

Critério 1: Liderança

O IEN vem buscando a melhoria contínua em seus padrões de trabalho para cumprir cada vez melhor a sua missão de gerar benefícios à sociedade. O Sistema de Liderança do IEN exerce papel fundamental na busca da qualidade e excelência de desempenho em todas as suas atividades. Isso ficou mais evidente desde 1999, quando o IEN criou a Assessoria para Gestão pela Qualidade (AGQ) para coordenar a implantação de um processo de mudança organizacional, baseado na melhoria de desempenho dos processos institucionais e na transformação da cultura vigente. Nesse mesmo ano iniciou sua participação no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI/CNPq, adotando os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

1.1 Sistema de Liderança

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1) As lideranças do IEN estão constituídas em vários níveis de atuação. Em sua linha hierárquica, de acordo com o organograma da Figura 5 do Perfil, está a Alta Direção (AD) e os Chefes de Serviços. Outros grupos, nomeados por portaria da Superintendência, exercem um papel de liderança em distintas instâncias do IEN e estão relacionados abaixo:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsáveis por processo (RP) ➤ Gestores de Desempenho (GP) ➤ Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual (GDCl) ➤ Comitê de Cultura de Segurança (CCS) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conselho Consultivo de Segurança do Reator Argonauta (CSRA) ➤ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) ➤ Coordenação do Programa de Pós-Graduação do IEN (PPGIEN) |
|---|--|

Os Diretores da Associação dos Servidores da CNEN, ASSEC, núcleo IEN, representam uma liderança para os servidores nas questões pertinentes.

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

O Superintendente 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 na *Intranet*, no *site* do IEN, em Boletins Informativos e no Jornal do IEN. Dependendo da importância e urgência do assunto, o superintendente reúne os servidores no auditório e passa a informação diretamente.

Quando o assunto é de caráter estratégico o superintendente convoca o Conselho Estratégico do IEN (CEI), formado pelos membros do GDCl e chefes das divisões técnicas (DICH, DIRE, DIRA, DISR e DIQN) e presidido pelo superintendente do IEN. Criado em julho de 2002 por portaria e regulamentado em regimento interno, o CEI tem o objetivo de ampliar a abrangência interna das discussões sobre a formulação das estratégias do instituto e servir de instância consultiva, apoiando a AD nas decisões de relevância estratégica. A constituição, forma de atuação e objetivos do GDCl são detalhados no item 5.3 deste relatório.

A AGQ coordena as ações para implementação do processo de gestão pela qualidade segundo os critérios de excelência do PNQ. É formalmente constituída de um representante de cada setor do IEN, presidida pelo Superintendente Substituto e representa um fórum de participação aberta e voluntária para a força de trabalho apresentar seus comentários, sugestões e insatisfações com relação às práticas do IEN. As reuniões da AGQ, por essas características, se constituem num ambiente propício para a busca da excelência no Instituto. A AGQ promove reuniões ordinárias para coordenar e avaliar a implementação do processo de gestão pela qualidade. Reuniões extraordinárias são convocadas para atender demandas específicas apresentadas pelos servidores por meio do canal "Fale com a AGQ" disponibilizado na *Intranet*. Esta prática (uso do canal AGQ na *Intranet*), permitiu em 2002 a criação do GDCl e do CEI, demonstrando assim sua efetividade. É no fórum da AGQ que o Plano de Melhoria de Gestão (PMG) é desenvolvido anualmente, tendo como base o Relatório de Avaliação Final (RAF), emitido pela ABIPTI, referente à avaliação do nível de excelência da gestão do Instituto. Desde sua criação (setembro/99), a AGQ realizou 59 reuniões, registradas em atas disponibilizadas na *Intranet*, distribuídas à toda a força de trabalho e divulgadas em quadros de avisos. As deliberações que envolvam mudanças nas práticas do IEN são encaminhadas à Alta Direção para análise e aprovação.

Um resultado importante do processo de gestão do IEN, conseqüência da prática de cultura de segurança apresentada nos itens 1.2, 4.1 e 6.3 deste relatório, foi a criação do Comitê de Cultura de Segurança (CCS). O CCS foi instituído visando aprimorar a Cultura de Segurança do IEN e é constituído por representantes das Divisões, ASSE, CIPA e AGQ, sendo presidido pelo Chefe da Divisão de Segurança e Radioproteção. Suas reuniões, são feitas quinzenalmente e, como na AGQ são abertas à participação de todos. Já foram realizadas 11 reuniões desde a criação do CCS em julho de 2002. As atas seguem o exemplo da AGQ quanto às formas de divulgação e deliberações.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o Programa de Pós-Graduação do IEN (PPGIEN) e o Conselho Consultivo de Segurança do Reator Argonauta (CSRA) realizam reuniões e representam fóruns de

discussão sobre os temas a eles associados. As atas dessas reuniões seguem o mesmo procedimento das da AGQ e CCS quanto a divulgação e deliberações.

Os grupos acima descritos (CEI, AGQ, GDCI, CCS, CIPA, CSRA e PPGIEN) representam um enriquecimento do Sistema de Liderança do IEN, subsidiando a AD nos assuntos pertinentes a cada grupo. Desta forma a prática de tomada de decisão fica melhor fundamentada e legitimada.

A Tabela 1.1. apresenta o padrão referente ao exercício da liderança e do processo de tomada de decisões.

Reunião	Tipo	Participante	Frequência	Responsável
SIEN	Ordinária	AD	1/semana	Superintendente
CEI	Extraordinária	SIEN + Div.Técnicas + GDCI	Sob demanda	Superintendente
AGQ	Ordinária/Extraordinária	Membros da AGQ + lideranças convocadas + voluntários	Função das necessidades / sob demanda do "Fale com a AGQ"	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 + voluntários	2/mês	Presidente do CCS
CSRA	Extraordinária	Membros do CSRA	Sob demanda	Presidente do CSRA
PPGIEN	Extraordinária	Membros do PPGIEN	Sob demanda	Coordenador do PPGIEN

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

Na Figura 1.1 são mostrados os modelos das atas de reuniões da AD, AGQ e CCS, em formatos padrão. As cores características de cada tipo de ata ajudam a força de trabalho a identifica-las nos quadros de aviso. (Ex: Ata da AD - cor azul, Ata do CCS - cor verde e Atas da AGQ – Cores diversas).

