



**Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro**  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**  
**Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas**  
**Divisão de Acompanhamento Funcional e Formação Permanente**  
**Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho**

**Relatório Geral da**  
**Avaliação de Desempenho Anual**  
**do segmento técnico-administrativo:**  
**Ano 2020**

**Rio de Janeiro**  
**2021**

**Equipe responsável:**

Assistentes em Administração

**Ana Carla Casado**

**Luana Assumpção**

Assistentes Sociais

**Luciana Souza**

**Mariana Flores**

**Vivian Mattos**

Psicóloga

**Luisiane Fernandes**

Técnico em Assuntos Educacionais

**Rodrigo Ferreira**

## **LISTA DE GRÁFICOS:**

GRÁFICO 1 - CATEGORIA	7
GRÁFICO 2 - REGIME DE TRABALHO EM 2020	8
GRÁFICO 3 - TREINAMENTO PARA ATUAR NA PANDEMIA (HUGG)	10
GRÁFICO 4 - EQUIPE AFETADA PELA PANDEMIA	10
GRÁFICO 5 - DETERMINANTES FAMILIARES E DE SAÚDE	11
GRÁFICO 6 - VOLUME DE TRABALHO NO SETOR	12
GRÁFICO 7 - RECURSOS PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO	13
GRÁFICO 8 - RELAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPE	13
GRÁFICO 9 - AJUSTES NO HORÁRIO DE TRABALHO	14
GRÁFICO 10 - ADEQUAÇÕES NO TRABALHO	15
GRÁFICO 11 - CIÊNCIA SOBRE AS EXPECTATIVAS DA CHEFIA	15
GRÁFICO 12 - DISPONIBILIDADE DA CHEFIA PARA AUXILIAR	16
GRÁFICO 13 - COMUNICAÇÃO ENTRE MEMBROS DA EQUIPE	17
GRÁFICO 14 - DIÁLOGO CHEFIA AVALIADO/A SOBRE DESEMPENHO	17
GRÁFICO 15 - PLANEJAMENTO COLETIVO CHEFIAS	18
GRÁFICO 16 - REDISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES PELA CHEFIA	19
GRÁFICO 17 - NOTAS FINAIS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	21

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
RESULTADOS	6
CONDIÇÕES DE TRABALHO	10
AUTO AVALIAÇÃO	14
FORMULÁRIOS PARA AS CHEFIAS	18
DAS NOTAS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	20
COMO VOCÊ QUALIFICA A SUA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO NESTE CONTEXTO DE PANDEMIA?	21

## INTRODUÇÃO

O Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho (SAAPT) é o setor da PROGEPE que se propõe a acompanhar e avaliar o processo de trabalho nos mais variados espaços da UNIRIO. Tal atuação ocorre, primordialmente<sup>1</sup>, por meio de dois instrumentos que estão previstos em lei: a Avaliação de Desempenho anual e a Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório, ambas referentes aos servidores Técnico-Administrativos.

A primeira, tema deste relatório, é regulamentada em lei pelo Decreto 5.825 de 2006<sup>2</sup>, em seu artigo 8º:

O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§1º - O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e V - aferir o mérito para progressão.

§2º - O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE; II - das atividades das equipes de trabalho; III - das condições de trabalho; e IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

No decorrer dos anos, desde que o SAAPT recebeu a responsabilidade da Avaliação de Desempenho Anual em 2014, vimos tentando nos aproximar da conceituação disposta no Decreto. Nosso principal ganho<sup>3</sup> é o inciso III do parágrafo 1º do artigo 8º: *identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho*. Nosso setor tem elaborado e aperfeiçoado instrumentos que nos permitem avaliar as condições de trabalho a que os/as servidores/as estão submetidos, não só para atender a legislação, mas também por compreendermos que só podemos aferir o desempenho individual de determinado/a trabalhador/a se soubermos as condições materiais e subjetivas que lhes estavam disponíveis.

---

<sup>1</sup> O setor também atua por intermédio do atendimento individual e do desenvolvimento de atividades coletivas relativas às demandas de insatisfação dos servidores sobre suas rotinas de trabalho.

<sup>2</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm).

<sup>3</sup> Ainda estamos tentando implantar a avaliação das chefias, conforme legislação vigente. Já temos algumas questões no formulário de gestão coletiva do trabalho que nos permitem afirmar sobre como tem se dado os processos de gestão. Acessem os relatórios anteriores de gestão na página: <http://www.unirio.br/pro-reitorias-1/progepe/avaliacao-de-desempenho>.

Consideramos que os instrumentos e a forma de avaliação de desempenho ainda tem muito que avançar para alcançar o objetivo disposto no 2º parágrafo do artigo 8º: *processo pedagógico, coletivo e participativo*, e, assim, colaborar para a melhoria das relações e condições de trabalho na Universidade.

Nesse esforço, o SAAPT decidiu construir um novo instrumento que atendesse o momento peculiar que enfrentamos em 2020: as mudanças de regimes de trabalho causadas pela pandemia do novo coronavírus, SARS-CoV-2, ou COVID-19. Dada a importância de diminuir a quantidade de papel circulando – haja vista ser um vetor do vírus –, criamos um formulário por meio da plataforma *Google Forms*, destinado a todos/as os/as servidores/as técnico-administrativos e suas respectivas chefias, independentemente do local de lotação<sup>4</sup>. O processo foi normatizado pelo Ofício-Circular/Progepe n.1/2021<sup>5</sup>.

Para manter a lisura do processo, todo/a servidor/a deveria estar logado/a em seu e-mail institucional (unirio.br ou uniriotec.br) para preencher o formulário. O próprio *Google Forms* permite que criemos essa obrigação. Elaboramos um instrumento curto que abrangesse somente as perguntas essenciais que nos permitissem compreender os determinantes objetivos de trabalho do segmento técnico-administrativo. Em função do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (HUGG) estar sendo gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), montamos também um formulário mais curto (sem a parte da autoavaliação) para que os/as trabalhadores/as da empresa pudessem avaliar os/as técnicos/as que estivessem em sua equipe. A análise dos resultados desses formulários, trazemos a seguir.

## RESULTADOS

Dado o período pandêmico de grandes incertezas, adiamos o processo avaliativo de 2020 – que geralmente ocorre entre outubro e dezembro do ano a ser avaliado – para março de 2021. Assim, durante 60 dias (15 de março a 30 de abril, tempo normal; 03 de maio a 16 de maio, na prorrogação), tivemos 1165 preenchimentos mais 23, decorrentes de solicitação de abertura excepcional entre os dias 17 e 26 de maio<sup>6</sup>. No formulário específico para as chefias exercidas por trabalhadores/as concursados/as da EBSERH, tivemos 9 preenchimentos.

