

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
- ICMBio
COORDENAÇÃO REGIONAL 10

Análise da percepção dos servidores acerca do processo de avaliação de desempenho

Tatiana Vilaça

Goiânia/GO

2019/20

Tatiana Raquel Alves Vilaça

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em
Gestão para Resultados do Instituto Chico
Mendes de Conservação da Biodiversidade,
como requisito de conclusão.

Goiânia/GO

2019/20

AGRADECIMENTOS

Agradeço à equipe da CGGP, em especial às servidoras Marianna Domingos da Silva Melo, Eliane Barros de Carvalho e à Coordenadora-Geral, Thais Ferraresi, por acolher prontamente minha proposta e apoiá-la sem restrições; agradeço aos meus instrutores neste curso que permitiram que eu buscasse o desenvolvimento do TAF em formato diferente do habitual, dadas as mudanças previstas (e efetivadas) na minha unidade de lotação; agradeço a todos os servidores que gentilmente cederam seu tempo para preenchimento do formulário utilizado neste trabalho; e agradeço à minha família pela paciência e apoio costumeiros.

LISTA DE SIGLAS

Academia Nacional da Biodiversidade: Acadebio

Coordenação Geral de Gestão de Pessoas: CGGP

Coordenação Regional: CR

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade: ICMBio

Ministério da Economia: ME

Ministério do Meio Ambiente: MMA

Plano de Trabalho Individual: PTI

Plano de Trabalho de Equipe: PTE

Unidade de Conservação: UC

Unidade Avançada de Administrativo Financeira: UAAF

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1. Cargos dos participantes.....	13
Figura 2. Unidades de lotação dos participantes.....	13
Figura 3. Distribuição regional dos participantes.....	14
Figura 4. Faixa etária dos participantes.....	14
Figura 5. Número de participantes com e sem cargo comissionado ou função gratificada.....	14
Figura 6. Porcentagem de sugestões para melhoria do processo de avaliação de desempenho, por categoria.....	27
Figura 7. Círculo vicioso da avaliação de desempenho.....	29
Tabela 1. Comparação entre perfis de servidores com relação ao planejamento e às metas institucionais.....	21
Tabela 2. Comparação entre os perfis dos servidores acerca do rigor e da efetividade do processo avaliativo.....	22
Tabela 3. Quantitativo de servidores por região.....	24
Tabela 4. Porcentagem de unidades com planejamento, execução e monitoramento, e correlação entre as metas individuais e institucionais, por região.....	24
Tabela 5. Percentual de servidores que conhecem as metas institucionais e individuais, por região.....	25
Tabela 6. Efetividade da avaliação de desempenho.....	26

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados da análise da percepção dos servidores acerca do processo de avaliação de desempenho institucional, realizada por meio da disponibilização de formulário *online*, pelo período inicial de 21 dias (10.12.19 a 31.12.19), reaberto por mais 26 dias (06.01.2020 a 31.01.2020). Foram apresentados questionamentos acerca do perfil dos servidores, do planejamento das unidades, das estratégias utilizadas no processo avaliativo, do alinhamento entre as metas individuais e institucionais, bem como da percepção do impacto da avaliação do ponto de vista do servidor. Inicialmente, os resultados da pesquisa apontaram um cenário favorável no Instituto, visto que a maioria dos servidores afirmou haver planejamento estabelecido em suas unidades de exercício, bem como algum tipo de pactuação prévia ou planejamento que subsidiou a definição das metas dos Planos de Trabalho Individuais ou de Equipe. Contudo, com o aprofundamento das respostas foi possível identificar desafios na condução do processo avaliativo, sobretudo decorrentes das dificuldades de elaboração de planejamentos adequados e proceder o desdobramento das metas institucionais até as individuais.

Palavras chaves: Avaliação de desempenho; planejamento; metas institucionais e metas individuais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1.Tema.....	8
1.2.Unidade de Aplicação.....	9
1.3.Justificativa.....	9
1.4.Objetivo.....	10
2. MÉTODO.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO.....	12
4.1. Perfil dos participantes.....	12
4.2. Sistema.....	15
4.3. Planejamento.....	16
4.4. Metas Intermediárias.....	17
4.5. Impacto.....	18
4.5.1. Rigor ou justiça no processo avaliativo.....	18
4.5.2. Efetividade da avaliação de desempenho.....	20
4.6. Recortes por perfis e regiões.....	21
4.6.1. Comparação entre servidores com e sem cargo comissionado ou função gratificada.....	21
4.6.2. Recortes regionais.....	23
4.7. Sugestões para aprimoramento do processo avaliativo.....	26
5. CONCLUSÃO.....	31
6. REFERÊNCIAS.....	37
ANEXO 1 - Questionário disponibilizado aos servidores.....	38
ANEXO 2 – Dificuldades com o sistema.....	39
ANEXO 3 – Relatos dos servidores cujas unidades realizaram planejamento ou pactuação prévia das metas da avaliação de desempenho.....	43
ANEXO 4 - Relatos dos servidores cujas unidades não realizaram planejamento ou pactuação prévia das metas de avaliação da desempenho.....	48
ANEXO 5 – Sugestões para aprimoramento do processo avaliativo.....	51

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A avaliação de desempenho está prevista na Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e indica, em seu art. 20, cinco fatores a serem observados, quais sejam, a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Em 2008, a Lei nº 11.784/08 instituiu a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dentre outras providências, e o Decreto nº 7.133/2010 estabeleceu critérios para avaliação de 75% das carreiras do Poder Executivo Federal, dentre elas, a carreira de Especialista em Meio Ambiente, que abarca os servidores deste Instituto (Art. 1º, inciso XXVI).

A Portaria MMA nº 465, de 26 de novembro de 2013, dispõe sobre a normatização dos critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da GDAEM e da GTEMA, no âmbito do ICMBio e dá outras providências.

A aplicação da avaliação de desempenho no ICMBio iniciou-se em 2009 e ocorria por meio de formulários, contendo a avaliação da chefia e a autoavaliação.

No Ciclo Avaliativo 2011/2012, passou a ser realizada pelo Sistema de Avaliação de Desempenho Individual – SIADI. Já durante os Ciclos Avaliativos 2012/2013 até 2017/2018, utilizava-se o Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD, gerido pelo Ministério da Saúde.

A partir do Ciclo Avaliativo 2018/2019, o preenchimento do formulário de avaliação dá-se por meio do Módulo de Avaliação de Desempenho – AD do SIGEPE, gerido pelo Ministério da Economia.

Em 2019, na avaliação de desempenho referente ao Ciclo 2018/2019, possibilitou-se também a avaliação da chefia pelo servidor, sendo esta opcional.

Observa-se que há uma década este Instituto realiza o procedimento de avaliação de desempenho, nos moldes da legislação federal e das normativas estabelecidas para o Executivo Federal.

O presente trabalho apresenta os resultados da análise da percepção dos servidores do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade- ICMBio acerca do processo de avaliação de desempenho, considerando as experiências dos servidores com vistas a identificar experiências exitosas e desafios, a existência de alinhamento entre as metas institucionais e individuais, bem como o impacto da avaliação sob o ponto de vista do servidor.

1.2 Unidade de Aplicação

Considerando o objetivo deste trabalho, o formulário foi enviado a todos os servidores, logo, todas as unidades deste Instituto foram acionadas. Contudo, considero que o resultado final das análises realizadas pode contribuir diretamente com as atividades desempenhadas pela CGGP, a qual é patrocinadora do presente trabalho.

1.3 Justificativa

Inicialmente, por ser lotada na Coordenação Regional (CR) 10, sediada em Goiânia/GO, realizei minha inscrição no curso de PGR com a intenção de buscar contribuir com a gestão da minha unidade, por meio do estabelecimento de uma sistemática de planejamento e com a organização de processos internos.

Contudo, com a mudança da gestão institucional, ocorrida no ano de 2019, foi aventada a possibilidade de extinção de Coordenações Regionais (do total de 11 para 5), com forte indicativo de extinção da CR-10. Tal previsão poderia alterar sobremaneira a forma de trabalho das coordenações remanescentes, tornando inaplicável um eventual esforço de planejamento executado anteriormente às mudanças. Aventou-se ainda que, caso não houvesse a extinção da CR-10, seu escopo de trabalho seria profundamente alterado, o que também traria prejuízos ao desenvolvimento de qualquer trabalho em curso na unidade. A reestruturação foi efetivada pelo Decreto nº 10.234, de 11.02.2020, que reduziu o número das Coordenações Regionais, transformou-as em Gerências Regionais e alterou sua estrutura, incorporando as UAAs, dentre outras alterações.

A despeito da concretização da mudança somente no mês de fevereiro de 2020, suas consequências atingiram a CR-10 muito antes, uma vez que as diferentes informações divulgadas acerca de seu possível fechamento ou reestruturação, mesmo em caráter especulativo, somadas a alterações internas, provocaram reações diversas na equipe, tornando o ambiente pouco receptivo a novas propostas.

Diante do cenário de incertezas, busquei um novo objeto de trabalho que, independente das alterações realizadas, estaria mantido na Instituição, inclusive por força de normativas.

Observando a condução do processo de avaliação de desempenho na minha unidade de lotação e em outras unidades do ICMBio, foi possível observar que existem diferentes metodologias utilizadas em sua aplicação, sendo que, aparentemente, algumas unidades estão

mais avançadas no estabelecimento de planejamento e metas individuais, ao passo em que outras parecem tratar a avaliação de desempenho como um mero cumprimento de protocolo da Administração Pública, sem vinculação com o planejamento institucional.

Tal variedade de cenários pressupõe a existência de experiências com diferentes graus de êxito e com diferentes níveis de alinhamento com as metas institucionais, sendo possível buscar as experiências mais exitosas e identificar eventuais gargalos no rito de avaliação de desempenho no Instituto, o que poderia contribuir para a melhoria do procedimento na minha unidade de lotação e em outras unidades da Instituição.

Tal pressuposto, aliado ao meu interesse pelo tema, sobretudo após minha experiência na CR-10, suscitou meu interesse em tratar a avaliação de desempenho no meu Trabalho Aplicativo Final (TAF) do PGR. A proposta foi submetida à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas-CGGP, dada sua competência institucional, e foi prontamente apoiada pela Coordenadora-Geral e equipe, que contribuíram bastante para sua efetivação.

Por fim, cabe ressaltar que minha decisão somente pôde ser efetivada em função da sensibilidade dos instrutores e orientadores deste curso que permitiram a aplicação do meu trabalho fora do modelo habitual.

1.4 Objetivo

Avaliar a percepção dos servidores acerca do processo institucional de avaliação de desempenho, buscando:

- a) Identificar os elementos que acarretaram experiências exitosas na aplicação do processo de avaliação de desempenho;
- b) Identificar eventuais gargalos no processo de avaliação de desempenho;
- c) Avaliar se há correlação entre as metas individuais e as metas institucionais.

2. MÉTODO

A partir da definição do tema, contatei, em 27/09/2019, a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, responsável pela condução do processo de Avaliação de Desempenho Institucional, a fim de informar meu interesse em trabalhar com a avaliação de desempenho, bem como verificar se havia interesse daquela coordenação em apoiar o projeto. Meu contato

foi prontamente respondido e o apoio foi imediato, fato que, além de permitir a execução do projeto, me deixou bastante motivada com o TAF.

Em 29.11.2019 foi realizada reunião presencial com a equipe da CGGP, incluindo as servidoras Marianna Domingos da Silva Melo, Eliane Barros de Carvalho, a Coordenadora-Geral, Thais Ferraresi, além do instrutor Júlio Rosa, o qual gentilmente substituiu minha orientadora no curso, Rossana Santana, que estava em período de férias.

A reunião foi bastante profícua e foi possível validar o questionário a ser utilizado, o qual havia sido antecipadamente apresentado por e-mail à CGGP. Ademais, a equipe da CGGP deu contribuições relevantes para a aplicação do formulário, além de ter apresentado informações que remontam ao início da implantação do processo de avaliação de desempenho no Instituto, os avanços posteriormente agregados, e o modelo atualmente vigente.

Após a reunião, as contribuições da CGGP foram agregadas ao formulário, bem como algumas das contribuições apresentadas via email pela Divisão de Gestão Estratégica e Modernização - DGEM, após diálogo com o Chefe de Divisão, Eliel Fontenele Silva, acerca do planejamento institucional.

Validada a versão final, o formulário *online* foi disponibilizado via Microsoft Forms, por meio do email institucional, encaminhado pela CGGP a todos servidores do Instituto. A pesquisa ficou disponível pelo período inicial de 21 dias (10.12.2019 a 31.12.2019), posteriormente expandido por mais 26 dias (06.01.2020 a 31.01.2020), totalizando 47 dias. A proposta de fragmentar o período de disponibilização do formulário foi sugerida pela CGGP como estratégia para atrair mais participantes, sobretudo considerando o período de férias e recesso de fim de ano.

As questões podiam ser respondidas de forma anônima ou identificada, com vistas a evitar constrangimentos e atingir o maior número possível de servidores. Os questionamentos apresentados aos servidores estão descritos no Anexo I deste documento.

Após finalizado o prazo de disponibilização do formulário, os resultados foram analisados e apresentados à CGGP em reunião realizada em 27.02.2020, com participação da Coordenadora-Geral, Thais Ferraresi, da Coordenadora de Educação Corporativa, Renata Adjunto, das servidoras Marianna Domingos da Silva Melo, Eliane Barros de Carvalho, Tatiane de Carvalho Benevides, além do instrutor do PGR, Júlio Rosa.

Os resultados foram discutidos com a equipe da CGGP e serão apresentados neste documento.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

O presente trabalho está baseado nas normativas referentes ao processo de avaliação de desempenho citadas no Item 1 (Introdução) e adotou o modelo de entrevista estruturada na elaboração do formulário disponibilizado aos servidores. Trata-se de uma estratégia de escuta direcionada, com perguntas objetivas e discursivas, as quais podiam ser respondidas de forma anônima ou identificada, com vistas a minimizar possíveis constrangimentos.

Conduzir o tema partindo da escuta dos servidores tem fundamento na teoria de Edgar Schein, que cunhou a expressão Cultura Organizacional e apontou a necessidade de saber criá-la e manejá-la em prol da missão institucional. Assim, conhecer o perfil dos servidores e o contexto em que desenvolvem seus trabalhos pode ser um ponto de partida para compreensão desafios da aplicação do processo de avaliação de desempenho na Instituição.

O engajamento dos servidores na execução de suas atividades é, em tese, revelado no processo avaliativo e apresenta intensa relação com as teorias motivacionais. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow, por exemplo, demonstra que, uma vez supridas as necessidades fisiológicas e de segurança, outros fatores passam a ser relevantes na motivação dos trabalhadores, quais sejam, relacionamento, estima e autorealização. Tal teoria é plenamente aplicável à realidade do ICMBio, e pode contribuir para orientar a atuação dos gestores na gestão de pessoas, inclusive no processo de avaliação de desempenho.

Diante disso, a percepção dos servidores foi o objeto deste trabalho, cujos resultados levaram à CGGP um retrato, ainda que parcial, da cultura institucional, e podem de servir de subsídios aos gestores das diversas áreas que tenham interesse no tema.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

O primeiro resultado obtido foi a pactuação, com a CGGP, dos questionamentos a serem inseridos no formulário disponibilizado aos servidores. Considero como cumprimento de uma etapa inicial relevante, uma vez que foram definidos os pontos a serem avaliados para facilitar o alcance dos objetivos deste trabalho.

Após finalizado o prazo de disponibilização do formulário (31.01.2020), os dados obtidos foram analisados e os resultados estão apresentados a seguir.

4.1. Perfil dos participantes:

O formulário foi respondido por 300 servidores dos quais 73% são analistas ambientais, 15% técnicos administrativos, 5% técnicos ambientais, 4% analistas administrativos e 4% outros (Figura 1). A maior adesão dos analistas ambientais reflete o corpo institucional, composto em 65% por servidores desse cargo (dato disponível no Painel Dinâmico de Informações do ICMBio, link: http://qv.icmbio.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc2.htm?document=painel_corporativo_6476.qvw&host=Local&anonymous=trueQuic).

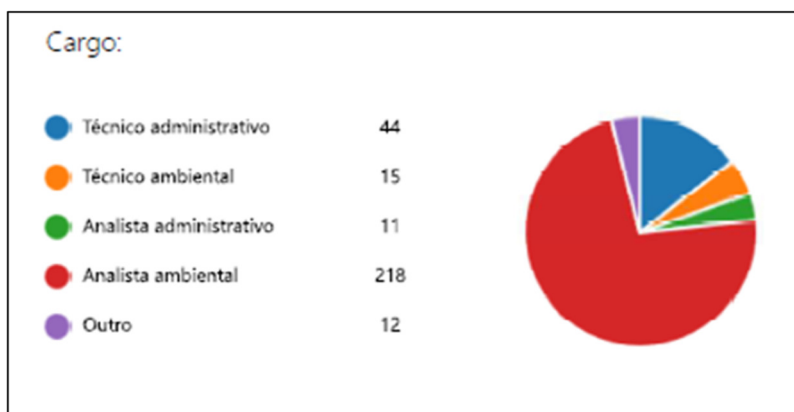


Figura 1. Cargos dos participantes.

Os servidores lotados em Unidades de Conservação lideraram o número de respostas emitidas (61%), seguidos dos servidores da Sede (14,5%) e dos Centros de Pesquisa (14,5%), das Coordenações Regionais (7%), UAAF (2%) e da Acadebio (1%) (Vide Figura 2). Já a representatividade dos participantes por região apresentou distribuição mais equilibrada (Vide Figura 3).

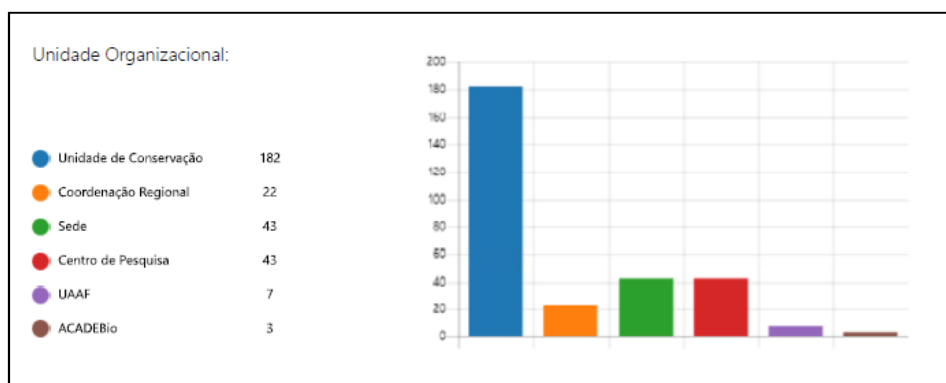


Figura 2. Unidades de lotação dos participantes.

