

Relatório Final



IV SEMINÁRIO ASÁGUAS
Brasília-DF, 14 e 15 de outubro de 2011.

Apresentação

O IV Seminário das ASÁGUAS foi realizado em Brasília-DF, nos dias 14 e 15 de outubro 2011, na UniBacen – Universidade do Banco Central. O evento reuniu cerca de noventa servidores da Agência Nacional de Águas.

A lista de participantes encontra-se no Anexo 03 deste relatório.

O Seminário foi realizado de acordo com as definições e orientações da diretoria da ASÁGUAS.

O compromisso e o engajamento dos participantes foram fundamentais para alcance dos objetivos propostos.

Este documento apresenta os resultados do evento e discorre sobre o desenvolvimento dos trabalhos.

Danyelle Yamada Nakanishi e Veruska Olivieri Carva

Moderadoras do Semir

Índice

<i>O trabalho</i>	1
<i>Objetivos</i>	1
<i>Produtos</i>	1
<i>Etapas do Trabalho</i>	1
<i>Cronograma IV Seminário ASÁGUAS</i>	2
<i>Metodologia</i>	3
<i>O Jogo</i>	4
<i>Justificativa da Metodologia usada para a sensibilização</i>	4
<i>Objetivo do jogo</i>	4
Ciclo de Aprendizagem Vivencial	4
<i>Sequência de aplicação do Jogo</i>	5
<i>Texto</i>	5
<i>Circuito Cibernético</i>	10
<i>Dinâmica do Circuito - Dia 01</i>	10
<i>Dinâmica do Circuito - Dia 02</i>	10
<i>Resultados por grupo/ temática</i>	11
<i>Dia 01</i>	11
TEMA - ANA E SOCIEDADE	11
G1-SALA A	11

TEMA - ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL

G2-SALA B

TEMA - LIDERANÇA INSTITUCIONAL

G3-SALA C

TEMA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

G4-SALA D

TEMA - CARREIRA

G5-SALA E

TEMA - ÁREA ADMINISTRATIVA

G6-SALA F

Dia 02

TEMA - ANA E SOCIEDADE

Grupo 01

TEMA - ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL

Grupo 02

TEMA - LIDERANÇA INSTITUCIONAL

Grupo 03

TEMA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Grupo 04

TEMA - CARREIRA

Grupo 05

TEMA - ÁREA ADMINISTRATIVA

Grupo 06

Sugestões Plenária

Avaliação

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Sugestões

Anexo 01: Levantamento de Expectativas e Contribuições

Anexo 02: Circuito Cibernético

Planejamento das Rodadas

Anexo 02: Principais Registros

Anexo 03: Lista de Participantes

O trabalho

Objetivos

O trabalho realizado pela empresa Quarks, no IV Seminário ASÁGUAS, teve como principais objetivos:

1. Integração dos servidores da ANA;
2. Definição de propostas de ações e diretrizes para a reestruturação organizacional da ANA;
3. Definir eixos e diretrizes para elaboração das ações estratégicas da ASÁGUAS.

Produtos

1. Fio Lógico;
2. Jogo Vivencial;
3. Definição de problemas/desafios e propostas de ações para a reestruturação organizacional da ANA e diretrizes estratégicas da ASÁGUAS.

Etapas do Trabalho

Data	Atividade
05/09/2011	Reunião 01 para planejamento do evento - elaboração do fio lógico
23/09/2011	Reunião 02 para planejamento do evento - elaboração do fio lógico
30/09/2011	Reunião 03 para planejamento do evento - elaboração do fio lógico
29 e 30/09/2011	Elaboração do jogo vivencial
03/10/2011	Apresentação da primeira versão do jogo e metodologia.
14/10/2011	Realização do dia 01 do IV Seminário ASÁGUAS.
15/10/2011	Realização do dia 02 do IV Seminário ASÁGUAS.
17 a 31/10/2011	Elaboração do Relatório Final do IV Seminário ASÁGUAS
01/11/2011	Apresentação e entrega do Relatório Final do IV Seminário ASÁGUAS.

Cronograma IV Seminário ASÁGUAS

❖ Dia 01 - 14 de outubro de 2011

1. Abertura dos trabalhos.
2. Aplicação do jogo de acordo com o Manual de aplicação Elaborado e apresentado no item: O JOGO.
3. Levantamento de Expectativas e Contribuições
4. Circuito Cibernético para levantamento dos principais problemas, desafios e entraves.

❖ Dia 02 - 15 de outubro de 2011

1. Abertura dos trabalhos.
2. Elaboração das propostas de ação
3. Apresentação das propostas de ação em plenária.
4. Avaliação e encerramento do Evento.

Metodologia

A empresa Quarks utilizou o conhecimento técnico e prático, agregado a realidade, demandas e experiências dos participantes (Método Andragógico de Aprendizagem).

O conhecimento técnico foi adaptado à realidade e demanda dos envolvidos no processo, sendo imprescindível o interesse e o comprometimento, demonstrado pela equipe organizadora e participantes, para atingir o resultado esperado.

O trabalho de moderação incluiu a utilização de técnicas apropriadas para manutenção do processo participativo e facilitação das discussões.

As dinâmicas e técnicas de condução da oficina foram baseadas em metodologias de discussões participativas visando tirar o máximo proveito do tempo e do esforço investido por cada participante. Os princípios básicos do trabalho realizado são: o respeito às pessoas; a soberania do grupo; a busca da participação e igualdade e a transparência do processo.

Compreende-se o moderador como um facilitador dos processos grupais que:

- Mobiliza a energia criativa e o conhecimento do grupo;
- Oferece técnicas apropriadas para o desenvolvimento dos trabalhos;
- Mantém em andamento o processo participativo;
- Facilita os processos de discussão, privilegiando a pluralidade de opiniões.

O Jogo

Justificativa da Metodologia usada para a sensibilização

“A utilização de jogos simulados como instrumento de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos, na década de 1950, com a finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com força total na década de 1980”. (Gramigna, 1993.)

Ao entrar em um jogo costuma-se aceitar suas regras. Ao assumir essas regras, cria-se a possibilidade de “se afastar” por alguns momentos do mundo real e exterior, entrando em contato com o lúdico, tornando-se possível vivenciar com mais clareza os valores, as potencialidades e a verdadeira essência.

As vivências do jogo contribuem para melhoria do desempenho e performance profissional, pois os participantes são colocados frente a uma situação fictícia, mas que naquele momento é real, e que exigirão respostas e ações concretas. As situações do jogo servirão de base para reflexão, reformulações, mudanças ou reforço de atitudes e comportamentos da equipe.

“Para atingir objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupar, que é exigido de todos usarem habilidades tais como: ouvir, processar e entender informações; dar e receber feedback de forma efetiva; discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros; adotar posturas de cooperação; ceder espaços para colegas; mudar de opinião; tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade. Tal experiência serve como laboratório para o desenvolvimento e a consciência de necessidades de mudança de comportamentos e atitudes individuais”. Gramigna, 1993.

Objetivo do jogo

O objetivo do jogo foi sensibilizar os participantes em relação aos comportamentos, atitudes de trabalho em equipe e integração dos participantes. Os temas centrais foram:

1. Trabalho em equipe
2. Integração dos Participantes

Ciclo de Aprendizagem Vivencial

O jogo foi criado baseado na metodologia de Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

O CAV (Ciclo de Aprendizagem Vivencial) dá a oportunidade aos participantes construir o conhecimento a partir de sua própria experiência vivida na prática durante o jogo.

A aplicação do jogo em todas as suas fases oferece aos participantes maiores chances de alcançar a aprendizagem desejada, por ter oportunidade de trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma integrada.

1ª Fase – VIVÊNCIA. Trata-se do jogo propriamente dito.

2ª Fase – RELATO. É o momento em que os participantes são convidados a falar sobre sentimentos e emoções que ocorreram durante o jogo e tem por objetivo permitir que as pessoas saiam do papel desempenhado pela vivência e retornem ao momento atual.

3ª Fase – PROCESSAMENTO. Relato e explicar estratégias e caminhos adotados para vencer os desafios propostos pelo jogo.

4ª Fase – GENERALIZAÇÃO. Levantamento as diferenças e semelhanças existentes entre o jogo e a vida prática dos participantes.

Sequência de aplicação do Jogo

Abaixo, apresenta-se a sequência em que o jogo é apresentado:

Atividade	Descrição
Leitura da história	Leitura do texto introdutório pausadamente e imprimindo ritmo ao contexto.
Divisão dos os grupos	Dividir os grupos. Pedir que sentem próximos para a explicação.
Explicação dos cartazes	Explicar o trabalho dos grupo, dando exemplos para ilustrar a atividade. No final, dizer que os grupos serão avaliados em sua produção.
Explicação sobre a pontuação	Explicar o sistema de pontuação dos grupos. Cada item do cartazete cumprido equivale a 100 pontos. Cada lixo ou material deixado no chão perde-se 5 pontos.
Determinação do tempo para a atividade	Dizer que eles terão 40 minutos para fazer os trabalhos e mais 5 minutos para treinar a música e o grito de guerra
Atividade	Rodar entre os grupos. Fornecer material de estoque. Fotografar os grupos produzindo. Ao final do prazo, avisar para treinarem a música e o grito de guerra.
Preparar o grupo para a avaliação	Pedir que voltem aos seus grupos para a pontuação.
CAV com link para o conteúdo do Circuito Cibernético	Condução das demais etapas do Ciclo de Aprendizagem Vivencial

Texto

Texto

Era uma vez...

Uma organização, que fica na cidade Rios Encantados. Uma região montanhosa, quente, com diversos rios, cachoeiras e matas por perto. Seu nome é Nossa Água.

A organização Nossa Água é formada por pessoas, em sua maioria voluntários, que trabalham na preservação dos recursos hídricos da região. São liderados por um conselho que define os planos e direciona o trabalho dos voluntários

O conselho é formado por pessoas muito honestas, cuidadosas com o que fazem e apaixonados pela causa. Tudo começou com o Sr José, o primeiro voluntário que amava as cachoeiras. Ele dizia que os rios e as cachoeiras eram as principais atrações da cidade e que tudo que dizia respeito à elas eram a principal fonte de aprendizagem para as pessoas que moravam na região. Ele ficava admirado com a organização e sincronicidade do meio ambiente, como todos os “ecossistemas” estavam interligados e como parecia que “conversavam” entre si no sentido de manter a sustentabilidade do local. O Sr. José, ao fundar o grupo prezava muito pela preservação e economia de recursos, isso era traduzido em economizar o material utilizado, descartar o que é desnecessário, organizar o que ficou, arrumar o espaço de trabalho, ter auto disciplina e pensar nos outros colegas e nas suas necessidades.

Todos os voluntários da organização são muito dedicados, gostam de música, arte e não esquecem de pensar na preservação do meio onde vivem. Até porque, de nada adianta lutar por uma causa tão nobre se estes comportamentos não estão refletidos no cotidiano. Todos são muito criativos e valorizam a qualidade de vida e a saúde.

O grupo tem se saído muito bem com campanhas de conscientização na cidade Rios Encantados, no entanto percebem que ainda não possuem o alcance necessário na mídia local.

O grupo diretor soube que haverá um festival de arte na cidade, com stands de transmissão de rádio e TV simultâneo e stands para demonstração ao público. Decidiram que era o momento do Nossa Água “mostrar a cara”.

Para isso eles irão contar com a ajuda de vocês, voluntários do Nossa Água para preparar todo o material necessário.

Vamos saber sobre as atividades? Mas primeiro vou dividir vocês em grupos.

Cada grupo terá uma atividade para fazer. Vamos ver o que é?

Área Estratégica

- Redigir a missão da organização.
- Afixar cartaz com a missão da organização na porta de entrada.
- O cartaz deve obrigatoriamente conter a logomarca e o slogan da organização.
- O cartaz deve ter fundo branco e bordas azuis.
- O slogan e o símbolo devem ser apresentados em um cartaz na folha de flipchart branca.

Área de Comunicação

- Criar um símbolo (logomarca) que retrate nosso negócio, acompanhado de um slogan.
- O slogan e o símbolo devem ser apresentados em um cartaz na folha de flipchart branca.
- O cartaz deve ter fundo branco e bordas azuis.

Área de Imprensa

- Criar um anúncio para revistas e jornais divulgando nosso grupo e os atrativos da região.
- O anúncio deve conter a logomarca e o slogan da organização.
- O anúncio deve ser apresentado em um cartaz na folha de flipchart branca.
- O cartaz deve ter fundo branco e bordas vermelhas.

Área de Rádio

- Criar um anúncio para rádio divulgando nosso grupo.
- O anúncio deve mencionar o slogan da organização.
- O anúncio deve ser apresentado como se fosse uma transmissão radiofônica e todos os integrantes da área devem obrigatoriamente participar.

Área do uniforme dos Voluntários

- Criar uma coleção de roupas apropriadas para a feira e o trabalho do grupo
- Camiseta
- Calça
- Boné ou chapéu
- Sapatos
- A coleção deve ser exposta em um flipchart.
- Todas as roupas devem conter a logomarca da organização.

Área de Publicidade

- Preparar uma carta/folder que será entregue a todos os visitantes que chegam ao stand, contendo itens de alerta e dicas de proteção ambiental.
- A carta deve conter 5 itens de proteção ambiental.
- Deve ser escrita em forma de cartaz, em meia folha de flipchart com as bordas na cor verde.
- A logomarca deve constar no canto superior direito.

Área Artística – Escultura

- Apresentar uma obra de arte ou mascote, confeccionada em qualquer material, para decorar o hall de entrada do stand.
- A obra de arte deve obrigatoriamente conter as cores da logomarca da organização.
- Altura mínima: 1 metro
- Tema: natureza.

Área Artística – Poesia/Trova

- Preparar uma poesia, com rima, que fale da organização e faça menção a preservação ambiental, saúde e qualidade de vida.
- A poesia deve conter o slogan da organização.
- A poesia deve ser apresentada em um cartaz na folha de flipchart branca, com bordas azuis e vermelhas.
- O cartaz deve conter a logomarca da organização.