Utilizamos como base de análise para as conferências da informação preenchida, uma tabela fornecida pela Seção de Cadastro e Registro de Pessoal (SCRP) da Progepe, que tem por

---

<sup>4</sup> Recordem-se que no processo anterior havia dois instrumentos: o formulário impresso, preenchido por aqueles/as lotados/as no HUGG e um online, para os demais servidores/as.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.unirio.br/pro-reitorias-1/progepe/avaliacao-de-desempenho-2020>

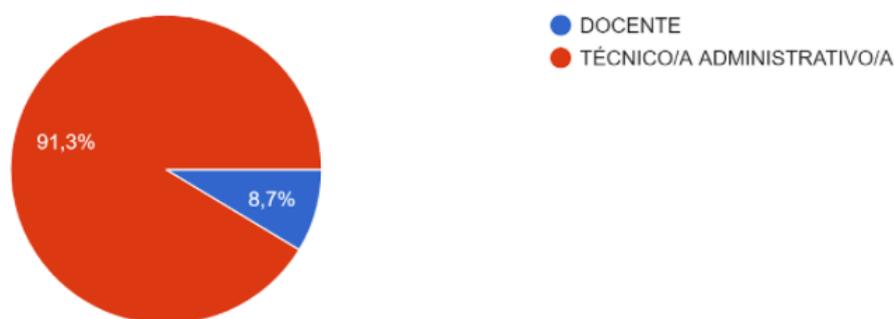
<sup>6</sup> O formulário ainda aceita preenchimentos excepcionais, mas para efeitos desta análise, só valerão os dados coletados até 26 de maio.

referência a folha de pagamento de dezembro de 2020. Há, até esse mês, **1387 servidores/as** do segmento técnico-administrativo na universidade. Da obrigação do preenchimento, ficam excluídos todos/as os/as servidores/as que não trabalharam por pelo menos 3 meses – contínuos ou não – em 2020. Como tivemos um número significativo de auto afastamentos e pessoas sem atividades pela natureza do cargo, pedimos que avaliado/a e avaliador/a considerassem o período de dezembro de 2019 a 13 de março de 2020. Todos os anos temos um contingente de técnicos e técnicas que não respondem a avaliação, seja por esquecimento ou por estarem no topo da carreira e não verem mais vantagem no preenchimento.

Conforme demonstrado no Gráfico 1, dos 1187 respondentes, 1084 (91,3%) eram do segmento técnico-administrativo e 103 (8,7%) eram docentes. Assim, identificamos um déficit de 303 técnicos que não responderam o formulário até a data de elaboração deste relatório. Ressaltamos também que docentes só participam desse processo se tiverem em suas equipes técnicos ou técnicas sob sua responsabilidade. A despeito disso, tivemos 15 docentes que responderam o formulário sem necessidade. Decidimos manter seus preenchimentos, por conter dados de condições de trabalho. Dos respondentes do segmento técnico-administrativo (1084), 86 disseram ter exercido chefia em 2020 (7.9%).

GRÁFICO 1 - CATEGORIA

VOCÊ É...  
1.187 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Por limitação do *Google Forms*, avaliado/a e avaliador/a, diferentemente dos anos anteriores, não respondiam ao mesmo formulário. Isto criou a necessidade de que fizéssemos o cruzamento dos dados manualmente. Dentre as dificuldades, as principais foram:

- 1) Inconsistência na chefia informada pelo/a servidor/a avaliado/a: o/a avaliado indicava que sua chefia em 2020 foi determinado/a servidor/a que, em seu preenchimento, não o/a incluía. Ex: José disse que sua chefia era Maria. Esta, todavia, não mencionava José

em sua lista de avaliação. Houve vezes em que, por exemplo, Antônio avaliava Maria, embora esta última tenha informado Luiza como sua chefia, que por sua vez, não a avaliava. Estes desencontros causavam uma troca frequente de e-mails para tentar alcançar um denominador comum.

- 2) A chefia indicada por um certo conjunto de servidores/as não preencheu o formulário: nesses casos, encaminhamos a lista de pessoas que já a tinham apontado como chefia e a lembrávamos da sua obrigação. Nem todas as vezes fomos bem sucedidos e mesmo com intermédio das instâncias superiores da Progepe, ainda temos, atualmente, servidores/as não avaliados/as.
- 3) As chefias indicavam os/as mesmos/as servidores/as em todos os critérios: faremos uma análise específica sobre os critérios de avaliação adotados nesse ano e sobre como os/as servidores/as foram classificados. Aqui ressaltamos a falta de clareza sobre as regras da avaliação. Embora as regras estivessem detalhadas no Ofício-Circular/Progepe n.1/2021 e cada questão tivesse uma igualmente detalhada instrução, tivemos que encaminhar muitos e-mails solicitando acertos de informação, tal como, em qual dos critérios cada servidor/a deveria ser avaliado/a.

Após informar seu SIAPE e nome completo, questionávamos sobre o REGIME DE TRABALHO do/a respondente na maior parte de 2020.

### GRÁFICO 2 - REGIME DE TRABALHO EM 2020

#### REGIME DE TRABALHO NA MAIOR PARTE DE 2020

1.187 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

A maioria dos/as respondentes afirmou estar em regime de trabalho presencial: 43,2% (513). Destes, 97,1% exercem suas atividades no HUGG. É também no HUGG onde está a maior quantidade de auto afastados com ou sem atividades adaptadas: de um total de 70 (5,9%) respondentes em auto afastamento, 61 estavam lotados no hospital. Em trabalho remoto, temos

39,2% (465); 8,8% (104) em revezamento entre o trabalho remoto e presencial e 2,9% sem atividades em função da natureza do cargo e das atividades exercidas.

Sobre a lotação, a tabela fornecida pelo SCRП já nos informava que dos 1387 servidores/as ativos/as em dezembro de 2020, 817 (58.9%) estavam lotados/as em setores do HUGG. O preenchimento do formulário obedece a essa proporção: 52,2% das respostas são de pessoas lotadas no HUGG.

Para facilitar a visualização, elaboramos uma tabela (Tabela 1). Este dado não significa a proporção de pessoas lotadas versus a quantidade de respondentes. A intenção é tão somente mostrar a quantidade de respondentes – independente da categoria; cargo de direção ou função gratificada – por Unidade Superior.

TABELA 1 - UNIDADE DE LOTAÇÃO EM 2020

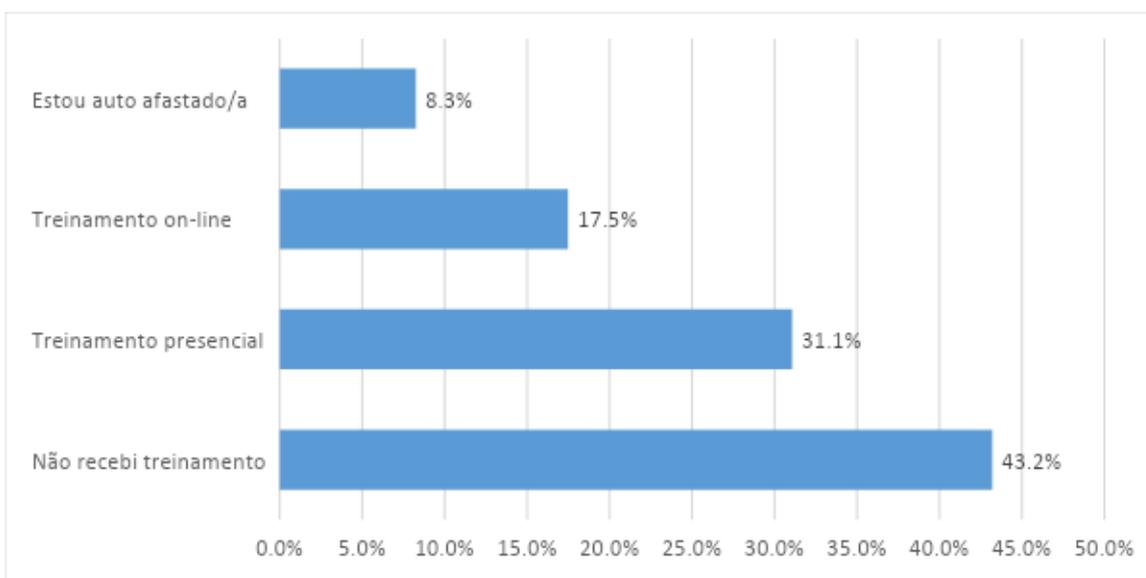
UNIDADE SUPERIOR	QTDD DE RESPONDENTES (V.A.)	QTDD DE RESPONDENTES (%)
VICE-REITORIA	4	0,3%
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS - CCJP	13	1,1%
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA	13	1,1%
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA - CCET	14	1,2%
ARQUIVO CENTRAL	15	1,3%
PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	17	1,4%
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO	18	1,5%
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E INOVAÇÃO	30	2,5%
BIBLIOTECA CENTRAL	32	2,7%
CENTRO DE LETRAS E ARTES – CLA	39	3,3%
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO	40	3,4%
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	45	3,8%
REITORIA	45	3,8%
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS - CCH	58	4,9%
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	65	5,5%
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE - CCBS	119	10%
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO GAFFRÉE E GUINLE - HUGG	620	52,2%
<b>Total Geral</b>	<b>1187</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração Própria.