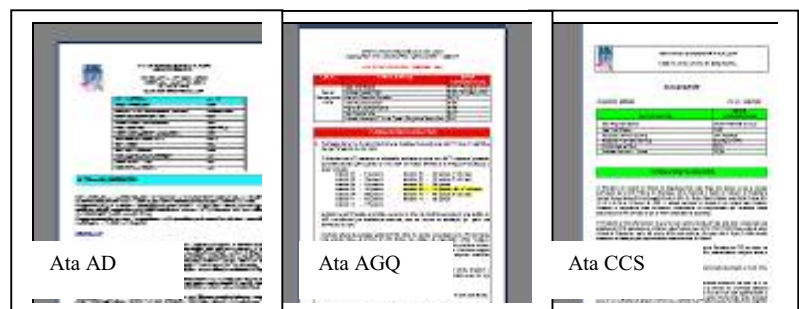


Figura 1.1 – Ilustração de modelo de Atas

2) As interações da AD com as partes interessadas 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 cada um desses segmentos 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 AD, em conjunto com o SECOM e a AGQ.

Parte interessada	Mecanismos	Frequência
Cientes	Reuniões de Integração com clientes	Variável
	Interação com clientes atuais e potenciais em congressos e encontros técnicos	Variável
Força de trabalho	Reuniões SIEN	Semanais
	Reuniões AGQ e CEI	Variável
	Reuniões com toda a força de trabalho	Variável
	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
	Elaboração do Caderno de Projetos do IEN	Anual
	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 Dez.
	Política de portas abertas aos servidores e seus familiares	Anual
	Seminários técnicos	Sob programa
	Participações em congressos e eventos técnicos	Variável

Parte interessada	Mecanismos (continuação)	Frequência
Mantenedor	Caderno de Projetos	Anual
	Plano de Viagens	Semestral
	Plano de Trabalho	Anual
	Relatórios de desempenho	Sob demanda
	Relatórios de execução financeira	Trimestral
	Relatório de gestão	Anual
	Relatório de progresso (<i>Progress Report</i>)	Bianual
	Participação no Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da CNEN (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
	Divulgação institucional	Permanente
Sociedade	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 e Internacionais	Sob demanda
	Canal "fale conosco" na homepage do IEN	Variável
	Conferências e Palestras de divulgação das atividades do IEN	Sob demanda

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

3) A criação e o desenvolvimento de um ambiente propício à excelência é um dos objetivos da AGQ, cujo padrão está descrito acima. As atividades da AGQ contam com o apoio e comprometimento do Superintendente e dos demais membros da AD, sendo que os Chefes da DICH, DIRA e DISR são membros efetivos.

4) A identificação, o desenvolvimento e a avaliação dos líderes são realizados pela *Prática de Desenvolvimento de Líderes*, descrita a seguir, cujo padrão está representado na Figura 1.2:

Superintendente do IEN ⇒ Indicado pelo Diretor de P&D/CNEN ⇒ Nomeado pelo Presidente/CNEN
Lideranças hierárquicas do IEN ⇒ Identificadas na AD, sugeridas pelo Superintendente ao Diretor de P&D/CNEN ⇒ Nomeadas pelo Presidente/CNEN
Lideranças não hierárquicas do IEN ⇒ Identificadas pela AD dentre os servidores com potencial de liderança, verificado pela atuação de destaque dentro de sua área, considerando aspectos de conhecimento e capacitação técnica, postura profissional e ética, capacidade de gerar resultados, habilidade para desenvolver trabalhos em equipe e relacionamento pessoal. <i>Indicação ⇒ forma eventual</i>

Figura 1.2 Identificação e nomeação dos líderes.

As seguintes atividades também representam oportunidades para identificação e desenvolvimento de líderes:

- Participação voluntária de servidores, estimulada pela AD, em comissões internas e grupos de trabalhos do tipo AGQ, CIPA, CCS, etc.;
- Indicação pela AD 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 (UT), negociando o Compromisso de Trabalho Anual (CTA) e avaliando o desempenho individual dos integrantes da equipe.

5) O IEN utiliza o Sistema Gestor de Desempenho (SGD), ferramenta corporativa da CNEN de avaliação do desempenho individual, descrito no item 6.1 deste relatório, para avaliar e desenvolver seus líderes. Este padrão está apresentado na Figura 1.3. Inicialmente é estabelecido um Compromisso de Trabalho Anual, CTA, negociado entre o líder e seu superior hierárquico, que consiste das tarefas e do estabelecimento de seis fatores de desempenho que traduzem as competências específicas para cada servidor/líder. 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 permite ainda a avaliação intragrupo, onde os servidores têm oportunidade de avaliar seus colegas da equipe e seu gestor (líder).

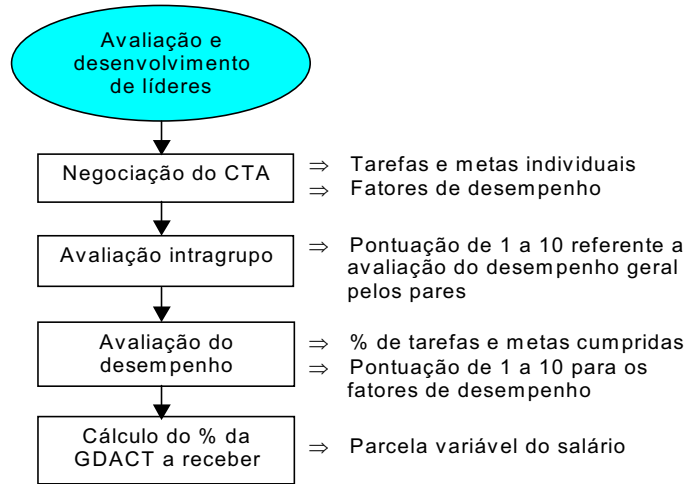


Figura 1.3. Padrão de avaliação e desenvolvimento de líderes.