Área de arquitetura do Stand

- Preparar um desenho ou maquete que demonstre como será a montagem do stand.
- Deverá prever o local de colocação da escultura/mascote
- Deverá conter as cores da organização
- Deverá prever um painel para a exposição da missão e visão do grupo e um local onde ficarão os folders explicativos

Área de Produção Sonora

- Criar uma música bem curta que retrate nossos valores e que ressalte nossa missão.
- Definir um grito de guerra para ser agregado ao final da música.
- O "jingle" deve conter o slogan da organização.
- Toda a organização deve cantar a música e participar do grito de guerra.

O DESAFIO

- Dentro de 40 dias (que em nossa unidade de medida corresponde a 40 minutos) vamos apresentar nossa maneira de ser para um representante da feira (15 minutos).
- Deverá ser eleito um Coordenador de cada sub-grupo para apresentar a produção.
- A produção de cada grupo será julgada de acordo com uma tabela de pontuação com os quesitos apresentados e afixadas nas estações de trabalho.
- Material desperdiçado/jogado no chão será contabilizado e a cada cinco pedaços ou sujeiras 10 pontos serão descontados.
- Todos os participantes do grupo devem ajudar
- O grupo todo deve atingir 1.000 pontos no mínimo.

PROCESSAMENTO

- Como se sentiram durante o jogo?
- E sobre a proximidade com o fim do prazo?
- Alguém ficou de olho no tempo?
- Surgiram idéias novas?
- Como foram recebidas?
- Como vocês acham que acontece lá fora?
- Como deverão trabalhar nos grupos?
- Como deve ser a comunicação para que o trabalho aconteça?
- Apresentação de como irá funcionar o o trabalho das oficinas.
- Itens que devem ficar atentos.
- Principais regras.

Circuito Cibernético

Dinâmica do Circuito - Dia 01

Os participantes foram divididos em 6 grupos. Cada grupo trabalhou com uma temática diferente, contendo 2 a 3 perguntas orientadoras.

Foram feitas 7 rodadas. A primeira e a última rodada os participantes ficaram com seu “grupo original”. A sétima rodada foi feita para fechamento de todas os levantamentos dos outros grupos. A primeira e a sétima rodada tiveram duração aproximada de 40 minutos. Da segunda até a sexta rodada o tempo foi de aproximadamente 30 minutos para cada uma.

Para cada grupo foi eleito um coordenador de mesa que teve a função de moderar as discussões e garantir a participação de todos. Foi escolhido um relator para cada grupo, que auxiliou o coordenador de mesa no registro das idéias e sugestões dos participantes, além de ser uma pessoa responsável por controlar o tempo do grupo, principalmente o tempo de fala de cada integrante da mesa.

Os coordenadores de mesa e o relatores permaneceram no grupo durante as 7 rodadas. Eles foram responsáveis por apresentar aos outros grupos a produção do seu grupo original e registrar as sugestões e comentários de todos os outros grupos durante as rodadas. Todas as sugestões dos outros grupos foram registradas e não apagadas. Mas cada grupo original, na sétima rodada, fez um trabalho de consolidação de consenso de seu grupo e finalização do trabalho, incluindo e excluindo as idéias que o grupo original decidiu.

Dinâmica do Circuito - Dia 02

Devido à quantidade de participantes presente no segundo dia de trabalho, Consultoras da Quarks e Equipe Técnica da ASÁGUAS, responsável pelo trabalho no Seminário decidiram modificar a dinâmica dos trabalhos:

Os participantes foram divididos em 3 grupos e cada grupo trabalhou com duas temáticas, elaborando propostas de ação para 5 perguntas temáticas diferentes.

Não foram feitas rodadas. Os grupos dedicaram-se à produção de suas propostas de ação durante a primeira parte da manhã para apresentação em plenária.

Como no dia anterior, para cada grupo foi eleito um coordenador de mesa que teve a função de moderar as discussões e garantir a participação de todos. Foi escolhido um relator para cada grupo, que auxiliou o coordenador de mesa no registro das idéias e sugestões dos participantes, além de ser uma pessoa responsável por controlar o tempo do grupo, principalmente o tempo de fala de cada integrante da mesa.

O representante do grupo fez uma apresentação resumida de 10 minutos durante a plenária final.

Todas as sugestões e comentários durante a plenária final foram registrados em tarjetas pelos próprios participantes e foram incluídas no Relatório Final no item “Sugestões Plenária”.

Resultados por grupo/ temática

Dia 01

TEMA - ANA E SOCIEDADE

G1-SALA A

Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)?
Como tratar a dupla dominialidade (definições, balanço hídrico, comitês,...)
Como transformar um modelo de gestão baseado em um sistema de país unitário para um país federativo.
Autonomia dos Estados para a gestão de recursos hídricos em relação a União.
Algumas vezes ANA não estimula a participação dos entes do SINGREH, geralmente chega com as propostas prontas.
ANA não encontra uma interlocução estruturada nos Estados para prover as ações.
Existe assimetria entre as instituições ANA e OERHs (recursos humanos, financeiros,...).
Poucos servidores efetivos na maioria nos OERHs.
Instabilidade e influência política nos órgãos estaduais.
Como convencer o conjunto dos Estados a ter órgãos estruturados para tratar de recursos hídricos.
Articulação política deficiente para definição de prioridades.
Falta de estratégia com prioridades para atuação junto aos OERHs.
Dificuldade de troca de informações.
Contato personificado com diversos entes do Sistema.
A capacitação dos atores do Sistema deve ser melhorada.
ANA não é governo e faz esse papel no CNRH.
A pauta do CNRH não reflete as demandas da sociedade com relação a problemática dos recursos hídricos.

Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)?
A ANA tem assumido funções do CNRH.
Centralização da ANA em Brasília dificulta a sua atuação.
A atuação da ANA está difusa e não direcionada para onde existem os conflitos com relação a recursos hídricos.
As demais instâncias do Singreh não atingem seus objetivos, gerando distorções na atuação da ANA.
A atuação externa da ANA é prejudicada pela desarticulação interna entre os trabalhos das Superintendências.
Estruturação das Uorgs da ANA por instrumentos não permite avanços para identificação dos problemas de recursos hídricos nas regiões do país.

Quais são os pontos positivos e negativos da ação governamental para a atuação da ANA?
Vinculação orçamentária ao Ministério do Meio Ambiente (-)
Fim do contingenciamento (+)
Fim do contingenciamento da cobrança pelo uso de recursos hídricos (+)
Novas atribuições não associadas a aumento de pessoal (-)
Subserviência das ações de gestão de pessoas ao MPOG (-)
Falta de transversalidade das políticas públicas (-)
Sobreposição das atividades da ANA com a SRHU (-)
Falta de integração com Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sobreposições) (-)
Liberação do orçamento somente no mês de março (-)
Diminuição da força das Agências Reguladoras (-)
Pouca integração da Fiscalização com os órgãos ambientais (qualidade de água) (-)
Articulação deficiente da ANA com o Poder Legislativo.
O governo não entende a água como um recurso estratégico (-).
Falta de vontade da Direção para estabelecer e afirmar a sua identidade perante o governo (-).

Quais são os pontos positivos e negativos da ação governamental para a atuação da ANA?

Competências pouco claras com relação às análises de outorga e o licenciamento ambiental (-).

Comissão de Infraestrutura que sabatina os futuros diretores da ANA não conhece o papel da ANA (-), é somente um teatro político.

A ANA não afirma sua identidade e se considera superior aos demais órgãos (-).

Governo tem a expectativa que a ANA trate a água como recurso ambiental (ecológico) e não como recurso hídrico. Isso ocorre em participações em colegiados.

A Agência não define a sua identidade como gestora da água incorporando o aspecto ambiental.

TEMA - ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL

G2-SALA B

Quais são os sobreamentos* de atividades entre UORGs?
*sombreamento – superposição de atividades, atividades feitas em duplicidade.
Sombreamento de atividades de geoprocessamento, dispersa em várias UORG's;
Licitação:
-multiplicidade de processos;
-a ANA não tem uma área de planejamento de compras (coordenação e racionalidade no processo);
Informações hidrológicas (base cartográfica, informações em geral):
-informações divergentes entre si, falta padronização das informações;
-sistemas informatizados não "conversam";
-há resistência na adoção de padrões para se oficializar as informações hidrológicas;
-superposição de processos de levantamentos de informações hidrológicas;
-utilização de bases cartográficas diferentes dificultando a integração da informação;
Falta uma visão mais ampla e articulada dos processos, reproduzindo processos em cada unidade com parâmetros diferenciados:
-SGI x SGH;
-SGI x DINFO; – falta clareza de atribuições;
-SRE x SPR;
-Sala de Situação: SUM x SGH;
-Cadastro de Barragens: SGH x SRE x SFI x SUM
-SAF (GESEP) x SAG (GECAP)
-PNQA (clarear a articulação com as UORGs);
-Falta de clareza do papel das UORGs na gestão de conflitos entre usuários;

Quais são os sobreposições* de atividades entre UORGs?
-Risco de sobreposição conflitante no trato com o público externo por diferentes servidores (gerentes, superintendentes e diretores);
-Há sobreposição com competências de outras instituições;
-Faltam competência e atribuições claras norteadas por um planejamento estratégico;
-Deve haver transparência e legitimidade nas competências de cada área;
-Divulgação das ações e atividades desenvolvidas pelas UORGs;
Obs.: (Assim como há sobreposições, há lacunas);

A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?
Não.
Motivos:
Falta uma instância capaz de integrar;
Não há feedback sobre os desdobramentos das decisões tomadas;
Falta uma sistemática de comunicação interna;
A hierarquia é demasiadamente vertical, apesar de a ANA ter uma estrutura enxuta. Isso não combina com as ações da ANA, que são transversais, provocando o isolamento do servidor;
Cultura individualista (cultura de vaidades) que fortalece os feudos (meia culpa);
Não há um rumo claro que estabeleça convergência, que propicie a união dos servidores por uma causa comum;
Reflete a cultura personalística de como foi criada a ANA. Reflete a personalidade de determinados indivíduos. Há Personograma e não Organograma;
A ANA foi criada sem uma modelagem institucional.
Reflete os interesses de alguns mandatários, que detêm as informações, não as compartilham, tornando-se profissionais essenciais para a ANA. Isso favorece a vitaliciedade deles próprios. Existem mandatários que dificultam a interação entre UORGs para não se fragilizarem; O superintendente mantém uma memória técnica da instituição. A partir daí se estabelecem os feudos. E os diretores não fazem o suficiente para acabar com isso. Questão cultural: cada superintendência quer ser um feudo e não depender de outra UORG;

A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?
Falta o mapeamento de processos.
Falta espírito de unidade da ANA, um lugar de interação;
As diretorias são disjuntas, o que dificulta a integração entre os órgãos subordinados (as superintendências);
O problema não é a verticalização, mas sim a demora do caminho da tomada de decisão para se atingir um resultado;
Os diretores não se comunicam com os servidores.
Modelo de articulação da diretoria colegiada com a casa é inadequado e induz à fragmentação;
A liderança da diretoria é frágil. Falta um poder decisório firme e legítimo;
Há superintendentes inacessíveis (superintendentes centralizadores);
O gerenciamento da locação dos servidores é deficiente (subutilização do potencial de servidores). As chefias querem servidores bem capacitados, ainda que subutilizados (reserva de técnicos, ou "banco de talentos");
Falta um modelo de gestão que permita maior mobilidade dos servidores (gestão por competência e gestão por projetos);
Burocracia demasiada para pequenos processos;
Diferentes modelos hierárquicos internos das UORGs;

TEMA - LIDERANÇA INSTITUCIONAL

G3-SALA C

Como tem sido a atuação dos dirigentes (Diretoria/Superintendentes) da ANA?
Diretoria: fragmentada e descoordenada/ sem rumo;
Alguns diretores e superintendentes são despreparados (baixa qualificação técnica e/ou gerencial);
Não utilizam critérios claros para nomeação para cargos de chefia;
Alguns diretores atuam de forma politizada para benefício próprio, visando a recondução;
Boa parte dos diretores e superintendentes não possuem habilidades de liderança;
Ao tratar com os servidores, os dirigentes não os vêem como competentes e preparados, mas sim como apenas percebedores de salários superiores aos deles próprios;
Diretores não alternam os Superintendentes, causando "comodismo".
Agenda própria (diretores)
Omissão/ inércia em relação a temas polêmicos
Não entendem o papel da ANA como Agência de Estado (continuam replicando o que era feito nos Ministérios); Atuação como governo e não como Agência autônoma de Estado.
Sem transparência nas decisões da DIREC
Positivo: Diretoria conseguiu o descontingenciamento (boa articulação política).
Diretores não querem se desgastar (evitam conflitos) externamente (apesar de terem mandatos – estarem "blindados") e entre eles.

Quais os predicados (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um dirigente da ANA deve ter?
Visão estratégica
Conhecimento técnico/ da área
Liderança (proativo, conciliador)
Empatia

Quais os predicados (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um dirigente da ANA deve ter?
Reconhecimento/ legitimidade
Gestor público
Saber gerir pessoas e processos
Ético
Habilidade política
Experiência administrativa, e não só técnica
Postura compatível com o cargo
Saber comunicar-se
Estabilidade emocional

As gerências da ANA tem assumido seu papel de liderança? Por quê?
Parcialmente.
Gerentes não tem autonomia; alguns não têm preparo nem perfil para exercer o cargo.
Em alguns casos, a estrutura organizacional não permite que o gerente exerça seu papel.
Alguns gerentes centralizam a informação para se manterem nos cargos.

TEMA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

G4-SALA D

A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Por quê?
DADOS
A produção de informações é abundante, mas, às vezes, duplicada
Insuficiência de diretrizes para a produção das informações. Cada UORG cria um norte próprio, o que gera pouca confiabilidade das informações
Existe um padrão de metadados, mas não é conhecido por todos e muitos dados são armazenados sem eles
Armazenamento disperso de informações e não sistematizado
Bancos de dados gerados dentro de cada UORG não estão disponíveis às demais (Ex: Conjuntura e Atlas)
PÚBLICO INTERNO
Insuficiência de registro, sistematização e padronização das atividades realizadas
Intercâmbio insuficiente de informações entre as UORGs
Não existe um instrumento de divulgação interna das atividades da ANA
Dificuldade de saber onde acessar as informações e quais as informações disponíveis (indexação)
Funcionamento precário de sistema de informações gerenciais
Publicações voltadas para o público externo não são divulgadas internamente e não recebem contribuições do público interno
Gestão física de documentos deficiente (Ex: mapas e plantas inadequadamente apensados ao processo)
PÚBLICO EXTERNO
Divulgação insuficiente da produção de informação gerada pela ANA, com algumas exceções, como o Relatório de Conjuntura dos Recursos Hídricos e Atlas do Abastecimento
Dificuldade de encontrar informações sobre a ANA no portal e insuficiência de informações
Forma de divulgação elitizada (meio e linguagem)
Demandas de informações pela mídia feitas em cima da hora e desconhecimento por parte da ASCOM de quem é o responsável pela informação

A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Por quê?