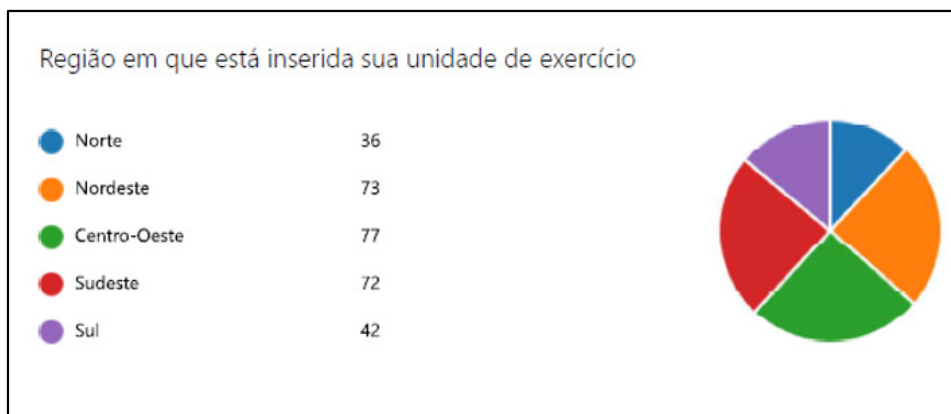


Figura 3. Distribuição regional dos participantes.

A faixa etária predominante abarca os servidores de 31 a 50 (Figura 4) que, somados, totalizam 71% dos participantes. Ademais, observa-se que 67% dos participantes não possuem cargo comissionado ou função gratificada (Figura 5).



Figura 4. Faixa etária dos participantes.

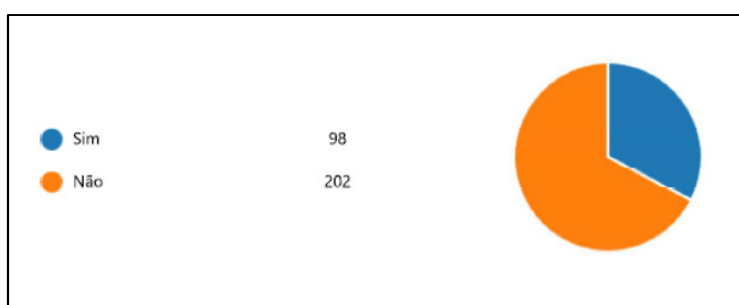


Figura 5. Número de participantes com e sem cargo comissionado ou função gratificada.

A maioria dos servidores está lotada em unidades com 1 a 5 pessoas (38%), que somadas àquelas com 6 a 10 pessoas, atingem-se 64% dos casos. Destaco que tais informações

incluem servidores e demais colaboradores, fato que demonstra que as unidades do ICMBio são majoritariamente geridas por um baixo número de servidores.

Vale lembrar que o formulário disponibilizado permitia participação anônima, contudo, um terço dos participantes optou por se identificar.

4.2. Sistema

Questões relativas ao Sistema:

Você teve dificuldades para acessar o sistema de avaliação de desempenho?

Você teve dificuldades para realizar o preenchimento dos questionamentos do sistema?

As orientações disponibilizadas nos meios de comunicação institucionais foram suficientes para sanar as eventuais dúvidas?

Cite as principais dificuldades enfrentadas, caso existentes. (OPCIONAL)

A análise dos itens referentes ao acesso ao sistema de avaliação, gerido pelo Ministério da Economia (ME), apontou que 69% dos servidores não tiveram problemas para efetuar o acesso e 71% não tiveram problemas no preenchimento dos questionamentos do sistema.

As informações disponibilizadas nos meios de comunicação institucionais foram consideradas suficientes por 68% dos participantes. Tal resultado foi menor do que os obtidos na pesquisa realizada pela CGGP, no ano de 2018, na qual 86% dos servidores declararam que os informes disponibilizados pela CGGP acerca dos PTIs foram bons ou ótimos (Vide processo SEI nº 02070.001879/2018-46). Contudo, ambas apontam a suficiência dos materiais informativos disponibilizados.

A questão discursiva referente à eventuais dificuldades encontradas para acesso ao sistema de avaliação, a qual era opcional, foi preenchida por 97 servidores. A maior parte das respostas (48,5%) destacou que a interface do sistema é pouco amigável e anti-intuitiva. Das contribuições obtidas (disponíveis no Anexo II), vale destacar algumas que sintetizam os problemas de acesso ao sistema:

“O acesso ao Sigepe através do SIGAC é confuso e dá muitos erros, direciona para a página errada e o acesso à avaliação de desempenho dá erros, além de não ser intuitiva.”

“Achar o link certo, acessar e visualizar as informações, acrescentar observações.”

“Múltiplas páginas e processos/etapas/confirmações. Merecia portal próprio e mais simples/intuitivo.”

Ainda foram observadas críticas pontuais acerca das frequentes mudanças de sistema e dos critérios os quais foram citados como genéricos, similares entre si e confusos.

Houve também críticas ao modelo de pontuação que define a nota máxima como “superou a expectativa” visto que certos parâmetros avaliados não são passíveis de superação, como a pontualidade e o conhecimento da legislação. Ademais, foi considerado injusto que o servidor receba nota máxima somente se superar a expectativa do chefe, o que é bastante subjetivo, e não é passível de mensuração.

Ainda neste tema cabe apontar que houve poucas (6%) reclamações acerca do acesso ao sistema decorrentes da má qualidade da internet disponível na unidade do participante.

4.3 Planejamento

Questão relativas ao Planejamento:

A unidade em que você atua possui planejamento estabelecido?

Caso tenha respondido positivamente à questão anterior, a unidade em que você atua executa e monitora o planejamento estabelecido?

A unidade em que você atua realizou algum planejamento ou pactuação prévia das atividades, antes da abertura do sistema de avaliação de desempenho para inclusão das metas?

Caso não tenha havido pactuação prévia ou planejamento na sua unidade, como foram definidas as metas individuais (ou de equipe) inseridas no sistema de avaliação? Em que momento (data) ocorreu? (OPCIONAL)

Caso tenha havido prévia pactuação ou planejamento na sua unidade, como foi o processo? Houve preenchimento de algum tipo de formulário ou planilha? (OPCIONAL)

Os dados analisados revelaram que 72% dos servidores declararam haver planejamento em suas unidades de lotação, e, desses, 68% declararam haver execução e monitoramento do planejamento estabelecido.

Outro resultado positivo observado foi que 68% dos participantes afirmaram que em suas unidades de lotação houve pactuação prévia ou planejamento das atividades do PTI antes da abertura do sistema para inserção das metas da avaliação de desempenho. Nesses casos, o tipo mais comum de pactuação prévia ocorreu por meio da realização de reuniões de equipe, que totalizou 50% das 143 contribuições discursivas obtidas, seguidas de 18% relatos de pactuação por meio do preenchimento de planilhas ou diretamente no sistema, sem reunião específica. Houve ainda 7% servidores que informaram a ocorrência de reuniões bilaterais com a chefia, dentre outras contribuições menos informativas (14%). Provavelmente por equívoco, 11% dos servidores informaram que não houve pactuação prévia ou planejamento, apesar da

questão ser direcionada aos que tiveram. Duas contribuições chamaram atenção por citarem participação da sociedade no estabelecimento das metas.

Nos casos em que não houve pactuação prévia ou planejamento, relatados por 96 servidores, dos quais 63 responderam à questão discursiva referente a “como ocorreu a inserção das metas no sistema de avaliação”, identificou-se que : 27% ocorreu por meio de algum nível de análise ou diálogo, contudo, não sendo aceito como pactuação prévia pelos servidores; 19% dos servidores afirmaram que as metas foram inseridas no sistema exclusivamente pela chefia, sem diálogo ou consulta; 14% restringiram suas contribuições a temporalidade, afirmando, majoritariamente, que o procedimento foi realizado nos últimos momentos; 13% informaram que o planejamento foi realizado utilizando-se as metas dos anos anteriores (modelo “copia e cola”); outros 6% informaram que o preenchimento foi realizado por eles, sem diálogo com a chefia, mas com posterior validação; dentre outras contribuições (21%) menos informativas.

Apesar de pontuais, algumas contribuições revelaram que não houve pactuação prévia pelo fato do servidor ser o único lotado na unidade. Ainda que seja um fator restritivo, o servidor com certeza está vinculado a uma instância institucional e subordinado a alguma chefia, o que pressupõe que poderia ter havido alguma pactuação, ainda que utilizando meios digitais.

Observando as respostas discursivas é perceptível que os melhores relatos estão associados a servidores lotados em unidades em que há diálogo para planejamento e estabelecimento de metas, sejam estas institucionais ou individuais, conferindo transparência e envolvimento dos participantes.

O planejamento institucional parece ser um pressuposto para a boa aplicação da avaliação de desempenho, o que faz sentido visto que as metas individuais devem ser desdobramento das metas institucionais.

As contribuições referentes aos dois cenários, com e sem pactuação prévia, estão descritas nos Anexos III e IV, respectivamente.

4.4. Metas Intermediárias

Questão relativas às Metas Institucionais:

Você conhece as metas intermediárias que devem guiar a atuação da sua unidade de exercício?

Existe correlação entre as atividades previstas em seu plano de atividades individual (ou de equipe) e as metas intermediárias?

Você acha importante o alinhamento do desempenho institucional-individual para o alcance dos resultados?

Você conhece a diferença entre os conceitos de atividade e meta?

A despeito da existência de planejamento na maioria das unidades de lotação dos participantes, observou-se um decréscimo quando observado o número de servidores que afirmaram conhecer as metas intermediárias estabelecidas em sua unidade de exercício (54%). Além disso, 50% dos servidores afirmaram que “não há” ou que “não sabem se há” correlação entre suas metas individuais e as metas intermediárias. Ainda assim, 97% dos servidores afirmaram considerar relevante que haja alinhamento entre as metas individuais e institucionais.

A despeito do elevado desconhecimento das metas intermediárias pelos servidores, o reconhecimento da necessidade de alinhamento entre as metas institucionais e individuais pelos servidores foi considerado fator positivo pela CGGP, visto que aponta uma pré-disposição para sua efetivação.

Cabe ainda destacar que 87% dos participantes afirmaram conhecer a diferença conceitual entre metas e atividades. Na avaliação da CGGP, é possível que os servidores adotem conceitos variados para meta e atividades, os quais não necessariamente coadunam com aqueles adotados pela Instituição. Ou, ainda que haja, de fato, amplo entendimento desses conceitos, sua aplicação tem sido pouco observada pela equipe da CGGP.

4.5. Impacto

4.5.1. Rigor ou Justiça no processo avaliativo

Questões relativas ao rigor na aplicação do processo avaliativo:

Você considera que a avaliação de desempenho é realizada com rigor em sua unidade de exercício?

Você tem receio de retaliação ou de gerar conflitos internos ao avaliar outros servidores?

Quanto ao impacto, 58% dos participantes afirmaram que a avaliação de desempenho é conduzida com rigor em suas unidades de lotação, logo, por consequência, 42% dos servidores considera que o processo não cumpre o objetivo de medir adequadamente o desempenho dos

servidores. Ademais, 58% afirmaram ter receio de gerar retaliação ou conflitos internos ao avaliar outros servidores.

Trata-se de dados relevantes que também foram citados nas sugestões dadas pelos servidores para melhoria do processo avaliativo, dentre as quais vale citar:

“O melhor caminho é um processo de avaliação mais criterioso dos gestores das unidades, uma vez que os servidores que verdadeiramente se dedicam são nivelados com os outros que não possuem tanto comprometimento.”

“A avaliação de desempenho tem implicações diretas no salário do servidor. Como sabemos, muitos servidores se fossem avaliados da forma que executam ou assumem suas funções teriam grandes perdas financeiras, se avaliados de acordo com a realidade. Logo, EU considero injusto o atual sistema de avaliação, pois ele nivela os dedicados e os preguiçosos.”

Na reunião de apresentação dos resultados, ocorrida em 27.02.2020, o impacto salarial da avaliação foi tratado pela equipe da CGGP como um obstáculo para a efetiva aplicação do processo, visto que, por receio de acarretar problemas financeiros ao servidor, as chefias reagem de modo menos enérgico. Porém, é perceptível que tal reação também pode provocar problemas internos visto que os servidores com bom desempenho se sentem desvalorizados ao serem nivelados aos de mau desempenho. Por isso, os resultados referentes à aplicação do processo avaliativo com rigor foram considerados otimistas pela equipe da CGGP.

Outras contribuições foram dadas acerca do tema, cabendo citar e discutir as que seguem:

“Não usar expectativa como parâmetro.”

A citação acima remete ao conceito de “contrato psicológico”, no qual as expectativas das partes devem ser previamente tratadas a fim de evitar frustrações, conflitos ou maus resultados. Na Administração Pública, a pactuação das metas para avaliação de desempenho tem esse objetivo e o avaliador deve observar que sua expectativa não pode ser parâmetro de avaliação, visto que afeta o caráter imparcial e a capacidade de aferição desejáveis na aplicação do processo. Tal reclamação já foi pauta de contribuições ao aprimoramento do sistema, tratada no item 4.2, visto que o próprio SIGEPE adotou a categoria “superou as expectativas” para atribuição de nota máxima aos servidores.

Outra citação interessante refere-se às oportunidades dadas ao servidor no processo de avaliação de desempenho:

“A Instituição precisa de mecanismos melhor estabelecidos para os casos de avaliação negativa, inclusive, para apoiar aos gestores a tomada de decisão que leve

a melhoria do desempenho do servidor. Isso incluiria inclusive as análises de o que é problema pessoal, o que é problema de equipe, e o que é problema na gestão (forma de condução da condução, ou métodos, etc). Para os casos da avaliação positiva a recompensa é a manutenção da remuneração em nível máximo, o que por si só já é atraente para muitos servidores.”

A ausência de mecanismos pré-estabelecidos para tratar situações de avaliação negativa não impede que as chefias e o servidores busquem orientação junto às instâncias competentes do Instituto. Deve-se também reconhecer que o Instituto oferta cursos de capacitação, inclusive disponibilizando planilhas para preenchimento das demandas das unidades, bem como que há programas como o “Mediare” que podem contribuir com a gestão das equipes.

O receio de adotar medidas mais enérgicas na avaliação pelas chefias pode também ter relação com a ausência de monitoramento do desempenho dos servidores ao longo do ciclo, sendo constrangedor – e provavelmente inútil - adotar, no último momento, uma medida mais negativa sem ter havido qualquer reclamação ou orientação prévia ao servidor. Nesse aspecto, monitorar o desempenho do servidor periodicamente contribuiria para evitar situações injustas, visto que seria possível discutir os gargalos para execução das metas estabelecidas, ou ainda, se necessário, repactuar-las.

As dificuldades em se estabelecer metas objetivas, claras e factíveis também podem indicar falhas no processo de avaliação de desempenho, uma vez que admitida a inviabilidade de cumprimento da meta, a redução do rigor passa a ser mais aceita.

Diante das contribuições dadas pelos servidores, observa-se que rigor ou “justiça” no processo avaliativo suscita reflexões, tais como: como ser justo com o bom servidor, não o nivelando àqueles com desempenho negativo?; como ser justo com o servidor com mau desempenho, dando a ele orientações e oportunidades que evitem uma avaliação negativa?; como tratar o impacto salarial?; como enfrentar os conflitos decorrentes da avaliação negativa de um servidor?; como evitar o uso da avaliação de desempenho como instrumento de perseguição ou retaliação? As respostas são complexas, mas é certo que um planejamento estabelecido, com metas claramente definidas e de conhecimento das partes, além de boa comunicação, somados a monitoramentos periódicos, são relatados como experiências positivas pelos servidores desta Instituição.

4.5.2. Efetividade da avaliação de desempenho

Questão relativas à efetividade do processo avaliativo:

A inexistência do processo de avaliação alteraria a realidade dos servidores da sua unidade de exercício?

A despeito dos dados positivos obtidos nas questões objetivas, nas quais muitos servidores reconhecem a existência de planejamento, com execução e monitoramento, bem como de pactuação prévia das metas de avaliação de desempenho, 68% dos servidores afirmaram que a ausência do procedimento de avaliação de desempenho não alteraria a realidade local. De imediato, surgem duas perguntas: 1) o procedimento é dispensável pois os servidores conseguem realizar um trabalho de boa qualidade e aprimorá-lo independentemente da avaliação?; ou, 2) a avaliação não cumpre seu objetivo, mesmo com 58% afirmando que há rigor na aplicação do processo?

É possível que em muitas equipes deste Instituto a primeira opção seja aplicável. Contudo, esta provavelmente não é a realidade dos 68% que consideraram que a avaliação não gera impactos locais. Assim, buscando compreender tal resultado, as respostas discursivas dadas pelos servidores quando convidados a dar sugestões para aprimoramento do processo de avaliação de desempenho foram analisadas e estão descritas no item 4.7 deste documento.

4.6. Recortes por perfis e regiões

4.6.1. Comparação entre servidores com e sem cargo comissionado ou função gratificada

Como descrito no item 4.1 (Perfil dos servidores), 33,3% dos participantes ocupam cargo comissionado ou função gratificada, e as diferenças entre as respostas emitidas por servidores desses perfis quanto ao planejamento e as metas institucionais estão apresentadas na Tabela 1, abaixo.

Perfil	Há planejamento na unidade	O planejamento é executado e monitorado	Conhecem as metas intermediárias	Há relação entre metas individuais e institucionais	Acham importante alinhamento entre metas individuais e	Sabem a diferença entre os conceitos de meta e atividade
--------	----------------------------	---	----------------------------------	---	--	--

					institucionais	
Servidor com cargo ou função gartificada	75,5%	67%	65%	58%	98%	93%
Servidor sem cargo ou função gartificada	70%	68%	49%	45%	97%	15%

Tabela 1. Comparação entre perfis de servidores com relação ao planejamento e às metas institucionais.

Observa-se que há bastante similaridade entre as respostas dos servidores com ou sem comissão ou função gratificada no que se refere à existência, execução e monitoramento do planejamento nas unidades. Contudo, quando verificados os percentuais relativos ao conhecimento das metas intermediárias, observa-se uma concentração de informações nos servidores com cargo ou função, fato que pode indicar problemas de comunicação entre as chefias e suas equipes.