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	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.
Tomada de Decisão	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.
Proatividade	Capacidade de ação em ambiente mutável e ambíguo. É caracterizado pela habilidade de prever oportunidades, riscos e desafios potenciais, de qualquer natureza, antevendo causas e conseqüências, articulando estratégias criativas e antecipando-se na ação de forma rápida e eficaz.
Empreendimento de Mudanças	Capacidade para perceber a necessidade de evolução e atuar como agente de mudanças, adotando uma postura aberta aos questionamentos.
Produtividade	Trata do alcance dos objetivos fixados, conjuntamente em termos de qualidade (correção, cuidados técnicos, administrativos, clareza e apresentação) e quantidade (volume previsto e negociado), comparando -se ambas em relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos
Liderança	Capacidade para influenciar positivamente a equipe. É caracterizado pela habilidade em inspirar a credibilidade, colaboração e aquiescência dos pares, conduzindo a ação da equipe ao encontro dos objetivos fixados.

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

Na Figura 1.4 é mostrado um caso típico de avaliação de liderança no SGD, que é um sistema totalmente informatizado, cujo acesso e utilização é feito via *Intranet*.

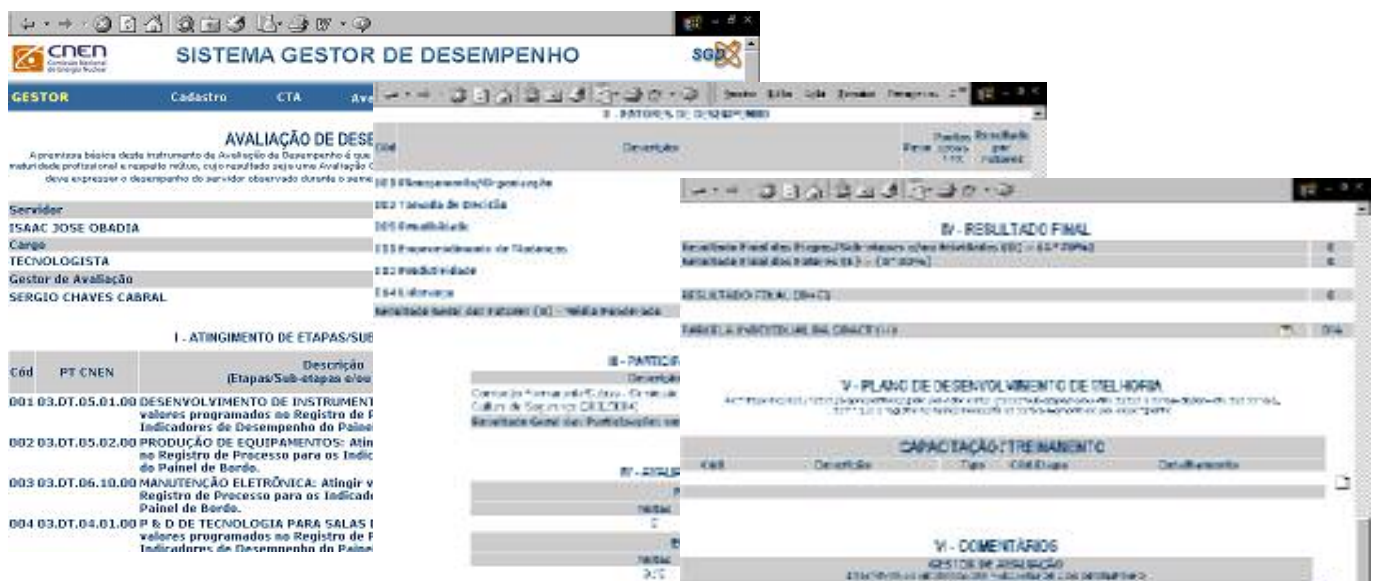


Figura 1.4. Telas do SGD referentes a avaliação e desenvolvimento de líderes.

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
Criação de ambiente propício à excelência	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.

As informações referentes ao controle das práticas do Sistema de Liderança são apresentadas na Tabela 1.5. As correções identificadas são efetuadas pela Alta Direção, SECOM, AGQ, ou pelo SERHU.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Frequência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Liderança e Tomada de Decisões	SIEN/ Edione	Atas de reunião ordinárias SIEN	1 ata/semana elaborada e divulgada	Semestral	8 / 26	16/26
Interação da AD com as Partes Interessadas	ASSE/Edison	Interações realizadas	Interação com todas as partes interessadas	Semestral	OK	OK
Criação de ambiente propício à excelência	AGQ/Isaac	Atas de reunião da AGQ	Reuniões ordinárias e extraordinárias	semestral	OK	OK
Desenvolvimento de Líderes	SERHU/Sérgio	Avaliações no SGD	Todos os líderes avaliados	Semestral	OK	OK

Tabela 1.5. Controle dos padrões do Sistema de Liderança.

Como resultado do controle, foi estabelecida ação de correção das práticas mostrada na Tabela 1.6.

Prática	Ação de Correção	Responsabilidade
Liderança e Tomada de Decisões	Na ausência do Superintendente, a Reunião deve ser liderada pelo seu substituto ou pelo chefe da ASSE	SIEN

Tabela 1.6. Ação de correção das práticas do Sistema de Liderança.

b) Aprendizado

As informações referentes à avaliação da efetividade dos padrões de trabalho do item Sistema de Liderança estão apresentadas na Tabela 1.7. As melhorias decorrentes do aprendizado são implementadas pela AD.

Avaliação da efetividade dos padrões do Sistema de Liderança			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	RAF da ABIPTI Qualidade do sistema de liderança	1 vez/ano	Elaboração do PMG Elaboração do RG
Ano	Exemplos de melhorias no Sistema de Liderança		
1999	Criação da AGQ/IEN para coordenar o processo de gestão segundo os critérios de excelência do PNQ		
2000	Definição do sistema de liderança		
2001	Sistematização das práticas de divulgação e comunicação com as partes interessadas Implantação do SGD e utilização para avaliação de líderes		
2002	Estabelecimento de padrões e controles Prática para desenvolvimento de líderes Criação do CEI, GDCI e CCS		

Tabela 1.7. Aprendizado dos padrões de trabalho do Sistema de Liderança.