Canal ineficiente para contribuição de usuários externos

Pontos positivos: debates técnicos da Aságuas, que conta com o apoio da ANA, e reuniões mensais da Fiscalização (conhecimento das atividades); rodada de apresentações das Superintências na SAG no início de 2011; Próton;

O tratamento da informação hidrológica está adequado? Por quê?

A produção de informações é abundante e, às vezes, duplicada

Metodologias de obtenção e tratamento dos dados não estão uniformizadas

Base hidrográfica de 1:1.000.000 não é suficiente para algumas demandas

Não há consistência permanente de dados de qualidade e pluviométricos

Número insuficiente de pessoal qualificado para a consistência de dados

Ferramentas de consistência de dados ainda não disponíveis

HIDRO funciona bem

TEMA - CARREIRA

G5-SALA E

Quais são os entraves relacionados à sua carreira?
Estrutura piramidal da promoção
Salários pagos em vencimento básico mais gratificação.
Há muita terceirização na ANA que prejudica as carreiras. Com relação à TI (Tecnologia da Informação) todos os servidores são terceirizados.
Poucos cargos comissionados por gerência (falta estímulo).
Subutilização dos especialistas em geoprocessamento. Limitação do escopo de trabalho. Visão limitada do papel e das funções.
Subutilização de alguns dos especialistas em recursos hídricos e de muitos dos analistas administrativos.
As gratificações de gerente e gratificações técnicas estão misturadas (CCTV ao invés de CGE).
Falta formação específica para os que ocupam cargo de gerência (formação gerencial).
Não há previsão de carreira em Y. Dificuldade em o especialista/ analista chegar a ocupar o cargo de superintendente.
Pouco (quase nenhum) apoio político dos dirigentes atuais para fortalecer a carreira.
Falta de critérios claros para ocupação dos cargos comissionados e gerenciais.
O nosso "Recursos Humanos" (a GEGEP/SAF) faz o mínimo necessário e não desempenha o seu papel de forma satisfatória. A diretoria da ANA deveria orientar a GEGEP a agir de forma mais proativa.
Ausência de uma área de gestão da carreiras na GEGEP/SAF.
Os servidores de carreira (analistas administrativos) não têm espaço na SAF e esse é um dos motivos para a evasão. A GEGEP não tem uma visão próservidor. A SAF é capturada por interesses pessoais e não atende adequadamente as demandas da ANA.
Plano de Saúde. A ANA deveria subsidiar mais e prever também um plano de saúde dentária. Deveria ter um médico no SIA.
Qualidade de vida: o PQV (programa de qualidade de vida) só existe no papel, não é implementado.
Horário corrido: é necessário discutir a possibilidade de implementação de horário corrido na ANA, como existe na ANATEL.

Quais são os entraves relacionados à sua carreira?
Falta avaliação dos gerentes, superintendentes e diretores. Como explicar serem vitalícios os cargos de superintendentes ?
Organograma da SAF , CEDOC/SGE e outros mal definido. Cargo de "responsável" sem bônus.
Capacitação ainda insuficiente para atividades específicas da ANA.
Ausência de mecanismos para motivar o servidor com relação ao seu trabalho.
Dificuldade em o servidor mudar de área.

Você se sente parte da ANA? Por quê?
Não porque não desempenha papel relevante para a minha vida (fora o salário). Ambiente de trabalho ruim e autoritário.
Não (em parte), pela pouca validação pela sociedade e falta de legitimidade das tarefas desempenhadas.
Não, pois as lideranças da ANA (superintendentes, diretores e gerentes) não reconhecem a existência dos analistas administrativos.
Não pois a área administrativa da ANA não tem o mesmo desempenho e profissionalismo que os servidores efetivos (desproporção entre terceirizados e servidores efetivos – a ANA pratica a "política do cabide", utilizando os terceirizados para isso).
Em parte, pelas instabilidades orçamentárias (PRODES) e o fato de as superintendências serem muito isoladas.
Muito pouco (20% do que eu sentia antes), e no futuro isso não mudará. Baixa expectativa com relação a alguns colegas. Ambiente de trabalho envenenado.
Em parte. Nos sentimos mais parte da superintendência ou da gerência do que parte da ANA como um todo, como instituição.
Em parte, com frequência me sinto só um pretexto para que as áreas de assessoria e administrativa existam.
Sim, devido ao potencial de trabalho oferecido pela ANA.
Sim, a ANA faz parte de um momento especial da minha vida (pelo fato de ter participado da construção da história da ANA).
Sim, pois as atribuições desempenhadas contribuem par ao cumprimento da missão da ANA.
Sim, totalmente. Se eu não trabalhasse na ANA eu ia querer trabalhar na ANA. Gosta do ambiente e das pessoas. É fã da ANA.

Você se sente parte da ANA? Por quê?
Sim, trabalho técnico e bom ambiente.
Sim, por uma questão de satisfação profissional (um pouco menor por conta da ingerência política e deficiências na direção da casa).
Sim, sinto que faço parte de uma elite.
Sim, mas não é o local ideal de trabalho.
Sim, a ANA é show de bola.
Sim, boa estrutura para trabalho, apesar do espaço político ser um loteamento (deve-se resistir a isso o máximo possível).
Sim, pois podemos escrever a história da ANA.

Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta?
Não, gostaria de estar aposentado ou em outro órgão. A ANA me deprime. O ambiente de trabalho é medíocre e autoritário. Intelectualmente, nos faz regredir.
Não, baixa perspectiva de crescimento profissional.
Não, por conta de a ANA não reconhecer e valorizar a minha carreira (analista administrativo).
Não, pois os especialistas em geo não cumprem com as atribuições do art. 4 da Lei 9.984, de 2000.
Sim, mas o que me afasta é a falta de preparo gerencial nos níveis de comando da ANA e de visão estratégica da diretoria.
Sim, mas o que me afasta é o fato de não haver necessidade de especialista em geo na ANA.
Sim, tendo em vista a minha perspectiva de aposentadoria nessa altura da vida. O que me afasta: falta de lideranças internas.
Sim, mas o que me afasta é Brasília, DF. Deveríamos fortalecer os Estados lotando servidores em todas as unidades da federação.
Sim, mas o que me afastaria é sentir que o que eu faço não é considerado relevante para o país devido ao fraco desempenho institucional.
Sim, mas a ANA não me sente como parte dela. Dentro de 8 anos serei obrigado a me aposentar.

Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta?
Sim, o que me mantém na ANA é o bom salário, com perspectiva de um bom subsídio.
A lógica da capacitação (afastamento) pode prejudicar a carreira.
Sim, me sinto parte do TRABALHO da ANA mas não me sinto parte da ANA como instituição (me sinto um "carregador de piano").
Sim, mas falta direção.
Sim, só saio da ANA para ir para a iniciativa privada.
Sim, mas exclusivamente por causa da ASÁGUAS e não pela ANA em si. A ASÁGUAS é o que a ANA tem de mais importante.
Sim, mas há pequeno aproveitamento dos especialistas em geo. O especialista em geo poderia agregar mais valor com relação às atividades fim da ANA.

TEMA - ÁREA ADMINISTRATIVA

G6-SALA F

Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas?
Promoção – limitação causada pela estrutura piramidal às classes superiores da carreira
Ausência de cargo de técnico em regulação (Recursos Hídricos e Geoprocessamento) e falta de concurso para técnico administrativo
Equiparação com benefícios de outras entidades – Ex: horário flexível com 7 horas corridas – discutir qual seria o melhor modelo a se adotar na ANA
Avaliação - itens subjetivos; falta de isonomia nas avaliações entre as superintendências; não foi 360° (não houve avaliação da chefia); avaliação dos pares nem sempre se aplica por falta de conhecimento mútuo.
Existência de três avaliações com diferentes objetivos: desempenho individual, estágio probatório e promoção
O processo de Gestão de Pessoas na ANA é precário – falta definir, implementar e divulgar uma política de gestão de pessoas voltada para o servidor
Estrutura inadequada da GEGEP para a implementação de uma política de Gestão de Pessoas
Programa Qualidade de vida foi abandonado
Falta de profissionais que deem apoio à área de saúde na ANA (psicólogo e assistente social)
Lotação do servidor nem sempre é adequada ao seu perfil e competência (gestão por competência)
Conhecimento insuficiente da capacidade técnica dos servidores para melhor aproveitamento dos mesmos nas atividades da casa. Ex: atividades de consultoria interna
distribuição desigual dos cargos comissionados entre as superintendências, em termos quanti e qualitativos.
Pouca valorização do trabalho dos analistas evidenciado pelas poucas oportunidades de crescimento e ocupação de cargos comissionados.
Cargo de “Responsável do setor x” sem a devida gratificação (SAF)
Os cargos chave da ANA, em especial da GEGEP, não são ocupados por servidores da casa. A situação conduz a uma gestão ineficiente das pessoas (pouca preocupação com os servidores)
Inadequações da demanda e oferta de quantidade de pessoas nas áreas
Dificuldade de se realizar o rodízio dos servidores na casa – facilitar a mudança de áreas, ponderando o interesse do servidor.

Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas?
Necessidade de regulamentar a política de valorização da qualificação dos servidores - GQs
Mau funcionamento da implementação da política de capacitação (priorizar o curso à área de atuação do servidor, insuficiência das vagas com a quantidade de funcionários e melhorar o planejamento dos cursos) e falta de feedback sobre as perspectivas de participação nos cursos .
Plano de saúde com rede de atendimento deficiente e acompanhamento deficitário do contrato (cadastro desatualizado e sucateamento dos planos).
Pouca orientação para o pessoal de limpeza e copa em relação às atividades e horários – melhorar a coordenação dos trabalhos dos mesmos.
Pouca transparência nos processos de Gestão de Pessoas, principalmente, na seleção de servidores para os cursos.
Demora na oferta do Mestrado Profissionalizante.

Quais são os problemas relacionados à infraestrutura da ANA?
Separação física das unidades da ANA (SIA e Setor Policial)
Muito processo em papel – desperdício de papel e dificuldade de pesquisa no Próton
Precariedade na infraestrutura (buracos no chão, iluminação precária, barulho – tratamento acústico, banheiros sujos)
Computadores desatualizados para cargos que exigem maior complexidade – retardam o trabalho
Ausência de nobreak para suprir casos de rede elétrica precária no SIA
Rede muito lenta (download de arquivos são prejudicados)
Infraestrutura insuficiente de TI
Falta de ambiente extranet
Desaparecimento de arquivos no servidor
Poucas salas de reunião
Não existem salas de treinamento – atualmente são improvisadas

Quais são os problemas relacionados à infraestrutura da ANA?
Falta de creche
Pouca racionalização do uso da água no dia a dia da ANA
Falta de participação (sugestão) dos servidores no projeto de construção do novo prédio da ANA
Atraso nas reformas realizadas na ANA
Falta de espaço de convivência
Falta de "privacidade" nos banheiros do SIA
Falta de estudo ergonômico das estações de trabalho
Falta de uma área de serviço para o pessoal da limpeza
Atendimento precário do pessoal da informática
Estacionamento com vagas limitadas no SIA
Falta de espaço físico nas salas em algumas superintendências (superlotação)
A biblioteca não tem espaço próprio e adequado
Não tem iluminação nas quadras de esporte
Falta um laboratório de análise de água e testes de equipamento
Vestiários femininos insuficientes na área esportiva
Restaurante com pouca qualidade
Falta de equipamentos ergonômicos e mobiliários (cadeiras)
Acesso inadequado ao setor de almoxarifado e patrimônio
Acesso inadequado ao banheiro masculino adaptado para deficiente no bloco L

Dia 02

TEMA - ANA E SOCIEDADE

Grupo 01

	Quais são os problemas e desafios atuais para a ANA no que se refere ao cumprimento de seu papel junto a sociedade?	Propostas de Ação/ Melhoria
1	Pouca transparência no processo de decisões da Diretoria Colegiada.	Recomendar por meio das Aságuas a Direc transmitir e gravar em vídeo as reuniões.
2	Baixa definição de prioridades institucionais dificulta a comunicação da ANA com a sociedade.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
3	Falta de vontade da Direção para estabelecer e afirmar a sua identidade perante a sociedade.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
4	A ANA relaciona pouco os trabalhos feitos ao seu papel perante a sociedade, ou melhor, aos objetivos a serem alcançados.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
5	A ANA não prioriza os problemas nos quais ela deve atuar e isso dificulta o cumprimento do seu papel perante a sociedade.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
6	Desconhecimento por parte da sociedade do papel da ANA.	Elaborar campanhas publicitárias para divulgação da Agência com ampla abrangência (Revista, Jornais, TV, mídias eletrônicas). Alocação contínua de recursos para programas de educação para recursos hídricos.
7	Dificuldade de alcance nacional na gestão e regulação de recursos hídricos.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais . Estudar a descentralização (mesmo que temporária) de parte das ações a ANA como a fiscalização.