Quanto ao rigor e a efetividade do processo avaliativo, a Tabela 2, abaixo, permite comparar os resultados de ambos os perfis.

Perfil	Há rigor na aplicação do processo de avaliação	Há receio de gerar retaliações ou conflitos	Acham que a inexistência avaliação de desempenho não alteraria a realidade da unidade (a avaliação não faz diferença!!)
Servidor com cargo ou função gartificada	53%*	57%	60%
Servidor sem cargo ou função gartificada	61%	58%	71%

Tabela 2. Comparação entre os perfis dos servidores acerca do rigor e da efetividade do processo avaliativo.

*Abaixo da média geral (58%).

A despeito do empoderamento das chefias durante o processo de avaliação de desempenho, os servidores comissionados ou com função gratificada foram mais pessimistas acerca do rigor aplicado no processo avaliativo. Tal observação pode significar um reconhecimento das chefias de que o receio de gerar prejuízos financeiros ao servidor, ou mesmo de criar conflitos, acaba por evitar a adoção de medidas mais enérgicas, mesmo quando são necessárias. Por outro lado, é possível que os servidores descomissionados considerem que há mais rigor na avaliação por se sentirem em condição menos favorável enquanto avaliados.

Quanto ao receio de gerar conflitos e retaliações, a média entre servidores com ou sem comissão é bastante próxima.

Considerando que as chefias possuem um papel relevante na condução do processo avaliativo, bem como na gestão de pessoas, é lamentável observar que 60% dos servidores com cargo ou função afirmaram que a ausência de avaliação de desempenho não alteraria a realidade de suas unidades. Os dados dos servidores descomissionados ou sem função também são bem negativos, e estão abaixo da média geral (68%). O resultado ainda mostra que o processo avaliativo é mais valorizado por servidores em cargos de chefia, ainda a diferença seja relativamente pequena.

Retomo aqui as dúvidas apresentadas no item 4.5.2. (Efetividade da avaliação de desempenho), por meio das quais busca-se identificar possíveis causas para justificar o descrédito do processo avaliativo entre os servidores, podendo este estar vinculado: 1) à má aplicação do processo (talvez sem planejamento, pactuação, rigor, etc.; ou, 2) à alta qualidade do trabalho dos servidores que dispensa avaliação. As questões discursivas tratadas no item 4.7 (Sugestões para aprimoramento do processo avaliativo) contribuirão para elucidar o contexto de tamanho descrédito.

4.6.2. Recortes regionais

A região que registrou maior participação foi a Centro-Oeste (77), seguida das regiões Nordeste (73), Sudeste (72), Sul (42) e Norte (36).

A Tabela 3, abaixo, indica as faixas da quantidade de pessoas lotadas nas unidades dos participantes, o que inclui servidores e demais colaboradores. Em todas as regiões é perceptível que as faixas iniciais são as mais abundantes. Contudo, há uma evidente discrepância na Região Norte visto que 61% dos participantes afirmaram estar em unidades com 1 a 5 pessoas. Este número é quase o dobro do segundo colocado.

Região	Número de pessoas					
	1-5	6-10	11-15	16-20	> 20	Não informado
Norte	61%	14%	11%	8%	3%	3%
Nordeste	37%	18%	14%	14%	15%	2%
Centro-Oeste	31%	23%	13%	14%	10%	8%
Sudeste	32%	18%	11%	8%	26%	4%
Sul	28%	43%	16%	0	5%	7%

Tabela 3. Quantitativo de servidores por região.

A Região Sudeste foi a que apresentou maior número de participantes (26%) lotados em unidades com mais de 20 pessoas, enquanto a Região Norte apresentou o menor número (3%). A conhecida dificuldade de lotação na Região Norte foi refletida neste trabalho.

A despeito do baixo número de pessoas nas unidades, a Região Norte apresentou os melhores dados de planejamento visto que 80% dos participantes afirmaram que suas unidades realizam planejamento (Vide Tabela 4, abaixo). Um fator a ser considerado é que muitas Unidades de Conservação naquela região são beneficiárias do Programa ARPA, cuja execução exige planejamento. Contudo, não é possível verificar se as respostas são de pessoas lotadas nessas UCs, uma vez que não foi exigido o preenchimento de unidade de lotação.

Região	Com planejamento na unidade	Planeja, executa e monitora	Com pactuação prévia das metas do PTI
Norte	80%	61%	64%
Nordeste	75%	66%	75%
Centro-Oeste	66%	49%	61%
Sudeste	69%	53%	64%
Sul	71%	52%	78%

Tabela 4. Porcentagem de unidades com planejamento, execução e monitoramento, e correlação entre as metas individuais e institucionais, por região.

A Região Sul apresentou os melhores dados de pactuação prévia das metas individuais, mesmo em unidades sem planejamento.

Quanto às metas intermediárias, a Região Nordeste supera as demais quanto ao número de servidores que conhecem as metas intermediárias e, por consequência, reconhecem maior relação entre as metas individuais e institucionais (Tabela 5). O Centro-Oeste apresenta os menores dados referentes ao conhecimento das metas intermediárias e a relação entre elas e as metas individuais. Interessante notar que a Sede do ICMBio está localizada nessa região, o que indica que estar mais próximo às instâncias que orientam o planejamento institucional não significa ter mais acesso a informação.

E a Região Norte apresentou um dado notável: 58% dos participantes informaram saber a diferença entre metas e atividades, quantidade bastante inferior à informada pelos servidores das demais regiões.

E, corroborando com o cenário geral, os participantes de todas as regiões consideram relevante o alinhamento entre as metas institucionais e individuais.

Região	Conhecem as metas intermediárias	Há relação entre suas metas individuais e as intermediárias	Acham importante alinhamento entre metas individuais e institucionais	Sabem a diferença entre meta e atividade
Norte	56%	47%	97%	58%
Nordeste	66%	63%	100%	92%
Centro-Oeste	44%	44%	97%	91%
Sudeste	53%	46%	93%	79%
Sul	55%	48%	95%	81%

Tabela 5. Percentual de servidores que conhecem as metas institucionais e individuais, por região.

Os servidores da Região Nordeste apontaram maior rigor na aplicação do processo avaliativo (64%) e, talvez não por coincidência, também foram os que apresentaram menor receio de retaliações ou conflitos decorrentes do processo (49%), conforme apresentado na Tabela 6, abaixo. Na Região Sul, os participantes apontaram maior receio de retaliações e conflitos, bem como o menor rigor na aplicação do processo.

No entanto, de modo geral, os dados entre as regiões foram bastante semelhantes.

Região	Há rigor na aplicação do processo de avaliação	Há receio de gerar retaliações e/ou conflitos	Acham que a inexistência de avaliação de desempenho não alteraria a realidade da unidade (a avaliação não faz diferença!!)
Norte	58%	56%	75%
Nordeste	64%	49%	67%
Centro-Oeste	57%	60%	66%
Sudeste	56%	61%	70%
Sul	55%	67%	64%

Tabela 6. Efetividade da avaliação de desempenho.

Em todas as regiões, a porcentagem de servidores que considera a avaliação de desempenho dispensável é elevada, chegando a 75% no Norte do país (Tabela 4).

Quanto ao acesso ao sistema de avaliação, os servidores da Região Centro-Oeste foram os que mais tiveram dificuldades (36%), bem como foram os que apresentaram mais dificuldades no preenchimento dos questionamentos apresentados no sistema. Contudo, os dados das demais regiões foram bastante semelhantes aos do Centro-Oeste, sem grandes variações.

4.7. Sugestões para aprimoramento do processo avaliativo

O formulário disponibilizado abriu espaço para sugestões para aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, tendo recebido 154 contribuições discursivas. Após análise, foi possível classificar as contribuições em categorias, cito: Planejamento e monitoramento; Rigor/Justiça; Ajuste de calendário; Gestão de Pessoas (CGGP); Comitê Gestor; Sistema (Ministério da Economia); Capacitação; Comunicação/Sensibilização; Outros.

O quadro abaixo apresenta a porcentagem das contribuições por categoria.

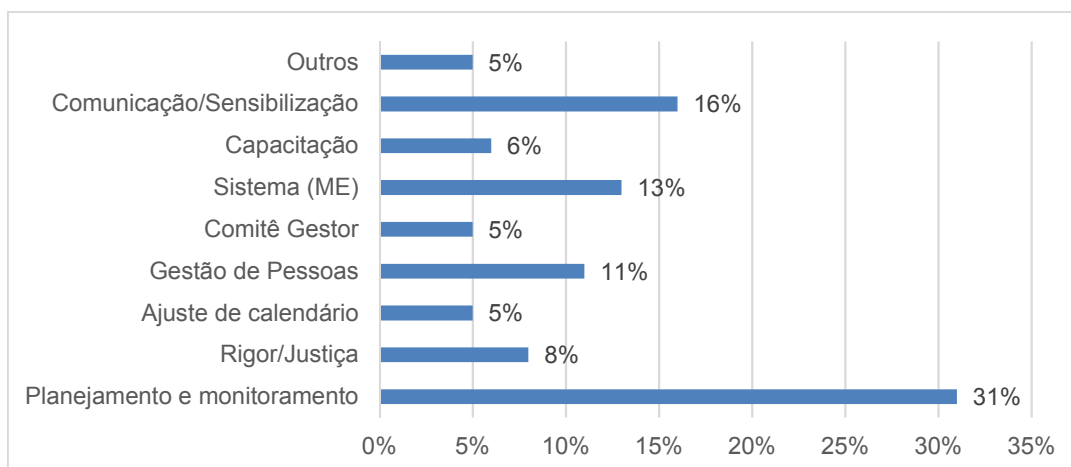


Figura 6. Porcentagem de sugestões em cada categoria.

Observa-se que a maioria das sugestões se referem a quatro temas: Planejamento e Monitoramento; Comunicação/Sensibilização; Sistema; e Gestão de Pessoas.

Cabe uma análise acerca da quantidade de sugestões que remetem ao planejamento e monitoramento nas unidades, as quais perpassaram tanto pela necessidade de elaboração de metas factíveis, que consideram a realidade local (número de servidores, perfil da equipe, recursos logísticos, orçamento, entraves judiciais, etc), até o monitoramento das metas, com devido diálogo entre o servidor e sua chefia acerca das metas e de seu cumprimento. As sugestões abaixo exemplificam a demanda:

“As unidades não possuem metas claras, não existe planejamento anual para execução. Servidor sempre atua para apagar fogo.”

“A melhoria do processo de avaliação de desempenho está condicionada a um bom processo de planejamento da unidade, a existência de diálogo franco e empático entre a equipe, a bons mecanismos de participação na gestão.”

“Primeiramente as metas deveriam estar mais alinhadas com o dia a dia. Muitas vezes o que está no planejamento é atropelado pelo dia a dia e pela própria chefia. Em locais de alta demanda ou com gestão desorganizada, essa situação piora muito. O Servidor tem que fazer inúmeros outros trabalhos que não estão presentes no PTI e muitas vezes o que está no PTI não é a prioridade da chefia. Situação delicada para o servidor.”

Aparentemente, ainda que os dados objetivos apontem que é comum haver planejamento nas unidades e pactuação prévia das metas da avaliação de desempenho, é possível que a qualidade das metas estabelecidas seja um gargalo.

Se as metas são, em tese, pactuadas entre a chefia e sua equipe por que as restrições

que impactam o trabalho na unidade não são consideradas no estabelecimento das metas? E, se as metas individuais decorrem do desdobramento das metas institucionais, como essas metas podem não ser factíveis ou estarem tão descoladas da realidade da unidade? Por que tantas sugestões apontam a necessidade de metas mais realistas, factíveis e clara se elas são, em tese, elaboradas pelas próprias equipes das unidades?

A explicação mais óbvia é de que as metas estabelecidas no planejamento da unidade, bem como aquelas estabelecidas para a avaliação de desempenho, foram elaboradas de modo descolado da realidade da unidade. Tal situação pode ser extrapolada até as metas globais, que, por vezes, podem não estar plenamente embasadas na realidade institucional. Desta forma, parece que os desafios da avaliação de desempenho decorrem, em grande medida, das dificuldades institucionais de planejar.

Nos casos em que não há planejamento na unidade, ou que não há discussão acerca das metas individuais para avaliação de desempenho, o cenário se agrava, visto que o processo avaliativo perde o sentido, e a dificuldade de alinhamento institucional é ainda maior.

Pôde-se observar que um planejamento mal estabelecido, com metas infactíveis e sem diálogo pode tornar o processo de avaliação de desempenho um mero cumprimento de exigência administrativa, sem impacto na qualidade do serviço prestado pelo Instituto.

Tais constatações ajudam a explicar o descrédito do processo de avaliação de desempenho por parte dos servidores, apontando que o cenário “2”, tratado nos itens 4.5.2 e 4.6.1, referentes ao não cumprimento do objetivo da avaliação, pode ser um argumento plausível para justificar que um número tão elevado de servidores considere que o processo avaliativo não altera a realidade local.

Ademais, um planejamento insuficiente pode iniciar um círculo vicioso, considerando que metas irreais podem levar a uma avaliação pouco rigorosa, que gera descrédito ao processo avaliativo e desestimula os servidores a se engajarem no planejamento de um novo ciclo (Vide Figura 7).

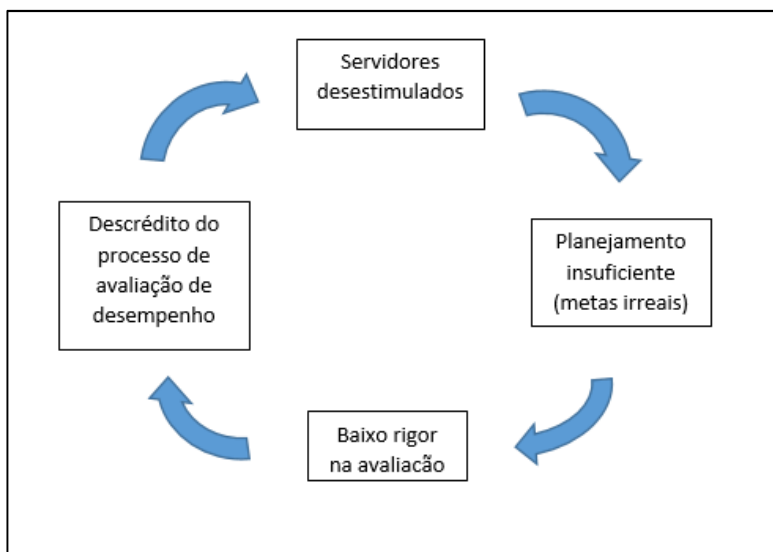


Figura 7. Círculo vicioso da avaliação de desempenho.

A avaliação da CGGP acerca desses dados, discutida na reunião ocorrida em 27.02.2020, corrobora o entendimento de que o planejamento é peça-chave da execução de um bom processo avaliativo, visto que as metas que subsidiarão a avaliação do servidor pela chefia devem refletir as prioridades da unidade, estar alinhadas às metas institucionais e serem passíveis de cumprimento, ou seja, factíveis.

Ainda nessa categoria, foram comuns as sugestões que, além de apontarem a necessidade de planejamento com base na realidade, indicaram a importância da realização de avaliações periódicas dos servidores, dentro de um mesmo ciclo, com vistas a evitar que haja um único momento de avaliação, sem que a chefia tenha feito qualquer menção/orientação/elogio/crítica ao trabalho desempenhado pelo servidor. Seguem alguns relatos que ilustram esta demanda:

“Sensibilizar as chefias (chefes e ou coordenadores) a realizarem uma avaliação intermediária, no meio do ciclo avaliativo.”

“Menos formalidade e "formulários padronizados" de aplicação em 1 único dia, e mais "reuniões periódicas" de alinhamento de expectativas e "feedbacks" frequentes ao longo do ano, com uma reunião pessoal com o gestor, ao final do período de avaliação, para uma avaliação individualizada e pactuação de novas metas. Planilhas e formulários não captam as nuances das competências e não podem ser o único instrumento de avaliação de um ser humano complexo num ambiente corporativo também complexo.”

Questões atinentes à comunicação também foram bastante exploradas, desde aquelas

referentes à necessidade de conferir mais transparência ao processo por meio do diálogo entre as chefias e as equipes, até as que trataram da necessidade de sensibilização dos servidores acerca da importância da aplicação do processo de avaliativo.

O foco da comunicação não seria a produção de mais materiais informativos acerca do acesso ao sistema e ao preenchimento do questionário, visto que estes foram considerados suficientes pela maioria dos servidores. As sugestões foram direcionadas à valorização do processo avaliativo e ao esclarecimento de seus objetivos. Os relatos abaixo exemplificam as demandas a área de comunicação/sensibilização:

“Melhor divulgação entre os servidores da importância e benefícios da avaliação para o bom funcionamento do órgão. E maior rigor, verificação das avaliações a fim de verificar se o desempenho apontado nas avaliações corresponde ao desempenho da Unidade.”

“Um processo de sensibilização às chefias e dos demais servidores da real importância da avaliação de desempenho.”

“CGGP faça campanhas mais frequentes sobre avaliação de desempenho junto às chefias. Não esperasse os momentos de avaliação de desempenho formal para lembrar aos chefes de suas responsabilidades como gestores de equipe.”

Houve ainda sugestões para que o sistema permitisse a avaliação das chefias por seus subordinados. Contudo, considerando que esta funcionalidade já está disponível desde o último ciclo, talvez seja pertinente disponibilizar informes simplificados (“principais dúvidas”) para mera atualização dos servidores acerca das novidades do sistema.

Quanto ao sistema, além dos problemas na interface já citados no item 4.2, as sugestões dadas pelos servidores para aprimoramento do processo avaliativo reforçaram a necessidade de reavaliação da pontuação “superou as expectativas” como nota máxima do sistema, pelos motivos já descritos no item supracitado. A CGGP avaliou que é possível solicitar a revisão desse modelo de pontuação ao Ministério da Economia, responsável pela gestão do sistema de avaliação.

Outra angústia apontada pelos servidores refere-se à avaliação dos pares pois, no atual sistema, todos os servidores da unidade podem se avaliar. Contudo, dadas as reclamações acerca do planejamento e da ausência de transparência, alguns servidores declararam ter receio de serem avaliados por colegas que desconheçam seu trabalho e que, portanto, possam adotar critérios meramente pessoais na avaliação, vide os relatos que seguem:

“Que o sistema não permita que qualquer servidor da unidade avalie os colegas.”

