



**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 2022**

**Rio de Janeiro**  
**2023**

**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**

Departamento de Métodos Quantitativos/Escola de Matemática

**Felipe Rafael Melo**

## SUMÁRIO

I - ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	4
II - ÍNDICE DE TABELAS .....	6
1 - INTRODUÇÃO .....	7
2 - PRÉ-AVALIAÇÃO.....	8
3 - AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR .....	19
4 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO .....	27
5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES .....	38
6 - NOTAS INDIVIDUAIS.....	40
III - ANEXOS I - PRÉ-AVALIAÇÃO 2022 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES....	42
IV - ANEXOS II - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2022 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES .....	90

## I - ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

1 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2019) .....	9
2 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2022) .....	9
3 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços .....	12
4 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades .....	15
5 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Propostas de Melhorias .....	18
6 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor, UNIRIO .....	30
7 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal, UNIRIO .....	31
8 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho, UNIRIO .....	32
9 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO .....	33
10 - Figura - Fator E: Participação, UNIRIO .....	34
11 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação, UNIRIO .....	35
12 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial), UNIRIO .....	36
13 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto), UNIRIO .....	37
14 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Avanços .....	42
15 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Dificuldades .....	43
16 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Propostas de Melhorias .....	44
17 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Avanços .....	45
18 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Dificuldades .....	46
19 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Propostas de Melhorias .....	47
20 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Avanços .....	48
21 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Dificuldades .....	49
22 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Propostas de Melhorias .....	50
23 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Avanços .....	51
24 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Dificuldades .....	52
25 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Propostas de Melhorias .....	53
26 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Avanços .....	54
27 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Dificuldades .....	55
28 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Propostas de Melhorias .....	56
29 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Avanços .....	57
30 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Dificuldades .....	58
31 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Propostas de Melhorias .....	59
32 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Avanços .....	60
33 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Dificuldades .....	61
34 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Propostas de Melhorias .....	62
35 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Avanços .....	63
36 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Dificuldades .....	64
37 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Propostas de Melhorias .....	65
38 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Avanços .....	66
39 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Dificuldades .....	67
40 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Propostas de Melhorias .....	68
41 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Avanços .....	69
42 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Dificuldades .....	70
43 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Propostas de Melhorias .....	71
44 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Avanços .....	72
45 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Dificuldades .....	73

46 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Propostas de Melhorias.....	74
47 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Avanços.....	75
48 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Dificuldades.....	76
49 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Propostas de Melhorias.....	77
50 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Avanços.....	78
51 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Dificuldades.....	79
52 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Propostas de Melhorias.....	80
53 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Avanços.....	81
54 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Dificuldades.....	82
55 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Propostas de Melhorias.....	83
56 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Avanços.....	84
57 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Dificuldades.....	85
58 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Propostas de Melhorias.....	86
59 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Avanços.....	87
60 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Dificuldades.....	88
61 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Propostas de Melhorias.....	89
62 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1.....	90
63 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2.....	91
64 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3.....	92
65 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A4.....	93
66 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B1.....	94
67 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B2.....	95
68 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B3.....	96
69 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B4.....	97
70 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C1.....	98
71 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C2.....	99
72 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C3.....	100
73 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4.....	101
74 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D1.....	102
75 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2.....	103
76 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3.....	104
77 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D4.....	105
78 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E1.....	106
79 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E2.....	107
80 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E3.....	108
81 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E4.....	109
82 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1.....	110
83 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F2.....	111
84 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3.....	112
85 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F4.....	113
86 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G1.....	114
87 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G2.....	115
88 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G3.....	116
89 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G4.....	117
90 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H1.....	118
91 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H2.....	119
92 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H3.....	120
93 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H4.....	121

## II - ÍNDICE DE TABELAS

1 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais.....	20
2 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos.....	20
3 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe .....	21
4 - Quadro - Autoavaliação do Gestor – Reconhecimento .....	21
5 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Negociação.....	22
6 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional .....	22
7 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Comunicação.....	23
8 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Normas .....	23
9 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe.....	24
10 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos.....	24
11 - Quadro - Autoavaliação do Gestor - Inovação .....	25
12 - Quadro - Autoavaliação dos Gestores - Acompanhamento e Feedback.....	25
13 - Quadro - Autoavaliação dos Gestores - Aperfeiçoamento Contínuo .....	26
14 - Quadro - Fator A - Comparativo 2019 e 2022.....	30
15 - Quadro - Fator B - Comparativo 2019 e 2022.....	31
16 - Quadro - Fator C - Comparativo 2019 e 2022.....	32
17 - Quadro - Fator D - Comparativo 2019 e 2022.....	33
18 - Quadro - Fator E - Comparativo 2019 e 2022.....	34
19 - Quadro - Fator F - Comparativo 2019 e 2022.....	35
20 - Quadro - Fator G - Comparativo 2019 e 2022.....	36
21 - Quadro - Fator H - 2022.....	37
22 - Quadro - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2022.....	40