No detalhamento das unidades de lotação, havia uma pergunta específica aos/as que estavam lotados/as no HUGG. Questionamos se eles/as haviam recebido algum TREINAMENTO FORMAL para atuar durante o período pandêmico. No Gráfico 3, observamos que 43,2% afirmou não ter recebido qualquer treinamento para o trabalho na pandemia. Dentre os que afirmaram ter recebido, 48,6%, para 31.1% o treinamento foi presencial e para 17,5% o treinamento ocorreu de forma online. Embora a maioria tenha afirmado ter sido treinado/a para atuar na pandemia, achamos preocupante que parcela

significativa não o tenha. Principalmente se pensarmos que todos/as estavam atuando numa unidade de saúde que recebia a população acometida pela COVID-19 – doença transmitida por meio de contato com pessoas doentes e/ou com superfícies contaminadas.

GRÁFICO 3 - TREINAMENTO PARA ATUAR NA PANDEMIA (HUGG)



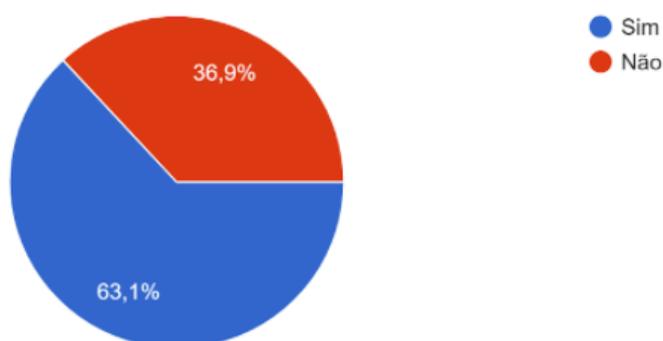
Fonte: Elaboração Própria.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

Na seção de CONDIÇÕES DE TRABALHO buscamos saber a que determinantes os/as trabalhadores/as estiveram submetidos. Condições de trabalho precárias possibilitam poucas alternativas ao desempenho do/a servidor/a. Esta seção era destinada a todos/as respondentes, independentemente de local de lotação, categoria ou função gratificada.

GRÁFICO 4 - EQUIPE AFETADA PELA PANDEMIA

Em 2020, a quantidade de pessoas da sua equipe de trabalho foi afetada pela pandemia?  
1.187 respostas



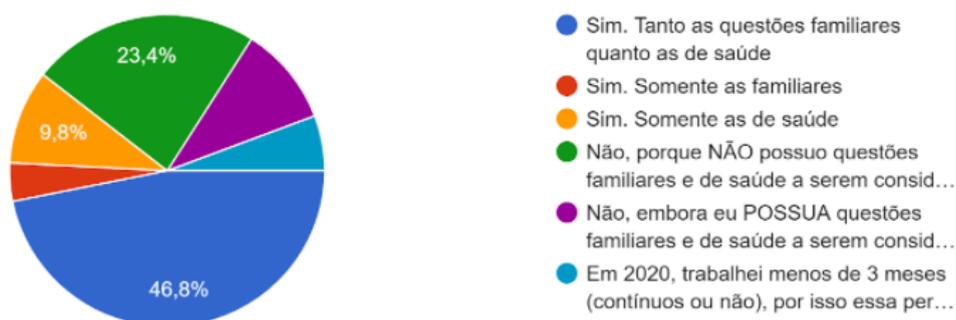
Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Primeiramente, perguntamos se a quantidade de pessoas disponíveis para a realização das atividades durante o período pandêmico foi afetada: a resposta foi positiva em 63,1% (749) dos casos. Tivemos uma quantidade de pessoas em auto afastamento e outras, especificamente no HUGG, que foram remanejadas para atendimento em setores específicos de tratamento da COVID-19. O hospital foi, de fato, o mais afetado: dos/as respondentes lotados/as no HUGG, 93% (578) informaram que sua equipe foi afetada quantitativamente em 2020, em função da pandemia.

Na pergunta seguinte, questionamos se para execução rotineira das tarefas haviam sido consideradas as questões familiares e de saúde. Esta pergunta é relevante, pois a pandemia adicionou novas obrigações e transformou nossas rotinas – com a suspensão das atividades de creches e escolas e a diminuição da autonomia e da mobilidade dos indivíduos dos grupos de risco. Para aqueles/as em trabalho remoto: se anteriormente, no local de trabalho, a trabalhadora ou o trabalhador possuía um tempo direcionado para as atribuições de seu cargo, agora passou a ser obrigada ou obrigado a conciliá-las com as atividades pedagógicas dos filhos e filhas, tarefas domésticas e/ou atenção àqueles dependentes dos seus cuidados, como idosos. Para os/as trabalhadores/as em trabalho presencial ou em revezamento, além do exposto, há o medo em contaminar seus familiares. Assim, ter seus determinantes familiares e de saúde considerados é imprescindível.

#### GRÁFICO 5 - DETERMINANTES FAMILIARES E DE SAÚDE

Em 2020, foram consideradas suas questões familiares e de saúde para a execução das tarefas?  
1.187 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Dos respondentes, a maioria, 46,8% (555), respondeu que teve tanto as suas questões familiares quanto as de saúde consideradas para execução das tarefas; 13,7% (163) tiveram apenas um dos aspectos observados: 9,8% (116) somente as de saúde e 4% (47) somente as familiares. Quase  $\frac{1}{4}$  (23,4%, 278) dos/as respondentes disseram não ter nenhuma questão de

saúde ou familiar que interferisse na rotina do trabalho. Tivemos 10,3% (122) dos questionários respondidos com a informação de que as questões de saúde e familiares foram ignoradas pela equipe (chefia inclusa). Isto implica que, pelo menos, 10% dos/as servidores/as foram avaliados/as sem terem atentado para as suas condições de trabalho na pandemia.

Esses determinantes eram essenciais de serem levados em conta, porque para quase metade (47,2%; 560) dos/as respondentes o volume de trabalho aumentou. Vale ressaltar ainda que nessa faixa de resposta, 69,8% disseram que a quantidade da equipe diminuiu em 2020. Para 26,2% (311), o volume permaneceu o mesmo e para 17,8% (211), diminuiu. A diminuição se deve, provavelmente, pois nem todas as atividades poderiam ser feitas remotamente.