“A avaliação por membros da equipe é importante. Mas deve ser feita por pessoas que

conhecem o trabalho do servidor. No módulo de avaliação do SIGEPE, hoje, é permitido que qualquer servidor avalie qualquer servidor da unidade.”

As sugestões classificadas como Gestão de Pessoas abarcam desde a solicitação de apoio psicológico para acompanhamento das relações interpessoais, até a proposição de avaliação 360°, com efetiva participação da sociedade (“clientes”). Também foi recorrente a solicitação de avaliação dos diretores e do presidente pelos servidores e de atenção ao quantitativo de servidores necessários para funcionamento das unidades.

As sugestões que tratam do ajuste de calendário, apesar de pouco numerosas, apresentaram argumentos contundentes acerca das dificuldades de associar o planejamento das unidades, em geral realizado no fim ou início do ano (em acompanhamento ao ano orçamentário), com o estabelecimento das metas da avaliação de desempenho, cujos ciclos se iniciam em 1º de junho de cada ano e término em 31 de maio do ano subsequente.

As sugestões direcionadas ao Comitê Gestor comportam demandas de cunho discricionário, como a nomeação de chefias a partir de pré-requisitos estabelecidos na Instituição, ou, ainda, demandas para maior comprometimento da alta administração do Instituto com o planejamento.

As demais contribuições foram pontuais e todas estão disponíveis no Anexo V deste documento.

5. CONCLUSÕES

A aplicação do formulário permitiu visualizar o perfil dos servidores e o contexto de trabalho em que estão inseridos. Considero que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos e serão discutidos abaixo. No entanto, as respostas obtidas extrapolam a proposta inicial e outras inferências puderam ser extraídas, as quais já foram incorporadas a este documento e também serão aqui tratadas. O fato é que o questionário apresentou mais perguntas do que o necessário para responder aos objetivos propostos, logo, este rico excedente deve ser explorado.

Partindo da proposta inicial, relembro que o **primeiro objetivo** visava a identificação dos elementos que acarretaram experiências exitosas na aplicação do processo de avaliação de desempenho e, a partir das respostas dadas pelos servidores, sobretudo nas questões discursivas, observa-se que os melhores relatos estão atrelados à existência de diálogo (realização de reuniões, inclusive por meios digitais) durante o planejamento e o estabelecimento das metas, independentemente das ferramentas utilizadas, sejam planilhas excel, documentos word,

Planner, dentre outros.

A efetiva inclusão dos servidores na construção do planejamento e do estabelecimento das metas da unidade e das individuais, com atenção ao alinhamento institucional, parece favorecer a identificação do servidor como parte da Instituição, e como peça importante para a prestação de serviços de sua competência. A alienação do servidor do processo de planejamento, bem como do estabelecimento das metas de sua avaliação de desempenho, acarreta prejuízos à execução das atividades e frustra o processo avaliativo, visto que o servidor não se apropria do processo como algo relevante.

Retomo aqui a Teoria da Hierarquia das Necessidades, visto que as experiências exitosas relatadas não estão focadas no mero recebimento de boas notas para garantia do salário integral e, por consequência, do atendimento às necessidades dos primeiros níveis (fisiológicas e de segurança). Ao contrário, pelos relatos, pode-se inferir que há conexão entre as experiências exitosas no processo avaliativo e a autorealização dos servidores, seja pela identificação da relevância de seu trabalho para cumprimentos das metas institucionais, ou pelo sentimento de parte , e não objeto, do processo.

A crítica à avaliação dos pares como falha do sistema por permitir que qualquer servidor da unidade avalie seus colegas, na verdade, parece passível de superação por meio de planejamento que explicita o papel de cada servidor, suas metas e as metas da equipe, somadas a reuniões periódicas da equipe para expor os trabalhos desempenhados. Tal medida poderia eliminar a necessidade de revisão dessa funcionalidade do sistema e traz mais robustez ao processo avaliativo.

Cabe ainda apontar que o papel do gestor foi destacado como fator crítico para o sucesso do processo avaliativo. Gestores atuantes, que reconhecem e valorizam o planejamento e o monitoramento das metas institucionais e individuais, aparentemente conseguem suscitar maior engajamento dos servidores, logo, são apontados como cruciais para a condução de experiências mais exitosas.

O **segundo objetivo** visava identificar eventuais gargalos no processo de avaliação de desempenho, sendo que os principais foram tratados no item 4.7, visto que as sugestões dadas se referem justamente à necessidade de superação de deficiências institucionais. Reforço que a ausência ou fragilidade das metas individuais e das metas estabelecidas nos planejamentos das unidades são apontadas como os principais gargalos do processo avaliativo.

Assim, depreende-se dos resultados deste trabalho que muitos dos problemas indicados como decorrentes do processo avaliativo são, na verdade, anteriores a ele. Isto é, se as metas são mal elaboradas desde o planejamento da unidade até as do PTI, não há como

cumpri-las, ou talvez como mensurá-las.

Diversas são as metodologias disponíveis para elaboração de planejamentos institucionais, das quais o Balanced Score Card - BSC tem sido bastante empregada na Administração Pública. Porém, independentemente da metodologia adotada, um processo exitoso de planejamento, segundo os dados obtidos neste trabalho, perpassa pelo envolvimento das partes, pelo amplo conhecimento dos objetivos, metas e prazos estabelecidos, bem como pela capacidade de monitoramento e medição dos resultados. Toda esse sequência de atividades só é possível mediante o engajamento das partes envolvidas no processo, sendo este um grande desafio dos gestores.

As teorias motivacionais discorrem acerca dos fatores que promovem o engajamento dos trabalhadores (no caso, dos servidores) no desempenho de suas atividades. E, ainda que a motivação seja uma escolha pessoal, o gestor pode contribuir por meio do direcionamento e significação do trabalho desenvolvido pelo servidor. Obviamente, não se trata de um exercício pontual para o gestor, mas sim de uma atuação contínua de gestão de pessoas, podendo ser exitosa ou inócua, a depender da efetividade de sua aplicação e da capacidade de motivação do indivíduo.

Cabe reiterar que a sensibilização dos servidores, sobretudo das chefias, para valorização do processo avaliativo foi considerada premente para uma boa condução da avaliação de desempenho dos servidores.

Observa-se que o trabalho realizado pela consultoria da NEXUCS já apontava que “gestão é prática”, logo, o gestor não necessariamente acertará em todos processos que conduzir, contudo, é premente que ele busque enfrentar os desafios gerenciais de sua unidade, incluindo processos com potencial de gerar desgastes, como o de avaliação de desempenho. Diante disso, era previsível que o papel do gestor fosse destaque neste trabalho.

As questões relativas ao sistema são menos complexas e consistem, basicamente, na necessidade de construção de uma interface mais amigável e intuitiva e da revisão do modelo de pontuação (alterar o “superou as expectativas”), tendo ambas as sugestões sido bem recebidas pela equipe da CGGP.

O **terceiro objetivo** visava verificar se os servidores consideram que há alinhamento entre as metas individuais e institucionais.

Na realidade, avalio que se trata de uma pergunta simples, cuja resposta pode ser depreendida dos dados objetivos gerados. No caso, apenas 54% dos servidores afirmaram conhecer as metas intermediárias, dos quais 65% ocupam cargo comissionado ou função gratificada. O dado bruto já é bastante elucidativo e demonstra que a Instituição ainda está

distante de um efetivo alinhamento.

Cabe destacar que o art. 2 da Portaria MMA nº 465/2013, que dispõe sobre a normatização dos critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da GDAEM e da GTEMA, no âmbito do ICMBio e dá outras providências, esclarece que:

“I - avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional do Instituto Chico Mendes, tendo como referência as metas globais e intermediárias deste órgão;

II - avaliação individual: visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.”

Diante disso, é esperado que as metas individuais sejam fruto do desdobramento das metas institucionais, concatenando o trabalho desenvolvido pelo servidor com os objetivos institucionais. Ou seja, o servidor passa trabalhar para o funcionamento do “corpo” e não como membro isolado, mas, para isso, deve compreender que é parte de um todo e ser adequadamente inserido nos processos cabíveis para que possa reconhecer seu trabalho como produto institucional.

Cumpridos os objetivos deste trabalho, os quais talvez tenham sido simplistas diante da quantidade de informação arrecadada, considero relevante realizar alguns apontamentos e reforçar possíveis meios para aprimoramento do processo avaliativo, tendo como principal fonte as respostas fornecidas pelos servidores.

Começo retomando a questão do planejamento, tema já vastamente explorado neste trabalho, para destacar que ainda que os dados das questões objetivas tenham sido positivos, ficou explícito nas respostas discursivas que o planejamento das unidades ainda é um desafio institucional, conclusão corroborada pela equipe da CGGP.

Na perspectiva do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), deve-se buscar a contínua melhoria dos processos institucionais, prezando pela constante avaliação e superação dos gargalos. A essência desse modelo é a busca do aprimoramento contínuo, tanto no que se refere aos resultados, quanto no tangente aos procedimentos e meios adotados. O fato é que a Administração Pública não deve funcionar ao acaso, apenas seguindo as rotinas pré-estabelecidas, mas sim direcionada, visando o alcance de seus objetivos e o cumprimento de sua missão.

Diante disso, observa-se que a avaliação de desempenho não pode ser isoladamente

tratada por estar intrinsicamente vinculada ao desdobramento das metas institucionais. Logo, aprimorar esse processo exige um esforço que o extrapola.

Lembrando que 31% das contribuições apontaram falhas no planejamento e estabelecimento das metas como críticas ao processo avaliativo, talvez, a percepção de que o processo avaliativo não altera a realidade da unidade decorra do fato desse não estar adequadamente vinculado ao planejamento e às atividades desempenhadas pelo servidor, bem como por ele não se perceber parte dos resultados produzidos pelo Instituto.

Importante informar que, de modo geral, na reunião de apresentação dos resultados realizada em 27.02.2020, a CGGP considerou que os resultados foram mais positivos do que o esperado e que, em alguns casos, as críticas e sugestões apresentadas pelos servidores nas questões discursivas refletem melhor a realidade institucional do que as respostas dadas nas questões objetivas.

Cabe ainda apontar que a Portaria MMA nº 465/2013, já citada acima, apresenta outros elementos que devem ser observados sendo que, no inciso VIII do art 2º, define que:

“avaliação parcial: verificação parcial dos resultados obtidos, 6 (seis) meses após o início do período avaliativo, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação;”

A previsão de uma avaliação parcial (ou de meio-termo) na portaria coaduna com as sugestões apresentadas pelos servidores, ainda que não explicitamente demonstradas. Contudo, em alguns casos, os servidores foram taxativos em expressar a necessidade de que a avaliação não ocorra em um único momento; que haja diálogo ao longo do ciclo avaliativo; e que as chefias orientem seus servidores, os critique quando necessário, e os elogie quando merecedores, para que assim seja possível acompanhar a avaliação de seu desempenho, considerando as condições impostas, e, quando necessário, proceder ajustes nas metas pactuadas.

Destaca-se que o diálogo, aqui tratado, está estreitamente relacionado às habilidades de escuta, sendo desejável que se avance do nível “download”, caracterizado pela prática de ouvir e concordar sem efetivamente prestar atenção no conteúdo, para o nível de “escuta generativa”, no qual, além de efetivamente ouvir, cria-se uma conexão produtiva com o interlocutor.

Nesta linha de raciocínio, não parece justo que o servidor seja avaliado negativamente sem ter recebido qualquer *feedback* do chefe ao longo de um ano, ainda que ele tenha consciência de que não desenvolveu adequadamente seu trabalho.

A possibilidade de dialogar ao longo do ciclo acerca do trabalho desenvolvido pelos

servidores também pode amenizar o receio da chefia em adotar, quando necessário, medidas mais enérgicas, uma vez que haverá reconhecimento das tentativas realizadas junto ao servidor antes da aplicação de uma nota mais baixa, por exemplo.

Vejo ainda outras vantagens na avaliação parcial, como o fomento ao monitoramento do planejamento da unidade, incluindo a possibilidade de ajustes decorrentes da alteração de cenários, sobretudo considerando que o ciclo de avaliação não acompanha o ano orçamentário; fomento à existência de momentos de diálogo entre as chefias e suas equipes; possibilidade de ser utilizada como argumento nos casos em que é pedida a revisão da avaliação por motivo de discordância entre servidor e chefia; reforço do papel do gestor e prevenção de surpresas negativas e, por consequência, conflitos interpessoais.

Em suma, a avaliação de meio-termo pode funcionar como estratégia prevenção de conflitos futuros, visto que exporia as dificuldades e avanços obtidos, reforçando ou revisando as metas propostas inicialmente, ou mesmo alterando as estratégias adotadas para atingimento delas. Além de conferir mais robustez e transparência ao processo.

O fomento à intensificação da comunicação nas equipes, com condução ou supervisão da chefia, é pressuposto para o sucesso do processo avaliativo. É espantoso que tenha havido respostas de servidores afirmando não saber como foram estabelecidas as metas que o avaliam, mas é fato! Ainda que se trate de uma minoria, mas que, somada a outros servidores cujos relatos de ausência de diálogo, ausência de transparência, desconhecimento do trabalho de membros da equipe e similares, atinge-se um cenário de isolamento que deve ser superado para que a avaliação faça sentido e para que seja possível alterar a percepção de que avaliação de desempenho não gera impactos locais.

Por fim, cumpre ressaltar que há tempos a CGGP já realiza o acompanhamento da gestão do sistema junto ao Ministério da Economia, levando as pautas e demandas institucionais aos gestores do sistema. Assim, considero que as críticas aqui apresentadas (interface pouco amigável; modelo de pontuação e ajuste de calendário) serão também avaliadas pela equipe da CGGP e, se possível, levadas ao ME para avaliação da possibilidade de atendimento. Destaco que na reunião realizada em 27.02.2020, a equipe da CGGP foi absolutamente receptiva às sugestões, críticas e atenta aos dados disponibilizados, sendo satisfatório para mim perceber que o trabalho desenvolvido poderá ser útil para a Instituição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. Painel Dinâmico. Disponível em http://qv.icmbio.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc2.htm?document=painel_corporativo_6476.qvw&host=Local&anonymous=true. Acessado em fevereiro de 2020.

BRASIL, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Portaria n° 465, de 26 de novembro de 2013. Diário Oficial da União, Brasília.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990. Acessível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. Acessível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. Acessível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm.

NEXUS (org.). Unidades de Conservação no Brasil: o caminho da gestão para resultados. 1. ed. São Paulo: Rima Editora. 2012.

FONTENELE, Eiel. *Relatório CGGP*. 2018. Acessível em www.sei.icmbio.gov.br; Processo 02070.001879/2018-46.

ANEXO 01 - Questionário disponibilizado os servidores.

1. Nome (OPCIONAL);
2. Unidade Organizacional;
3. Possui cargo comissionado ou função gratificada?
4. Cargo;
5. Faixa etária;
6. Região em que está inserida sua unidade de exercício;
7. Número de pessoas (servidores e colaboradores) na sua unidade de exercício (OPCIONAL);
8. Você teve dificuldades para acessar o sistema de avaliação de desempenho?
9. Você teve dificuldades para realizar o preenchimento dos questionamentos do sistema?
10. As orientações disponibilizadas nos meios de comunicação institucionais foram suficientes para sanar as eventuais dúvidas?
11. Cite as principais dificuldades enfrentadas, caso existentes. (OPCIONAL);
12. A unidade em que você atua possui planejamento estabelecido?
13. Caso tenha respondido positivamente à questão anterior, a unidade em que você atua executa e monitora o planejamento estabelecido?
14. A unidade em que você atua realizou algum planejamento ou pactuação prévia das atividades, antes da abertura do sistema de avaliação de desempenho para inclusão das metas?
15. Caso não tenha havido pactuação prévia ou planejamento na sua unidade, como foram definidas as metas individuais (ou de equipe) inseridas no sistema de avaliação? Em que momento (data) ocorreu? (OPCIONAL)
16. Caso tenha havido prévia pactuação ou planejamento na sua unidade, como foi o processo? Houve preenchimento de algum tipo de formulário ou planilha? (OPCIONAL)
17. Você conhece as metas intermediárias que devem guiar a atuação da sua unidade de exercício?
18. Existe correlação entre as atividades previstas em seu plano de atividades individual (ou de equipe) e as metas intermediárias?
19. Você acha importante o alinhamento do desempenho institucional-individual para o alcance dos resultados?
20. Você conhece a diferença entre os conceitos de atividade e meta?
21. Você considera que a avaliação de desempenho é realizada com rigor em sua unidade de exercício?
22. Você tem receio de retaliação ou de gerar conflitos internos ao avaliar outros servidores?
23. A inexistência do processo de avaliação alteraria a realidade dos servidores da sua unidade de exercício?
24. Quais sugestões você daria para aprimorar o processo de avaliação de desempenho? (OPCIONAL)

ANEXO 02 – Dificuldades com o sistema.