## 1 - 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, conta, ainda e infelizmente, com dois instrumentos diferentes:

- 1) *Formulários impressos*, direcionados aos servidores do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (HUGG), que contemplam a avaliação da chefia e a autoavaliação do servidor;
- 2) *Formulários online*<sup>2</sup>, direcionados ao restante das lotações, que possuem 4 etapas: Pré-Avaliação, Autoavaliação do Gestor, Avaliação de Gestão Coletiva do Trabalho (AGCT) e por fim, assim como o anterior, avaliação da chefia e autoavaliação do servidor.

Não implementamos as outras etapas no formulário impresso, primeiramente, pois há garantia do sigilo no preenchimento da AGCT e porque o SAAPT não possui força de trabalho suficiente para efetuar a compilação e análise dos dados deste instrumento.

Faremos, como nos anos anteriores, ampla divulgação deste relatório, pois acreditamos que tais dados podem **auxiliar no levantamento dos desafios, possíveis avanços e das dificuldades dos processos de trabalho, tornando propensa a viabilização de melhorias.**

---

<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> A partir das diretrizes elaboradas pelo SAAPT, o sistema foi criado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC).

## 2 - PRÉ-AVALIAÇÃO

A Pré-avaliação, etapa inicial do processo avaliativo do segmento técnico-administrativo, voltou a ocorrer em 2022, após dois anos de suspensão desse formulário devido à pandemia de COVID-19<sup>3</sup>. Como se sabe, esse é o momento em que as chefias imediatas de cada setor realizam reuniões com suas equipes para refletir coletivamente as características do processo de trabalho ao longo do último ano, ponderando as dificuldades e desafios para o seu desenvolvimento.

Para guiar o diálogo nesse momento e o posterior preenchimento dessa etapa no portal da Avaliação de Desempenho, foram propostas quatro perguntas que, desde 2019, passaram a ser do tipo fechado, com o respondente (sempre uma chefia) tendo a possibilidade de assinalar múltiplas opções para cada uma delas. Há também um espaço extra para a sinalização de outras respostas que não estivessem contempladas *a priori* nas opções disponíveis.

A partir da compilação e análise dos dados coletados referentes à Avaliação de Desempenho em 2022, o SAAPT apresenta agora os principais destaques referentes à Pré-avaliação, consideradas cada uma das perguntas propostas neste instrumento.