### GRÁFICO 6 - VOLUME DE TRABALHO NO SETOR

Em 2020, com a pandemia, o volume do seu trabalho no setor:

1.187 respostas



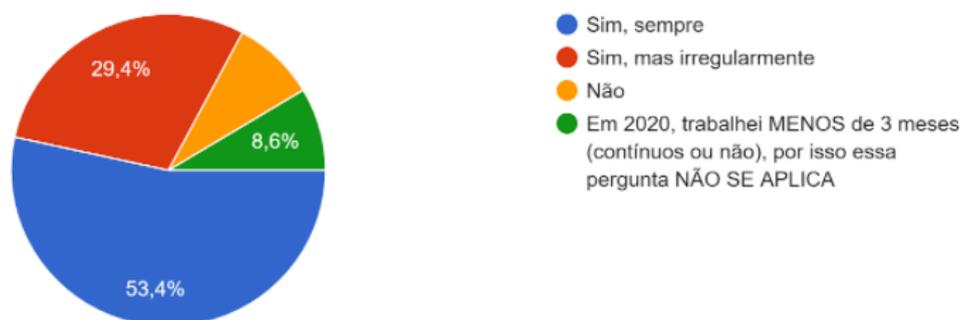
Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Dado o contexto de mudança nos regimes de trabalho, muitos/as trabalhadores estão desenvolvendo suas atividades de casa (trabalho remoto). Há também o contingente significativo de colegas atuando presencialmente (para detalhes, retornar ao Gráfico 2). Por isso, a próxima pergunta visou investigar se os/as trabalhadores/as possuíam os recursos necessários para execução adequada de suas atribuições. No caso do trabalho remoto, se em suas casas havia um computador adequado, internet de qualidade mínima, espaço reservado para as atividades mais delicadas, ventilação e iluminação adequadas. No trabalho presencial, os materiais para procedimentos, os equipamentos de proteção individual (EPI) e afins.

### GRÁFICO 7 - RECURSOS PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO

Em 2020, você possuiu os recursos necessários para a realização das atividades?

1.187 respostas

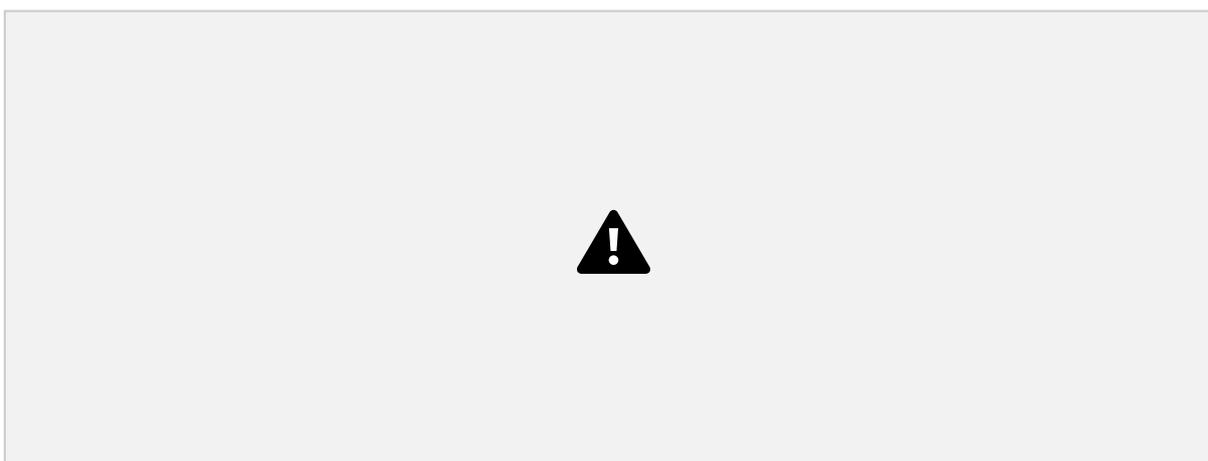


Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Computamos 53,4% (634) dos/as trabalhadores/as afirmando que possuíam sempre os recursos necessários para realização de tarefas. O fornecimento ou a presença dos recursos foi irregular para 29,4% (349) e infelizmente para 8,6% (102), o recurso inexistiu.

A pergunta seguinte indagava sobre as relações interpessoais. Tempos difíceis, conturbados e de muitas mudanças foi o cenário em que todos/as nós desenvolvemos nossas atividades em 2020. Por isso, saber se a relação entre os membros da equipe foi satisfatória é relevante.

### GRÁFICO 8 - RELAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPE



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

O relacionamento interpessoal não parece ter sido uma questão para a maioria de quem respondeu. Para 80,1% (951), a relação já era boa e, assim, permaneceu e para 7,7% (91), a relação melhorou. Houve também um pequeno contingente (0,9%; 11) que afirmou que tinha uma relação ruim que melhorou em 2020. Aqueles cuja relação piorou ou se manteve ruim somam 11,3% (134), dos quais se dividem em: 8,9% (106) tinham uma boa relação que foi

complicada pela pandemia, 0,8% (10) tinham uma relação ruim que piorou e para 1,4% (17), não houve mudança: a relação era ruim e assim se manteve.

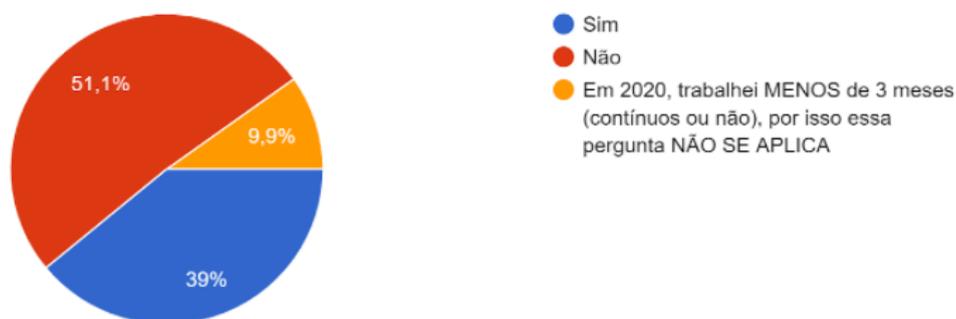
## AUTO AVALIAÇÃO

O formulário de auto avaliação foi destinado exclusivamente ao segmento técnico-administrativo, por isso o total de respondentes é de 1084. Nesta seção, além de informarem seus cargos, SIAPE e nome completo da chefia e nota na auto avaliação, havia 6 perguntas fechadas.

A primeira delas questionava se houve necessidade de ajuste de horários para execução das tarefas. A pergunta visava compreender se as novas rotinas causadas pela indicação de isolamento e a dificuldade de mobilidade pelo transporte público tinham criado a necessidade de mudança nos horários de trabalho. Em 51,1% (554) das respostas, servidores e servidoras responderam que não foram necessários os ajustes no horário de trabalho. Em contrapartida, 39% afirmaram a necessidade da mudança.

### GRÁFICO 9 - AJUSTES NO HORÁRIO DE TRABALHO

Em 2020, foram necessários ajustes de horário de trabalho para a execução de suas atividades?  
1.084 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Em sequência, indagamos a respeito das adequações nas atividades. Dado que a pandemia colocou uma parte em trabalho remoto e outra com novos determinantes no trabalho presencial, perguntamos se as adequações foram necessárias e em que grau.

### GRÁFICO 10 - ADEQUAÇÕES NO TRABALHO

Em 2020, foram feitas adequações nas atividades para execução do trabalho durante o período de pandemia?