1.2 Cultura da Excelência

b) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1) A busca pela excelência é o objetivo fundamental de médio prazo do IEN. Ela é explicitada na VISÃO 2005, estabelecida em 2000 em 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 1.5.

A definição dos componentes estratégicos foi obtida a partir de uma metodologia participativa de levantamento de dados da Instituição, tais como, competências essenciais, produtos, serviços, clientes, aspectos culturais e históricos do IEN, seu vínculo com a CNEN e sua inserção no contexto dos setores nuclear e correlatos.

Para a definição da Missão, cada Divisão do IEN discutiu e elaborou uma proposta. As sugestões 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 a participação de 75% dos servidores.

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 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 Ampliar a visão de foco no cliente e no mercado

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 consequente eficiência no desempenho de suas atividades.

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

Figura 1.5. Componentes estratégicos do IEN.

Os componentes estratégicos se mantêm válidos até o presente. São divulgados permanentemente nos meios de comunicação interna e em palestras para a força de trabalho, sendo a AGQ o setor responsável pela sua revisão e atualização. O histórico da busca pela excelência apresentado na Tabela 3 do Perfil ilustra algumas ações que evidenciam o compromisso institucional no sentido de alcançar esse objetivo fundamental.

2) 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 1.8.

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
Elaboração do Progress Report	Bianual	ASSE
Elaboração do Caderno de Projetos (Prática de Priorização e Projetos)	Anual	ASSE
Comitês internos referentes aos critérios do PNQ	Anual	AGQ
Reuniões e atas da AD	Semanal	SIEN
Reuniões e atas do CEI	eventual	SIEN
Reuniões e atas da AGQ	Semanal	AGQ
INTRANET	Contínua	SECOM
"Fale com a AGQ"	Contínua	AGQ
"Fale com o Superintendente"	Contínua	SIEN
Homepage do IEN	Contínua	SEINF
Jornal do IEN	Variável	SECOM
Boletins Informativos	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, PPGIEN e CSRA)	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 empregados terceirizados	Variável	SERHU

Tabela 1.8. Padrão de disseminação dos componentes estratégicos para a força de trabalho.

Além das ações realizadas no âmbito da estrutura formal do IEN, a disseminação do processo de mudança em busca da excelência é feita com base no efeito multiplicador: cada membro dos diversos comitês criados a partir das discussões no âmbito da AD e AGQ, destacando o GDCI no ano de 2000 e o CCS em 2002, convencidos da importância do processo de mudança, passa a legitimar e dar credibilidade a este processo, transmitindo à força de trabalho as bases de uma nova cultura.

Adicionalmente às iniciativas da AD e AGQ, que procuram esclarecer, divulgar e discutir os componentes estratégicos do IEN com a força de trabalho, a pesquisa de clima organizacional (PCO), por meio dos fatores avaliados na Dimensão 1, Gestão Organizacional, apresentada na Tabela 1.9, e a pesquisa de auto-avaliação da cultura de segurança, constituem importantes mecanismos para avaliar e assegurar o entendimento dos componentes estratégicos. Os resultados destas pesquisas estão apresentados no item 8.7 deste relatório. Dos resultados destas pesquisas, são implementados planos de ação visando melhorias dos fatores 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 1.9. Fatores considerados na PCO para avaliação dos componentes estratégicos.

3) O incentivo ao comprometimento das pessoas com a excelência é destacado nas ações associadas ao processo de mudança organizacional em busca da excelência iniciado em 1999, cujas práticas são estabelecidas com base nos Critérios de Excelência do PNQ. Esse processo vem sendo conduzido considerando os aspectos comuns relacionados à sua implementação. As dificuldades e resistências naturais são amenizadas com ações que provoquem uma clara percepção pela força de trabalho das mudanças que estão em curso, focando nas especificidades do IEN como uma instalação nuclear. Neste caso, a cultura deve ser centrada em segurança uma vez que o IEN está sujeito ao "estigma nuclear". Qualquer acidente, mesmo que de proporções mínimas, provoca danos de difícil reparação à imagem da Instituição. Essa abordagem possui as seguintes premissas principais:

- Premissa 1: para que mudanças efetivas ocorram no IEN, a implementação do processo de mudança baseado nos Critérios de Excelência do PNQ deve considerar a sua cultura organizacional;
- Premissa 2: em organização do setor nuclear, como o IEN, a segurança deve ser tratada de forma estratégica, pois a busca da excelência neste tipo de organização depende, sobretudo, da excelência em segurança.

A partir dessas premissas foi desenvolvido um sistema de gestão adaptativo, cuja estrutura básica se constitui, fundamentalmente, da prática de aprimoramento da cultura de segurança, apresentada de forma simplificada na

Figura 1.6. Esse sistema trata as inter-relações que ocorrem entre a implementação do processo de gestão e a cultura de segurança de forma adaptativa, modificando a cada ciclo de aprendizado, por meio de novas práticas de gestão, os fundamentos da cultura de segurança que representam maiores obstáculos para que uma implementação efetiva do processo de gestão em busca da excelência possa ser obtida, e simultaneamente aprimorando a cultura de segurança do IEN. Essa prática é também mencionada no Critério 4 e o seu padrão de trabalho está apresentado no Critério 6, item 6.3 deste relatório. Essa prática tem características de ineditismo, sendo parte de trabalho de doutoramento em andamento na COPPE/UFRJ.

A adoção da segurança como uma perspectiva do painel de bordo do IEN (vide item 2.1), a criação do CCS, e a edição da Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do IEN (Política de SMS), considerada um marco na história do Instituto e apresentada na Figura 1.7, são resultados da aplicação da prática de aprimoramento da cultura de segurança.

