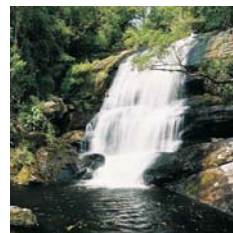


## Capítulo 7



**MONITORAMENTO  
E AVALIAÇÃO**



---

## 7.1 Introdução

O processo de monitoramento e avaliação constitui um instrumento para assegurar a interação entre o planejamento e a execução, possibilitando a correção de desvios e a retroalimentação permanente de todo o processo de planejamento, de acordo com a experiência vivenciada com a execução do Plano.

O monitoramento se diferencia qualitativamente de um simples acompanhamento, pois além de documentar sistematicamente o processo de implantação do Plano, identifica os desvios na execução das atividades propostas fornecendo as ferramentas para a avaliação. Já a avaliação possibilita a implantação de ações corretivas para ajuste ou replanejamento das atividades.

O monitoramento consiste sempre em uma seleção consistente de perguntas que são tratadas de forma calculada e sistemática. Os conhecimentos adquiridos através das respostas a estas perguntas permitirão aos gestores do Parque tomar decisões, ajustar o planejamento e a composição do Plano, e assim, alcançar os objetivos da melhor maneira possível.

No caso do Plano de Manejo do PESM haverá um programa de monitoramento e avaliação dos resultados dos Programas de Manejo e também o monitoramento e a avaliação do desempenho dos colaboradores (recursos humanos). Os itens abaixo descrevem com mais detalhes os procedimentos do monitoramento e avaliação em cada uma destas instâncias.

A inexistência de monitoramento e avaliação das atividades desenvolvidas no PESM até o presente momento, empobreceu o diagnóstico sobre o Parque e sua gestão, de forma que não foi possível estabelecer um marco zero, uma situação atual bem definida em termos numéricos, a partir do qual possam ser monitorados e avaliados os avanços obtidos.

Para que seja possível realizar o monitoramento e avaliação da implantação do Plano de Manejo do PESM, é necessária a implementação dos seguintes passos:

- Priorização das atividades propostas, no início de 2006 e ao final de cada ano, com estabelecimento de metas e definição do orçamento necessário;
- Implantação de banco de dados para quantificar as ações em curso – de preferência o SIGMA, desenvolvido no âmbito do PPMA;
- Cobrança sistemática da alimentação do banco de dados e produção de relatório mensal de atividades pelos gestores do PESM.

Os resultados do monitoramento e avaliação anual da implantação do Plano de Manejo do PESM deverão ser disponibilizados para os membros dos Conselhos Consultivos dos Núcleos, bem como para os membros do Conselho Consultivo do Parque.

---

## 7.2 Avaliação e Monitoramento dos Programas

A base para o monitoramento dos resultados dos Programas de Manejo é o seu planejamento, incluindo a definição de seus objetivos e TCE's, que também por sua vez têm objetivos e indicadores. Este planejamento proporciona pontos de referência que permitem avaliar o nível de alcance dos objetivos. Permite ainda uma crítica aos objetivos: estes foram definidos de forma justa e com base na realidade?

A comparação entre a situação real e a situação ideal planejada representa um vínculo entre o planejamento e a execução de um programa orientado por um objetivo preciso. Da comparação repetida de ambas as situações, podem-se desenhar conclusões sobre o avanço e o grau de realização deste determinado programa. Abaixo estão descritas as etapas deste processo:

### 7.2.1 Insumos

O primeiro passo em qualquer processo de monitoramento e avaliação é coletar insumos, ou seja, responder à pergunta básica do trabalho: Que resultados foram alcançados?

Uma forma de obter estes insumos é o estabelecimento de indicadores para os objetivos, e nos caso dos Programas de Manejo, também para os TCE's. Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos e uma combinação entre ambos os tipos é considerada o ideal para auxiliar a observação sobre o avanço e a execução dos objetivos. A formulação dos indicadores é muito importante para a qualidade do processo e suas características mais relevantes são:

- A coleta e a aquisição de dados é possível graças aos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;
- As mudanças registradas estão diretamente ligadas às intervenções propostas pelo programa;
- O indicador é capaz de registrar diversos tipos de mudanças;
- A informação fornecida pelo indicador está muito ligada à situação que se deseja avaliar;
- Diversas pessoas obtêm os mesmos resultados na coleta de dados.

Este Plano de Manejo apresenta indicadores para todos os Programas de Manejo, bem como para os TCE's que estruturam os Programas. O item abaixo descreve como obter os insumos necessários para o monitoramento, ou seja, como coletar as informações fornecidas pelo indicador.