1. O caminho no site para acessar a área de avaliação é confuso e escondido. Deveria ter um atalho mais fácil e intuitivo na página do sistema.
2. Dificuldade em entender como preencher e quais critérios usar para as pontuações, uma vez que não são esclarecidos esses pontos de forma que cada unidade faz de um jeito.
3. Acesso ao sistema; soluções sobre o sistema.
4. A nota do gestor não foi computada na minha avaliação por erro do sistema. Se não fosse a boa vontade do gestor, eu teria a avaliação prejudicada.
5. Replica das perguntas da avaliação do Chefe para as avaliações de pares e subordinados, tornando algumas perguntas protocolares e sem efetividade.
6. Disponibilidade de tempo para fazer as avaliações, em função do grande volume de atividades e de poucos servidores, os atritos internos dificultam o processo de avaliação e deveria haver mais apoio da sede.
7. Insalubridade etc.
8. Não estava conseguindo fazer login no sistema.
9. Sistema travando, falta de clareza sobre como as metas seriam inseridas e depois como avaliar em itens que não havia enquadramento (formulário fechado), falta de local para colocar observações acerca da avaliação, orientação divergente dentro da CGGP, falta de clareza institucional acerca das metas a ser cumpridas, discricionariedade e disparidade no elenco das metas.
10. Os procedimentos e termos não eram claros. O sistema não indicava com clareza se as tarefas foram devidamente registradas.
11. Internet lenta com interrupção frequente.
12. Aba para o preenchimento, entre outras (Poderia ter uma interface mais amigável).
13. No meu caso como estávamos em transição de chefia, foi difícil diferenciar as responsabilidades enquanto responsável pela unidade no sistema.
14. Estrutura inadequada (dificuldade de acesso a internet, quedas de energia, equipamentos).
15. Critérios não claros; formatação de grupos diferentes das unidades organizacionais; módulo de metas intermediárias não dialoga com planejamento e metas e indicadores institucionais de forma clara; períodos de planejamento não coincidem com outros ciclos de planejamento.
16. Perguntas muito abertas.
17. Não estavam claras as metas intermediárias e sem esse preenchimento, que só depois descobrimos ser da CR, não conseguíamos concluir. O sistema não está intuitivo como era.
18. Para um servidor de baixa escolaridade é difícil o preenchimento.
19. Clareza no fluxo do preenchimento e na avaliação.
20. Principalmente pela internet, dificuldade em navegar.
21. Achar o link certo, acessar e visualizar as informações, acrescentar observações.
22. Falhas no sistema, com perda das avaliações enviadas. Dificuldade de entender o menu e encontrar aonde fazer a avaliação propriamente.
23. Alguns termos utilizados não são claros.
24. Falta de lógica nos caminhos.
25. Decorar o nome do sistema e seu link, porque mudam muito.
26. Dúvidas sobre etapas que competem aos servidores e depois às chefias não estavam tão claras.
27. A subjetividade da questão "atendeu a expectativa" porque a expectativa pode ser diferentes para os avaliados e desta forma estes são avaliados em bases diferentes, por exemplo: se temos uma alta expectativa em relação a um avaliado e ele não atinge pode ter uma avaliação mais baixa em relação a um avaliado que possui baixa expectativa e a atende e desta forma, um

avaliado pode ser mais bem avaliado mesmo executando menos atividades. Sugere-se trocar o termo.

28. Múltiplas páginas e processos/etapas/confirmações. Merecia portal próprio e mais simples/intuitivo.

29. Sistema pesado e com poucas informações que levem o servidor a acertar formular as respostas e demais planos pactuação de metas, bem como, as informações de prazo.

30. Dificuldade de chegar até o ambiente para responder às questões.

31. O caminho que leva à avaliação no site do SIGEPE não é intuitivo, e sempre tinha dificuldade de encontrá-lo.

32. Problemas de acesso ao sistema, servidores cadastrados após o final do período avaliativo

33. Dificuldades em identificar bem cada item, já que parece que algumas coisas se repetem nos itens. Outra dificuldade é a atribuição do conceito, já que para alguns itens é complicado atribuir os conceitos definidos, por exemplo - cumprir a legislação, acredito que neste item nunca poderia ser utilizado o conceito "superou as expectativas", já que o esperado é que se cumpram todas as normas.

34. O sistema tem uma interface muito pouco auto-explicativa. Além de mudar todo ano, a cada ano é difícil encontrar a avaliação e o local exato onde inserir os planos de trabalho ou as avaliações propriamente ditas

35. Parâmetros subjetivos e sistema de pontuação.

36. Na ocasião do último ciclo avaliativo tive dificuldades para acessar o sistema dentro do SIGEPE (mudança de local/link) e também para confirmar se as informações que eu tinha preenchido haviam de fato sido enviadas (não havia um botão "enviar").

37. Avaliação em pares e confirmação de que a avaliação ocorreu de forma efetiva pelo sistema.

38. Não tive dificuldades porque segui as orientações emitidas pela CGGP, mas foi bem trabalhoso. O caminho a seguir poderia ser mais direto e objetivo.

39. O sistema não é muito amigável... um sistema está "dentro" do outro e não achei a sequência de passos intuitiva.

40. Existe mais de uma informação sendo requisitada em casa pergunta. Às vezes a avaliação para um dos quesitos é diferente da avaliação do outro. Posso obrigada a escolher um dos quesitos da mesma pergunta a avaliar e essa escolha não é visibilizada. Outra dificuldade é a subjetividade de algumas questões. E outra é a disparidade de desempenho entre os servidores. Se faço uma avaliação comparativa, lógico que vou considerar pontuação máxima em tudo, já que tem servidores que fazem muito menos que eu. Mas se minha base de comparação é comigo mesmo, às vezes vou estar melhor ou por em algum item avaliado. Nada disso é trabalhado na avaliação. São só perguntas de múltipla escolha e ainda por cima mal formuladas.

41. As métricas utilizadas para avaliação dos servidores impedem uma avaliação crítica.

42. As dificuldades não foram por conta do sistema, mas por conta da lógica da avaliação em si.

43. Alguns critérios com certo grau de subjetividade ou passível de interpretação.

44. Depois que passou pro Sigepe, está bem confuso, às vezes não abrem as caixinhas, etc.

45. No meio de uma mudança de lotação tive que estabelecer metas para uma função que não desempenharia na outra lotação. Algumas atividades são difíceis de mensurar o desempenho com base em indicadores, mas que consomem boa parte do tempo dos servidores, como questões envolvendo manutenção de equipamentos, logística, relação com projetos especiais como o ARPA, atendimentos a sociedade civil, e etc.

46. Não apresenta um contexto formulado pelas instâncias diretivas do ICMBio para que o servidor apresente sugestões como contraponto quando assim entender.

47. É um sistema cheio de "vai e vem". Acho que deveríamos preencher, quando finalizar aparecer uma mensagem que finalizamos e enviar. eu não sei se terminei ou não. Não é um preenchimento linear, não sabemos se fizemos certo ou não.

48. Na avaliação de desempenho deveria ter um espaço para a argumentação do avaliador para cada quesito avaliado.
49. Seria interessante atualizar os informes e tutoriais.
50. Difícil fazer a correlação entre metas individuais e do Instituto. Todas as avaliações que participei foram apenas para preencher o formulário, sem relação com a realidade.
51. Internet
52. Não há explicações adequadas sobre como construir objetivos e metas a serem alcançadas, como disponibilizá-las no sistema e como ocorrerá a avaliação destas metas e objetivos.
53. Acesso: as trilhas não são claras (intuitivas) e para obter informações (auxílio) foi um tanto demorado
54. Não entendi a lógica do sistema, principalmente com relação às metas intermediárias.
55. Itens e pontuação ou graduação são confusos
56. Algumas questões muito parecidas e genéricas.
57. Critérios muito subjetivos.
58. Encontrar os locais para avaliar os pares e chefia, além dos lugares de verificação de pendências e validação da sua avaliação.
59. Internet ruim.
60. Mudanças no sistema de acesso. Internet oscilando e a burocracia.
61. Encontrar o acesso principal ao sistema no sítio do SIGEPE e as abas específicas a serem preenchidas na avaliação.
62. O sistema não é nada intuitivo, a cada ciclo é preciso reaprender.
63. Internet de baixa qualidade.
64. Falta de tempo. Muitas demandas e poucos servidores, no total informado anteriormente estão os terceirizados de vigilância e limpeza. Do ICMBIO somos apenas 3.
65. Tivemos que preencher mais de uma vez, pois o sistema "perdia" as informações registradas
66. Algumas respostas eram muito parecidas ou não davam mais opções.
67. Ao acessar SIGEPE é necessário clicar no link 'Caixa de Mensagens' para ter acesso ao módulo de avaliação de desempenho.
68. A forma de chegar ao acesso. O link não vai direto. Também não estava bem claro as opções de avaliação (servidor, chefia).
69. O sistema é chato, não amigável e dá muitos bugs. Tive que refazer mais de uma vez porque não havia salvado.
70. Não é intuitivo.
71. Confusão em relação à pontuação.
72. Precisei de ajuda dos colegas para entender os caminhos do site para o preenchimento adequado dos questionamentos do sistema.
73. O acesso ao Sigepe através do SIGAC é confuso e dá muitos erros, direciona para a página errada e o acesso à avaliação de desempenho dá erros, além de não ser intuitiva.
74. Dificuldade de estabelecer metas para trabalhos rotineiros que envolvem imprevistos ou são variáveis (como atendimento ao público, participação em reuniões, etc.). Além disso há muita dificuldade em avaliar os colegas, porque não tenho capacidade ou conhecimento sobre suas responsabilidades no trabalho.
75. As instruções enviadas não correspondiam aos menus do site.
76. Padronização da avaliação de desempenho na instituição. os critérios subjetivos não favorecem uma avaliação complexa.
77. A subjetividade da avaliação dos fatores de competência.
78. Inicialmente tivemos problemas em acessar o novo sistema.
79. Muita coisa eu consegui fazer mexendo e perguntando aos amigos.
80. Dificuldade de entender a sistemática usada. O sistema não é amigável e intuitivo. Passei muito tempo tentando entendê-lo para poder preencher corretamente.

81. Critérios mal formulados e inadequados.
82. Modificação do sistema em meio ao processo, sem tutorial adequado para a adaptação ao mesmo.
83. Alteração constante do sistema com consequente necessidade de reaprendizado. Formação de grupos de avaliação em equipes reduzidas em 2017 e 2018.
84. O acesso ao sistema de avaliação é pouco intuitivo. Entretanto, após ter acessado a primeira vez não houve mais problemas.
85. O término da avaliação não foi claro. Tive dificuldade em saber se a avaliação estava encerrada ou não. Também para identificar e finalizar a avaliação por pares.
86. Entendimento da complexidade das questões.
87. Tem tido muita mudança de sites. o funcionamento das equipes de trabalho não é muito claro.
88. Menu complicada.
89. i- Entender o cronograma anual de avaliação; ii- Entender como construir o Plano de trabalho individual.
90. O site não é intuitivo e as opções de janelas/opções são confusas.
91. A página é de difícil acesso principalmente com a internet ruim das UCs
92. A principal é encontrar tempo com todas as demandas da UC, sem equipe para realização e/ou apoio.
93. Pouca clareza em alguns quesitos.
94. Falta de clareza da pergunta e perguntas com certa sobreposição no conteúdo do questionamento.
95. Identificar o local de preenchimento de determinados itens da avaliação. Verificar a aprovação das metas pelo Coordenador Regional. Formar os grupos de avaliação. mensurar as metas.
96. O sistema não é amigável, sendo que não possui notas explicativas ou acessos intuitivos.

ANEXO 03 – Relatos dos servidores cujas unidades realizaram planejamento ou pactuação prévia das metas da avaliação de desempenho.

1. Texto no word, simples.
2. Foram discutidas as demandas de gestão da UC a partir do plano de manejo e dos resultados do SAMGE, para então se definir o planejamento para o exercício seguinte.
3. Cada servidor elencou as atividades que vinha realizando, consolidando em planilha do excel. Após foi realizada reunião da equipe para definir metas para o próximo ciclo e divisão das mesmas entre a equipe. Foi consolidada planilha com as atividades previstas para a equipe e para cada servidor, que serviu de base para o preenchimento das metas individuais e avaliação de desempenho.
4. Reunião de equipe com preenchimento de planilha em conjunto.
5. Preenchimento de planilha.
6. Não
7. Houve uma reunião onde foram estabelecidas todas as atividades do planejamento e com os dados foi gerada uma planilha.
8. Conversa individual com cada servidor baseado nos relatórios de atendimento e produtos entregues.
9. Houve preenchimento dos dados constantes do sistema.
10. Foi combinado entre as partes envolvidas.
11. A questão central é que há imensa dificuldade de cumprir o planejamento, o seu monitoramento, invariavelmente, aponta para reformulação, em especial por conta da alta dinâmica de novas demandas "urgentes" vindas de diferentes fontes, internas e externas.
12. Processo pouco satisfatório.
13. Anualmente é realizada reunião com a chefia imediata e discutida as atividades a serem realizadas, conforme perfil e disponibilidade dos servidores e necessidade da unidade. Além disso é construído o plano de atividade e validado pela chefia, conforme reunião anterior.
14. Sim estamos preenchendo as planilhas individuais.
15. Não houve pactuações de metas em termos de planejamento, pois a dinâmica institucional é complexa e indecisa inclusive em relação as metas que as CR devem desempenhar dentro e suas equipes, exceto quando envolve julgamento de AI.
16. Foi montado um fluxo e processo por meio de tarjetas, e em seguida definidos os papeis e responsabilidades.
17. Planejamento coletivo e alinhamentos com Chefia.
18. Reunião da equipe com a chefia.
19. Não apenas a memória da reunião.
20. A unidade trabalha com planejamento estratégico e no ano passado foi realizado o giro PDCA do ciclo 2014-2017, e feito o planejamento 2018-2020, que subsidiou a elaboração dos planos de trabalho, estando todo esse processo documentado no SEI.
21. Planejamento é efetuado com as instituições parceiras locais.
22. Houve reunião entre equipes para planejar atuação a área de atuação, que gerou um processo SEI remetido à Coordenação Regional. Cada servidor montou seu PTI que absorveu ações da área de trabalho e este foi validado pelo chefe imediato. Desta forma houve vinculação entre ações individuais e da área de trabalho, compondo o conjunto da unidade. A pesar deste alinhamento isso não foi absorvido no sistema e foi mantido via SEI.
23. Na UC em que fui gestora anteriormente foi realizado o Planejamento Estratégico.
24. Não, somente foram divididas as tarefas por área: fiscalização, visitação, brigada etc
25. Foi realizada uma reunião com base nos objetivos estratégicos da regional alinhados com o do ICMbio.

26. Houve conversa entre a equipe.
27. Os próprios servidores enviam sua proposta, que após análise de viabilidade, é inserida no SISTEMA.
28. Planilha de plano de trabalho.
29. Foi através de conversas.
30. Houve preenchimento de planilha.
31. O planejamento do NGI foi baseado no PGR.
32. Não
33. Não Me recordo.
34. Não
35. Discussão em grupo com definição das metas por setor de trabalho.
36. Houve um diálogo de equipe e formulação das propostas em word mesmo.
37. Discussões com os membros da equipe e posterior preenchimento no próprio sistema.
38. Sim, atividade em conjunto baseada no SAMGE subsidiou planejamento e metas individuais.
39. Processo do Plano de Manejo, PPP da FLONA.
40. Planilha do excel.
41. Reunião com todos os servidores envolvidos.
42. Cada servidor identificou suas atribuições.
43. Não, mas houve uma reunião para definir as áreas temáticas de cada servidor. A partir daí foram designadas atividades de rotina e metas dentro da área de cada um.
44. Foi escolhido as atribuições com o chefe, porém o trabalho da equipe foi mal distribuído tendo servidores que abusam das viagens a serviço enquanto outros se ocupam muito com atividades da UC.
45. Oficina com todos os servidores da unidade, no final do ano. É preenchida uma planilha (Excel) com as atividades planejadas para o ano seguinte. Antes do planejamento, na mesma oficina, é feita monitoria do que feito do ano, tendo como base a planilha preenchida no final do ano anterior. Não há momento de monitoria, junto com a chefia e demais servidores, ao longo do ano. Mas a planilha é útil para cada servidor acompanhar se está executando as atividades.
46. Não houve preenchimento de planilha.
47. Realização de reunião conjunta com o grupo para definir as metas a partir de indicadores já definidos, posteriormente reuniões individuais com os servidores para afinar detalhes e fazer a pactuação do planejamento individual.
48. Havíamos já feito a divisão de áreas temáticas e de tarefas. De acordo com uma planilha disponibilizada pela CR9 (ciclo 2018/2019), fizemos o PTU da UC, com as ações de cada servidor. Os PTIs se basearam nesta tabela de atribuição de áreas temáticas e tarefas.
49. Não houve.
50. Reunião com a coordenação do Centro.
51. Foi realizada reunião com toda a equipe de servidores da Unidade de Conservação, onde cada qual ficou com atribuição de tarefas previamente definidas, observando os setores definidos em 4.5 NORMAS GERAIS DA UC, definidas no Plano de Manejo.
52. Reunião com a equipe, definição das atribuições em documento.
53. Sim. O planejamento geral é feito em planilha e depois uma síntese é realizada entre o servidor e chefia.
54. Reunião com todos os servidores e preenchimento de planilha por grupos seguido por discussão em plenária.
55. Sim
56. O acompanhamento não é regular. Não há ferramenta de acompanhamento.
57. Sim, minha chefe mandou uma lista de atividades (em Excel) para eu revisar,

complementar.

58. O planejamento foi realizado previamente ao período avaliativo, sendo que as ações designadas para cada servidor foram registradas em planilha compartilhada com toda a equipe.

59. Através de conversas.

60. Discussão com a chefia e demais servidores, comparação com as atividades desenvolvidas em anos anteriores. Avaliação das possibilidades e necessidades da unidade e da instituição.

61. Preenchimento simultâneo com o diálogo com os servidores (ao menos em parte/setores) da Coordenação Geral.

62. O preenchimento se dá de forma individual por cada servidor e posterior aprovação da chefia.

63. Cada servidor informou suas atividades desenvolvidas.

64. PTI e pactuação das metas com a coordenação.

65. Não. Fazemos uma reunião e definimos as metas da UC e cada um assume responsabilidades por suas tarefas. Aqui não tem servidor "enrolão", todo mundo trabalha e faz o necessário para alcançar os resultados esperados. Se não conseguimos alcançar as metas é devido aos processos de regularização fundiária que não acabam nunca e comprometem outras áreas de gestão.

66. Não, está vinculado as ações estratégicas estabelecidas no planejamento.

67. 1. Análise das condições de atual e execução de atividades na UC; 2. Análise das necessidades e demandas; Definição das metas para a UC; 4. Reunião de equipe para verificar os perfis dos servidores; 5. Distribuição de tarefas entre os servidores.

68. Houve reunião com os servidores e chefia para estabelecer as metas.

69. Discussões internas.

70. Foi por boca, copiando e colando o planejamento do ano anterior.

71. Há o planejamento no início do ano com todos os membros do serviço técnico onde é preenchido uma planilha e também é definido a delegação da responsabilidade dos servidores sobre a meta metas entre os servidores da equipe

72. O planejamento estratégico está sendo feito o que inclui a monitoria do plano de manejo.

73. O chefe da unidade apresentou as planilhas para padronização entre as áreas temáticas.

74. Como a equipe só tem dois servidores, a comunicação é fluida, e quase sempre nos adaptamos ao que é possível fazer dentro de nossas condições.

75. Sim, planilha com responsáveis e co-responsáveis pelas metas de acordo com o planejamento do plano de manejo aprovado em dezembro 2018.

76. Sim, cada área temática preencheu sua planilha, ou seja, desenvolvida pelo grupo... eram diferentes. Pensamos em criar uma planilha única mas ainda não realizamos.