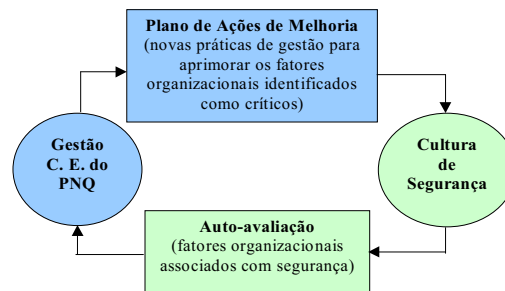


Figura 1.6. Contexto do processo de mudança organizacional em busca da excelência do IEN.

O Instituto de Engenharia Nuclear (IEN), como uma unidade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), classificado como instalação nuclear e radiativa, consciente de suas responsabilidades no que se refere ao uso seguro da energia nuclear, condição determinante para a excelência institucional, adota e se compromete com a presente **Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**, que visa priorizar, manter e aprimorar continuamente todas as condições relacionadas aos fatores humanos, técnicos e organizacionais, envolvidos nas questões ligadas à segurança, meio ambiente e saúde, que são partes indissociáveis do negócio do IEN

Os compromissos desta Política são:

- Tratar a segurança como fator estratégico;
- Fortalecer a cultura de segurança;
- Propiciar o comprometimento de toda a força de trabalho com a implementação da presente Política;
- Assegurar processo de melhoria contínua na busca de soluções tecnológicas seguras, ambientalmente adequadas e economicamente viáveis;
- Observar o rigoroso cumprimento das normas e legislação relativas à segurança das instalações, dos trabalhadores e sua saúde e da preservação do meio ambiente;
- Adotar, para os assuntos não prescritos na legislação específica do regime jurídico dos servidores públicos da União, as normas relativas à segurança e medicina do trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego;
- Dotar os profissionais do IEN de conhecimentos suficientes para assegurar o entendimento do significado de suas responsabilidades e das conseqüências de erros advindos de má interpretação ou negligência;
- Implementar sistemas de gestão da qualidade nos seus processos, com base nas normas pertinentes;
- Assegurar canais de comunicação entre todos os níveis da organização, permitindo que assuntos relacionados à segurança meio ambiente e saúde sejam avaliados de forma clara, transparente e responsável.
- Implementar e aprimorar continuamente a capacidade de respostas às emergências;
- Implementar um programa de saúde visando promover e preservar o bem estar da força de trabalho.

Figura 1.7. Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do IEN

Como forma de motivar a força de trabalho na busca da excelência a AD do IEN tem as seguintes práticas de reconhecimento:

- 1) **Diploma de Honra ao Mérito** – a AD indica dois servidores para receber o diploma outorgado pelo Presidente da CNEN;
- 2) **Servidor Destaque** - as chefias de Divisão indicam dois nomes para receberem este prêmio nas festividades de final do ano;
- 3) **Servidor IEN Excelência** – cinco são eleitos pela força de trabalho e outros cinco servidores são escolhidos pelo Superintendente. Os critérios de votação e escolha, listados abaixo, são estabelecidos pela Alta Direção. Esses critérios foram definidos de modo a 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 acima, sendo selecionados 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.

4) Os principais padrões de trabalho que orientam a execução das práticas são estabelecidos por meio dos diversos critérios apresentados na Tabela 1.10, que informa também os responsáveis pela definição do critério e os meios de veiculação dos padrões no Instituto.

Itens	Crítérios para Estabelecimento dos Padrões	Responsável pelo Critério	Meios de Veiculação do Padrão
1. LIDERANÇA			
1.1 – Sistema de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organograma do IEN ✓ Regimento Interno do IEN ✓ Sistema Gestor de Desempenho – SGD da CNEN 	AD + AGQ + CEI	INTRANET
1.2 – Cultura da excelência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 desemp. global	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton 	AD + AGQ	INTRANET
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS			
2.1 – Formulação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton 	AD + AGQ	INTRANET
2.2 – Desdobramento das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton 	AD + AGQ	INTRANET
2.3 – Planejamento da medição do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton 	AD + AGQ	INTRANET
3. CLIENTES			
3.1 – Imagem e conhecimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil do Instituto ✓ Características do setor nuclear 	AD + AGQ + SECOM	INTRANET
3.2 – Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil do Instituto ✓ Características do setor nuclear 	AD + AGQ + SECOM	INTRANET
4. SOCIEDADE			
4.1 – Responsabilidade sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologia de cultura de segurança da AIEA ✓ NE - 6.02 Licenciamento de Instalações Radiativas ✓ Norma CNEN-NE - 3.0.1 "Diretrizes Básicas de Radioproteção". 	AD + AGQ + DISR	INTRANET
4.2 – Ética e desenvolvimento social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Conduta da Alta Administração Federal 	AD + AGQ	INTRANET
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO			
5.1 – Gestão das informações da organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton 	AD + AGQ	INTRANET
5.2 – Gestão das informações comparativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de Dados SGID do Projeto Excelência da ABIPTI ✓ Técnica de <i>benchmarking</i> 	AD + AGQ	INTRANET
5.3 – Gestão do capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceito de capital intelectual ✓ Propriedade industrial 	AD + AGQ + GDCI	INTRANET
6. PESSOAS			
6.1 - Sistemas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
6.2 – Capacitação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
6.3 – Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 DISR SERHU	INTRANET
7. PROCESSOS			
7.1 – Gestão de processos relativos ao produto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
7.2- Gestão de processos de apoio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lei 8666/93 	Governo Federal	INTRANET
7.3 – Gestão de processos relativos aos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lei 8666/93 ✓ SICAF 	Governo Federal	INTRANET
7.4 – Gestão econômico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SIAFI 	Governo Federal	INTRANET

Tabela 1.10. Padrão para estabelecimento de padrões.