### 7.2.2 Fontes de Verificação

São os documentos, locais ou pessoas através dos quais é possível localizar as informações descritas em cada indicador. Abaixo estão alguns exemplos de indicadores e fontes de verificação:

**Tabela 106. Exemplos de fontes de verificação para os indicadores dos TCE's**

<b>Programa de Manejo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fontes de Verificação</b>
Visitação e Turismo Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados de visitação tabulados e disponíveis para análise e gestão</li> <li>▪ Número de atrativos estruturados para visitação conforme diretrizes do IF</li> <li>▪ Número de visitantes nas grandes trilhas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatório Semestral do Programa de Uso Público do PESH</li> <li>▪ Observação direta</li> </ul>
Comunicação e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento dos acessos aos meios de comunicação</li> <li>▪ Incremento na identidade do Parque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Clipping</i> sobre o parque nos meios de comunicação regionais</li> </ul>
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimização das prestações de contas recusadas</li> <li>▪ Minimização dos processos não finalizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatísticas da DA</li> </ul>

É necessário identificar e localizar as fontes de verificação para todos os indicadores descritos, detalhando sempre que possível o nome do responsável por fornecer as informações e os prazos para que isso seja feito.

### 7.2.3 Responsáveis

O Grupo de Assistência Técnica do PESH (GAT) é responsável por coordenar o processo de avaliação e monitoramento dos programas e elaborar, em conjunto com o Coordenador do Parque, relatórios semestrais e anuais de avaliação que serão encaminhado ao Conselho Técnico do PESH e posteriormente ao Conselho Consultivo e Diretoria da DRPE.

Os técnicos do GAT irão elaborar o sistema de obtenção dos dados descritos nos indicadores e para isso deverão contar com o apoio dos gestores e demais funcionários do Parque.

### 7.2.4 Formato dos Relatórios

O GAT deve desenhar um formato padronizado de relatório para os gestores dos núcleos e outros funcionários do parque envolvidos no processo de monitoramento e avaliação, de forma a uniformizar o processo. Abaixo está um exemplo de planilha a ser utilizado:

**Tabela 107. Exemplos de planilha de Monitoramento e Avaliação**

Resultados Esperados	Indicadores	Fontes de Verificação	Resultados Alcançados

### 7.2.5 Frequência

O processo completo de monitoramento e avaliação deve ser feito uma ou duas vezes por ano. Os relatórios finais sobre este tema devem ser submetidos à DRPE. O primeiro relatório deve estar concluído seis meses após a aprovação deste Plano de Manejo e ter continuidade nos semestres e anos seguintes.

## 7.3 Avaliação do Desempenho dos Recursos Humanos

A base para o cumprimento dos indicadores dos objetivos e TCE's dos Programas e Subprogramas é a descrição das responsabilidades dos funcionários e colaboradores do PESH e seus indicadores de desempenho, conforme os perfis profissionais (Anexo 20). Os profissionais que deverão participar do processo de avaliação de desempenho são:

**Tabela 108. Profissionais que deverão participar do processo de avaliação de desempenho**

Equipe Central	Equipe dos Núcleos
Coordenador do PESH	Chefes dos Núcleos
Assistente Técnico Administrativo e Financeiro	Analistas Ambientais
Assistente Técnico Jurídico	Agentes de Proteção Ambiental
Assistente Técnico Ambiental	Oficiais Administrativos

Este processo deve ser estruturado e formalizado, incluindo a designação formal do tempo necessário para a entrevista e para o preenchimento dos formulários de avaliação de desempenho e também a designação formal do avaliador de cada um dos colaboradores, que será normalmente o “superior imediato” descrito nos perfis profissionais de cada função. O Coordenador do PESH deverá supervisionar todo o processo e zelar para que ele seja realizado a contento anualmente.

A principal etapa do processo é uma entrevista anual sobre a avaliação de desempenho de cada colaborador, conduzida por seu superior imediato. Os objetivos da entrevista de avaliação de desempenho são:

- 
- Analisar e documentar os principais resultados alcançados pelo colaborador durante o último ano (a serem medidos pelos indicadores de desempenho);
  - Avaliar o perfil de habilidades do colaborador destacando seus pontos fortes e oportunidades de melhoria;
  - Estabelecer as metas para o próximo ano e, se necessário, revisar e atualizar os indicadores de desempenho do Perfil Profissional;
  - Preparar um plano de desenvolvimento e treinamento para o próximo ano.