	Quais são os problemas e desafios atuais para a ANA no que se refere ao cumprimento de seu papel junto a sociedade?	Propostas de Ação/ Melhoria
8	Ausência de política de software livre dificulta o acesso à sociedade das informações disponibilizadas.	Alinhamento da política de software da ANA com a política de software livre do governo federal . Reativação do comitê de software livre.
9	Divulgação restrita dos resultados dos trabalhos da ANA.	Elaborar campanhas publicitárias para divulgação da Agência com ampla abrangência (Revista, Jornais, TV, mídias eletrônicas).
10	Fiscalização insuficiente.	
11	Papel acessório do sistema de recursos hídricos no sistema ambiental e no processo de desenvolvimento do país.	
12	Educação para recursos hídricos é deficiente e pontual.	Alocação contínua de recursos para programas de educação para recursos hídricos.
13	Falta de ouvidoria e ineficiência dos canais de comunicação com a sociedade (0800, Fale Conosco...)	Implantar a ouvidoria e reestruturar o 0800 para utilização por toda ANA
14	Apoio aos usuários de recursos hídricos mais humildes é deficiente.	Implantar a ouvidoria e reestruturar o 0800 para utilização por toda ANA
15	Não existem canais para os cidadãos se manifestarem e reclamarem.	Implantar a ouvidoria e reestruturar o 0800 para utilização por toda ANA

	Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)?	Propostas de Ação/ Melhoria
16	Como tratar a dupla dominialidade (definições, balanço hídrico, comitês,...)	<p>Pacto de gestão com os estados, com definição de contrapartidas para disponibilização de recursos e atrelamento a outras políticas setoriais (Normatização).</p> <p>Estabelecimento de condições de entrega entre rios de diferentes dominialidades.</p> <p>Investimento na articulação para implementação nos Estados do CNARH Sincronismo.</p>
17	Como transformar um modelo de gestão baseado em um sistema de país unitário para um país federativo.	<p>Pacto de gestão com os estados, com definição de contrapartidas para disponibilização de recursos e atrelamento a outras políticas setoriais (Normatização).</p> <p>Estabelecimento de condições de entrega entre rios de diferentes dominialidades.</p> <p>Investimento na articulação para implementação nos Estados do CNARH Sincronismo.</p>
18	Autonomia dos Estados para a gestão de recursos hídricos em relação a União.	<p>Pacto de gestão com os estados, com definição de contrapartidas para disponibilização de recursos e atrelamento a outras políticas setoriais (Normatização).</p> <p>Estabelecimento de condições de entrega entre rios de diferentes dominialidades.</p> <p>Investimento na articulação para implementação nos Estados do CNARH Sincronismo.</p>
19	Algumas vezes ANA não estimula a participação dos entes do SINGREH, geralmente chega com as propostas prontas.	<p>Estudo de formas de discussão dos trabalhos da ANA em outras instâncias (audências públicas)</p> <p>A ANA deve analisar propostas Fóruns alternativos para garantir a gestão participativa.</p>

	Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)?	Propostas de Ação/ Melhoria
20	ANA não encontra uma interlocução estruturada nos Estados para prover as ações	Estudo de formas de discussão dos trabalhos da ANA em outras instâncias (audências públicas) A ANA deve analisar propostas Fóruns alternativos para garantir a gestão participativa.
21	Existe assimetria entre as instituições ANA e OERHs (recursos humanos, financeiros,...).	Estudar a criação de carreira no governo federal que desenvolva as ações no OERHs.
22	Poucos servidores efetivos na maioria nos OERHs	
23	Instabilidade e influência política nos órgãos estaduais.	
24	Como convencer o conjunto dos Estados a ter órgãos estruturados para tratar de recursos hídricos.	
25	Articulação política deficiente para definição de prioridades.	
26	Falta de estratégia com prioridades para atuação junto aos OERHs	Construção de uma estratégia para atuação junto aos estados. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
27	Dificuldade de troca de informações.	Construção de uma estratégia para atuação junto aos estados. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.
28	Contato personificado com diversos entes do Sistema.	Construção de uma estratégia para atuação junto aos estados. Estudar a viabilidade de melhoria e aplicabilidade do mapa de gestão.

	Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)?	Propostas de Ação/ Melhoria
29	A capacitação dos atores do Sistema deve ser melhorada.	Aprimorar a estratégia de capacitação para atuação junto aos estados, com a ações mudem a escala de atuação da capacitação para SINGH
30	ANA não é governo e faz esse papel no CNRH.	
31	A pauta do CNRH não reflete as demandas da sociedade com relação a problemática dos recursos hídricos.	Promover a educação para recursos hídricos.
32	A ANA tem assumido funções do CNRH.	A ANA deve provocar a reestruturação do CNRH.
33	Centralização da ANA em Brasília dificulta a sua atuação.	Estudar a criação de carreira no governo federal que desenvolva as ações no OERHs. Descentralizar a ANA.
34	A atuação da ANA está difusa e não direcionada para onde existem os conflitos com relação a recursos hídricos.	Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais .
35	As demais instâncias do Singreh não atingem seus objetivos, gerando distorções na atuação da ANA.	Pacto de gestão com os estados, com definição de contrapartidas para disponibilização de recursos e atrelamento a outras políticas setoriais (Normatização). Estabelecimento de condições de entrega entre rios de diferentes dominialidades.
36	A atuação externa da ANA é prejudicada pela desarticulação interna entre os trabalhos das Superintendências.	
37	Estruturação das UORGS da ANA por instrumentos não permite avanços para identificação dos problemas de recursos hídricos nas regiões do país.	

	2. Quais são os pontos positivos e negativos da ação governamental para a atuação da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
38	Vinculação orçamentária ao Ministério do Meio Ambiente (-)	Desvinculação orçamentária do MMA
39	Fim do contingenciamento (+)	Atuação da Diretoria junto a Casa Civil
40	Fim do contingenciamento da cobrança pelo uso de recursos hídricos (+)	Atuação da Diretoria junto a Casa Civil
41	Novas atribuições não associadas a aumento de pessoal (-)	Aumento do quadro de cargos previsto em Lei para cumprir as novas atribuições
42	Subserviência das ações de gestão de pessoas ao MPOG (-)	Cumprir a autonomia administrativa prevista na Lei.
43	Falta de transversalidade das políticas públicas (-)	Articulação políticas setoriais, otimização dos instrumentos da política
44	Sobreposição das atividades da ANA com a SRHU (-)	Mapear as atividades sobrepostas e definir atribuições, no âmbito político
45	Falta de integração com Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sobreposições) (-)	Definição de prioridades de ações para integração de ações em áreas correlatas como DRDH, outorga e fiscalização
46	Liberação do orçamento somente no mês de março (-)	
47	Diminuição da força das Agências Reguladoras (-)	Articulação da Diretoria Colegiada junto as outras direções de agências. Fortalecimento da atuação do Forum de Agencias.
48	Pouca integração da Fiscalização com os órgãos ambientais (qualidade de água) (-)	Definição de prioridades de ações para integração de ações em áreas correlatas como DRDH, outorga e fiscalização
49	Articulação deficiente da ANA com o Poder Legislativo.	Fortalecimento da atuação da Assessoria Parlamentar da ANA
50	O governo não entende a água como um recurso estratégico (-).	Articulação das políticas setoriais
51	Falta de vontade da Direção para estabelecer e afirmar a sua identidade perante o governo (-).	Estabelecimento de novos critérios para seleção de Dirigentes (proposta de decreto já elaborada)

	2. Quais são os pontos positivos e negativos da ação governamental para a atuação da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
52	Competências pouco claras com relação às análises de outorga e o licenciamento ambiental (-).	
53	Comissão de Infraestrutura que sabatina os futuros diretores da ANA não conhece o papel da ANA (-), é somente um teatro político.	
54	A ANA não afirma sua identidade e se considera superior aos demais órgãos (-).	
55	Governo tem a expectativa que a ANA trate a água como recurso ambiental (ecológico) e não como recurso hídrico. Isso ocorre em participações em colegiados.	Capacitação dos membros que atuam no SINGREH e articulação com o SISNAMA. Definição do posicionamento da ANA em relação à questão água e meio ambiente.
56	A Agência não define a sua identidade como gestora da água incorporando o aspecto ambiental.	

TEMA - ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL

Grupo 02

	Quais são os sobreamentos* de atividades entre UORGs? *sobreamento – superposição de atividades, atividades feitas em duplicidade.	Propostas de Ação/ Melhoria
1		Criar critérios e sistemática para a definição prioridades institucionais . Mapeamento de processos para definir as necessidades de centralização e de descentralização
2	Sobreamento de atividades de geoprocessamento, dispersa em várias UORG's;	Mapeamento de processos para definir as necessidades de centralização e de descentralização
3	Licitação:	
4	-multiplicidade de processos;	Mapeamento de processos. Elaboração de uma programação anual de licitações considerando as diferentes UORGs
5	-a ANA não tem uma área de planejamento de compras (coordenação e racionalidade no processo);	Criação de uma área específica de planejamento de compras
6	Informações hidrológicas (base cartográfica, informações em geral):	
7	-informações divergentes entre si, falta padronização das informações;	Padronização (consistência de dados, seleção de estações e séries de referência)
8	-sistemas informatizados não "conversam";	Padronização (consistência de dados, seleção de estações e séries de referência)
9	-há resistência na adoção de padrões para se oficializar as informações hidrológicas;	Padronização (consistência de dados, seleção de estações e séries de referência)
10	-superposição de processos de levantamentos de informações hidrológicas;	Padronização (consistência de dados, seleção de estações e séries de referência)

	Quais são os sobreposições* de atividades entre UORGs? *sombreamento – superposição de atividades, atividades feitas em duplicidade.	Propostas de Ação/ Melhoria
11	-utilização de bases cartográficas diferentes dificultando a integração da informação;	Consolidação das bases cartográficas e integração aos estudos de disponibilidade hídrica (estações e séries históricas de referência) considerando a escala de referência ao milionésimo e eventuais escalas necessárias
12	Falta uma visão mais ampla e articulada dos processos, reproduzindo processos em cada unidade com parâmetros diferenciados:	Mapeamento de processos
13	-SGI x SGH;	Mapeamento de processos
14	-SGI x DINFO; – falta clareza de atribuições;	Mapeamento de processos. Definir atribuições dessas divisões
15	-SRE x SPR;	Mapeamento de processos Melhorar a articulação
16	-Sala de Situação: SUM x SGH;	Mapeamento de processos Compatibilização de ações
17	-Cadastro de Barragens: SGH x SRE x SFI x SUM	Mapeamento de processos
18	-SAF (GEGEP) x SAG (GECAP)	Estruturar a GEGEP (mais analistas com perfil adequado)
19	-PNQA (clarear a articulação com as UORGs);	Melhorar a execução e integração das ações entre as UORGs envolvidas
20	Falta de clareza do papel das UORGs na gestão de conflitos entre usuários;	
21	Risco de sobreposição conflitante no trato com o público externo por diferentes servidores (gerentes, superintendentes e diretores);	
22	Há sobreposição com competências de outras instituições;	

	Quais são os sobreamentos* de atividades entre UORGs? *sobreamento – superposição de atividades, atividades feitas em duplicidade.	Propostas de Ação/ Melhoria
23	Faltam competência e atribuições claras norteadas por um planejamento estratégico;	
24	Deve haver transparência e legitimidade nas competências de cada área;	
25	Divulgação das ações e atividades desenvolvidas pelas UORGs;	
26	Obs.: (Assim como há sobreamentos, há lacunas);	

	A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?	Propostas de Ação/ Melhoria
27	Não.	
	Motivos:	
28	Falta uma instância capaz de integrar;	Liderança da Diretoria de Colegiada e definição de prioridades na coordenação dos superintendentes
29	Não há feedback sobre os desdobramentos das decisões tomadas;	Melhorar o registro das atas de reuniões gerais (especialmente da Diretoria Colegiada).
30	Falta uma sistemática de comunicação interna;	Realização de reuniões periódicas nas superintendências para nivelamento e troca de informações e posterior divulgação.

	A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?	Propostas de Ação/ Melhoria
31	A hierarquia é demasiadamente vertical, apesar de a ANA ter uma estrutura enxuta. Isso não combina com as ações da ANA, que são transversais, provocando o isolamento do servidor;	<p>Processo participativo de construção da agenda de atividades da UORG.</p> <p>Realização de reuniões periódicas nas superintendências para nivelamento e troca de informações e posterior divulgação.</p> <p>Capacitação de lideranças e valorização das competências técnicas</p>
32	Cultura individualista (cultura de vaidades) que fortalece os feudos (mea culpa);	Fomentar o diálogo e trabalho em equipe
33	Não há um rumo claro que estabeleça convergência, que propicie a união dos servidores por uma causa comum;	Definição de prioridades pelos servidores
34	Reflete a cultura personalística de como foi criada a ANA. Reflete a personalidade de determinados indivíduos. Há Personograma e não Organograma;	Capacitação de lideranças e valorização das competências técnicas
35	A ANA foi criada sem uma modelagem institucional.	Mapeamento de processos
36	Reflete os interesses de alguns mandatários, que detêm as informações, não as compartilham, tornando-se profissionais essenciais para a ANA. Isso favorece a vitaliciedade deles próprios. Existem mandatários que dificultam a interação entre UORGs para não se fragilizarem; O superintendente mantém uma memória técnica da instituição. A partir daí se estabelecem os feudos. E os diretores não fazem o suficiente para acabar com isso. Questão cultural: cada superintendência quer ser um feudo e não depender de outra UORG;	<p>Realização de reuniões periódicas nas superintendências para nivelamento e troca de informações e posterior divulgação.</p> <p>Capacitação de lideranças e valorização das competências técnicas</p> <p>Criar uma organização/sistemática de registro da informação técnica produzida</p>
37	Falta o mapeamento de processos.	Realizar o mapeamento de processos

	A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?	Propostas de Ação/ Melhoria
38	Falta espírito de unidade da ANA, um lugar de interação;	Realização de reuniões de integração técnica. Realização de reuniões abertas e periódicas dos Dirigentes com apresentação dos rumos da instituição
39	As diretorias são disjuntas, o que dificulta a integração entre os órgãos subordinados (as superintendências);	
40	O problema não é a verticalização, mas sim a demora do caminho da tomada de decisão para se atingir um resultado;	
41	Os diretores não se comunicam com os servidores.	Realização de reuniões abertas e periódicas dos Dirigentes com apresentação dos rumos da instituição
42	Modelo de articulação da diretoria colegiada com a casa é inadequado e induz à fragmentação;	Realização de reuniões abertas e periódicas dos Dirigentes com apresentação dos rumos da instituição
43	A liderança da diretoria é frágil. Falta um poder decisório firme e legítimo;	Definição de novos critérios para seleção dos diretores
44	Há superintendentes inacessíveis (superintendentes centralizadores);	Realização de reuniões periódicas nas superintendências para nivelamento e troca de informações e posterior divulgação. Capacitação de lideranças e valorização das competências técnicas
45	O gerenciamento da locação dos servidores é deficiente (subutilização do potencial de servidores). As chefias querem servidores bem capacitados, ainda que subutilizados (reserva de técnicos, ou "banco de talentos");	Estabelecimento da gestão por competências
46	Falta um modelo de gestão que permita maior mobilidade dos servidores (gestão por competência e gestão por projetos);	Estabelecimento da gestão por competências
47	Burocracia demasiada para pequenos processos;	