A verificação do cumprimento dos padrões estabelecidos para as práticas de gestão dos itens de enfoque e aplicação (Critérios 1 a 7) é realizada pelo Plano Geral de Controle das Práticas de Gestão do IEN, apresentado

parcialmente na Tabela 1.11. Este Plano identifica, para cada prática de gestão, o setor e a pessoa responsável pela verificação de sua execução, os indicadores ou informações utilizadas na verificação, a sua frequência, os resultados obtidos, as ações de correção sugeridas e o setor responsável pela implementação das ações. As informações são inseridas no Plano por cada responsável. A AGQ é responsável pela elaboração do Plano e pela verificação se todos os controles foram devidamente realizados. Este Plano fica disponibilizado na *Intranet*. O controle de cada uma das práticas é apresentado neste relatório, nos itens correspondentes.

Critério/Item do PNQ	Prática de Gestão	Setor/pessoa Responsável pela medição do controle	Indicador/Informação de Controle	Padrão de Trabalho Desejado para a Prática	Frequência de medição do controle	Resultado do Controle		Ação de Controle	Setor Responsável pela execução da prática e pela ação de controle
						Jan. a Jun.	Jul. a Dez.		
1.1 Sistema de Liderança	Liderança e Tomada de Decisões	SIEN/ Edione	Atas de reunião ordinárias SIEN	1 ata/semana elaborada e divulgada (26 / 26)	Semestral	8 / 26	16/26	Na ausência do Superintendente, a Reunião é liderada pelo substituto ou pelo chefe da ASSE.	SIEN
	Interação da AD com as Partes Interessadas	ASSE/Edison	Interações realizadas	Interação com todas as partes interessadas	Semestral	OK	OK		SIEN
	Criação de ambiente propício à excelência	AGQ/Isaac	Atas de reunião da AGQ	Reuniões ordinárias e extraordinárias	semestral	OK	OK		AGQ
	Desenvolvimento de Líderes	SERHU/Sérgio	Avaliações no SGD	Todos os líderes avaliados	Semestral	OK	OK		SIEN

Tabela 1.11. Plano Geral de Controle das Práticas de Gestão 2002 do IEN (parcial).

5) A avaliação da efetividade das práticas de gestão e dos padrões de trabalho do IEN referentes aos itens de enfoque e aplicação (Critérios 1 a 7), de uma maneira global, é realizada da seguinte forma:

- ✓ Por meio da participação do Instituto no processo de avaliação da gestão do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI. Essa avaliação é realizada uma vez por ano. 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. Com base nesse RAF, o IEN elabora o seu Plano de Melhoria de Gestão (PMG) sob a responsabilidade da AGQ em conjunto com os sete comitês internos de gestão. O PMG é implementado pelos setores envolvidos;
- ✓ Por meio da prática de análise crítica de desempenho;
- ✓ Por meio da elaboração do Relatório de Gestão que propicia uma oportunidade de análise e discussão da efetividade dos padrões de trabalho no âmbito da AD e AGQ.

O acompanhamento das práticas de aprendizado de cada item do PNQ é feito pelo Plano Geral de Aprendizado das Práticas de Gestão do IEN, apresentado parcialmente na Tabela 1.12. Este Plano identifica, para cada prática de gestão, o setor responsável pela avaliação de sua efetividade, os indicadores ou informações utilizadas na avaliação, as melhorias identificadas e o setor responsável pela implementação das melhorias. A AGQ é responsável pela elaboração e controle deste Plano, disponibilizando-o na *Intranet*. As avaliações da efetividade das práticas são apresentadas nos itens correspondentes.

Item do PNQ	Indicador/Informação para Avaliação das Práticas do Item	Setor Responsável pela avaliação	Melhorias Implementadas em 2002	Setor responsável pela implementação
1.1. Sistema de Liderança	RAF da ABIPTI Qualidade do sistema de liderança	AD + AGQ	Estabelecimento de padrões e controles Prática para desenvolvimento de líderes Criação do CEI, GDCl e CCS	AD + AGQ
1.2. Cultura da Excelência	Resultados da PCO Resultados da PCS RAF da ABIPTI Grau de comprometimento da AD com a cultura da excelência	AD + AGQ	Estabelecimento de padrões e controles Estabelecimento de padrão para definição de padrões Plano geral de controle das práticas de gestão Plano geral de aprendizado	AD + AGQ
1.3. Análise Crítica do Desempenho Global	Qualidade do plano de ações corretivas obtido RAF da ABIPTI	AD + AGQ	Estabelecimento de padrões e controles Revisão dos formulários de análise crítica Informatização da análise crítica por meio do módulo de Análise Crítica no SIGRES Incorporação na análise crítica da verificação da efetividade dos padrões estabelecidos (aprendizado) para os critérios de enfoque e aplicação (1 ao 7).	AD + AGQ
2.1. Formulação das Estratégias	Qualidade das estratégias formuladas Grau de conhecimento das estratégias pela FT (análise qualitativa) RAF da ABIPTI	AD + AGQ	Implantação da análise crítica do desempenho no final do ano Implantação do ciclo de controle das práticas do item Criação do Conselho Estratégico do IEN (CEI)	AD + AGQ

Tabela 1.12. Plano geral de aprendizado 2002 (parcial).

A disseminação e a continuidade das práticas de Cultura da Excelência estão evidenciadas na Tabela 1.13.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Definição dos componentes estratégicos	Todos os setores	Desde 1999
Disseminação dos componentes estratégicos	Todos os setores	Desde 1999
Comprometimento com a Excelência	Todos os setores	Desde 1999
Estabelecimento de padrões	Todos os setores	Desde 2002
Plano geral de controle	Todos os setores envolvidos	Desde 2002
Aprendizado	Todos os setores envolvidos	Desde 2002

Tabela 1.13. Disseminação e continuidade das práticas de Cultura da Excelência.