A entrevista de avaliação de desempenho deve ser estruturada conforme sugestão abaixo:

- **Critérios gerais:** atribuir nota de 1 a 5 para as habilidades desejadas de cada colaborador. Uma sugestão das habilidades dos cargos do nível central e também dos chefes dos núcleos e analistas ambientais está descrita no quadro abaixo.
- **Responsabilidades da função:** discutir com o colaborador quais são as responsabilidades da função que ele ocupa e quais são as expectativas de resultados.
- **Critérios de avaliação da função:** são os indicadores descritos nos perfis profissionais de cada função. O avaliador deve atribuir uma nota de 1 a 5 tendo em vista o grau de alcance dos indicadores propostos.
- **Descrição dos principais resultados** alcançados no período avaliado.
- **Descrição das principais metas** a serem atingidas no próximo período.
- **Descrição do plano de desenvolvimento e treinamento** para o próximo ano.

Os resultados da entrevista devem ser preenchidos pelo avaliador em formulário próprio. Sugere-se também que o colaborador avaliado preencha uma auto-avaliação com base nos itens 1 e 3 listados acima (critérios gerais e critérios de avaliação da função).

**Tabela 109. Descrição das habilidades desejadas de cada colaborador**

<b>Habilidades</b>
<b>Compromisso com Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demonstra senso de urgência na obtenção dos resultados</li><li>▪ Demonstra disponibilidade integral para emergências</li><li>▪ Tem disponibilidade para jornadas de trabalho mais longas</li><li>▪ Demonstra confiança e segurança em circunstâncias difíceis</li><li>▪ Persiste apesar de obstáculos</li><li>▪ Assume responsabilidade por ações e resultados</li><li>▪ Cumpre os prazos estabelecidos</li></ul>
<b>Comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expressa suas idéias de forma clara</li><li>▪ Lê e interpreta textos e dados</li><li>▪ Mantém comunicação eficaz com os clientes internos e externos</li><li>▪ Ouve ativamente</li><li>▪ Realiza boas apresentações orais</li><li>▪ Redige com correção e boa organização das idéias</li><li>▪ Demonstra domínio de ferramentas de microinformática – Programa Office</li></ul>
<b>Influência e Persuasão</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demonstra capacidade de convencimento em circunstância favorável ou adversa</li><li>▪ Demonstra habilidade ao expressar idéias e opiniões</li><li>▪ Apresenta novas idéias a pessoas com mais experiência ou autoridade</li><li>▪ Ajusta suas apresentações em função de platéias específicas</li><li>▪ Responde adequadamente a objeções</li></ul>
<b>Iniciativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Extrai bons resultados de situações comuns</li><li>▪ Prevê necessidades e atua preventivamente</li><li>▪ Transforma negociações em resultados para o negócio</li><li>▪ Assume responsabilidades adicionais</li><li>▪ Responde às situações a medida que aparecem</li></ul>
<b>Integridade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demonstra tato na forma de lidar com diferentes questões</li><li>▪ Promove ambiente de trabalho ético</li><li>▪ Confiar nos colaboradores</li><li>▪ Demonstra honestidade ao lidar com qualquer questão</li><li>▪ Atua de acordo com as diretrizes estabelecidas</li></ul>
<b>Negociação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demonstra capacidade de obter concordância de vários interlocutores</li><li>▪ Ganha a confiança das partes enquanto conduz um processo de negociação</li><li>▪ Identifica agendas ocultas que possam interferir na definição das condições a serem negociadas</li><li>▪ É capaz de avaliar fornecedores em termos de qualidade</li></ul>
<b>Planejamento, Prioridade e Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prepara-se para atender demandas de um parceiro</li><li>▪ Gerencia múltiplos projetos ou atividades</li><li>▪ Determina a urgência de um projeto de forma prática e significativa</li><li>▪ Utiliza-se de metas para direcionar suas ações</li><li>▪ Cria planos de ação detalhados</li><li>▪ Organiza atividades e pessoas através de cronogramas e planos</li></ul>



---

## Habilidades

### Gerência de Recursos

- Controla bem o seu tempo e de seus colaboradores diretos
- Prepara orçamentos e realiza despesas com critério
- Assegura que os colaboradores disponham dos equipamentos necessários

### Trabalho em Equipe

- Compartilha o sucesso com demais colaboradores
- Demonstra entusiasmo
- Promove um ambiente de trabalho amigável
- Trabalha próximo a outras divisões do IF ou da SMA sempre que necessário
- Apóia as decisões do grupo
- Busca a opinião dos demais colaboradores

O programa de avaliação do desempenho dos recursos humanos do PESM deverá estar ligado a um programa de incentivos e desenvolvimento profissional que tenha como objetivo maximizar o aproveitamento do colaborador em suas funções e auxiliá-lo em sua evolução dentro da instituição.