### **1) Foi possível estabelecer um planejamento coletivo mínimo das atividades do setor?**

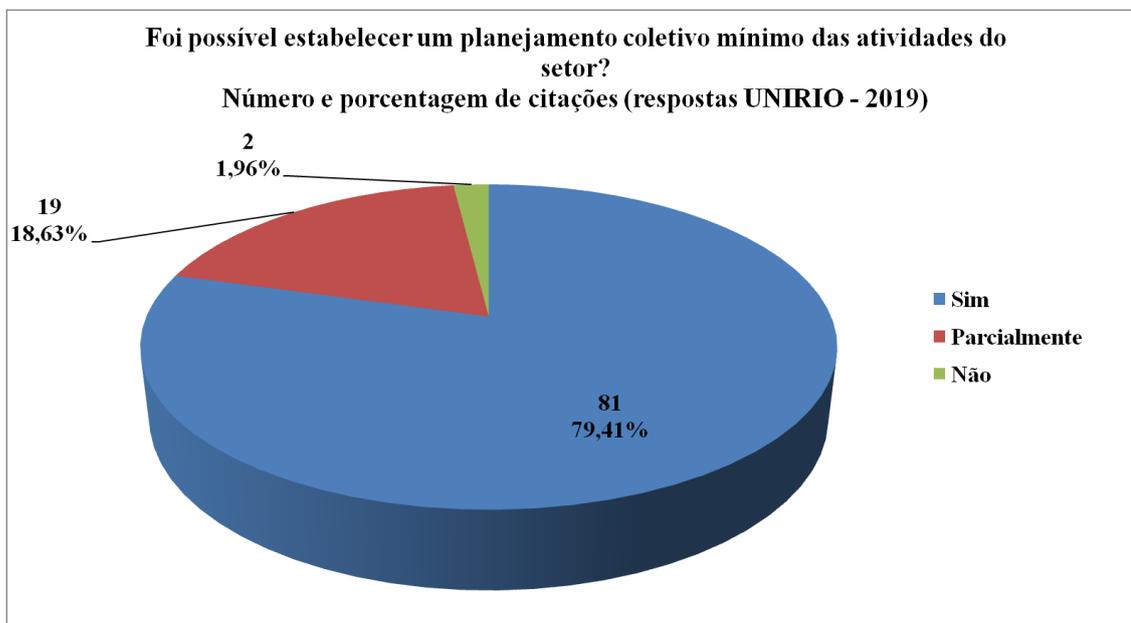
Considerando-se o somatório das respostas de toda a Unirio para esse questionamento (sempre e infelizmente desconsiderando os/as servidores/as do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle que, por limitações técnicas e institucionais, ainda não conseguem acessar o sistema informatizado da Avaliação de Desempenho), a maioria esmagadora dos setores indicou sinalização positiva para essa pergunta em 2022, conforme fica evidenciado pelo gráfico abaixo. Essa tendência de respostas positivas vem se mantendo desde a adoção da Pré-avaliação, em 2017. Em comparação com o último ano desse formulário antes de sua suspensão (2019), podemos perceber certa estabilidade nos percentuais, com leve aumento das respostas **SIM** (antes 81, agora 87) e pequeno decréscimo nas respostas

---

<sup>3</sup> Em 2020 e 2021, em virtude da realidade diferenciada de trabalho remoto e presencial na Unirio, a Avaliação de Desempenho precisou sofrer adaptações para dar conta desse novo cenário, motivo pelo qual o formulário de Pré-avaliação não foi aplicado durante esse período.

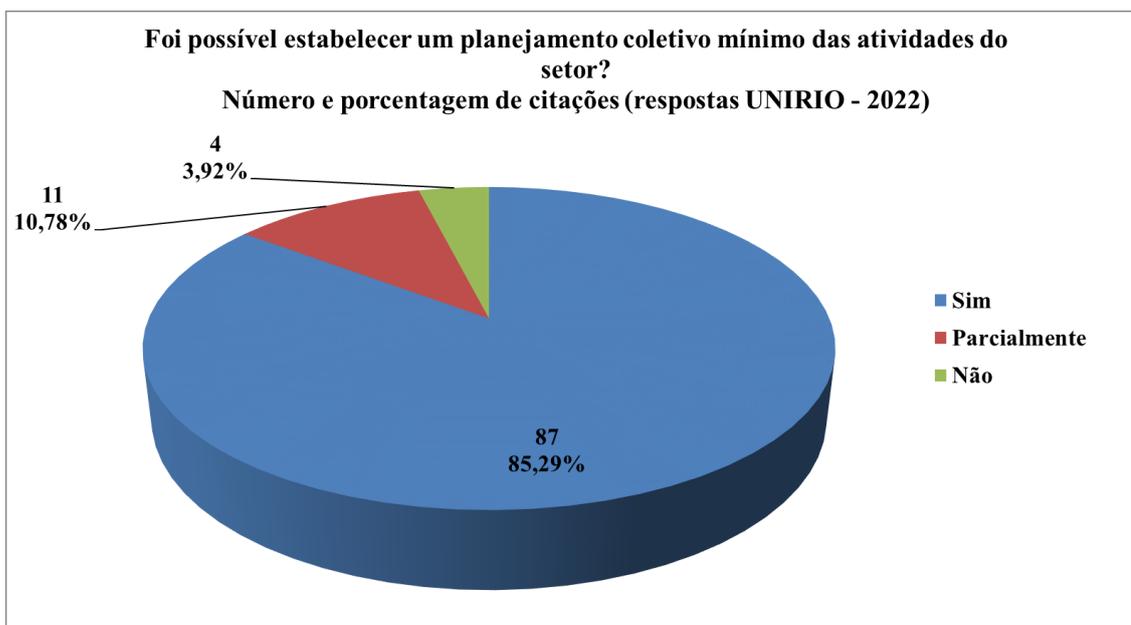
**PARCIALMENTE** e **NÃO** (somadas, eram 21, agora são 15)<sup>4</sup>. Essa tendência positiva parece sinalizar que os setores buscaram o planejamento coletivo como forma de superar as inúmeras dificuldades colocadas pela realidade pandêmica.