1.084 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

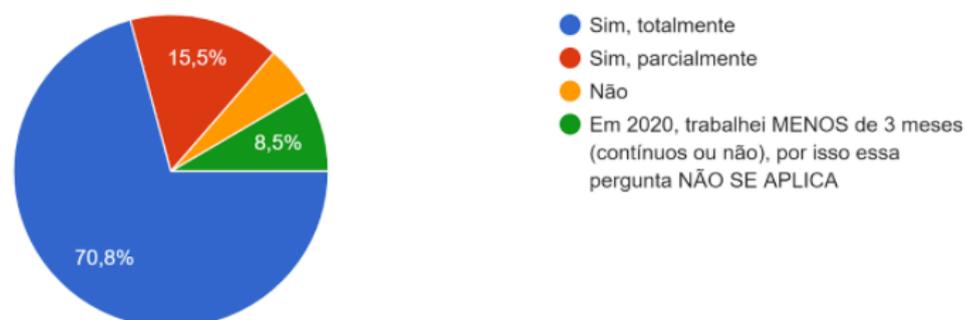
Para 36% (390) dos/as respondentes, a necessidade de adequação foi total e para 41,6% (390) a adequação foi parcial. Em 10,1% dos casos, não houve qualquer necessidade de adequação e para 3,5% (38), as adequações que julgaram necessárias não foram realizadas.

Queríamos também saber se o diálogo entre chefia e servidor/a avaliado permitiu que todas as expectativas do/a primeiro/a fossem transparentes e objetivas. Tivemos a maioria dos/as respondentes afirmando ter ciência total da expectativa da chefia sobre suas tarefas: 70,8% (768). Para 15,5% (168), essa expectativa foi apenas parcialmente repassada. Para 5,2% (56) não houve qualquer diálogo sobre o assunto.

### GRÁFICO 11 - CIÊNCIA SOBRE AS EXPECTATIVAS DA CHEFIA

Em 2020, todas as expectativas relativas ao cumprimento das suas tarefas foram explicitadas pela sua chefia?

1.084 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Na mesma linha de pensamento, de investigar se houve diálogo suficiente que garantisse uma avaliação objetiva e adequada do desempenho individual do/a servidor/a,

questionamos se a chefia apresentou disponibilidade para auxiliar na execução das atividades. Aqui registre-se: o/a trabalhador/a que está em cargo de gestão também precisa ter observadas as suas condições de trabalho e, portanto, suas possibilidades na execução de suas atribuições. Por isso, as respostas sempre têm a advertência: “atendendo as possibilidades de sua função”.

### GRÁFICO 12 - DISPONIBILIDADE DA CHEFIA PARA AUXILIAR

Em 2020, a chefia apresentou disponibilidade para auxiliar na execução das atividades?

1.084 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Assim como na pergunta anterior, a maioria afirmou ter uma chefia sempre disponível, 78% (845), enquanto para 11,8% (128) a disponibilidade foi parcial. Apenas 1,8% (19) afirmou que a chefia não esteve acessível para esse auxílio. Destes últimos, comparando com o item anterior: 10 pessoas afirmaram que a chefia não explicitou suas expectativas a respeito da execução das tarefas; para 5 a ciência foi apenas parcial e para 4, total.

Obviamente que o trabalho não consegue ser plenamente planejado/organizado/efetivado sem o concurso dos colegas de equipe. Dessa forma, não podíamos deixar de questionar se houve troca suficiente entre os membros da equipe para que o trabalho fosse realizado a contento. A maioria respondeu que a regularidade do contato e da troca foi sempre adequado: 53,7% (582). Para 32,7% (354), na maior parte do tempo a comunicação teve a regularidade requerida. Já para 5,3%, a comunicação ou foi insuficiente (4,8%; 52) ou não ocorreu em momento algum (0,5%; 5).

### GRÁFICO 13 - COMUNICAÇÃO ENTRE MEMBROS DA EQUIPE

Em 2020, a comunicação entre os membros da equipe (chefia inclusa) ocorreu com a regularidade necessária para a execução adequada das atividades?

1.084 respostas



Ativar o Win  
Acesse Configura

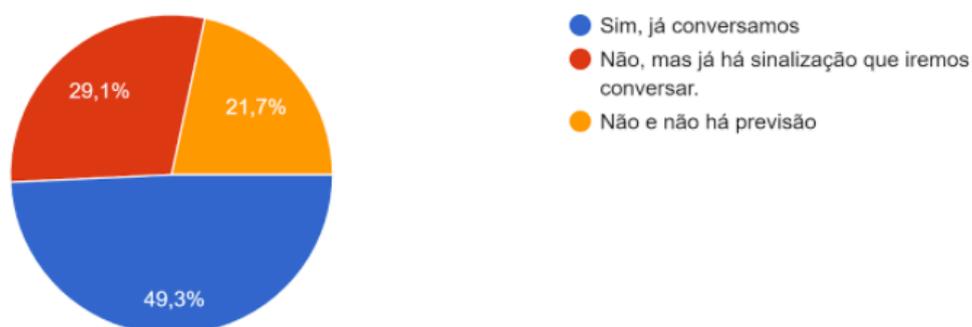
Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

A última pergunta da seção de auto avaliação dizia respeito à avaliação propriamente dita. Dado que a avaliação de desempenho é o momento privilegiado de diálogo sobre projeções e efetivações de desempenho, indagamos se houve uma conversa sobre o que pôde ou não ser atingido, executado, planejado para o ano de 2020 e qual o papel do/a avaliado/a, guardadas as condições de trabalho, no sucesso e/ou frustração do acordado. Queremos ressaltar, como sempre, que não existe avaliação sem diálogo. A avaliação de desempenho não é um processo punitivo, mas antes de tudo, **pedagógico**, de correção de rumos, de repactuação de projetos, expectativas e obrigações.

### GRÁFICO 14 - DIÁLOGO CHEFIA AVALIADO/A SOBRE DESEMPENHO

Sua chefia e você já conversaram sobre o seu desempenho em 2020? Ou seja, já tiveram um diálogo a respeito da avaliação que lhe será atribuída?

1.084 respostas



Fonte: Elaborado pelo Google Forms, a partir das respostas dos formulários.

Ficamos satisfeitos em saber que 49,3% (534) dos/as servidores/as tiveram esse diálogo/feedback. E ainda que não seja ideal, é compreensível, dado o ano peculiar que tivemos (estamos tendo) que para parcela dos/as trabalhadores, a conversa não tivesse ocorrido até o

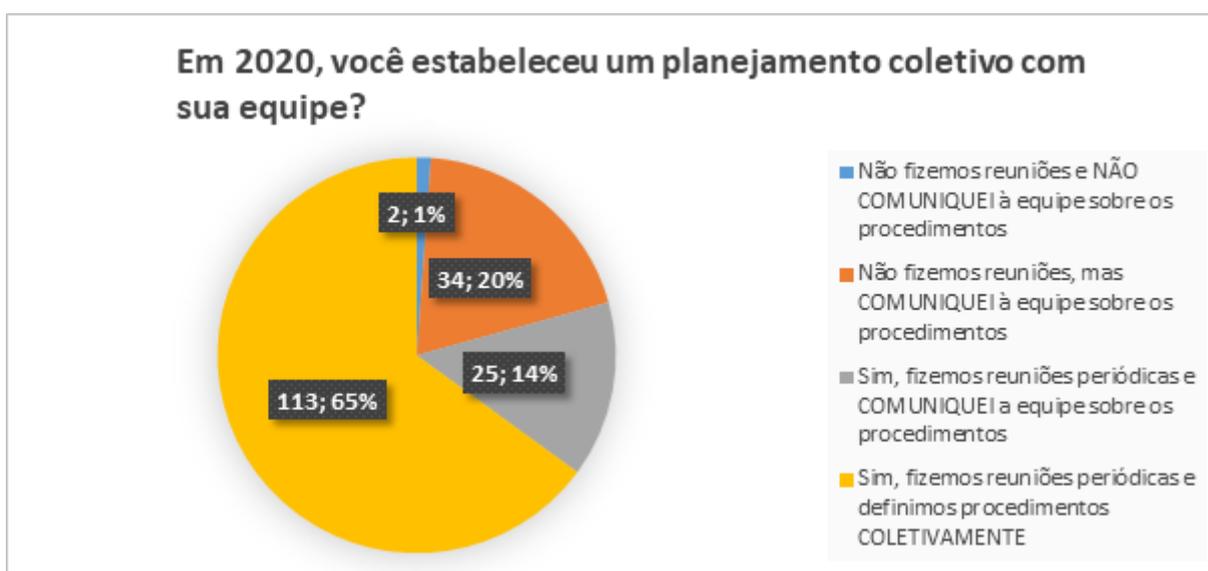
momento do preenchimento, mas que estivesse minimamente agendada: 29,1% (315) afirmaram já ter previsão para a conversa. Houve, no entanto, significativos 21,7% (235) que não tiveram o feedback, nem tinham qualquer previsão dessa troca essencial. Ademais, destes últimos, 44 pessoas afirmaram que a chefia não explicitou as suas expectativas sobre a execução das tarefas e 65 afirmaram que só tiveram essa informação parcialmente.