As informações referentes ao controle das práticas da Cultura da Excelência é apresentado na Tabela 1.14. As ações decorrentes do controle são implementadas pelos respectivos responsáveis pela execução das práticas.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Frequência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Definição dos componentes estratégicos	AGQ/Isaac	Componentes estratégicos	Componentes estratégicos atualizados	Semestral	OK	OK
Disseminação dos componentes estratégicos	ASSE/Edison	Formas de disseminação	Componentes estratégicos amplamente disseminados	Semestral	OK	OK
Comprometimento com a Excelência	ASSE/Edison	PCO PCS Servidor destaque Servidor Excelência	Pesquisas realizadas com pelo menos 80% dos servidores Reconhecimentos efetivados	Bianual Bianual Anual Anual	- - - OK	- - Não -
Estabelecimento de padrões	AGQ/Isaac	Implantação de novas práticas / melhorias decorrentes de aprendizado	Definição dos padrões segundo critérios exemplares e inovadores	Anual	OK	-
Plano geral de controle	AGQ/Gildásio	Verificação da execução das práticas	100% das práticas verificadas de acordo com o Plano geral de controle	Semestral	Não	100%
Aprendizado	AGQ/Isaac	Avaliação da efetividade dos padrões de trabalho	100% dos padrões avaliados de acordo com o plano geral de aprendizado	anual	-	100%

Tabela 1.14. Controle dos padrões da Cultura da Excelência.

Como resultado do controle, foi adotada a seguinte ação de correção das práticas apresentada na Tabela 1.15.

Prática	Ação de Correção	Responsabilidade
Comprometimento com a Excelência	Rever as práticas de reconhecimento de servidores destaque e excelência	SIEN

Tabela 1.15. Ação de correção das práticas de Cultura da Excelência.

b) Aprendizado

As informações referentes à avaliação da efetividade dos padrões de trabalho do item Cultura da Excelência estão apresentadas na Tabela 1.16. As melhorias decorrentes dessa avaliação são implementadas pela Alta Direção.

Avaliação da efetividade dos padrões da Cultura da Excelência			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	Resultados da PCO Resultados da PCS RAF da ABIPTI Grau de comprometimento da AD com a cultura da excelência	1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano	Análise Crítica Análise crítica Elaboração do PMG Elaboração do RG
Ano	Exemplos de melhorias na Cultura da Excelência		
1999	Criação da AGQ/IEN para coordenar o processo de gestão segundo os critérios de excelência do PNQ Estabelecimento dos Componentes estratégicos Participação no Projeto Excelência da ABIPTI, 2º ciclo		
2000	Melhoria dos veículos de divulgação dos componentes estratégicos Internalização da Cultura da Excelência por meio da criação de comitês internos de gestão para os critérios do PNQ e elaboração do Relatório de Gestão		
2001	Sistema adaptativo de gestão em busca da excelência Prática de avaliação da cultura de segurança Prática de avaliação do clima organizacional		
2002	Estabelecimento de padrões e controles Estabelecimento de padrão para estabelecimento de padrões Plano geral de controle das práticas de gestão Plano geral de aprendizado		

Tabela 1.16. Aprendizado dos padrões de trabalho Cultura da Excelência.

1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

c) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1) A análise crítica do desempenho global (ACDG) é efetuada pela Prática de Análise Crítica, usando o padrão de trabalho descrito a seguir. Esse padrão é de responsabilidade da AD e tem periodicidade anual.

As análises críticas realizadas no âmbito dos processos, das divisões e do IEN constituem o sistema de medição do desempenho, estabelecido no item 2.3 deste relatório. A Figura 1.8 apresenta o fluxograma do padrão desta prática. As análises críticas no nível dos processos são realizadas pelas equipes de cada processo. As das divisões representam uma consolidação das análises críticas dos seus processos e é de responsabilidade dos respectivos chefes. No nível institucional, a análise crítica fica a cargo da AD. Essas análises são realizadas em formulários, um para cada nível, elaborados pela AGQ e divulgados na *Intranet*. Em 2003 esses formulários tornam-se parte do módulo de análise crítica do SIGRES, detalhado no critério 5 e compõem o documento anual mostrado na Figura 1.9. A Figura 1.10 é mostra o formulário (parcial) da ACDG Institucional.

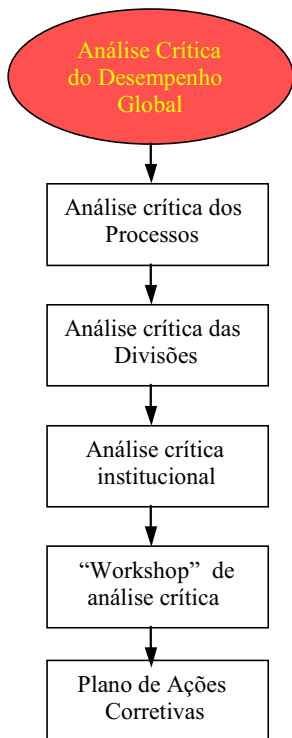


Figura 1.8. Padrão de análise crítica do desempenho global.