77. Não, a pactuação prévia foi através de conversas em reuniões.

78. São realizadas reuniões semestrais para planejamento e monitoramento das ações.

79. Preenchimento de planilha.

80. Não.

81. Reuniões de planejamento e preenchimento de planilha compartilhada com toda equipe.

82. Houve a elaboração de um cronograma de atividades.

83. Oficina ou reunião da equipe durante um dia, na sede da UC, com preenchimento de planilhas.

84. Não

85. Não houve nenhuma pactuação ou planejamento.

86. Na última avaliação estava em outra coordenação diferente da que estou atualmente. Por lá a pactuação de metas ou planejamento foi meio que "automático", cópia e cola de várias avaliações anteriores, nem por revisão passou.

87. Não

88. Na verdade entrei na UC já tinha sido realizado o planejamento da equipe e me inseri

absorvendo o planejamento da colega que substituí.

89. Foi por email e conversa com o(a) gestor(a).

90. Formulário demonstrando as tarefas a serem executadas.

91. Sim, houve o preenchimento de planilha, onde foram descritas as atividades como base no planejamento estratégico e outras ferramentas de gestão.

92. Planilha 5W2H

93. Sim, com distribuição das tarefas entre as pessoas e identificação de responsabilidades principais de cada um.

94. Reunião e/ou conversa com cada servidor.

95. Existe uma planilha com todas as atividades a serem desenvolvidas e cada um anota o que vai desenvolver.

96. Sim, recebemos um modelo de plano de trabalho para preenchimento antes de colocar no sistema.

97. Definido via planejamento de atividades em dezembro de cada ano.

98. Planilha.

99. Não houve preenchimento de formulário/planilha. Tudo foi feito de última hora, de forma atropelada.

100. Planejamento precário realizado em reuniões e registrado em ata para posterior conferência do que foi executado.

101. Houve uma conversa entre a equipe gestora e a chefia.

102. Negociação direta de cada servidor com o chefe da UC.

103. Reunião de equipe.

104. Planilha excel.

105. No final de cada ano todos servidores do Centro fazem uma apresentação das atividades realizadas durante o ano e depois fazemos o planejamento de atividades do Centro para o ano seguinte. Para esse planejamento utilizamos a planilha de planejamento de PAN adaptada. O planejamento do Centro baliza os Planos de Trabalho Individuais (PTI). Essa prática possibilita que todos possam conhecer o trabalho um do outro o que ajuda no processo de avaliação dos pares.

106. Reunião de planejamento geral e alinhamento temático setorial.

107. Por email.

108. É realizado no início de todos os anos o planejamento anual com a pactuação de metas no formato de planilha. Neste ano estamos experimentando o uso do Microsoft Planner, do e-mail institucional, para ver se será útil como ferramenta do planejamento.

109. Estabelecemos as metas junto com a chefia, pactuando uma a uma.

110. Sim. Preenchemos uma planilha.

111. Foi uma conversa, listamos as principais demandas e em cima delas construímos nosso planejamento.

112. Como unidade beneficiária do Projeto GEF Mar vimos desde 2015 trabalhando com planejamentos operativos que subsidiem execução em períodos de 1-2 anos, com objetivos estabelecidos para melhoria de cenários da ferramenta de monitoramento da gestão de UC's - Tracking Tools - adotado pelo Banco Mundial. Conduzimos anualmente planejamento de ações para Unidade junto ao Conselho Consultivo, onde oportunizamos a participação da sociedade em identificar os desafios de gestão e ações prioritárias para o ano. E mesmo durante os planejamentos para o Projeto GEF Mar contamos com pactuação prévia das metas junto as coordenações temáticas do ICMBio presentes nos eventos para tal finalidade. A partir disso, e do perfil dos servidores e colaboradores é organizado um fluxo de tarefas e compromissos para alcance dos resultados esperados.

113. Sim, a chefia da Unidade expôs as necessidades da UC e como cada colaborador poderia auxiliar e com que tarefas. Assim, foram estabelecidas metas e ações, individuais e coletivas.

114. Não sei.
115. Sim, desenvolvemos uma planilha com base nos macroprocessos envolvidos, e as prioridades da UC.
116. Reuniões presenciais da Base e virtual (skype) com a coordenadora. Existem planilhas com o planejamento do ano compartilhada entre os servidores que vão sendo preenchidas por cada um e reuniões mensais ou bimensais com a coordenadora para monitoria.
117. Sim, preenchimento individual foi encaminhado ao chefe.
118. Temos Planos de Ação planilhados. Foram propostas metas para cada Área Temática e para cada servidor na Área Temática que posteriormente foi discutida entre servidor e chefia.
119. Planilha.
120. Planilha.
121. Reunião da chefia com os servidores.
122. Não.
123. Não há preenchimento de planilhas ou qualquer outro formulário.
124. Sim.
125. Sim, houve discussão e preenchimento de planilha de planejamento.
126. Foram descritas em uma reunião.
127. Sim.
128. Utilizamos o planner do outlook.
129. Não.
130. Não sei informar.
131. Planilha de atividades
132. Não
133. Preenchimento de planilha no google drive.
134. Foi elaborado planejamento com base em "Time shift", distribuindo o esforço total de cada colaborador pelas demandas tidas como prioritárias na aplicação do SAMGE.
135. Preenchimento de Planilha.
136. Planejamento trimestral - Teletrabalho
137. Foram definidas áreas de atuação com servidores responsáveis coordenando essas áreas e sobreposição com outros servidores, mesclando e somando as forças de trabalho.
138. Simples tabela no excel, bem arcaico.
139. Sim.
140. Sim.
141. Não houve formulário específico. As metas foram elaboradas de acordo com as atribuições dos membros da equipe e com as metas da UC.
142. Foram definidas as metas de cada servidor para o período avaliativo.
143. Foi realizado uma reunião e pactuado as metas e atividades.
144. A pactuação foi feita em reunião de equipe, em planilha excel; entretanto, foi finalizada posteriormente.

ANEXO 4 - Relatos dos servidores cujas unidades não realizaram planejamento ou pactuação prévia das metas de avaliação da desempenho.

1. Cada servidor já sabe seus compromissos de trabalho, a pactuação foi realizada no momento dos preenchimentos das metas.
2. Estamos desenvolvendo agora, as metas individuais já estavam registradas em documentos acordados entre chefia e servidor, que estão sendo agora revisados e as metas de equipe construída em reuniões.
3. Um servidor somente lotado na UC, não há planejamento de equipe.
4. Um servidor somente lotado na UC, não há planejamento de equipe
5. Assumi a gestão da UC em outubro de 2019. Nesta UC atual existe somente um servidor em exercício e uma terceirizada por um período.
6. Foi realizada a revisão das metas pactuadas no período de avaliação anterior.
7. Não sei
8. As ações são atribuídas considerando o perfil do servidor, sempre que possível, além de equidade na carga de trabalho.
9. O chefe definiu sozinho.
10. As metas foram inseridas na data limite do prazo, sem que houvesse consulta prévia.
11. As metas foram instituídas no momento que o sistema ficou aberto para cadastrar as metas.
12. No momento de reabertura do sistema.
13. No exato momento da avaliação.
14. Foram definidas em reunião diretamente com a chefia, durante o preenchimento do sistema quando já estava no prazo final para pactuação das metas
15. No momento de registrar no sistema. Coloca-se o que a pessoa já vem desenvolvendo.
16. Por sermos somente 2 servidores efetivos na Esec Serra das Araras e pela troca constante de coordenador regional (CR10), esta pactuação esteve prejudicada.
17. No decorrer do preenchimento do plano anula, com metas pactuadas entre a equipe.
18. Foram definidas pelo servidor com base em seus temas de trabalho usuais (cada servidor é ponto focal e trabalha com alguns temas específicos), além da atuação temporárias em demandas pontuais de acordo com o perfil e disponibilidade no momento.
18. Dezembro.
19. Eu não tenho certeza pois estava de licença.
20. Um dia antes do fechamento do sistema as metas foram inseridas pela coordenadora.
21. Preenchimento individual por parte de cada servidor.
22. Ainda que com pactuação, fui impedido de acessar o PTI, tendo feito paralelamente junto à Chefia e ao SAD.
23. Estou lotado em uma nova unidade organizacional (NUCAM).
24. Houve reunião entre a chefia e todos os analistas para definição das atividades e metas de cada servidor, alguns dias antes do preenchimento do sistema.
25. Ocorreu na reunião de planejamento estratégico
26. Sempre foi feita às pressas, para cumprir a demanda, sem pensar na realidade do trabalho e suas dificuldades.
27. Nosso ciclo de planejamento é de junho (ano anterior) - julho (ano posterior)
28. As metas individuais sempre são direcionadas de acordo com o perfil de cada integrante da equipe (aptidões), que funciona muito bem geralmente.
29. No Campos Amazônicos nos dividimos conforme o planejamento do Plano de Manejo da UC.
30. Pelo chefe.
31. Com base nas metas de período anterior.

32. O Chefe empurra de goela abaixo segundo a vontade dele. Não existe nenhuma interação com os servidores do Centro. Não lembro a data da elaboração das metas por ele.
33. Encaminhei proposta das metas à chefia.
34. Equipe de duas pessoas. Trabalho conduzido conjuntamente nos processos.
35. As metas são definidas pela Coordenação. Eu, planejo e sigo o determinado pela Coordenação.
36. No momento da abertura do sistema
37. Na verdade o planejamento é uma tabela com todas as atividades desenvolvidas pelo Centro, sendo priorizadas atividades de rotina como SISBIO e SNA, demandas das coordenações da DIBIO (avaliação de espécies, planos de ação, monitoramento e PRIMs), com divisão de funções. Mas não temos um planejamento estratégico, mapa estratégico, planos de ação e priorização.
38. Cada servidor preencheu suas metas e a chefia validou.
39. Foram definidas em conjunto com a chefia imediata e de acordo com a carga de trabalho média da Coordenação. A Coordenadora disponibilizou modelo de plano de trabalho com bastante antecedência e sentou para fecharmos uma semana antes de encerrar o prazo.
40. Geralmente, os períodos não coincidem com os da avaliação de desempenho geral.
41. A gestão procura cumprir o Plano de Ação e as metas priorizadas pelo Conselho da Unidade.
42. Não há nem reuniões para saber o que ocorre no dia a dia, muito menos planejar o ano ou pactuar as metas. Todas as metas inseridas no sistema não são reais.
43. De acordo com o RI do Instituto. Ocorreu quando aberto.
44. As metas individuais foram definidas com base nas atividades de responsabilidade do servidor ou já executadas pelo servidor e foram definidas no período estabelecido para preenchimento das metas no sistema.
45. Quando da abertura do sistema, e da divulgação institucional, foi realizada reunião em equipe, e realizada proposta de metas, a qual foi pactuada caso a caso. Cabe avaliar o momento de aplicação da avaliação do servidor, pois os processos de planejamento normalmente ocorrem no início do ano, e nesse caso, no meio do ano.
46. Foram definidas antes da inserção no sistema, quando começamos a receber os emails informando sobre a necessidade de preenchimento.
47. Não me recordo a data. Ocorreu durante nossa reunião anual de planejamento.
48. Não sei... cheguei depois.
49. Os gestores da unidade copiam e colam as metas individuais genericamente há anos.
50. O chefe da UC copiou as metas anteriores e inseriu sem consultar os servidores, não todos pelo menos.
51. As metas foram estabelecidas pela equipe de acordo com as metas globais e intermediárias.
52. Minha chefia imediata definiu as metas individuais por conta própria.
53. As metas são sempre as mesmas, independente se tenho atividades novas.
54. Em discussão com a chefia da Unidade.
55. Não sei informar.
56. Acordo entre a chefia e os servidores no momento do preenchimento das metas no sistema de avaliação de desempenho.
57. Fazemos quando o sistema abre. Geralmente uma edição das metas anteriores.
58. Por meio de ordens de serviço, estabelecidas a partir de setembro de 2018.
59. Do planejamento feito anteriormente, não tivemos tempo para realizar um novo, continuamos seguindo o fluxo.
60. Durante o período de preenchimento.
61. Antes de eu assumir a coordenação.
62. A discussão das metas foi feita em reunião de equipe e posteriormente os servidores elaboraram as metas.

63. Foram baseadas nas atividades executadas pelos servidores em suas áreas específicas, sem um olhar para as metas institucionais. O momento em que isso ocorreu foi na véspera de abertura do sistema para o cadastramento.

ANEXO 5 – Sugestões para aprimoramento do processo avaliativo.

1. Controle eletrônico de horário
2. Melhor entendimento sobre definição de Metas, bem como seus Indicadores. Avaliação de Pares anônima.
3. Que seja feita avaliação na qual todo mundo avalie todo mundo e as pessoas saibam que os avaliou e os motivos. De preferência que no decorrer do ano as pessoas sejam chamadas para conversar caso não estejam atendendo às expectativas, já que o que ocorre muito é se fazer uma avaliação ruim do servidor sem que este tenha tido a oportunidade de melhorar seu desempenho. Na forma como a avaliação é feita atualmente acaba funcionando como instrumento de retaliação/punição, sem efeitos práticos na melhoria dos processos internos.
4. Que fosse mais intuitivo. Na minha unidade tivemos problemas com a gravação das metas
5. Maior comprometimento da alta administração, para que sejam elaborados planejamentos tempestivos e adequados às necessidades, desafios e dificuldades de cada setor.
6. Avaliação anual, acompanhamento da sede, especialmente em processos conflituosos, inclusive com pessoas doentes.
7. Temos uma cultura de vincular avaliação à punição, desde a infância. Felizmente há mudanças em curso, a fim de que avaliação seja uma busca por melhoria pessoal e coletiva, mas ainda muito distante do necessário para alterar a realidade. Estimular processos avaliativos coletivos, em que a equipe faça avaliação do conjunto, é um caminho. O que não significa anular avaliações individualizadas, que também deveriam ocorrer em momentos coletivos.
8. a avaliação de desempenho deveria ser mais objetiva, por exemplo, a partir da produção registrada no Sei, que gera com facilidade relatórios a partir do CPF do servidor e período. As metas e atividades devem estar obrigatoriamente na governança total do servidor. Toda o trabalho deve obrigatoriamente ser registrado no Sei. É preciso mais clareza em relação aos objetivos do ICMBio e ter mais pragmatismo. Por exemplo, nossa função é apoiar a pesquisa, não ser pesquisador. As reuniões de conselho devem ser objetivas e não momentos de digressão, devaneios, abraços, beijos e brincadeiras. Sempre haverá justificativa técnica para impedir o uso público por causa do impacto na biodiversidade. Então, a visitação das UC não deve ser técnica, mas político-institucional. Em fim, há uma série de orientações que precisam ser feitas para direcionar as metas e atividades dos servidores. É preciso ter mais cobrança também e os CR tem um papel fundamental nisso. É preciso um sistema de avaliação externa, por exemplo, conselho avalia os servidores lotados em UC; pesquisadores avaliam pareceristas do Sisbio; proprietários avaliam o trabalho da CGTER; etc.
9. Metas
10. Acredito que o melhor caminho é um processo de avaliação mais criterioso dos gestores das unidades, uma vez que os servidores que verdadeiramente se dedicam são nivelados com os outros que não possuem tanto comprometimento.
11. Disponibilizar conteúdo mais completo sobre todo o processo de avaliação de desempenho.
12. A avaliação é necessária, porém com critérios bem estabelecidos e factíveis, em termos gerais, o método proposto pelo sistema não coaduna com as metas pactuadas e com a avaliação de desempenho e si. As perguntas formuladas pelo

time do MPOG não fazem sentido pleno no ICMBio, deveria ser reformulado e pactuado outra forma de avaliação padrão seguida das diferenças regionais. Não é possível medir o esforço feito em uma unidade no agreste comparado a uma uc metropolitana, por ex.

13. Capacitação continuada às equipes com foco na qualidade organizacional, formação de lideranças, gestão de processos, suporte/confiança e autonomia às atividades fins das UCs.
14. Induzir o engajamento de todos
15. Nos itens 21 e 22, não há falta de rigos mas sim um receio é por saber que os servidores mal avaliados se utilizam dos recursos existentes para reconsiderações de suas avaliações, tendo no final das contas uma avaliação insatisfatória pouca aplicação prática. Assim, muitos colegas acabam optando por evitar o desgaste e não fazer uma avaliação realista dos servidores. Apesar disso, o processo avaliativo ainda assim é importante para minimizar a falta de compromisso de alguns servidores.
16. A avaliação é um marco cíclico fundamental. Mas para servir de avanço não pode ter um caráter sombrio de punitivo para não direcionar à falsificação de resultado. Existe outros meios de estímulo e um servidor de baixa produtividade deve ser estimulada da maneira correta, enquadrado a contribuir no conjunto. A vinculação salarial não agrega a melhor estratégia, mesmo que tenha tido seu sentido e importância no passado de estruturação de carreira. Perdemos a cada ano pessoas antes engajadas por falta de resultado na gestão de pessoas e, lamentavelmente, com elas conhecimento e história do ambiente onde as unidades de conservação nasceram.
17. Relacionar melhor o perfil do servidor com ações voltadas a sua competência. Nem sempre o servidor esta capacitado a atender diferentes funções, ou não possui recurso suficiente para atingir sua meta.
18. Anonimato na avaliação; todos avaliarem todos, ao invés de pares, e avaliação de todas as chefias, incluindo Diretores e Coordenadores.
19. A melhoria do processo de avaliação de desempenho está condicionada a um bom processo de planejamento da unidade, a existência de diálogo franco e empático entre a equipe, a bons mecanismos de participação na gestão.
20. Só um avaliação 1 vez por ano
21. Não ter a parte de justificativa quando der a nota máxima na avaliação. Se torna muito cansativo.
22. O sistema utilizado para avaliação no último ciclo não é de difícil operacionalização. Contudo, poderia ser simplificado.
23. Que o avaliador (chefe), seja justo para com o avaliado, as vezes a avaliador espera este momento para punir o subordinado. daí cria-se os conflitos interpessoal no grupo que compõe a gestão da UC.
24. Em questão eu vejo a avaliação muito fraca, o chefe não tem autonomia, pois se avaliar o servidor de acordo com o que produz, pode trazer consequências, como já houve e nem sempre tem respaldo da chefia imediata e principalmente de Brasília.
25. Ajustar o calendário para que faça sentido. O planejamento e a pactuação de metas deveriam acompanhar o ano fiscal. Estamos pactuando metas até março, sendo que avaliação acontece até maio. Fica apenas algo protocolar e que serve para retaliação de desafetos. Além disso, muitos chefes não conseguem integrar a equipe e ninguém sabe o que o outro faz. Deveria haver pré-requisitos mínimos para alguém entrar numa chefia, como saber proporcionar integração da equipe.