## FORMULÁRIOS PARA AS CHEFIAS

Logo após a auto avaliação, questionávamos se os/as técnicos tinham exercido cargo de chefia em 2020. Aqueles que respondiam positivamente eram encaminhados para o formulário específico das chefias. No caso dos docentes, logo após a seção de condições de trabalho, todos foram direcionados diretamente para essa parte. Nesta seção, especificamente, nós iremos excluir as respostas dos 15 docentes que preencheram o formulário de forma equivocada. Tivemos 86 técnicas e técnicos que afirmaram ter exercido cargo de chefia em 2020, 49 destes e destas lotados/as no HUGG. Dos docentes, tivemos 88 respostas, sendo 26 no CCBS e 16 no CCH. Assim, temos um total de 174 chefias respondentes até a data deste relatório.

Primeiramente, indagamos sobre um aspecto que achamos fundamental para qualquer avaliação relevante: se houve planejamento coletivo das ações. Isto é: se todos os membros da equipe tiveram espaço para colocar suas ideias, impressões, contribuições e ao fim do processo, por terem feito parte do planejamento, conheciam o sentido de suas ações individuais e coletivas.

GRÁFICO 15 - PLANEJAMENTO COLETIVO CHEFIAS

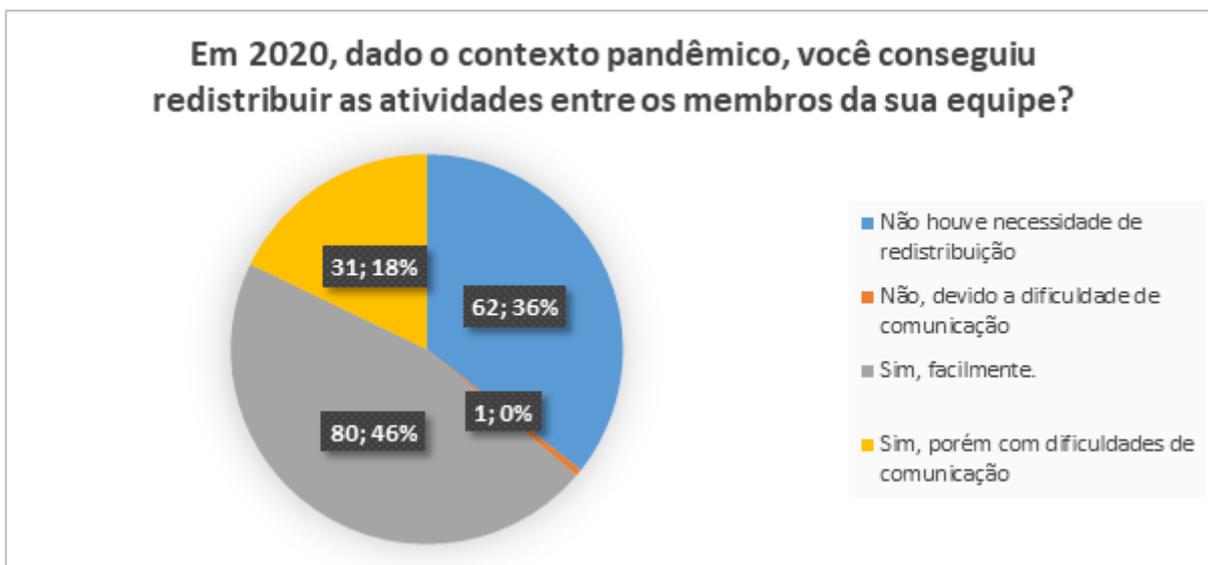


Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados apontam que 65% (113) das chefias afirmaram terem feito reuniões periódicas e decidido coletivamente os procedimentos. Neste contexto pandêmico de mudança bruscas das rotinas de trabalho e de necessária adequação das atividades, como expresso no Gráfico 10, os momentos de participação da equipe em processos decisórios são indispensáveis. Dos 35% em que as deliberações não foram coletivas: 14% (25) das chefias comunicaram a equipe sobre os procedimentos em reuniões periódicas; 20% (34) não fizeram reuniões, porém comunicaram sobre os procedimentos e 1% (2) disseram que nem se reuniram e nem comunicaram.

Para que o diálogo e planejamento coletivo que incentivamos e mencionamos aconteça é preciso saber se houve possibilidade de comunicação entre os membros da equipe, chefia inclusa. Fizemos pergunta similar aos servidores/as em sua auto avaliação (Gráfico 13). Para as chefias, acrescentamos à pergunta sobre a necessidade de redistribuição das atividades.

GRÁFICO 16 - REDISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES PELA CHEFIA



Fonte: Elaboração Própria.

A redistribuição ocorreu de forma fácil para 46% (80) das chefias, enquanto 18% (31) pontuaram a dificuldade de comunicação como um obstáculo desse remanejamento de atividades. Em 36% dos casos, alegou-se que não houve necessidade de redistribuição e apenas para uma chefia a redistribuição não ocorreu, por dificuldades na comunicação. Ressalte-se que esta mesma chefia foi uma das duas que respondeu na pergunta anterior que não fez reuniões nem comunicou a equipe sobre os procedimentos; a outra alegou que não havia necessidade de redistribuição.

Na intenção de incentivar que o diálogo sobre o desempenho acontecesse, perguntamos às chefias se elas já tinham conversado com seus/suas avaliados/as, individual ou coletivamente, sobre seus desempenhos em 2020 e só oferecemos duas opções de resposta: já conversei ou vou

conversar. Compreendemos que faz parte das funções de gestão repassar explicitamente as expectativas de desempenho e fornecer rotineiramente o feedback sobre os resultados. Por isso, além de ser uma requisição cotidiana do cargo de chefia, o processo avaliativo anual representa esse momento privilegiado de repactuação coletiva das atividades do setor e do que é preciso individualmente - dadas as condições de trabalho - para que estes objetivos sejam alcançados.

Mais da metade afirmou ter conversado com a equipe, 58,6% (102), enquanto 41,4% (72) disseram que iriam conversar. Fazemos votos para que todos/as os/as servidores/as tenham tido o direito de receber o feedback sobre seus desempenhos, tendo visto que não há avaliação válida, adequada e consequente sem o devido diálogo.