	A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?	Propostas de Ação/ Melhoria
48	Diferentes modelos hierárquicos internos das UORGs;	

TEMA - LIDERANÇA INSTITUCIONAL

Grupo 03

	Como tem sido a atuação dos dirigentes (Diretoria/ Superintendentes) da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
1	Diretoria: fragmentada e descoordenada/ sem rumo;	Definir ou construir um planejamento estratégico (diretrizes/ objetivos/metast/monitoramento); Acabar com a divisão de áreas por diretor; Discutir sugestões de aprimoramento da escolha dos diretores (p.e. sugestão já encaminhada pela Aságuas)
2	Alguns diretores e superintendentes são despreparados (baixa qualificação técnica e/ou gerencial);	Discutir sugestões de aprimoramento da escolha dos diretores (p.e. sugestão já encaminhada pela Aságuas) Que a Aságuas promova debates para influenciar a indicação dos diretores; Sup – estabelecimento de “mandatos”, com possibilidade de 1 (uma) recondução
3	Não utilizam critérios claros para nomeação para cargos de chefia;	Descrição clara das atribuições e do perfil requerido por meio de um instrumento adequado;
4	Alguns diretores atuam de forma politizada para benefício próprio, visando a recondução;	Definir ou construir um planejamento estratégico (diretrizes/ objetivos/metast/monitoramento);
5	Boa parte dos diretores e superintendentes não possuem habilidades de liderança;	Capacitação específica (coaching)
6	Ao tratar com os servidores, os dirigentes não os vêem como competentes e preparados, mas sim como apenas percebedores de salários superiores aos deles próprios;	Apoiar a elevação do salário dos dirigentes Propor o estabelecimento de regras que o diretor tenha remuneração igual ou maior que o maior salário recebido por servidor.

	Como tem sido a atuação dos dirigentes (Diretoria/ Superintendentes) da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
7	Diretores não alternam os Superintendentes, causando "comodismo".	Sup – estabelecimento de "mandatos", com possibilidade de 1 (uma) recondução; Estabelecimento de mecanismos que permitam aos servidores ocuparem esse cargo
8	Agenda própria (diretores)	Definir ou construir um planejamento estratégico (diretrizes/ objetivos/metast/monitoramento);
9	Omissão/ inércia em relação a temas polêmicos	Construção de um processo decisório mais amplo (p.e. colégio de superintendentes)
10	Não entendem o papel da ANA como Agência de Estado (continuam replicando o que era feito nos Ministérios); Atuação como governo e não como Agência autônoma de Estado.	Realizar um benchmarking (se espelhar em outras agências)
11	Sem transparência nas decisões da DIREC	Construção de um processo decisório mais amplo (p.e. colégio de superintendentes); Transmissão ao vivo da reunião da DIREC; Elaboração de atas detalhadas
12	Positivo: Diretoria conseguiu o descontinenciamento (boa articulação política).	Sistematizar essa prática
13	Diretores não querem se desgastar (evitam conflitos) externamente (apesar de terem mandatos – estarem "blindados") e entre eles.	Construção de um processo decisório mais amplo (p.e. colégio de superintendentes)

	Quais os predicados (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um dirigente da ANA deve ter?	Propostas de Ação/ Melhoria
14	Visão estratégica	Promoção de capacitação específica (coaching)

	Quais os predicados (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um dirigente da ANA deve ter?	Propostas de Ação/ Melhoria
15	Conhecimento técnico/ da área	Propõe-se estabelecer um tempo mínimo de atuação em RH
16	Liderança (proativo, conciliador)	Promoção de capacitação específica (coaching)
17	Empatia	Promoção de capacitação específica (coaching)
18	Reconhecimento/ legitimidade	Promoção de capacitação específica (coaching)
19	Gestor público	Promoção de capacitação específica (coaching)
20	Saber gerir pessoas e processos	Promoção de capacitação específica (coaching)
21	Ético	Promoção de capacitação específica (coaching)
22	Habilidade política	Promoção de capacitação específica (coaching)
23	Experiência administrativa, e não só técnica	Promoção de capacitação específica (coaching)
24	Postura compatível com o cargo	Promoção de capacitação específica (coaching)
25	Saber comunicar-se	Promoção de capacitação específica (coaching)
26	Estabilidade emocional	Promoção de capacitação específica (coaching)

	As gerências da ANA tem assumido seu papel de liderança? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
27	Parcialmente.	
28	Gerentes não tem autonomia; alguns não têm preparo nem perfil para exercer o cargo.	Descrição do cargo e perfil necessário Obrigatoriedade da participação de treinamentos de liderança;
29	Em alguns casos, a estrutura organizacional não permite que o gerente exerça seu papel.	Definir graus de autonomia e responsabilidades
30	Alguns gerentes centralizam a informação para se manterem nos cargos.	Estruturar um processo sistemático de repasse de informações (p.e. reuniões periódicas com toda a equipe)

TEMA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Grupo 04

	A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
	DADOS	
1	A produção de informações é abundante, mas, às vezes, duplicada	Priorizar a efetivação de centralização e disponibilização amigável dos dados de todas as UORGs
2	Insuficiência de diretrizes para a produção das informações. Cada UORG cria um norte próprio, o que gera pouca confiabilidade das informações	Estabelecimento de diretrizes dentro do plano de PDTI em consonância com o projeto SNIRH Dar maior transparência ao cronograma de implementação do SNIRH Priorizar o desenvolvimento dos módulos finalísticos do SNIRH em sinergia com todas as UORGs
3	Existe um padrão de metadados, mas não é conhecido por todos e muitos dados são armazenados sem eles	Treinamento sobre o uso do padrão de metadados e estabelecer metas e cronogramas de adoção desse padrão
4	Armazenamento disperso de informações e não sistematizado	Priorizar a efetivação de centralização e disponibilização amigável dos dados de todas as UORGs
5	Bancos de dados gerados dentro de cada UORG não estão disponíveis às demais (Ex: Conjuntura e Atlas)	Priorizar a efetivação de centralização e disponibilização amigável dos dados de todas as UORGs
6	PÚBLICO INTERNO	
7	Insuficiência de registro, sistematização e padronização das atividades realizadas	Divulgação sistemática das ações relevantes de cada Superintendência Convergência dos instrumentos de comunicação Manter atualizados os boletins e Informes da ANA

	A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
8	Intercâmbio insuficiente de informações entre as UORGs	Divulgação sistemática das ações relevantes de cada Superintendência Possibilitar a rotatividade periódica das pessoas entre as UORGs Promover reuniões temáticas por bacias
9	Não existe um instrumento de divulgação interna das atividades da ANA	Divulgação sistemática das ações relevantes de cada Superintendência Convergência dos instrumentos de comunicação
10	Dificuldade de saber onde acessar as informações e quais as informações disponíveis (indexação)	Priorizar a efetivação de centralização e disponibilização amigável dos dados de todas as UORGs
11	Funcionamento precário de sistema de informações gerenciais	Promover o desenvolvimento dos módulos complementares e uso efetivo do Sisplana
12	Publicações voltadas para o público externo não são divulgadas internamente e não recebem contribuições do público interno	
13	Gestão física de documentos deficiente (Ex: mapas e plantas inadequadamente apensados ao processo)	Treinamento do pessoal do Protocolo-Secretarias
14	PÚBLICO EXTERNO	
15	Divulgação insuficiente da produção de informação gerada pela ANA, com algumas exceções, como o Relatório de Conjuntura dos Recursos Hídricos e Atlas do Abastecimento	Divulgação sistemática das ações relevantes da ANA Aprimorar a Área de Comunicação (dimensionamento de equipe, processos, interação com o conjunto da Agência)
16	Dificuldade de encontrar informações sobre a ANA no portal e insuficiência de informações	Aprimorar o portal, tornando-o mais acessível e amigável
17	Forma de divulgação elitizada (meio e linguagem)	Ampliar e diversificar os meios e o público alvo (cartilhas e folhetos com linguagem simples)

	A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
18	Demandas de informações pela mídia feitas em cima da hora e desconhecimento por parte da ASCOM de quem é o responsável pela informação	Interação da ASCOM com o conjunto da Agência Capacitar a ASCOM em temas relacionados à atuação das UORGs
19	Canal ineficiente para contribuição de usuários externos	Estruturar e articular os canais de comunicação com a ANA.
20		
21	Pontos positivos: debates técnicos da Aságuas, que conta com o apoio da ANA, e reuniões mensais da Fiscalização (conhecimento das atividades); rodada de apresentações das Superintências na SAG no início de 2011; Próton;	Sistematizar essas ações

	2. O tratamento da informação hidrológica está adequado? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
22	A produção de informações é abundante e, às vezes, duplicada	Estabelecer sistemática unificada de produção e uso de dados hidrológicos pela ANA
23	Metodologias de obtenção e tratamento dos dados não estão uniformizadas	Estabelecer sistemática unificada de produção e uso de dados hidrológicos pela ANA
24	Base hidrográfica de 1:1.000.000 não é suficiente para algumas demandas	Complementar a base de 1:1.000.000 com base em escala com maiores detalhes. Propor um plano de atualização da base cartográfica
25	Não há consistência permanente de dados de qualidade e pluviométricos	Fortalecer a GEINF para o desenvolvimento permanente da atividade de consistência de dados
26	Número insuficiente de pessoal qualificado para a consistência de dados	Fortalecer a GEINF para o desenvolvimento permanente da atividade de consistência de dados
27	Ferramentas de consistência de dados ainda não disponíveis	Priorizar o desenvolvimento de sistemas para a consistência de dados hidrometeorológicos

	2. O tratamento da informação hidrológica está adequado? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
28	HIDRO funciona bem	Priorizar a implantação do novo sistema HIDRO. Capacitar maior número de servidores para a utilização do HIDRO.

TEMA - CARREIRA

Grupo 05

Os grupos 05 e 06 apresentaram sua produção, na plenária, de maneira unificada. Para não dificultar a leitura do documento no que se refere às contribuições, mantivemos a numeração dos itens do Grupo 06 seguindo a sequência do Grupo 05.

	Quais são os entraves relacionados à sua carreira?	Propostas de Ação/ Melhoria
1	Estrutura piramidal da promoção	Fim da pirâmide – Continuar a negociação da ASÁGUAS com a Diretoria da ANA até final do primeiro semestre de 2012. Caso não haja resultado, entrar na Justiça conforme posição de Assembléia
2	Salários pagos em vencimento básico mais gratificação.	Subsídio – Apoio às negociações dos Sindicatos e participação dos servidores nas mobilizações que ocorrerem
3	Há muita terceirização na ANA que prejudica as carreiras. Com relação à TI (Tecnologia da Informação) todos os servidores são terceirizados.	Terceirização Administração – Cobrar da Diretoria a realização imediata do concurso para Técnico Administrativo. Convocação dos Analistas já concursados. Terceirização TI – A área de TI da ANA deverá ter um núcleo básico de servidores efetivos. Ampliar o número de vagas para servidores da área de TI. Terceirização Geral – Defender o máximo de 20% para terceirizados, na média da ANA. O máximo em cada UORG deverá ser de 50%
4	As gratificações de gerente e gratificações técnicas estão misturadas (CCT-V em vez de CGE).	Cobrar a definição das funções gerenciais e técnicas e correspondente atribuições dos cargos no processo de reestruturação da ANA
5	Poucos cargos comissionados por gerência (falta estímulo).	Cobrar a definição das funções gerenciais e técnicas e correspondente atribuições dos cargos no processo de reestruturação da ANA. Processo seletivo para preenchimento de cargos comissionados
6	Subutilização dos especialistas em geoprocessamento. Limitação do escopo de trabalho. Visão limitada do papel e das funções.	Melhor aproveitamento dos métodos e técnicas disponíveis para trabalhos de geoprocessamento a partir de proposta a ser elaborada pelos especialistas.

	Quais são os entraves relacionados à sua carreira?	Propostas de Ação/ Melhoria
7	Subutilização de alguns dos especialistas em recursos hídricos e de muitos dos analistas administrativos.	Cobrar política de movimentação interna dos servidores
8	Falta formação específica para os que ocupam cargo de gerência (formação gerencial).	Promover capacitação gerencial e exigir como critério para ocupar o cargo.
9	Não há previsão de carreira em Y. Dificuldade em o especialista/ analista chegar a ocupar o cargo de superintendente.	Proposta de carreira em Y e definição metas para ocupação de cargos por servidores
10	Pouco (quase nenhum) apoio político dos dirigentes atuais para fortalecer a carreira.	Busca de maior apoio político
11	Falta de critérios claros para ocupação dos cargos comissionados e gerenciais.	Cobrar a definição das funções gerenciais e técnicas e correspondente atribuições dos cargos no processo de reestruturação da ANA. Processo seletivo para preenchimento de cargos comissionados
12	O nosso "Recursos Humanos" (a GEGEP/ SAF) faz o mínimo necessário e não desempenha o seu papel de forma satisfatória. A diretoria da ANA deveria orientar a GEGEP a agir de forma mais proativa.	Cobrar da diretoria da ANA orientação da GEGEP a agir de forma mais proativa. Aumentar o número de servidores efetivos na GEGEP
13	Ausência de uma área de gestão da carreiras na GEGEP/SAF.	Criação de área de gestão da carreiras na GEGEP/SAF
14	Os servidores de carreira (analistas administrativos) não têm espaço na SAF e esse é um dos motivos para a evasão. A GEGEP não tem uma visão próservidor. A SAF é capturada por interesses pessoais e não atende adequadamente as demandas da ANA.	Aumentar o número de servidores efetivos na SAF

	Quais são os entraves relacionados à sua carreira?	Propostas de Ação/ Melhoria
15	Plano de Saúde. A ANA deveria subsidiar mais e prever também um plano de saúde dentária. Deveria ter um médico no SIA.	
16	Qualidade de vida: o PQV (programa de qualidade de vida) só existe no papel, não é implementado.	Cobrar Implementação do PQV
17	Horário corrido: é necessário discutir a possibilidade de implementação de horário corrido na ANA, como existe na ANATEL.	Abrir a discussão sobre a implementação de horário corrido
18	Falta avaliação dos gerentes, superintendentes e diretores. Como explicar serem vitalícios os cargos de superintendentes ?	Cobrar a inclusão das chefias nas avaliações
19	Organograma da SAF , CEDOC/SGE e outros mal definidos. Cargo de "responsável" sem bônus.	Cobrar a definição das funções gerenciais e técnicas e correspondente atribuições dos cargos no processo de reestruturação da ANA. Processo seletivo para preenchimento de cargos comissionados
20	Capacitação ainda insuficiente para atividades específicas da ANA.	Aperfeiçoar a capacitação dos servidores
21	Ausência de mecanismos para motivar o servidor com relação ao seu trabalho.	Propor a criação de mecanismos motivacionais incluindo: Programa contínuo de gestão por competências Realização de reuniões internas para apresentação de atividades das Superintendências
22	Dificuldade em o servidor mudar de área.	Cobrar política de movimentação interna dos servidores

	Você se sente parte da ANA? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
23	Não porque não desempenha papel relevante para a minha vida (fora o salário). Ambiente de trabalho ruim e autoritário.	