26. Maior acompanhamento e avaliação periódica, ao longo do ano, do andamento das atividades.
27. A avaliação de desempenho não pode servir como um instrumento de retaliação por parte de superiores hierárquicos. Quando houver desempenho insatisfatório por parte dos subordinados, este deve ser tratado por meio de diálogo antes da avaliação de desempenho, de forma a corrigir eventuais desvios . Uma unidade sem planejamento e uma chefia sem comunicação não deve esperar milagres do servidor subordinado.
28. Avaliação parcialmente às cegas, ou seja, sei quem estou avaliando, o sistema sabe quem é o avaliador, mas o avaliado não fica sabendo. Treinamento e capacitação sobre a importância da avaliação das atividades, ética e compromisso. Também falta avaliação 360°, em que os chefes também são avaliados pelos subordinados.
29. Sugiro à CGGP identificar, diagnosticar e analisar as entregas e o comportamento do servidor usando uma forma de avaliação mais eficaz d que tem se usado atualmente, pois para mim é um mero formulário que infelizmente não é eficiente nem eficaz. A avaliação 360° seria mais interessante.
30. Substituir a palavra "feedback" por retorno, somos servidores do governos federal e devemos usar a nossa língua portuguesa.
31. Que os colegas de trabalho não deixassem tudo para a última hora
32. Clarear a comunicação dos processos que cabem aos servidores e aos chefes.
33. retirar a subjetividade da avaliação de competências (expectativa).
34. Menos critérios e mais focados em densidade de reflexão e qualidade do trabalho técnico, e não somente questões formais e procedimentais como assiduidade e pontualidade, que pode gerar inversão de prioridades/foco do gestor avaliador..
35. O mais difícil são os chefes avaliarem conforme a realidade os servidores que não tem um desempenho tão bom... Há muito receio de conflitos, então frequentemente a avaliação não reflete a realidade.
36. ESTAR ESTABELECIDO EM UMA PLATAFORMA MAIS DIRECIONADA E FACILITAR O ACESSO
37. Realização de oficinas com a equipe local, explicando a importância e necessidade da avaliação. Preparação do servidor para entender uma nota baixa como uma oportunidade de melhoria e não sacanagem do colega ou do chefe. Capacitação do chefe para utilizar ferramentas de planejamento, divisão de tarefas, estabelecimento de metas para ter relação com a avaliação de desempenho. Desdobramento de metas globais do órgão em metas das unidades.
38. A resposta da questão 23 na verdade é não sei. O processo de desempenho tem que ser mais objetivo, baseado no planejamento estratégico/ objetivos estrategicos da Unidade, com metas e indicadores de produtividade estabelecidos. E para ter maior rigor precisaria ser pactuado antes do período de avaliação e não na metade do caminho como costuma ser feito. OBS: como estou lotada no Nucam estou respondendo com base na lotação anterior em UC.
39. a nota cinco não deveria ser SUPEREOU a expectativa. O servidor tem que atender e não superar. Portanto a palavra superou deveria ser substituída por atendeu. Deve haver mais objetividade. Ainda há possibilidade de retaliação em relação à flexibilidade a mudanças, próatividade, etc
40. acho que a avaliação do chefe poderia ser mais aprimorada , cruzando informações com as metas alcançadas da UC
41. A avaliação por membros da equipe é importante. Mas deve ser feita por pessoas que conhecem o trabalho do servidor. No módulo de avaliação do SIGEPE, hoje,

- é permitido que qualquer servidor avalie qualquer servidor da unidade. Avaliar a chefia também é importante.
42. que a CGGP mantenha as avaliações negativas feitas pelas chefias, caso contrário os servidores não levam devidamente a sério a avaliação
 43. Melhor divulgação entre os servidores da importância e benefícios da avaliação para o bom funcionamento do órgão e maior rigor, verificação das avaliações a fim de verificar se o desempenho apontado nas avaliações corresponde ao desempenho da Unidade.
 44. Seria bom ter metas mais claras, ao mesmo tempo factíveis. O peso da avaliação fica muito na carga da chefia, que ao avaliar com realidade alguns colegas, pode-se estabelecer um conflito que tira energia dos outros processos. O servidor vai recorrer, vc vai ter que provar que ele não cumpriu as metas, instaura-se um clima de guerra na UC, impactando negativamente gestão como um todo. Ainda não consegui pensar em um modelo de avaliação que seja justo (considerando as diferentes capacidades de produção de cada servidor, que não devem ser niveladas por cima) e efetiva, tirando do chefe o papel crucial de avaliador. Eu, na minha breve vida de chefia, tenho muita dificuldade de não consegui avaliar os servidores da forma como deveria ser, especialmente os menos produtivos, porque sei que a vida na UC viraria um inferno.
 45. Gostaria de usar esse campo para explicar a resposta acima. Alteraria porque bem ou mal, o rito da avaliação é uma maneira do chefe podar alguns comportamentos muito disfuncionais. Então eu acho que se não houvesse avaliação, as pessoas não teriam o desempenho que tem atualmente. Minha sugestão (agora sim) é que a CGGP faça campanhas mais frequentes sobre avaliação de desempenho junto às chefias. Não esperasse os momentos de avaliação de desempenho formal para lembrar aos chefes de suas responsabilidades como gestores de equipe....
 46. O modelo é falho, na verdade não avalia ninguém. É totalmente subjetivo e até mesmo prejudicial ao desempenho e à motivação dos servidores.
 47. REFORMULAÇÃO TOTAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
 48. Em minha opinião é importante a existência de avaliação "de baixo para cima" e um controle interno rígido em relação aos recursos às avaliações, para evitar perseguições e conflitos interpessoais gerados pela avaliação. Também acho importante haver campos onde os servidores possam narrar suas dificuldades em atender as metas - p.ex, falta de recursos, equipamento, pessoal, etc.
 49. A avaliação de desempenho tem implicações diretas no salário do servidor. Como sabemos, muitos servidores se fossem avaliados da forma que executam ou assumem suas funções teriam grandes perdas financeiras, se avaliados de acordo com a realidade. Logo, EU considero injusto o atual sistema de avaliação, pois ele nivela os dedicados e os preguiçosos.
 50. Tornar o servidor ciente de que o não cumprimento das atividades previstas no PT sem justificativa plausível, implicará em prejuízo financeiro.
 51. Deve haver um momento com a chefia de feedback sobre a avaliação anterior e a atuação do avaliado no ano posterior e se houve efetiva melhora nos pontos avaliados negativamente. Também deve ser levantados os pontos negativos comuns e tratado em grupo possibilidades de melhoria. A avaliação não deveria incidir em perda salarial salvo em casos mais graves de reincidência nos problemas avaliados, sob pena de ser feito uma avaliação mais branda do quadro por parte dos pares, para que não haja punição excessiva do avaliado.

52. Avaliações anônimas também (desatreladas da GDAEM para não correr risco de ser arma de guerra nas equipes), chefe ser avaliado pela equipe, avaliações em grupo, psicólogo especializado para trabalhar e avaliar as relações de equipe, perguntas melhores, espaço para texto, capacitação das equipes, menos planilhas e mais análise situacional nos planejamentos....
53. 1) Incluir a região "marinha" e não apenas, norte, sul, etc. Eu trabalho nas NGIs Trindade e Martim Vaz e São Pedro e São Paulo. Nenhuma região se encaixaria, já que TMV é pseudo-Sudeste, SPSP é pseudo-nordeste e a sede fica em Brasília. Coloquei Centro oeste, por falta de opção. (2) Sou só eu e minha chefe, portanto, não temos problemas com equipe. (3) O sistema de avaliação tem 2 grandes erros, na minha opinião. Um é que as metas individuais são feitas quase no final do período de avaliação, o que não faz sentido pactuar metas que já foram cumpridas em parte. Outro é que a avaliação não tem relação direta com as metas em si, mas trata de qualidades ou capacidades teórico-abstratas gerais. Não entendo... Enfim, espero ter contribuído. Por último, não incluí meu nome no início porque não sabia se teria algum ponto sensível, mas meu nome é Monica Brick Peres. Obrigada!
54. Maior alinhamento institucional relacionado à função institucional da avaliação de desempenho e importância de que a mesma seja baseada em um planejamento consistente, desdobrado em metas claras e bem definidas.
55. A instituição deve fortalecer os métodos de avaliação e resguardar os servidores quando efetivarem uma avaliação ruim de um par, uma vez que, em uma possível ação trabalhista as consequências recaem sobre os servidores apenas. Necessidade de avaliação das equipes, por parte da CGGP, identificando os servidores problemáticos e as consequências negativas para gestão.
56. Rediscussão dos critérios visando a redução das subjetividades e maior compreensão dos servidores e chefias para elevar a efetividade da ferramenta. A proposição de uma política de qualificação visando aumento de desempenho das equipes e servidores, devidamente atrelado à avaliação individual e de equipes e o planejamento institucional e dos setores, mas com os devidos cuidados com a qualidade de vida e segurança dos servidores. Abordar o tema como política positiva e não como medida que gere insegurança e possibilidades de perseguição política.
57. Um dos grandes gargalos para a perfeita aplicação dos métodos de avaliação de desempenho, principalmente na Amazônia é a carência de servidores. Muitas vezes, e isso já aconteceu comigo, o servidor está sozinho em uma UC e o método de avaliação por pares e pela chefia fica totalmente prejudicado. As vezes a chefia que realiza a avaliação de desempenho está distante e acompanha o trabalho do servidor precariamente para poder opinar sobre o seu desempenho. Acredito que seria necessário alguma forma de incluir essa realidade na avaliação. Em situações de servidores sozinhos em uma UC que dividem a sede administrativa com outras UCs, talvez esses outros possam ser incluídos em conjunto.
58. Comprometimento da chefia em apoiar efetivamente as metas individuais do PTI com servidores (ou terceirizados) quando da execução das tarefas. Os servidores tomarem conhecimento do PTI da Chefia previamente, apresentarem sugestões e acompanharem o mesmo quando da execução das tarefas. Relacionar os PTI com as Metas Globais, inclusive com a previsão de concursos públicos para os três níveis de cargos públicos e para pessoal com formação acadêmica e escolar apropriadas para as funções nas UCs. Definição de um organograma de pessoal

para as UCs conforme categoria, área, localização e outras características específicas (essa definição evita a instabilidade do quadro de pessoal em cada UC, garantindo assim um quadro básico e permanente). Quando em mais de duas avaliações o chefe avaliar de forma recorrente um ou mais servidor subordinado com conceitos inverídicos e sem qualquer referência em fatos ter essa atribuição suspensa.).

59. Entendo que a avaliação deveria possuir somente 3 notas, a saber: atendeu a expectativa; atendeu mais de 50 % a expectativa; e não atendeu a expectativa. Também considero impertinente avaliar os servidores por "relacionamento interpessoal", cordialidade entre outros itens que são muito subjetivos. Na avaliação atual, o que seria superar a expectativa em "relacionamento interpessoal"? O sistema de avaliação tem que ser objetivo e não deixar em aberto avaliações que abrem margem a inúmeras subjetividades que mais servem para retaliar os desafetos.
60. Transparência
61. Aprimorar a cobrança das metas de cada gestor pois atualmente não há uma supervisão ou conferência das coordenações sobre o efetivo cumprimento das metas pactuadas pelas chefias das Unidades de Conservação.
62. A DIFICULDADE DE AVALIAÇÃO DOS PARES e o PRINCIPAL PROBLEMA, pois quando voce avalia o colega e voce entende que o mesmo não desenha as atividades a contento, e aferi uma nota baixa ele fica chateado e as relações interpessoais ficam abaladas
63. Treinar chefes para aplicar com rigor a avaliação de desempenho desde da entrada em exercício do servidor, logo após o concurso. Deveria ter treinamento de como lidar com servidor enrolão e encrenqueiro que gosta de arranjar dificuldade para não trabalhar. Já tive este tipo de problema e resolvi dando ordens por escrito e avisando que eu faço avaliação de desempenho. O servidor pediu remoção. Hoje nossa equipe é 200%.
64. Existem metas que não são possíveis de serem atingidas mas é necessário evidenciá-las. Não quer dizer que se o servidor não atingiu a meta, ele deve ser avaliado insatisfatoriamente. Existem inúmeras variáveis que colaboram para o servidor não realizar as atividades para atingir tais metas, como a escassez de servidores principalmente nas UC's da região da Amazônia e carência de recursos financeiros.
65. A inserção de indicadores percentuais de redução proporcionais as metas anteriormente estabelecidas e sujeitas aos contingenciamento orçamentário, falta de estrutura logística pontuais (computadores e outros equipamentos sem reservas para substituição imediata), instabilidade na rede e intranet, falta de intemporalidade com outros sistemas governamentais, aposentadoria de servidores e não restabelecimento do contingente mínimo hoje existente, cultura de não disponibilizar senhas de acessos a sistemas em razão do usuário ser terceirizado, mesmo o sistema permitindo o rastreamento das ações executadas e a legislação permitir a responsabilização civil e penal, em razão de haver falha no sistema de monitoramento e bloqueio imediato do usuário. Estas podem facilmente impactarem os atingimento das metas pactuadas que atravessam dois exercícios financeiros, e sujeitas a alteração na condução das políticas públicas (1º).
66. Ser justo e o mais realista possível com o que é possível produzir. Vejo as metas sendo declaradas sem critérios e sem orçamento para investimento, e depois

- criam-se atividades que não serão cumpridas, mas que teoricamente cumprirão as metas. Isso não funciona.
67. Para aprimorar o alinhamento institucional as metas institucionais deveriam ter participação da UC para que reflitam também as ações realizadas nas pontas dentro do prazo de avaliação de desempenho. Também está faltando o planejamento estratégico para o período avaliativo atual sendo difícil realizar o planejamento operacional
 68. Indicadores definidos de acordo com o plano de manejo ou com as especificidades de cada unidade pois indicadores definidos para uma análise macro podem não úteis ou representativos.
 69. A avaliação por resultados me parece pouco adequada aos processos de gestão pública, pois muitas vezes dedicamos muito empenho em processos que não trazem "resultados", mas que são absolutamente necessários para o trato da coisa pública, para o fortalecimento da participação social na gestão da UC. Adicionalmente, a demora na tomada de decisão institucional, a falta de recursos, a falta de servidores são fatores que afetam o desempenho institucional mas não são de responsabilidade do servidor. Portanto é possível que o servidor seja penalizado por responsabilidades que não são suas, mas têm a ver com um contexto maior, e que também estão fora de sua alçada de decisão.
 70. Maior capacitação dos servidores, objetivamente com cursos de capacitação presenciais locais, para entender melhor os processos, porém não só o de avaliação das atividades do servidor em si, mas do processo administrativo de gestão do Instituto.
 71. Criar formas de identificar conflitos pessoais, garantir a impessoalidade (ou seja, a garantia de que todos tem ciência de que os parâmetros adotados são claros e mensuráveis) de forma que se o Servidor não atingiu 100% da meta e não faltaram insumos para sua execução, a responsabilidade foi deste, não se tratando de vingança da chefia. Como tornar tais metas mensuráveis e como as pessoas entenderem que não se trata de questão pessoal e sim institucional, esse é o desafio.
 72. A realidade das unidades são diferentes mesmo dentro de um mesmo Estado ou mesmo dentro de suas categorias. Eu entendo que uma avaliação não pode realizar perguntas abertas sobre o desempenho de um servidor, mas para tentar homogeneizar uma avaliação em um sistema de trabalho tão heterogêneo, deve-se realizar mais "perguntas" em uma tentativa de não prejudicar servidores lotados em unidades de conservação sem recursos e com poucos processos de gestão acontecendo.
 73. Esse chefe comissionados (que não servidores) são umas "bombas" nas avaliações dos servidores (nunca passaram por processo de qualificação de avaliações). Sempre reclamam que trabalha igual servidor (concurado) mas servidores são melhor remunerados. Deveria ter uma qualificação dos chefes para avaliação. As unidades não possui metas claras, não existe planejamento anual para execução. Servidor sempre atua para apagar fogo.
 74. NÃO usar expectativa como parâmetro.
 75. Pactuação das metas em períodos corretos.
 76. Os critérios de pontos são muito subjetivos. Deveriam ser mais precisos.
 77. Não ser vinculada a remuneração do servidor
 78. O desempenho dos servidores deveriam levar em conta a complexidade de gestão da UC e o bioma de lotação. Para avaliações de desempenho mais justas seriam necessários critérios relacionados ao poder de ação do(s) servidor(es)

frente aos desafios orçamentários, logísticos, humanos, territorial, enfrentados por vários servidores lotados em regiões de difícil acesso e condições precárias de moradia, comunicação, deslocamento e saúde. Ou seja, não se pode avaliar com critérios iguais, servidores que ocupam regiões ou UCs tão desiguais em oportunidades, números de servidores lotados e apoio financeiro governamental ou de projetos especiais. A igualdade de condições ou a diminuição dessas assimetrias relatadas contribuiriam sobremaneira para o atingimento de metas institucionais e locais.

79. Gestores mais qualificados, melhorar a interação entre os servidores/Coordenações Regionais/Sede na área de gestão de pessoas. Melhorar as condições de trabalho no tocante a estruturação de equipamentos e estruturas físicas.