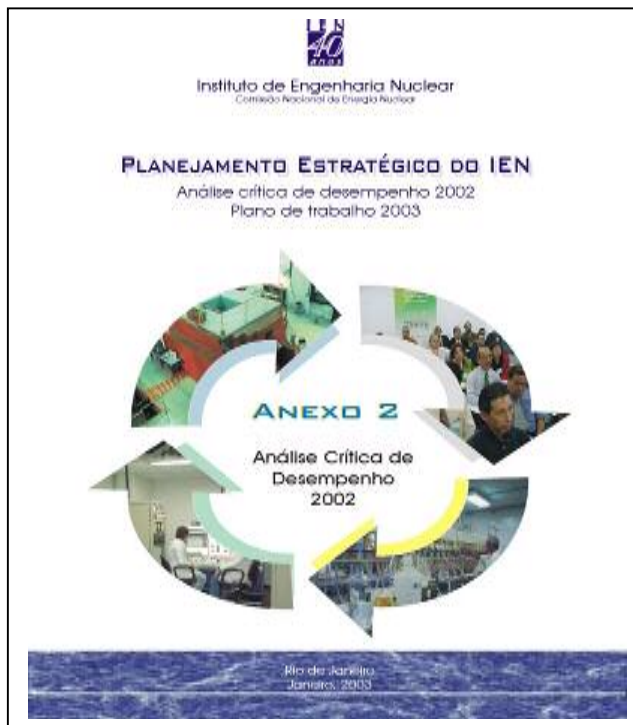


Figura 1.9. Documento anual de ACDG do IEN

INSTITUTO DE ENGENHARIA NUCLEAR						
REGISTRO DE ANÁLISE CRÍTICA INSTITUCIONAL - ANO : 2002						
• AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL						
INDICADOR	UNIDADE	REFERENCIAL MÉDIO DA ABIPTI 2002	META IEN	RESULTADO IEN 2001	RESULTADO IEN 2002	Ação Corretiva Proposta
F2- Índice de faturamento (recursos de faturamento/FT)	RS/pessoa	7.100,81	2.000	1138,00	1193,80	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar a formulação de contratos (aprendizado interno e padronização) • Fortalecer a estratégia atual de geração de receita própria • Intensificar marketing
3. ÍNDICE DE METAS ATINGIDAS PELO IEN - IMAI						
No. de metas atingidas pelo IEN IMAI = ----- x 100% = 14/25 x 100% = 56 % Total de metas planejadas pelo IEN						
4. APRENDIZADO						
Item do PNQ	Indicador/Informação para Avaliação das Práticas do Item				Sugestão de Melhoria	
1.1. Sistema de Liderança	RAF da ABIPTI e Padrões de Trabalho					
1.2. Cultura da Excelência	RAF da ABIPTI e Padrões de Trabalho Resultados da PCS e da PCO					

Figura 1.10 - Formulário (parcial) da ACDG Institucional

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 atendimento 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 a essas necessidades.

2) No nível dos processos, a análise crítica do desempenho global é feita por meio da avaliação do percentual de atendimento dos resultados planejados no registro de processo, acompanhados de uma avaliação qualitativa. Os resultados associados aos indicadores do painel de bordo pertinentes a cada processo são medidos e informados no formulário, com as respectivas qualificações do seu significado. No nível das divisões, a análise crítica consiste na consolidação dos resultados dos processos da divisão e na incorporação de resultados de caráter divisional, com as respectivas qualificações. No nível institucional, a análise crítica do desempenho global consiste na obtenção dos índices dos indicadores do painel de bordo e comparação com as metas de desempenho institucionais e referenciais externos pertinentes, levando-se em conta as relações de causa e efeito entre os indicadores, apresentada no Critério 2, item 2.3 deste relatório.

Durante o *Workshop* de Análise Crítica, os responsáveis por processo, os chefes de divisão e o Superintendente apresentam à força de trabalho os resultados das análises críticas. Esse evento representa uma oportunidade de integração, inclusive para internalizar esta prática.

3) O resultado final da prática de ACDG é consolidado em um Plano de Ações Corretivas, PAC, exemplo mostrado na Tabela 1.17, onde são apontadas as ações a serem implementadas com o objetivo de aprimorar a gestão e o desempenho do IEN. Esse Plano é discutido na AD, tendo por base as análises críticas realizadas. Como consequência natural desta prática a AD efetua uma reavaliação das estratégias estabelecidas e 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, identificando-se melhorias a serem implementadas.

O Que	Quem	Quando	Como	Situação
Institucionalizar a busca pelo fomento	GDCI	Abril 2003	Instituir prática para fomento e operacionalizar estratégia via chefes de serviço e gestores SGD, coordenada pela ASSE	Em andamento
Estabelecer política de segurança	DISR	Outubro 2002 (novo prazo 03/2003)	Tema a ser discutido no CCS	OK
Elaborar e implementar Plano de Melhorias	AD e AGQ	Julho 2003	Via reunião AD	Em andamento

Tabela 1.17. Exemplos de ações do PAC 2003

A comunicação do Plano de Ações Corretivas para todos os níveis do IEN, sob a responsabilidade do Superintendente, é feita por meio de reunião com a Alta Direção e Encontro com os Servidores. O PAC é ainda divulgado na *Intranet* e no Boletim. O Plano de Ações Corretivas identifica, para cada ação, o setor responsável por sua implementação e o respectivo prazo.

4) 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 nas etapas de 1) Elaboração do Relatório de Gestão do Instituto (RG), 2) Avaliação da gestão a partir do RG e 3) Visita às instalações do IEN.

Essa avaliação é realizada uma vez por ano e 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.

A disseminação e a continuidade da prática de ACDG são mostradas na Tabela 1.18.

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 1.18. 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 1.19. As correções identificadas pela AGQ são efetuadas pela Alta Direção, pelo SECOM ou pela AGQ.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Frequência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Análise crítica do desempenho global	AGQ/Isaac	Formulários de análise crítica. Plano de Ações Corretivas (PAC)	Formulários preenchidos e PAC elaborado	Anual	-	OK
Avaliação da gestão do IEN	AGQ/Isaac	% de participação no processo de avaliação da ABIPTI	100% a partir de 2000	Anual	100%	-

Tabela 1.19. Controle dos padrões da Análise Crítica do Desempenho Global.

b) Aprendizado

As informações referentes à avaliação da efetividade dos padrões de trabalho do item Análise Crítica do Desempenho Global estão apresentadas na Tabela 1.20. As melhorias decorrentes dessa avaliação são implementadas pela Alta Direção.

Avaliação da efetividade dos padrões da Análise Crítica do Desempenho Global			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	RAF da ABIPTI Qualidade do plano de ações corretivas obtido	1 vez/ano 1 vez/ano 1 vez/ano	Elaboração do PMG Análise crítica Elaboração do RG
Ano	Exemplos de melhorias na Análise Crítica do Desempenho Global		
2000	Participação no processo de avaliação da gestão do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI		
2001	Definição e implantação da prática (criação dos formulários de análise crítica, <i>workshop</i> , PAC)		
2002	Estabelecimento de padrões e controles Revisão dos formulários de análise crítica Informatização da análise crítica por meio da criação do módulo de Análise Crítica no SIGRE S Incorporação na análise crítica da verificação da efetividade dos padrões estabelecidos (aprendizado) para os critérios de enfoque e aplicação (1 ao 7).		

Tabela 1.20. Aprendizado dos padrões de trabalho da Análise Crítica do Desempenho Global.