	Você se sente parte da ANA? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
24	Não (em parte), pela pouca validação pela sociedade e falta de legitimidade das tarefas desempenhadas.	
25	Não, pois as lideranças da ANA (superintendentes, diretores e gerentes) não reconhecem a existência dos analistas administrativos.	
26	Não pois a área administrativa da ANA não tem o mesmo desempenho e profissionalismo que os servidores efetivos (desproporção entre terceirizados e servidores efetivos – a ANA pratica a "política do cabide", utilizando os terceirizados para isso).	
27	Em parte, pelas instabilidades orçamentárias (PRODES) e o fato de as superintendências serem muito isoladas.	
28	Muito pouco (20% do que eu sentia antes), e no futuro isso não mudará. Baixa expectativa com relação a alguns colegas. Ambiente de trabalho envenenado.	
29	Em parte. Nos sentimos mais parte da superintendência ou da gerência do que parte da ANA como um todo, como instituição.	
30	Em parte, com frequência me sinto só um pretexto para que as áreas de assessoria e administrativa existam.	
31	Sim, devido ao potencial de trabalho oferecido pela ANA.	
32	Sim, a ANA faz parte de um momento especial da minha vida (pelo fato de ter participado da construção da história da ANA).	

	Você se sente parte da ANA? Por quê?	Propostas de Ação/ Melhoria
33	Sim, pois as atribuições desempenhadas contribuem par ao cumprimento da missão da ANA.	
34	Sim, totalmente. Se eu não trabalhasse na ANA eu ia querer trabalhar na ANA. Gosta do ambiente e das pessoas. É fã da ANA.	
35	Sim, trabalho técnico e bom ambiente.	
36	Sim, por uma questão de satisfação profissional (um pouco menor por conta da ingerência política e deficiências na direção da casa).	
37	Sim, sinto que faço parte de uma elite.	
38	Sim, mas não é o local ideal de trabalho.	
39	Sim, a ANA é show de bola.	
40	Sim, boa estrutura para trabalho, apesar do espaço político ser um loteamento (deve-se resistir a isso o máximo possível).	
41	Sim, pois podemos escrever a história da ANA.	

	Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta?	Propostas de Ação/ Melhoria
42	Não, gostaria de estar aposentado ou em outro órgão. A ANA me deprime. O ambiente de trabalho é medíocre e autoritário. Intelectualmente, nos faz regredir.	
43	Não, baixa perspectiva de crescimento profissional.	

	Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta?	Propostas de Ação/ Melhoria
44	Não, por conta de a ANA não reconhecer e valorizar a minha carreira (analista administrativo).	
45	Não, pois os especialistas em geo não cumprem com as atribuições do art. 4 da Lei 9.984, de 2000.	
46	Sim, mas o que me afasta é a falta de preparo gerencial nos níveis de comando da ANA e de visão estratégica da diretoria.	
47	Sim, mas o que me afasta é o fato de não haver necessidade de especialista em geo na ANA.	
48	Sim, tendo em vista a minha perspectiva de aposentadoria nessa altura da vida. O que me afasta: falta de lideranças internas.	
49	Sim, mas o que me afasta é Brasília, DF. Deveríamos fortalecer os Estados lotando servidores em todas as unidades da federação.	
50	Sim, mas o que me afastaria é sentir que o que eu faço não é considerado relevante para o país devido ao fraco desempenho institucional.	
51	Sim, mas a ANA não me sente como parte dela. Dentro de 8 anos serei obrigado a me aposentar.	
52	Sim, o que me mantém na ANA é o bom salário, com perspectiva de um bom subsídio.	
53	A lógica da capacitação (afastamento) pode prejudicar a carreira.	

	Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta?	Propostas de Ação/ Melhoria
54	Sim, me sinto parte do TRABALHO da ANA mas não me sinto parte da ANA como instituição (me sinto um "carregador de piano").	
55	Sim, mas falta direção.	
56	Sim, só saio da ANA para ir para a iniciativa privada.	
57	Sim, mas exclusivamente por causa da ASÁGUAS e não pela ANA em si. A ASÁGUAS é o que a ANA tem de mais importante.	
58	Sim, mas há pequeno aproveitamento dos especialistas em geo. O especialista em geo poderia agregar mais valor com relação às atividades fim da ANA.	

TEMA - ÁREA ADMINISTRATIVA

Grupo 06

	Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas?	Propostas de Ação/ Melhoria
59	Promoção – limitação causada pela estrutura piramidal às classes superiores da carreira	Fim da pirâmide – Continuar a negociação da ASÁGUAS com a Diretoria da ANA até final do primeiro semestre de 2012. Caso não haja resultado, entrar na Justiça conforme posição de Assembléia
60	Ausência de cargo de técnico em regulação (Recursos Hídricos e Geoprocessamento) e falta de concurso para técnico administrativo	Continuar as negociações para a criação dos cargos de técnico em regulação Realizar concurso para técnico Administrativo
61	Equiparação com benefícios de outras entidades – Ex: horário flexível com 7 horas corridas – discutir qual seria o melhor modelo a se adotar na ANA	Abrir a discussão sobre a implementação de horário corrido
62	Avaliação - itens subjetivos; falta de isonomia nas avaliações entre as superintendências; não foi 360° (não houve avaliação da chefia); avaliação dos pares nem sempre se aplica por falta de conhecimento mútuo.	Promoção de reunião internas entre todos os avaliadores e avaliados para discussão do processo de avaliação
63	Existência de três avaliações com diferentes objetivos: desempenho individual, estágio probatório e promoção	Promoção de reunião internas entre todos os avaliadores e avaliados para discussão do processo de avaliação
64	O processo de Gestão de Pessoas na ANA é precário – falta definir, implementar e divulgar uma política de gestão de pessoas voltada para o servidor	Criação de área de gestão da carreiras na GEGEP/SAF Gestão por competência Cobrar da diretoria da ANA orientação da GEGEP a agir de forma mais proativa.
65	Estrutura inadequada da GEGEP para a implementação de uma política de Gestão de Pessoas	Aumentar o número de servidores efetivos na GEGEP
66	Programa Qualidade de vida foi abandonado	Cobrar Implementação do PQV

	Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas?	Propostas de Ação/ Melhoria
67	Falta de profissionais que deem apoio à área de saúde na ANA (psicólogo e assistente social)	Cobrar Implementação do PQV
68	Lotação do servidor nem sempre é adequada ao seu perfil e competência (gestão por competência)	Cobrar política de movimentação interna dos servidores
69	Conhecimento insuficiente da capacidade técnica dos servidores para melhor aproveitamento dos mesmos nas atividades da casa. Ex: atividades de consultoria interna	Melhor aproveitamento dos métodos e técnicas disponíveis para trabalhos a partir de proposta a ser elaborada minimizando a contratação de consultorias externas
70	Distribuição desigual dos cargos comissionados entre as superintendências, em termos quanti e qualitativos.	Cobrar a definição das funções gerenciais e técnicas e correspondente atribuições dos cargos no processo de reestruturação da ANA
71	Pouca valorização do trabalho dos analistas evidenciado pelas poucas oportunidades de crescimento e ocupação de cargos comissionados.	Defender a alocação os analistas de acordo com área de formação e competência necessária. Defender inclusão de mais analistas na SAF diminuindo a terceirização, priorizando o preenchimento das funções e ascensão à cargos de chefia por servidores da casa.
72	Cargo de "Responsável do setor x" sem a devida gratificação (SAF)	Defender inclusão de mais analistas na SAF diminuindo a terceirização, priorizando o preenchimento das funções e ascensão à cargos de chefia por servidores da casa.
73	Os cargos chave da ANA, em especial da GEGEP, não são ocupados por servidores da casa. A situação conduz a uma gestão ineficiente das pessoas (pouca preocupação com os servidores)	Defender inclusão de mais analistas na GEGEP diminuindo a terceirização, priorizando o preenchimento das funções e ascensão à cargos de chefia por servidores da casa.
74	Inadequações da demanda e oferta de quantidade de pessoas nas áreas	Acompanhar o processo de reestruturação.

	Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas?	Propostas de Ação/ Melhoria
75	Dificuldade de se realizar o rodízio dos servidores na casa – facilitar a mudança de áreas, ponderando o interesse do servidor.	Incentivar o programa de movimentação regular e gestão por competências.
76	Necessidade de regulamentar a política de valorização da qualificação dos servidores - GQs	Apoiar os processos de negociação dos sindicatos.
77	Mau funcionamento da implementação da política de capacitação (priorizar o curso à área de atuação do servidor, insuficiência das vagas com a quantidade de funcionários e melhorar o planejamento dos cursos) e falta de feedback sobre as perspectivas de participação nos cursos .	Aperfeiçoar a política de capacitação.
78	Plano de saúde com rede de atendimento deficiente e acompanhamento deficitário do contrato (cadastro desatualizado e sucateamento dos planos).	
79	Pouca orientação para o pessoal de limpeza e copa em relação às atividades e horários – melhorar a coordenação dos trabalhos dos mesmos.	
80	Pouca transparência nos processos de Gestão de Pessoas, principalmente, na seleção de servidores para os cursos.	Defender a melhoria do processo de gestão de pessoas, com a inclusão de mais analistas na GEPEP diminuindo a terceirização, priorizando o preenchimento das funções e ascensão à cargos de chefia por servidores da casa.
81	Demora na oferta do Mestrado Profissionalizante.	

	Quais são os problemas relacionados à infraestrutura da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
82	Separação física das unidades da ANA (SIA e Setor Policial)	Cobrar urgência na reforma do bloco L, e construção do novo bloco, com prazos, e criação da área de convivência.

	Quais são os problemas relacionados à infraestrutura da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
83	Muito processo em papel – desperdício de papel e dificuldade de pesquisa no Próton	Discutir possibilidade de aperfeiçoamento do Próton. Realizar treinamento dos servidores no uso do Próton.
84	Precariedade na infraestrutura (buracos no chão, iluminação precária, barulho – tratamento acústico, banheiros sujos)	Realizar reforma do bloco L.
85	Computadores desatualizados para cargos que exigem maior complexidade – retardam o trabalho	Adequar especificação de equipamentos conforme a natureza da atividade
86	Ausência de nobreak para suprir casos de rede elétrica precária no SIA	Cobrar a instalação nobreak do SIA
87	Rede muito lenta (download de arquivos são prejudicados)	Cobrar a contratação de maior largura de banda para conexão
88	Infraestrutura insuficiente de TI	
89	Falta de ambiente extranet	Cobrar implementação de ambiente extranet
90	Desaparecimento de arquivos no servidor	Cobrar o aperfeiçoamento da política de backup e segurança de dados da rede
91	Poucas salas de reunião	Cobrar urgência na reforma do bloco L, e construção do novo bloco, com prazos, e criação da área de convivência.
92	Não existem salas de treinamento – atualmente são improvisadas	Cobrar urgência na reforma do bloco L, e construção do novo bloco, com prazos, e criação da área de convivência.
93	Falta de creche	Assumir a luta pela implantação da creche
94	Pouca racionalização do uso da água no dia a dia da ANA	Cobrar da Diretoria a implementação de projeto de uso racional da água, tanto na reforma do bloco L como na construção de novos edifícios
95	Falta de participação (sugestão) dos servidores no projeto de construção do novo prédio da ANA	Propor criação de comissão de servidores para acompanhamento da elaboração de projetos
96	Atraso nas reformas realizadas na ANA	Cobrar urgência na reforma do bloco L, e construção do novo bloco, com prazos, e criação da área de convivência.
97	Falta de espaço de convivência	Cobrar urgência na reforma do bloco L, e construção do novo bloco, com prazos, e criação da área de convivência.

	Quais são os problemas relacionados à infraestrutura da ANA?	Propostas de Ação/ Melhoria
98	Falta de "privacidade" nos banheiros do SIA	Cobrar verificação das instalações por especialista da área
99	Falta de estudo ergonômico das estações de trabalho	Cobrar a realização de estudo ergonômico das estações de trabalho e sua posterior implementação
100	Falta de uma área de serviço para o pessoal da limpeza	Cobrar urgência na reforma do bloco L e prédio do SIA, e construção do novo bloco, com prazos
101	Atendimento precário do pessoal da informática	
102	Estacionamento com vagas limitadas no SIA	
103	Falta de espaço físico nas salas em algumas superintendências (superlotação)	Cobrar urgência na reforma do bloco L e prédio do SIA, e construção do novo bloco, com prazos
104	A biblioteca não tem espaço próprio e adequado	Cobrar urgência na reforma do bloco L e prédio do SIA, e construção do novo bloco, com prazos
105	Não tem iluminação nas quadras de esporte	
106	Falta um laboratório de análise de água e testes de equipamento	
107	Vestiários femininos insuficientes na área esportiva	
108	Restaurante com pouca qualidade	
109	Falta de equipamentos ergonômicos e mobiliários (cadeiras)	Cobrar a realização de estudo ergonômico das estações de trabalho e sua posterior implementação
110	Acesso inadequado ao setor de almoxarifado e patrimônio	Cobrar urgência na reforma do bloco L e prédio do SIA, e construção do novo bloco, com prazos
111	Acesso inadequado ao banheiro masculino adaptado para deficiente no bloco L	Cobrar urgência na reforma do bloco L e prédio do SIA, e construção do novo bloco, com prazos

Sugestões Plenária

Para o Grupo 01 - Tema ANA E SOCIEDADE

Item 28 - Aumentar a quantidade de cargos efetivos da ANA e ceder técnicos para os OERHs, sem perda da GDRH (alteração da lei desnecessária), após o estágio probatório.