80. EXCLUIR A AVALIAÇÃO DOS PARES

81. Acho essencial e indispensável readequá-lo temporalmente: o planejamento "natural" das unidades é feito anualmente (janeiro a dezembro), inclusive por razões orçamentárias e financeiras. Não faz sentido que a avaliação de desempenho ocorra de junho a maio. Além disso, sempre pactuamos as metas (formalmente) muito depois do início do ciclo avaliativo, o que não faz o menor sentido. Então, se for para manter o ciclo avaliativo no período de junho a maio, as metas devem ser pactuadas até antes de junho. Mas o melhor mesmo seria corresponder o ciclo avaliativo ao planejamento anual, que ocorre de janeiro a dezembro.
82. Criação de mecanismo para resguardar o avaliador contra retaliações de avaliados insatisfeitos com o resultado.
83. Abertura do sistema de forma prévia para pactuação para o período posterior. Treinamentos dinâmicos.
84. Todos serem avaliados e avaliarem. Eu mereço avaliar diretores, presidente do ICMBio, por exemplo. Desentendo as pontuações "acima de 50%, além das expectativas em tanto %".
85. Que a avaliação fosse feita com mais transparência.
86. Os servidores do ICMBio deveriam participar ativamente da elaboração das metas institucionais
87. Que houvesse também uma avaliação da chefia pelas equipe, pois ser feita apenas por superiores muitas vezes não demonstra a realidade do local de trabalho. Deveria ser obrigatório cada unidade ter um planejamento anual prévio geral de atividades e metas, que tivessem consonância com as atividades individuais e fossem realmente cobrados os resultados de acordo com a capacidade operacional e logística de cada unidade. Além disso, deveria haver uma pactuação de auxílio entre as unidades das coordenações, porque algumas em muito contribuem com atividades de outras unidades de conservação por exemplo com servidores para atividades de fiscalização, educação ambiental e muitas vezes não recebem o mesmo tratamento de volta. Ou seja, algumas unidades são privilegiadas com apoio pelas coordenações, e outras são relegadas mesmo quando cooperam e se sacrificam pelas demais. Deveria haver uma avaliação desse auxílio entre unidades, o que não ocorre atualmente.
88. Obrigatoriedade dos Servidores participarem do Processo. Tanto na pactuação das metas individuais como no processo avaliativo como todo.
89. A avaliação de desempenho deve ter algo para ser medido de tempos em tempos, em um período mais curto, e, no final de um ano, fazer uma análise dessas avaliações realizadas com mais periodicidade. Ou seja, o servidor deve ser

avaliado constantemente durante o ano para ser corrigido, ser criticado ou ser elogiado também. Somente assim, o servidor teria tempo para justificar suas dificuldades, corrigir seus erros e aprimorar seus pontos positivos para se tornar um melhor profissional e a avaliação ser mais justa e precisa. Não tem como um servidor ser mal avaliado por apenas uma avaliação anual se ele achava que estava trabalhando bem, ou se o chefe resolve persegui-lo por apenas um trabalho mal sucedido durante esse ano, tem que ser uma soma de varias avaliações mensais (o ideal seria semanais, mas entendo a dificuldade de execução) para formar a avaliação anual. Fazendo uma analogia com uma empresa privada, imagina se os funcionários fossem avaliados apenas uma vez no ano? O resultado dessa empresa seria terrível por ter um longo período sem feedback, sem correções, sem adaptações, sem incentivos aos seus funcionários. Seria até mais fácil para um chefe ou um colega de trabalho realizar uma crítica ou uma avaliação ruim no final de um ano se durante esse período o servidor apresentou várias avaliações mensais ruins sem uma boa justificativa.

90. Avaliação do chefe pelos servidores subordinados ao mesmo
91. Primeiramente as metas deveriam estar mais alinhadas com o dia a dia. Muitas vezes o que está no planejamento é atropelado pelo dia a dia e pela própria chefia. Em locais de alta demanda ou com gestão desorganizada, essa situação piora muito. O Servidor tem que fazer inúmeros outros trabalhos que não estão presentes no PTI e muitas vezes o que esta no PTI não é a prioridade da chefia. Situação delicada para o servidor.
92. Acho a primeira parte da avaliação onde são avaliadas algumas questões subjetivas muito difícil de avaliar, ainda mais considerando que na pontuação o item superou as expectativas complica mais ainda.
93. Menos formalidade e "formulários padronizados" de aplicação em 1 único dia, e mais "reuniões periódicas" de alinhamento de expectativas e "feedbacks" frequentes ao longo do ano, com uma reunião pessoal com o gestor, ao final do período de avaliação, para uma avaliação individualizada e pactuação de novas metas. Planilhas e formulários não captam as nuances das competências e não podem ser o único instrumento de avaliação de um ser humano complexo num ambiente corporativo também complexo
94. 1 - simplificar sem ser simplista; 2 - mudar a mentalidade do servidor publico; 3 - precisamos entender que todos precisamos ser avaliados, mas antes da avaliação encontra-se ancorado em nossas almas: Comprometimento, a missão, o alvo a ser atingido e por fim quem trabalha com conservação de unidades de conservação é algo tipo sacerdotal (doação) de vidas a serviço da vida.
95. Creio que a avaliação de desempenho deveria ser aplicadas a todos servidores, incluindo os que possuem cargos de confiança. A avaliação deveria ser vista pelos servidores como uma forma de aprimoramento individual/institucional e não como uma ferramenta de punição. Creio que seja necessária, uma sensibilização/capacitação para entender melhor o papel da avaliação e como realizá-la. Seria importante a divulgação dos resultados como forma de valorização dos servidores e alcance dos objetivos institucionais. O AVA poderia ser utilizado para isso.
96. Como avaliar atividades ou tarefas que tem um nível de complexidade ou dificuldade de execução muito diferentes?
97. A avaliação precisa ser seguida de uma estratégia real de corrigir dificuldades de cada pessoa. Formação de grupos coesos de trabalho, com qualidade emocional, envolvimento com a razão das metas e dos objetivos, respeito às

- individualidades ao mesmo tempo em que se pactua a realização comum das tarefas mais aborrecidas, é a melhor forma de se alcançar as metas e a qualidade no trabalho. As pessoas querem que seu trabalho tenha sentido e gosto, e em geral trabalham mais que o esperado quando é assim
98. A gradação usada é muito ruim - especialmente quando põe uma relação com a expectativa. Porque punir alguém que atendeu as expectativas, sem excedê-las, em todos os itens? Alguém de quem espero pouco pode exceder minhas expectativas, enquanto um servidor muito bom pode ficar aquém das expectativas porque se comprometeu com muito. Mas especialmente, esta forma de avaliação é muito confusa - a cada ano, a cada semestre, o servidor vai ter que exceder nas expectativas em relação a coisas rotineiras, como qualidade no trabalho? Não faz sentido. é preciso rever
 99. Fosse elaborada uma metodologia para que as unidades possa estabelecer seu planejamento baseado nas metas institucionais
 100. apesar da dificuldade logística e de pessoal, seria importante um maior conhecimento da UC e trabalho pela coordenação regional.
 101. Que fosse com feedback entre servidor e chefe para ajustar novas pactuações e melhoria no trabalho; que fosse menos punitiva e mais construtiva, para potencializar as competências e habilidades adquiridas e que fosse mais impessoal e menos parcial (sem dois pesos e duas medidas). Que trabalhasse com formas de aproveitar as capacidades dos servidores da melhor forma. E que melhorasse a capacidade em forma de treinamento e de disseminação do aprendizado.
 102. Uma avaliador externo, caso viável e possível
 103. Tentar adotar a gestão por competências.
 104. Ter participação de servidores da Direção Sede
 105. Pactuar as metas com o servidor interessado e de acordo com o perfil.
 106. 1- As metas devem ser estipuladas antes de começar o período (mais uma vez esse ciclo já está prejudicado). 2- O número de metas deve ser no máximo 5 (para quem trabalha em UC, sempre tem atividades alheias as metas mas que também são importantes para a conservação da biodiversidade. Em locais com poucos servidores, todos são multi tarefas. Servidores com a responsabilidade da Proteção (em NGI's) não devem ter outras metas que não sejam relacionadas a proteção (e aí inclui capacitação/instrutoria/auxílio e troca de experiências em outras UC's...) 4- Fazer a avaliação em conversa, aqui as metas não foram estipuladas em acordo chefe/servidor
 107. Que o avaliado também pudesse indicar um contraparte para lhe avaliar
 108. As questões são muito subjetivas e muitas vezes a avaliação dos superiores são parciais e pessoais. Sem retorno muito claro da avaliação.
 109. um processo de sensibilização às chefias e dos demais servidores da real importância da avaliação de desempenho
 110. Enviei um email para CGGP em 2014 sobre isso. Gostaria de enviá-lo para ti. Por favor, informe teu email (para priscila.santos@icmbio.gov.br).
 111. Acho essencial o processo de avaliação dos servidores e avalio que a metodologia adotada até o momento é adequada.
 112. 1. ser obrigatória que a coordenação seja avaliada por TODOS seus subordinados. 2. que o sistema não permita que qualquer servidor da unidade avalie os colegas.
 113. respeito e compreensão ao contexto de cada um X cooperação coletiva em prol dos objetivos institucionais

114. Acesso independente aos formulários, ou em caso de impossibilidade, através do fornecimento de links específicos.
115. Conforme executada no ciclo 2018/2019, flexível e adaptada, conforme a cada realidade das Unidades descentralizadas.
116. Tive uma experiência negativa em outra unidade, quando uma servidora muito ruim foi mal avaliada pela chefia imediata e a CGGP reviu a nota, dando ganho de causa para a servidora. Considerei muito negativa a atitude, pois já não é fácil para a chefia avaliar mal um servidor ruim, ainda mais quando não tem o apoio institucional. No entanto, após ser removida para essa nova unidade, vi a chefia avaliar com rigor uma servidora e ter o apoio da CGGP. Considerei isso muito positivo, pois apesar do servidor ter o direito a solicitar a revisão, para que não existam perseguições ou injustiças, mas a revisão pela CGGP das notas tem que ser realmente muito criteriosa, ou então não faz sentido a chefia avaliar os servidores.
117. - Sensibilizar os chefes e ou coordenadores, da importância das unidades organizacionais do ICMBio a fazerem o seu planejamento e definirem as metas intermediárias. - Sensibilizar as chefias (chefes e ou coordenadores) a definir as metas individuais antes do início do ciclo avaliativo. - Sensibilizar as chefias (chefes e ou coordenadores) a realizarem uma avaliação intermediária, no meio do ciclo avaliativo.
118. O comprometimento da equipe com o serviço público é alto, e por isso eu não acredito que a ausência da avaliação faria diferença. No entanto, ela gera um desconforto por ser necessário avaliar os colegas. Geralmente causa uma situação de saia justa, tendo em vista que nem todos tem conhecimento pleno do trabalho de cada um. Por isso, sugiro que a avaliação dos colegas não seja obrigatória.e
119. Que fosse realizada ao final do ano, para que ficasse adequada ao planejamento que fazemos anualmente (de janeiro a dezembro)
120. a avaliação de desempenho deve seguir critérios balizadores, e evitar conflitos interpessoais. O envolvimento de outros setores ou uma equipe técnica especializada na aplicação da avaliação de desempenho junto às equipes pode favorecer a padronização, e a aplicação de critérios equivalentes em realidades tão distintas.
121. que houvesse avaliações por parte da equipe em relação as chefias
122. Definição das metas individuais logo no início do ciclo de avaliação, logo após o fechamento da avaliação anterior.
123. A Instituição precisa de mecanismos melhor estabelecidos para os casos de avaliação negativa, inclusive, para apoiar aos gestores a tomada de decisão que leve a melhoria do desempenho do servidor. Isso incluiria inclusive as análises de o que é problema pessoal, o que é problema de equipe, e o que é problema na gestão (forma de condução da condução, ou métodos etc). Para os casos da avaliação positiva a recompensa é a manutenção da remuneração em nível máximo, o que por si só já é atraente para muitos servidores. Atrelar processo de avaliação de desempenho similar a um "desempenho curricular" onde melhores avaliados tenham preferências em processos seletivos para realização de cursos, participação de eventos e mesmo para assumir funções comissionadas ou gratificadas pode ser uma estratégia interessante em fazer com que os servidores - avaliadores e avaliados - tenham maior compromisso em todas as etapas do processo e mesmo mantenham o compromisso para constante qualificação profissional.

124. nenhuma
125. A avaliação qualitativa feita pela chefia é muito subjetiva. Questões como "comprometimento com o trabalho", "relações interpessoais" e mesmo "qualidade técnica" são critérios qualitativos que ficam muito sujeitos à avaliação pessoal do coordenador, e ainda mais quando avaliados à distância, são falhos. Recorrer às notas baixas da avaliação qualitativa também resulta em embate de posições/opiniões pessoais e não é bem visto, não resulta em melhora da avaliação e ainda pode gerar retaliações. Como sugestão a avaliação dos servidores deveria ser feita apenas com a verificação quantitativa do seu plano de trabalho elaborado a partir do planejamento da unidade e institucional.
126. 1. Tornar o sistema mais fácil para todos. 2. As metas devem ser numéricas e não genéricas, pois desta forma não é possível medi-las. 3. a avaliação deve ter interface com a produção e relatórios do SEI.
127. A proposição de metas individuais no sistema deveria partir do servidor e ser aprovada ou não pela chefia/gestor, até para "provocar" a necessidade de pactuação nas equipes e dimensionamento de acordo com a capacidade executiva do servidor, da equipe e da unidade. Os critérios de avaliação devem ser aprimorados, uma vez que, a rigor, vários deles podem se tornar objeto de PADs se com notas inferiores à máxima. Além disso, devem se adequar às próprias metas institucionais e permitir cruzamento com disponibilidade de meios, tamanho da equipe, etc.
128. Uma política clara e honesta de valorização das pessoas e da carreira.
129. Melhorar os critérios de avaliação, talvez dar maior peso às avaliações dos pares, ou exigir a avaliação de todos os colegas para deixar evidente se a nota baixa é perseguição da chefia. Quando a nota for questionada pelo avaliado, devem ser consultados outros servidores que convivem com ambos, pois já vi colegas de outras unidades recebendo notas baixas sem nenhum cabimento e o recurso foi negado. Muitos chefes são tendenciosos na avaliação, dando nota baixa para servidores de que não gostam e nota alta para os amigos, mesmo os que não merecem. Alguns chefes parece que ficam com medo de dar nota alta para todos os servidores, daí "sorteiam" algum para ganhar nota baixa.... Isso aconteceu com as servidoras do CEMAVE em Florianópolis, que são exemplares no trabalho, mas ganham notas baixas sem cabimento.
130. Realizar análise de todas as metas pactuadas por área de atuação e realizar esforço de aprimoramento e uniformização da redação das metas. Disponibilizá-las para os servidores e realizar verificação por amostragem da avaliação em relação ao montante de serviço e desempenho das unidades organizacionais, disponibilizando os resultados e analisando com as unidades organizacionais avaliadas.
131. partir das realidades e necessidades locais
132. Que seja encontrada uma alternativa para a avaliação dos servidores que se encontram sozinhos em suas unidades de lotação, pois é inadmissível que um chefe imediato faça uma avaliação de desempenho de um servidor cujo contato presencial entre o chefe e o servidor se resuma a apenas algumas poucas ocasiões ao longo do ano.
133. Nem sempre a realidade do dia a dia dos servidores, é o que corresponde ao que foi avaliado. As avaliações deveriam ser feitas por uma equipe externa da Unidade, no caso das FLONAS do Sul pela CR9, para verificação se todos cumprem com o acordado nas avaliações, fazendo entrevista com os servidores no local de trabalho, pelo menos duas vezes por ano, ela (avaliação) não é

- determinante e sim só mais processo, com respostas que não correspondem a verdadeira realidade.
134. Inserir perguntas que façam o servidor refletir sobre o impacto de sua atividade no alcance da missão do instituto e não só nos processos
 135. Fazer uma pesquisa na unidade quando tiver pessoas que residem na mesma.
 136. Metas mais realísticas.
 137. O processo de avaliação em si é melhor e mais justo do que o que havia em anos anteriores. Ainda assim, a depender da chefia, pode haver geração de stress/desapontamento com relação a possíveis resultados negativos ou retaliações.
 138. INCLUIR TODOS OS SERVIDORES NO PLANEJAMENTO DA UNIDADE ATRAVÉS DE SUAS COMPETÊNCIAS (SABER QUEM É QUEM E O QUE FAZ) PARA PODERMOS SEGUIR UM PLANEJAMENTO DINÂMICO E ANDANDO PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO ICMBio.
 139. Alinhar as metas individuais com as metas da unidade e as metas institucionais, inserindo avaliações mensais
 140. para cumprimento da avaliação de desempenho é necessário que as unidades tenham um mínimo de servidores para atenderem as demandas das unidades, bem como recursos para que os servidores lotados na UC possam trabalhar nas metas estabelecidas, pois sem servidores e recursos as atividades ficam prejudicadas.
 141. simplificar o processo
 142. AVALIZAÇÃO DE METAS NÃO CORRESPONDE A REALIDADE DAS ATIVIDADES E PRECISO INSERIR ORDEM DE SERVIÇO COM UM DOS PARAMETROS PARA AVALIAÇÃO
 143. Sugiro que a avaliação seja mais objetiva a partir da realização das atividades e metas (porcentagem de atividades cumpridas implica em % da nota máxima recebida), o que diminuiria a subjetividade na atribuição de nota pelo chefe.)
 144. primeiro, sendo um sistema de maior facilidade quanto à navegação e busca de informações; não há a possibilidade de inserção de relatórios de gestão; metas institucionais super estimadas; não há o feedback da instituição às avaliações de todas as unidades; não há gráficos de acompanhamento periódicos; por isso, minha sugestão é que observem como é o SAMGe e sugiram para a Instituição tentar replicar ou aprimorar o sistema de avaliação de desempenho.
 145. que levasse em conta qualificação , o desempenho das atividades do servidores
 146. Sei que é difícil, mas acredito que poderia haver maior variedade de itens de avaliação.
 147. Ser palpável, considerando meus objetivos de criação da UC, RH e recursos financeiros, são inatingíveis.
 148. Maior objetividade
 149. Ter uma etapa de avaliação coletiva
 150. ser realizado por pessoa externa a unidade
 151. Precisamos de um processo de avaliação mais objetivo. Deve ser oferecida uma capacitação ao corpode servidores para a pactuação das metas e a realização das avaliações. Considero que nosso sistema de avaliação não permite

efetivamente a avaliação do servidor, servindo muito como "próforme" para o sistema.

152. Entendo que a avaliação é fundamental, contudo da forma como está hoje na qual a gratificação de desempenho já é vista como parte do salário dificulta a função do gestor que acaba se vendo na posição de reduzir o "salário" do servidor no caso de uma avaliação negativa. Em um sistema em que a gratificação fosse x e o gestor pudesse atribuir parte deste x a cada um dos servidores entendo que haveria um empenho maior dos servidores no cumprimento da meta.
153. os chefes deveriam ser avaliados pela equipe e ter prazo de mandato de chefia.
154. Considerando que o ICMBio possui diversos profissionais qualificados e com experiência em processos de planejamento, sugiro que o Instituto institua grupos de trabalho regionais nos quais poderiam apoiar as unidades administrativas (unidades de conservação, coordenações, diretorias, entre outras) nesse processo de construção de metas (individuais, institucionais e globais) para que a pactuação seja mais condizente com a realidade de cada um.