## DAS NOTAS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Como vimos argumentando, o contexto pandêmico e suas implicações – indicação de isolamento social, dificuldade de mobilidade pela cidade, entre outros – causou severas mudanças nas mais diversas realidades de trabalho na universidade, independentemente do local de lotação do/a trabalhador/a. Necessidade de adequação na execução do trabalho, ajuste de horários, dificuldade de comunicação, aumento das obrigações familiares e domésticas, agravamento da saúde mental foram os obstáculos – que se somam aos já rotineiros envolvendo a precarização contínua das condições de trabalho – enfrentados por todos/as os/as trabalhadores da universidade.

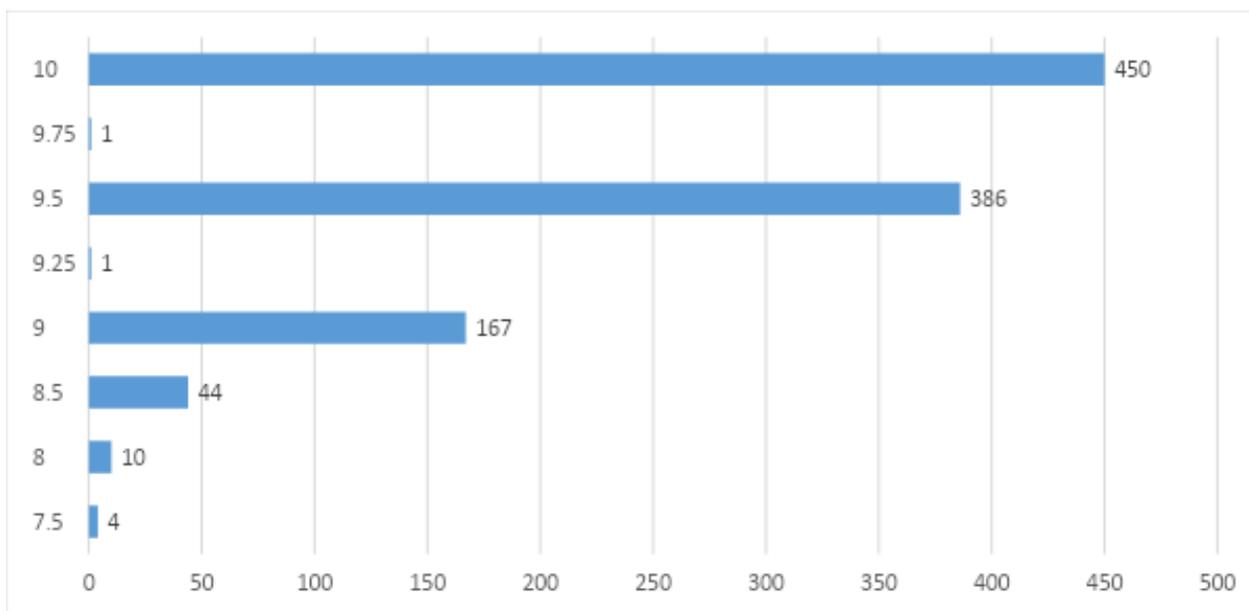
No caso do segmento técnico-administrativo, tendo essas particularidades em mente, optou-se por criar uma forma de avaliação excepcional que o preservasse diante do cenário incerto. A nota final ainda foi formada pela média aritmética entre a auto avaliação do/a servidor/a e a nota atribuída por sua respectiva chefia. A novidade está na nota deste/a último/a: ao invés de fornecer um número de 0 a 10 que corresponderia ao desempenho do/a servidor/a, pedimos que cada chefia pensasse na sua equipe como um todo e classificasse cada um dos seus membros - dadas as possibilidades das condições de trabalho estabelecidas e limitadas pela pandemia – dentro dos seguintes critérios: *atendeu amplamente*, *atendeu o esperado* ou *atendeu parcialmente* às expectativas. A cada um desses critérios, atribuiu-se um valor numérico: 10, 9 e 8, respectivamente.

Ainda temos algumas avaliações com pendências, tais como: inconsistência nas chefias, servidores/as não avaliados/as, servidores/as avaliados/as em dois critérios, entre outras. Por isso, para essa seção trabalharemos com o total de 1063 preenchimentos.

No Gráfico 17, observamos a prevalência de notas finais entre 9 e 10, com maior incidência de média final 10 (42,33%). Tivemos 36,31% com nota final 9,5 e 15,71% com 9. Apenas 5,46% dos/as avaliados/as teve média final abaixo de 9, sendo 7,5 a menor média.

Ressalte-se que, embora com condições excepcionais de avaliação, a distribuição das médias finais é similar aos anos anteriores em que o SAAPT foi o responsável pela atividade: sempre tivemos uma baixa incidência de médias finais abaixo de 9 e quase nenhuma abaixo de 7.

GRÁFICO 17 - NOTAS FINAIS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL



Fonte: Elaboração Própria.

## COMO VOCÊ QUALIFICA A SUA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO NESTE CONTEXTO DE PANDEMIA?

Ao final do formulário deixamos uma pergunta aberta não obrigatória que indagava os/as servidores/as de ambas as categorias a respeito da sua experiência de trabalho em tempos pandêmicos.

Dos 1187 formulários preenchidos até a data de elaboração deste relatório, 933 (78,6%) preencheram este campo. Após ler todos os relatos, analisamos os sentidos trazidos pelos/as trabalhadores/as. Traremos algumas citações para exemplificar, porém suprimindo as informações que podem identificar os/as respondentes.

Dado que esta é uma avaliação de desempenho individual, reconhecemos que gera-se no/a respondente uma expectativa de uma resposta sobre tal. Por isso, tivemos em 13,1% das respostas a atribuição da ideia de *desafio/superação/resiliência* aos obstáculos encontrados, bem como o sentido de *aprendizado* (13,1%) com a realidade bruscamente modificada.

Aprendi trabalhar sob outros contextos da área. Isso me trouxe benefícios profissionais que pude aplicar no meu trabalho no [...], embora no início fosse bem desafiador, foi possível realizar um bom trabalho. (A1)

Este é um momento desafiador, que tivemos que nos reinventar. [...]. (A2)

Foi um ano muito difícil e desafiador, porém de grande aprendizado. (A3)

Pelo mesmo motivo, foi significativa também a incidência de respostas (28,9%) com a *descrição das tarefas realizadas*, informando o que foi possível concretizar, sem trazer qualquer crítica ou elogio, ou preenchimentos com apenas uma palavra denotando com uma experiência *boa/satisfatória/positiva*.

O trabalho está sendo realizado de forma bem produtiva e atendendo aos prazos previstos em nosso plano anual. (A4)

Relativamente bom. (A5)

Dos que estão em trabalho remoto e responderam a esta questão (369 ou 39,5% do total), 17,1% teceram *elogios ao trabalho remoto*. Os motivos variaram entre a diminuição do desgaste com as longas horas perdidas no transporte público, a possibilidade de se proteger de uma possível contaminação e as condições estruturais e de insumos das residências que superavam as do local de trabalho. Muitos destes sinalizaram que suas atividades foram bem adaptadas ao trabalho remoto e que gostariam de permanecer neste regime.