Item 4 - Proposta: Descentralização física da ANA para se mostrar presente em cada região do país.

Item 28 - Proposta: Descentralização física da ANA para se mostrar presente em cada região do país

Item 28 - Dentro do atual arcabouço legal e institucional do SINGREH, entendo que cabe a ANA desempenhar um papel de protagonista no convencimento dos estados no fortalecimento do setor de recursos hídricos, mas sempre respeitando o Pacto Federativo. Não há que se focar em Câmara Federal para atuar nos órgãos gestores estaduais.

(item não identificado) - CNRH - A ANA já fez uma avaliação crítica da CNRH. Resgatar esta proposta.

(item não identificado) - Promover a divulgação da ANA na grande mídia, informando da sua existência e atribuições legais;

(Item não identificado) - Criação de unidade descentralizadas da ANA nos Estados ou regiões "Aninhas".

Para o Grupo 02 - Tema ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL

Item 2 - Articulação Inter-UORGs

Item 11 - Proposta: Renovação de Superintendentes, seja por mandatos ou com a possibilidade de avaliação de seus trabalhos pelos servidores (avaliação 360).

Item 11 - Proposta: Proponho renovação periódica de Superintendentes - Superintendente com mandatos renováveis, por exemplo (4 anos + 4 anos).

Item 18 - Definição de novos critérios para escolha de diretores. Seria nova sistemática? Os critérios são estabelecidos em lei! Acho que poderíamos redefini-los?

Item 20 - Melhoria do texto dessa proposição que diz respeito a indicação de Diretores. Ajustar a proposta da ASÁGUAS por discutir o processo de indicação dos diretores.

(Item não identificado) - Criar projetos, cujos temas seriam as bacias hidrográficas prioritárias, em que membros das diferentes superintendências trabalhariam em conjunto, de forma que mescláramos a estrutura vertical com a matricial.

Para o Grupo 03 - Tema LIDERANÇA INSTITUCIONAL

Item 2 - Não concordo

Item 14 - Indicação de Diretores e Superintendentes com menos influência política (p. ex. proposta ASÁGUAS)

Para o Grupo 04 - Tema GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Item 6 - Insuficiente registro, sistematização e padronização da divulgação das informações da ANA.

Item 8 - Substituir a palavra USO por ACESSO.

Item 11 - Realocação de servidores (ERH) qualificados tecnicamente para a realização de consistência de dados, mas que estão "subutilizados" em outras Gerências/UORG's.

Para o Grupo 05 - Tema CARREIRA

Item 4 - Questão dos cargos de gerência CGEIV e CCTV não há necessidade de aguardar o processo de remodelagem, pois esse é um fato que ocorre na estrutura atual e as pessoas estão sendo prejudicadas.

Item 6 - Aprofundar a compreensão a respeito das possibilidades de contribuição dos EGEO para as ações/ atividades finalísticas da ANA. Estabelecer programa de trabalho compatível com as possibilidades de contribuição dos EGEO na ANA. Promoção de maior internalização do papel de especialista de GEO da ANA.

Item 7 - Fazer a gestão por competências.

Item 7 - Cobrar ação da GEGEP no Fórum de RH das Agências, sobre esse assunto.

Item 11 - Promover processos seletivos periódicos para renovação/ rotatividade dos cargos comissionados dentro de cada Superintendência.

Item 15 - Plano de Saúde: cobrar ações da ANA para melhoria do Plano de Saúde atual (Amil) ou mudar para um novo que atenda satisfatoriamente.

Item 19 - Enquanto não se aplica a resolução proposta, oficializar (portaria,...) com a devida retribuição, a nomeação do "responsável pelo setor" (onde for o caso), ou, essa "responsabilidade" deverá ser exercida pelo gerente da área.

Item 20 - Incluir participação de servidores em Congressos e Simpósios mesmo que não seja do tema específico da Gerência/ Superintendência e sim de interesse da ANA, como visão de que o servidor faz parte da casa como um todo e não como "posse" daquela Gerência/ Superintendência.

(Item não identificado) - Identificar os servidores com baixo desempenho. Saber o porquê. Caso seja incapacidade ou comodismo promover, de fato, a punição.

Para o Grupo 06 - Tema ÁREA ADMINISTRATIVA

Item 62 - Metas definidas previamente.

Item 72 - Enquanto não se aplica a resolução proposta, oficializar (portaria,...) com a devida retribuição, a nomeação do "responsável pelo setor" (onde for o caso), ou, essa "responsabilidade" deverá ser exercida pelo gerente da área.

Item 108 - Cobrar melhora da qualidade do refeitório.

(Item não identificado) - Trocar o Plano de Saúde ou estudar a viabilização de melhoria do atual.

(Item não identificado) - Plano de Saúde - discordo que não tem como atuar. Na contratação passada foi importante a atuação da ASÁGUAS que exigiu abrangência nacional e valores sem faixa etária. Deve-se exigir edital sem ser por pregão, devendo incluir qualidade de serviços e rede nos critérios de avaliação.

Avaliação

Pontos Fortes

1. Integração;
2. Oportunidade para propostas e discussões;
3. Momento de parada para reflexão;
4. Momento de integração;
5. Conheci melhor os colegas e fui conhecido;
6. Conheci melhor os problemas da Agência;
7. Conheci e tive a oportunidade de opinar sobre soluções para ANA;
8. A convivência em grupo;
9. Troca de experiências e visões;
10. Excelente organização do evento;
11. Discussão aberta, que permite assuntos mais amplos;
12. A dinâmica de rodízio dos grupos entre os temas foi bem interessante;
13. Boa integração dos participantes;
14. Discussão de temas altamente relevantes;
15. Bem organizado;
16. Foi oportuno para o momento de reestruturação da Agência;
17. As pessoas participaram ativamente, em sua maioria;
18. As dinâmicas de discussão foram bem interessantes, apesar do conteúdo ter sido muito para o tempo disponível;
19. Oportunidade de integração dos servidores;
20. Ampliação do conhecimento e entendimento da Agência;
21. Troca de opiniões;

22. Ampliação do nível crítico sobre os processos da ANA;
23. Possibilidade de apresentação de ideias e interferência nas ações/rumos da Agência;
24. A sistemática dos circuitos;
25. A clareza das orientações;
26. As instalações, equipamentos, logística;
27. A participação comprometida dos servidores presentes;
28. Espaço para manifestar as opiniões;
29. Visão da Direc sobre o seminário, possibilidade de uma realização;
30. Capacidade técnica de condução dos trabalhos pelas monitoras;
31. Simpatia e atenção das monitoras;
32. Ser um momento propício de encontro e diálogo;
33. Integração das pessoas;
34. Necessidade de que esse evento possa ser integrado às atividades da Instituição (ANA);
35. Possibilitou que muitos servidores que não podem/ conseguem opinar no dia a dia profissional, expressem suas sugestões e angústias;
36. O Seminário da ASÁGUAS talvez seja a única atividade desse porte e com esse fim na ANA, pois se dependesse da ANA, não haveria NENHUMA integração entre os servidores;
37. Integração entre servidores;
38. Boa participação/ atratividade dos novos servidores;
39. Abrangência de temas;
40. Integração;
41. Integração entre os participantes;
42. Fórum apropriado para discussão de temas estratégicos;
43. Apresentação de soluções concretas para os problemas;
44. Integração entre os servidores;
45. Discussão dos problemas;
46. A integração entre os servidores;
47. Participação ativa dos servidores presentes;

48. Possibilidade de desabafar;
49. Integração entre servidores;
50. Oportunidade para todos manifestarem suas opiniões;
51. Contato dos participantes com todas as problemáticas abordadas;
52. Oportunidade de integração;
53. Conhecimento de novos colegas;
54. Metodologia que permite que todos opinem sobre todos os temas;
55. Qualidade de mediação (capacidade de captar método ao longo do trabalho);
56. Participação do servidores;
57. Organização do evento;
58. Integração/ conhecimento com a 3 turma (concurso) cobrindo lacuna institucional da ANA;
59. Várias atividades que deveriam ser atividades rotineiras e que não é opção não fazer mostrando o alto grau de comprometimento dos servidores com o espírito público e republicano;
60. Espaço/ local do evento muito bom;
61. Boa organização (parabéns!);
62. Planejamento cuidados (parabéns!);
63. Pessoal motivado/ desperto para o trabalho;
64. Ótima integração de servidores de UORG'S diferentes;
65. Etapa de diagnóstico excelente: discussões relevantes e vários aspectos identificados;
66. Favoreceu a integração das pessoas;
67. Propiciou que pessoas "novas" conhecessem seus colegas;
68. Propiciou debates de temas importantes;
69. Estimulou a reflexão sobre a situação da ANA;
70. Foi interessante a coordenação externa com a divisão em pequenos grupos, pois permitiu a participação de todos de forma organizada, com algumas ressalvas;
71. Integração;
72. Conhecer novos colegas;
73. Identificar novas questões importantes para o grupo;

74. Integração e fortalecimento do grupo de servidores da ANA;
75. Discussão muito importante para o desenvolvimento da instituição;
76. Essencial haver uma arena para debate "aberto";
77. Participação;
78. Integração;
79. Reunião de muitas pessoas, envolvendo reunião dos novos servidores e dos antigos, contribuindo com a integração e repasse de conhecimento e experiências;
80. Espaço para identificação de problemas e proposições para sua resolução;
81. Integração;
82. Participação;
83. Demonstração de grande compromisso dos servidores com os objetivos da agência;
84. Integração com os colegas;
85. Conhecer a realidade de outras UORG'S;
86. Ampliação do conhecimento do funcionamento da ANA;
87. Integração;
88. Participação;
89. Conhecer a verdadeira ANA;
90. Local do evento (boa estrutura)
91. Moderação profissional;
92. Coffee break;
93. Integração do grupo;
94. Grande participação e envolvimento;
95. Possibilidade de conhecer a opinião dos colegas;
96. Possibilidade de refletir sobre o trabalho e pensar em ações que possam ser realizadas também pessoalmente;
97. Atuação das moderadoras;
98. Possibilidade de contribuir para a ANA;
99. A própria realização do Seminário;

- 100.Momento de integração e conhecimento dos colegas;
- 101.Levantamento de idéias, problemas e propostas que podem influir nas decisões gerenciais da ANA;
- 102.Conseguir promover, de certa forma, a integração entre os servidores;
- 103.Promoveu o conhecimento de realidades desconhecidas;
- 104.Local apropriado, bem localizado. As instalações atenderam bem a demanda;
- 105.Organização;
- 106.Moderação;
- 107.Infraestrutura.

Pontos Fracos

- 1. % de participação baixa;
- 2. Seminário no sábado;
- 3. Pouco tempo para a consolidação do levantamento de problemas e para o levantamento e discussão de soluções;
- 4. Falta de espaço na plenária final para discussão;
- 5. Os participantes deveriam preparados para a provável hipótese da Administração da ANA não acatar nenhuma recomendação importante do Seminário;
- 6. Discussão ampla é bom para ampliar os assuntos, porém perde-se o ponto focal em alguns pontos, p. ex., foi tratado o tema “estacionamento”;
- 7. Acho que foi muito corrido porque foram formuladas muitas questões que eram abrangentes, de modo que vários assuntos eram discutidos novamente em outros grupos. Acho que deveriam ter menos grupos e menos temas de discussão, com questões mais específicas;
- 8. Deveria ter sido disponibilizado material informativo sobre as principais atividades realizadas e em realização em cada uma das UORG'S da ANA, com objetivo de nivelar os conhecimentos dos participantes do seminário;
- 9. Idem anterior em relação a legislação correlata;
- 10.Pequeno número de participantes no segundo dia de Seminário;
- 11.Realização de parte do evento no sábado;
- 12.Coffee Break;
- 13.Pouco tempo para discutir temas muito relevantes;

14. Faltou uma apresentação inicial para revisar a organização interna da ANA, o regimento e o organograma, antes dos debates;
15. Faltou pronunciamento de alguns servidores mais antigos do órgão sobre os temas propostos, o que é importante, especialmente para os novatos;
16. Às vezes algumas pessoas monopolizaram as discussões, é melhor ter uma moderação mais objetiva, dando mais foco ao grupo;
17. Trabalharam-se muitas questões, talvez fosse melhor reduzir o escopo das discussões, falando os mais importantes;
18. Logística dos espaços utilizados nos dias de reunião;
19. Tempo reduzido para discussão dos temas;
20. Horário de almoço prolongado, se comparado com o tempo dos trabalhos dos grupos;
21. O período do ano em que o Seminário foi realizado, em que os servidores estão com muita ocupação prejudicou a participação;
22. O lanche poderia ter sido de melhor qualidade;
23. Realização do Seminário no sábado, muitas pessoas não compareceram devido a compromissos;
24. Grande quantidade de questões a serem abordadas;
25. Número pequeno de monitoras;
26. Sistematização inadequada dos problemas (repetição de respostas e itens);
27. Pouco tempo de trabalho (1 dia e meio);
28. Seminário no sábado;
29. Pouco tempo para realizar as atividades;
30. Pouco tempo para tratar um conjunto tão grande de assuntos;
31. Os temas (6) poderiam ter sido agrupados em 3 ou 4, no máximo, para melhor integração e evitar sobreamentos;
32. "Abstrativização" dos conteúdos e gasto de energia exagerado em temas sobre os quais não há governança;
33. Tempo excessivo para atividade lúdica;
34. Aumento do tempo do evento;
35. Falta de comprometimento com o segundo dia de Seminário porque é no sábado;
36. Falta de café no sábado de manhã;
37. Pouco tempo para discussão;