1 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2019)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2019.

2 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2022)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2022.

<sup>4</sup> O relatório geral referente à Avaliação de Desempenho de 2019 pode ser acessado pelo link: [http://www.unirio.br/progepe/copy3\\_of\\_RELATRIOAD2019publicao.pdf](http://www.unirio.br/progepe/copy3_of_RELATRIOAD2019publicao.pdf).

## 2) Quais foram os avanços alcançados pelo setor?

Inúmeros avanços foram citados pelos setores da Unirio em resposta a essa pergunta para o ano de 2022. Novamente (e mantendo uma tendência iniciada em 2017), o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 85 citações (11% do total de itens mencionados), foi o item mais lembrado em toda a Universidade. Também tiveram grande destaque as menções à **resolução de pendências** (72), **criação de novos procedimentos** (71), **maior entrosamento da equipe** (67), **melhores planejamento e execução das tarefas** (66) e **melhoria da divulgação das ações do setor** (56).

Foram significativas também as citações aos itens **maior qualificação da força de trabalho** (44 menções, provavelmente refletindo o sucesso e o alcance das trilhas de desenvolvimento para os/as servidores/as criadas no último ano pelo Setor de Formação Permanente da Progepe), **normatização dos procedimentos** (42), **melhoria das relações intersetoriais** (37) e **aquisição de novos equipamentos** (35, um aumento considerável nesse quesito quando comparado a 2019, último ano em que a Pré-avaliação foi aplicada antes da pandemia).

Considerando-se as Unidades Superiores da Unirio, no período de 2022, tivemos os seguintes destaques referentes a avanços obtidos<sup>5</sup>:

- Os setores que compõem a Reitoria citaram sete vezes o **aprimoramento dos processos de trabalho** e seis vezes cada para **criação de novos procedimentos** e **resolução de pendências**;
- No âmbito da PROPGPI houve empate entre **aprimoramento dos processos de trabalho**, **criação de novos procedimentos**, **maior entrosamento da equipe**, **melhores planejamento e execução das tarefas** e **resolução de pendências**, com cinco menções cada;
- Considerando a PROPLAN, tivemos amplo destaque para **aprimoramento dos processos de trabalho** e **maior entrosamento da equipe** (oito citações cada);

