analisados
Avaliação do clima organizacional	AGQ	PCO	1vez/ 2 anos	Realização da PCO com pelo menos 80% dos servidores
Manutenção do clima organizacional	DIAL	Serviços e benefícios	Contínuo	Serviços e benefícios aprimorados e disponibilizados para os servidores

Tabela 5.13. Controle dos padrões de Qualidade de Vida.

b) Aprendizado

As informações referentes ao aprendizado dos padrões de Qualidade de Vida estão apresentadas na tabela 5.14. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela DIAL/SERHU, a partir das orientações da Alta Direção e da AGQ.

Aprendizado de Qualidade de Vida			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	RAF da ABIPTI Padrões de trabalho Índices do clima organizacional Taxa de acidente de trabalho com afastamento % recursos aplicados em benefícios não obrigatórios (VANS + Plano médico + atendimento odontológico)	1 vez/ano	Elaboração do PMG Elaboração do RG Análise crítica Análise crítica Análise crítica
Evolução da Formulação das Estratégias			
Ano	Oportunidades para Melhoria	Melhorias implementadas no ano seguinte	
1999	Identificar práticas de qualidade de vida	Práticas identificadas e implantadas	
2000	Identificação e tratamento dos fatores de bem estar Aprendizado	Prática de saúde no trabalho Aprendizado implantado	
2001	Estabelecimento de padrões e controles Avaliação do clima organizacional	Padrões e controles estabelecidos Prática de avaliação do clima organizacional	

Tabela 5.14. Aprendizado dos padrões de Qualidade de Vida.