38. Pouca possibilidade de realizar mudanças necessárias;
39. Dimensionamento equivocado das atividades (tempo escasso e atividade estressante);
40. Muito cansativo e demorado;
41. Pouca possibilidade de manifestação em plenário;
42. Falta de tempo suficiente para se discutir tudo o que devia ter sido discutido;
43. Horário;
44. Evento em fim de semana;
45. Pouco tempo;
46. Fazer em final de semana (sábado);
47. O tempo reduzido na etapa de formulação das propostas. Não houve tempo para rodas nas outras salas. A etapa de propostas teve de ser acelerada o que gerou perda nas discussões;
48. As perguntas poderiam ser mais direcionadas, evitando ou diminuindo a redundância;
49. Carga horária do Seminário incompatível com a quantidade de atividades. O Seminário deveria durar mais pois ficou muita atividade acumulada que prejudicou a qualidade do trabalho e deixou os participantes cansados;
50. Apesar de longa a duração do Seminário, o tempo foi insuficiente para determinadas discussões;
51. Pouco tempo para criticar, filtrar e pactuar as propostas feitas (propostas antagônicas, as vezes, ou feitas por uma minoria);
52. Tempo reduzido para as discussões finais;
53. Devido ao pouco tempo disponível, o jogo de integração deveria ser mais curto e passar uma mensagem mais direta;
54. Realização no sábado;
55. Tempo curto;
56. Sistematização e resumo das propostas;
57. Muitos temas;
58. Temas repetidos;
59. Cansativo;
60. Muitos grupos;
61. Sexta-feira ficou muito cansativo (muita coisa para 1 dia só);
62. Os temas não foram divulgados com antecedência;

63. O rodízio de grupos foi cansativo devido ao total de grupos ser elevado;
64. As sugestões de problemas e ações foram repetitivas;
65. Número elevado de perguntas;
66. Rodízio nos grupos desnecessário com muito levantamento de questões repetitivas;
67. Dificuldade/ impossibilidade de consolidação de dados;
68. Desnecessário propor ações para cada problema levantado uma vez que são bastante repetitivos;
69. Curta duração do evento;
70. A participação dos servidores não foi numerosa;
71. Pouco tempo para questões importantes;
72. Divulgação para os servidores (que não vieram) como algo positivo;
73. Ausência de qualquer dinâmica para o segundo dia;
74. Não foi possível fazer uma discussão em plenária;
75. Os resultados representam uma visão parcial do grupo;
76. Excesso de temas levando a sobreposição das discussões, dispersão e tempo reduzido para aprofundar os temas.

Sugestões

1. Antecipar as perguntas e respostas das questões antes do Seminário;
2. Manter a realização dos Seminários;
3. Realizar consulta interna para saber as razões de não participação;
4. Manter o tempo para a resposta as perguntas sobre os problemas;
5. Aumentar o tempo para consolidação do levantamento dos problemas;
6. Aumentar o tempo para discussão das soluções;
7. Abrir algum espaço para intervenções na Plenária Geral;
8. Festa de Confraternização no fim dos Seminários;
9. Apresentar os temas (perguntas) e definir "pontos focais";
10. Elogio as consultoras que conduziram muito bem as atividades;

11. Acho que evento deveria ter sido feito na quinta-feira e na sexta-feira. Caso houvesse necessidade de mais tempo poderia ter sido utilizada a noite de quarta-feira para realização da dinâmica de integração;
12. Consolidar as propostas em reuniões da ASÁGUAS;
13. Excluir itens e/ou propostas consideradas não pertinentes pelas ASÁGUAS;
14. Aumentar a carga horária do evento;
15. Alterar os dias de ocorrência para dias úteis, de semana;
16. Aumentar o número de profissionais para mediar os debates nos grupos e realizar os registros e a coordenação, liberando todos os servidores para o rodízio entre os temas;
17. Esclarecer a finalidade do evento em relação aos produtos finais, a que se destina, a quem serão disponibilizados, a que será usado;
18. Quando houver pouco tempo para o Seminário, como foi o caso, seria melhor reduzir a duração da dinâmica de grupo (primeira atividade que foi realizada pela manhã), para dar mais espaço as atividade realmente propositiva e de discussão;
19. Consolidação das avaliações e propostas em um texto que ajude a elucidar e divulgar os resultados entre os servidores, dirigentes e também p/ fora da ANA;
20. Realizar em 2012 o segundo Seminário para avaliar a implementação das sugestões. Novo cenário da ANA, evolução neste 1 ano - 10/2011 - 10/2012;
21. O Seminário possui apenas 2 dias para a quantidade de informações geradas, sendo que um dia foi no final de semana, o que interfere na rotina pessoal. Logo, a sugestão é que seja com mais dias;
22. Realização dos Seminários futuros em 2 dias úteis;
23. Possibilidade de envio prévio dos temas para os servidores para otimizar a consolidação objetiva dos pontos colocados - alterar um pouco a metodologia;
24. Como a questão do "tempo" se mostra sempre limitante, e considerando que, infelizmente, as pessoas dificilmente aceitam sugestões mais de um dia e meio nesse tipo de evento, da próxima vez é melhor ser realista e planejar, desde o início, um evento de um dia e meio - sexta e sábado mesmo. Além disso, seria mais eficiente que as pessoas já pudessem vir ao evento com alguns produtos prontos, tais como respostas as perguntas previamente enviadas por e-mail;
25. Realização anual;
26. Aumentar o tempo do evento;
27. Objetivação das discussões (orientação);
28. Finalizar o Seminário em uma atividade de integração;
29. Prever mais tempo para a organização dos problemas, assim as soluções podem ser melhor trabalhadas;

30. Realizar o Seminário em dois dias inteiros durante a semana;
31. Procurar fazer o Seminário no próprio espaço físico da ANA (setor policial);
32. Providenciar um certificado com as horas despendidas e ser aproveitado no plano de capacitação da ANA;
33. Realizar as atividades em dias úteis e em horário comercial;
34. Sem sugestões;
35. Evento anual;
36. Realizar em 3 dias, preferencialmente 3 sextas-feiras;
37. Fazer o evento em dois dias úteis, com espaço de tempo entre eles para leitura de todos e reflexão;
38. Mais tempo: 1 dia para Diagnóstico, 1 dia para Propostas, 1 dia para Plenária;
39. Perguntas mais diretas para diminuir redundância nas discussões;
40. Aumentar a carga horária;
41. Ser realizado anualmente;
42. Divulgar o relatório final para todos;
43. Ter mais dinâmicas de grupo;
44. Seminário anual;
45. Identificação prévia de problemas, para desenvolver somente as propostas no Seminário;
46. Ampliar tempo dos debates;
47. Realização de encontro (Seminário) em 3 sextas consecutivas;
48. Apresentação dos resultados aos Superintendentes e Diretores;
49. Divulgação prévia de itens a serem discutidos;
50. Aumentar o tempo do Seminário ou diminuir o número de grupos para ter menos rodadas;
51. Melhor preparo anterior dos relatores (retirada das propostas que não dizem respeito ao tema da lista do grupo, resumos mais organizados);
52. Criação de espaço maior entre diagnóstico e ações com revisão de relatores;
53. Sugiro que a dinâmica de integração seja menor;
54. Salada de frutas ou frutas para o coffee break;
55. Realizar em uma noite e um dia ou dois dias nas semanas;

56. Diminuir o tempo do jogo vivencial para focar nas discussões;
57. Divulgar os temas com antecedência;
58. Realizar numa quinta e sexta o dia todo;
59. Realizar as discussões com o conjunto dos servidores e não em grupos;
60. Limitar o número de problemas identificados na etapa 1 na hora da consolidação (para limitar o número de ações sugeridas - focar);
61. Reduzir o número total de grupos, para o rodízio ficar menos cansativo;
62. Levantar aspectos positivos e negativos por blocos temáticos com perguntas apenas norteadoras;
63. Num segundo momento priorizar no próprio grupo aqueles relevantes (ex. máximo 5);
64. Levar para plenária final todos os temas para discussão e consolidação;
65. Realizar durante a semana;
66. Fazer um evento de, no mínimo, 2,5 dias;
67. Criar mecanismos de incentivo para participação dos servidores;
68. Disponibilizar registros;
69. Sistematizar (uma por ano?);
70. Realçar a formatar o relatório para um grande público (imprensa);
71. Reduzir o número de temas para ter maior tempo de discussão;
72. Focar mais nas questões sob a governabilidade das ASÁGUAS;
73. Fazer uma consolidação nas propostas e submeter à Assembleia da ASÁGUAS p/ definir encaminhamentos.

Anexo 01: Levantamento de Expectativas e Contribuições

AUMENTAR INTEGRAÇÃO ENTRE PESSOAS.

BUSCAR SOLUÇÕES.

CONHECER COLEGAS.

TRANSPARÊNCIA NAS INFORMAÇÕES.

MELHORAR COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS.

DISCUTIR ESTRUTURA DA CARREIRA.

DAR DIRETRIZES PARA A ATUAÇÃO DA ASÁGUAS.

SOLUBILIDADE ÀS NOSSAS AÇÕES.

PENSAR NA CASA (ANA) QUE A GENTE QUER.

EVENTO BEM DIVERTIDOP PARA CAUSAR INVEJA EM QUEM NÃO VEIO.

REPACTUAR OBJETIVOS.

PACTUAR NOVOS OBJETIVOS.

CONHECER E ENTENDER AS DIFERENÇAS DE OPINIÕES E EXPECTATIVAS

CONHECER OS PROBLEMAS DE OUTRAS ÁREAS E INTEGRAR, PROCURANDO SOLUÇÕES.

RECONHECER ÊXITOS E ERROS.

DISCUTIR DIRETRIZES PARA A REESTRUTURAÇÃO DA ANA.

CRIAR ESPAÇO PARA RECLAMAÇÕES.

CRIAR ESPAÇO PARA O CONVÍVIO SOCIAL.

Anexo 02: Circuito Cibernético

Planejamento das Rodadas

Rodada	SALA A ANA e sociedade	SALA B ANA e Gestão Institucional	SALA C Liderança Institucional	SALA D Gestão da Informação	SALA E Carreira	SALA F Área Administrativa
1°	1	2	3	4	5	6
2°	6	1	2	3	4	5
3°	5	6	1	2	3	4
4°	4	5	6	1	2	3
5°	3	4	5	6	1	2
6°	2	3	4	5	6	1
7°	1	2	3	4	5	6

Anexo 02: Principais Registros





































PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 1

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática ANA E SOCIEDADE, respondendo as 3 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/ melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

ANA E SOCIEDADE	
Etapa 1	Etapa 2
1. Quais são os problemas e desafios atuais para a ANA no que se refere ao cumprimento de seu papel junto a sociedade? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
2. Quais os principais desafios e entraves do relacionamento da ANA com os demais entes do sistema (SINGREH)? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
3. Quais são os pontos positivos e negativos da ação governamental para a atuação da ANA? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 2

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL, respondendo as 2 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/ melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

ANA E GESTÃO INSTITUCIONAL	
Etapa 1	Etapa 2
<p>1. Quais são os sobreamentos* de atividades entre UORGs?</p> <p>*sombreamento – superposição de atividades, atividades feitas em duplicidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<p><u>Propostas de Ação/ Melhoria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
<p>2. A articulação interna (inter-UORGs) é satisfatória? Porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<p><u>Propostas de Ação/ Melhoria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
<p>Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 3

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática LIDERANÇA INSTITUCIONAL, respondendo as 3 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

LIDERANÇA INSTITUCIONAL	
Etapa 1	Etapa 2
1. Como tem sido a atuação dos dirigentes (Diretoria/Superintendentes) da ANA? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
2. Quais os predicados (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um dirigente da ANA deve ter? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
3. As gerências da ANA tem assumido seu papel de liderança? Por quê? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 4

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**, respondendo as 2 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	
Etapa 1	Etapa 2
1. A produção, o tratamento e a divulgação das informações produzidas pela Agência estão adequados? Porquê? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Propostas de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
2. O tratamento da informação hidrológica está adequado? Por quê? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Proposta de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 5

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática **CARREIRA**, respondendo as 3 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/ melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

CARREIRA	
Etapa 1	Etapa 2
1. Quais são os entraves relacionados sua a carreira? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Propostas de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
2. Você se sente parte da ANA? Por quê? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	Propostas de Ação/ Melhoria <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
3. Você se vê na ANA em 10 anos? O que te mantém ou que te afasta? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Propostas de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

PERGUNTAS ORIENTADORAS – GRUPO 6

Na **etapa 1** do trabalho será realizada na **sexta-feira**. O grupo deverá discutir sobre “os problemas e desafios” no que se refere a temática **ÁREA ADMINISTRATIVA**, respondendo as 2 perguntas orientadoras da tabela abaixo. A **etapa 2** do trabalho que será realizada no **sábado**, após definidos os problemas e desafios da temática em questão, o grupo deverá definir “propostas ações/melhoria”. Deverá ser definido, no mínimo, uma proposta de ação/ melhoria para cada problema ou desafio elencado na etapa 1.

Lembrem-se que o grupo terá cerca de 30 minutos para dialogar sobre as 3 perguntas definindo “os problemas e desafios”. Então, elejam o coordenador de mesa, o relator (que ficará responsável por registrar a produção do grupo) e uma pessoa para controlar o tempo. Sejam objetivos e coerentes em suas falas para que todos tem a chance de participar.

Peço, por favor, que **não** mudem a formatação da tabela. Obrigada! Bom trabalho!

ÁREA ADMINISTRATIVA	
Etapa 1	Etapa 2
1. Quais são os problemas relacionados aos processos da Gestão de Pessoas? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Propostas de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
2. O que necessita ser implementado e/ ou implantado em relação a infraestrutura? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<u>Propostas de Ação/ Melhoria</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
Existem outros temas que a Associação deva aprofundar com os servidores? Quais são? (Para cada problema identificado definir pelo menos uma proposta de ação/ melhoria)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	