[...] antes eu perdia em torno de 3 a 4 horas do meu dia no deslocamento residência-trabalho[...] saber que estou minimizando a exposição ao vírus da covid-19, protegendo tanto a mim quanto a minha família [...] (A6)

[...], o trabalho remoto foi muito produtivo e proveitoso, já que a natureza das minhas tarefas podem ser inteiramente realizadas remotamente e já possuo equipamento necessário para cumpri-las e sem o desgaste mental e físico do longo deslocamento de ida e volta ao trabalho diariamente. (A7)

Ótimo. [...] na Unirio eu trabalhava muito pelo computador, mas sem condições adequadas de infraestrutura. Em casa consigo ter ambiente adequado e salubre, além de ótima estrutura tecnológica. (A8)

Ainda sobre aqueles em trabalho remoto, tivemos também a menção a falta que a interação entre os colegas:

Sinto falta do convívio com meus colegas de trabalho e da rotina profissional presencial. (A9)

O sentido de maior prevalência entre as respostas foi o de *estresse/cansaço/frustração/angústia*: 29,7%. Os/as servidores/as relataram o desgaste físico e

emocional pela mudança brusca, o aumento considerável no volume de trabalho, a extensão das horas, os trabalhos aos fins de semana, as incertezas, a necessidade adaptação dos procedimentos, entre outros.

Trabalhosa, extenuante, amedrontadora, insegura (A10)

A experiência de trabalho na pandemia foi algo inesperado, sem preparo prévio e sem previsão de solução. (A11)

Muito trabalho, cansaço físico e mental extremo. [...] (A12)

[...] foi um período de trabalho redobrado, trabalhando além das horas normalmente trabalhadas no local de trabalho. Com requisições de [...] em horários além dos que seria o "normal" (trabalhando à noite, feriados e fins de semana). (A13)

Associado ao estresse estive a *dificuldade em organizar e atender ao trabalho e às rotinas domésticas e de cuidado* diante, por exemplo, do fechamento de escola e creches e diminuição de autonomia das pessoas do grupo de risco.

[...] está sendo bastante frustrante conciliar a falta de espaço-tempo com o trabalho na Universidade. Tenho um filho [...] e as demandas da rotina doméstica tornam muito difícil a execução das minhas obrigações laborais. (A14)

Considero que o trabalho em contexto de pandemia não foi tranquilo devido às próprias características de pressão que o período apresenta. Não foi uma situação natural. Concentrei responsabilidades familiares que antes não assumia e isso comprometeu em grande parte minha execução de tarefas habituais. (A15)

Além disso, houve também a menção ao medo de se contaminar e contaminar entes queridos e familiares.

O medo de nos contaminarmos e levar o vírus para casa [...] Então realmente esse ano de 2020 foi exaustivo com relação a pressão emocional e psicológica. (A16)

Obedecendo às particularidades de cada regime, a falta de infraestrutura e de insumos para a realização adequada das atividades foi mencionada por 11%. Para aqueles em trabalho remoto, mencionou-se a ausência dos equipamentos mínimos para atuação, isto é: o que antes correspondia bem aos interesses do uso recreativo e pessoal, agora tinha de atender às configurações, demandas, fluxo de dados e disponibilidade dos imperativos do trabalho. As consequências estão para além do estresse do processo e se apresentam também nos custos para execução das atividades, sem qualquer repasse compensatório.

Não tivemos suporte [...] para adaptações necessárias, passei a usar meu computador pessoal, tive problemas com a instalação do sistema e não era

possível que o DTIC fizesse acesso remoto pois computador era meu. Fui obrigada a contratar um serviço de um técnico que me auxiliou na instalação. Tive de investir em acessórios para ter o mínimo de conforto no trabalho remoto. (A17)

Como não tenho acesso a wifi, estou tendo que trabalhar apenas com celular. Isso limita muito a execução de tarefas que antes, presencialmente, eram simples. (A18)

[...]houve da minha parte uma insuficiência de recursos digitais. os primeiros trabalhos foram desenvolvidos e encaminhados através de meu aparelho celular, em seguida, adquiri um notebook e assinatura de pacote de internet; que sobrecarregou meu orçamento (A19)

Já para aqueles em trabalho presencial, cuja maioria exerce as atividades no HUGG, narrou-se as limitações estruturais já mencionadas em outros relatórios<sup>7</sup> e que agravaram muito as possibilidades de manter espaços livres de contaminação. Ademais, houve relatos de falta de equipamentos de proteção individual e da necessidade de compras de insumos rotineiros pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras, na intenção de impedir a interrupção da assistência.

Não dispomos de ambiente sem contaminação para as refeições no local de trabalho. (A20)

Não havia disponibilização de EPI's, álcool em gel, nem sabão no refeitório, cozinha ou nos corredores do hospital e enfermarias. (A21)

Faltou manutenção preventiva dos equipamentos e um ambiente adequado para dar uma boa qualidade de assistência. Falta de comprometimento com a saúde dos profissionais. (A22)

Para examinar os pacientes eu precisava levar insumos como sabão, álcool e material para cobrir a maca para permitir que o paciente fosse submetido a exame físico. [...]Para manter as condições de higiene do ambiente era necessário levar material de casa. Além disso, a inexistência ou o precário estado de conservação de equipamentos de proteção individual como máscaras N95, óculos de proteção e faceshield, me levou à aquisição de forma particular destes insumos. (A23)

Outra importante limitação relatada (4%) é a diminuição na quantidade de colegas disponíveis nas equipes de trabalho, principalmente no HUGG, em função das licenças para tratamento de saúde e auto afastamentos.

Desgaste (físico e mental), devido a redução do número de funcionários, pois a grande parte se encontram afastados pelos mais variados motivos que de um modo geral está inserido no contexto da pandemia, o medo da morte. Medo que paralisa (A24)

---

<sup>7</sup> A título de exemplo, indicamos a leitura do Relatório referente 1º Encontro Anual dos servidores em estágio probatório disponível em

<http://www.unirio.br/pro-reitorias-1/progepe/novos-servidores-em-foco-1>.

Para encarar esses percalços e atender as demandas que, apesar dos pesares, não pararam, 9% dos servidores e servidoras enalteceram o trabalho em equipe e elogiaram as chefias que foram sensíveis aos obstáculos impostos pela pandemia.

Nesse período, exacerbou-se a solidariedade, o companheirismo e a integração do grupo, para com as nossas obrigações. (A25)

Eu considero desafiador. Não é fácil manter o foco diante de tantas preocupações, problemas de saúde que surgiram, ansiedade e tensão. Mas, também é confortador encontrar apoio na chefia e equipe de trabalho. Os laços se estreitaram, a equipe se mostra mais unida e produtiva. (A26)

Em que pese a falta de estrutura nesses casos, a equipe de servidores e coordenadores, da Escola que dirijo, conseguiu criar novas rotinas e procedimentos para não deixar de ofertar serviços e auxílios, anteriormente prestados de forma presencial, aos nossos alunos e docentes. Posso dizer que atravessar esse momento tão delicado ao lado deles foi mais leve e, por esse motivo, sou muito grata a todos e todas! (A27)

Fui nomeada para o cargo já no período de isolamento social, mas ainda assim, conseguimos realizar reuniões periódicas, mantendo um ótimo relacionamento e uma gestão compartilhada, onde a opinião de todos é ouvida para que a tomada de decisão seja conjunta. (A28)

[...] a chefia sempre esteve presente, se empenhou em tirar dúvidas, pensar nas adaptações do trabalho remoto e auxiliar nas dúvidas. Isso facilitou. (A29)

O ano de 2020 foi bastante estressante, estresse esse atenuado pela união da equipe do serviço de pediatria e pela liderança positiva e presente da chefia. (A30)

Nossa equipe trabalhou sempre em sintonia e tivemos nossa chefia bastante presente. (A31)

Encerramos este relatório com essa ode ao trabalho em equipe (da qual a chefia faz parte!) que expressa a força que o coletivo possui mesmo diante de tão desafiadoras dificuldades como uma pandemia.