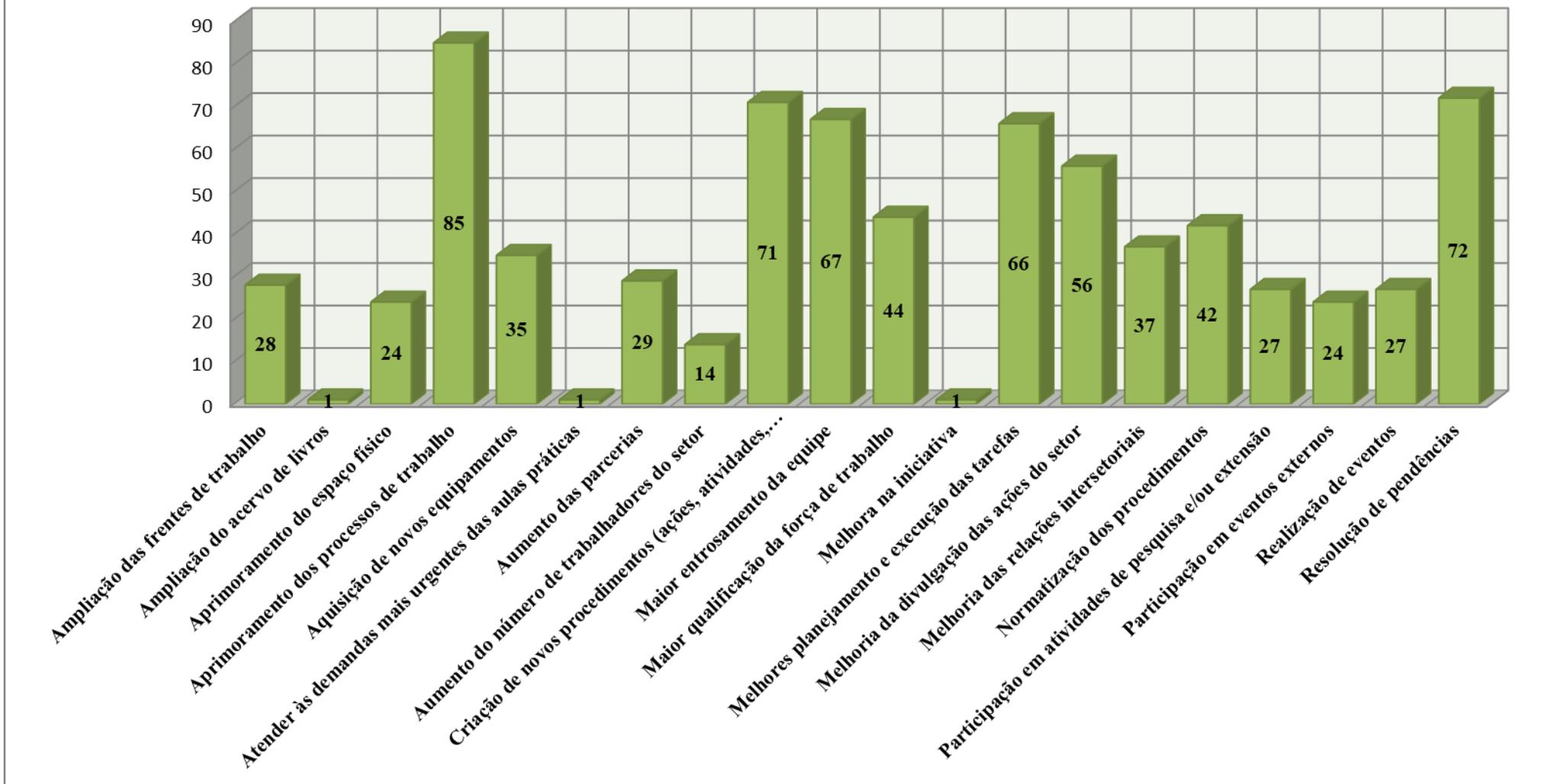
---

<sup>5</sup> Os gráficos referentes aos avanços apontados pelas Unidades Superiores da Unirio encontram-se ao final do presente relatório, na seção de Anexos.

- Na PROAD, o avanço mais destacado foi o **aprimoramento dos processos de trabalho** (7), seguido de perto por **criação de novos procedimentos e resolução de pendências**: (seis menções cada);
- Para a PROGEPE, houve empate, com cinco citações cada, entre **aprimoramento dos processos de trabalho, aquisição de novos equipamentos, maior entrosamento da equipe e resolução de pendências**;
- O CCBS ressaltou o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 17 citações, bem como o **maior entrosamento da equipe e melhores planejamento e execução das tarefas** (15 sinalizações cada) e ainda **resolução de pendências** (14);
- No CCH tiveram preponderância o **aprimoramento dos processos de trabalho** (12), **criação de novos procedimentos** (10), **melhores planejamento e execução das tarefas** (10) e **resolução de pendências** (9);
- O **maior entrosamento da equipe**, com oito menções, foi o item mais destacado pelos setores do CLA, seguido de perto pelo **aprimoramento dos processos de trabalho, criação de novos procedimentos e resolução de pendências** (sete citações cada).

## 3 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas UNIRIO - 2022)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2022.

### **3) Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano?**

Em relação aos maiores obstáculos enfrentados pelos setores da Unirio (exceto HUGG), em 2022, tivemos um amplo espectro de respostas. O item **insumos escassos** permaneceu como o problema mais recorrente, com significativas 77 menções (15% do total). Em seguida, destacaram-se os **recursos financeiros escassos** (69 citações), **número de trabalhadores insuficiente no setor** (61), **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** (60) e **excesso de demandas externas** (45). Como se verifica, a maioria dos itens mais lembrados/das pelos servidores/as reflete diretamente o processo de precarização vivenciado pela Unirio nas últimas décadas. Também houve um número expressivo de citações ao **excesso de burocracia** (35) e à **fragilidade das relações intersetoriais** (25).

Considerando-se as Unidades Superiores da Unirio, no período de 2022, tivemos os seguintes destaques referentes aos problemas enfrentados<sup>6</sup>:

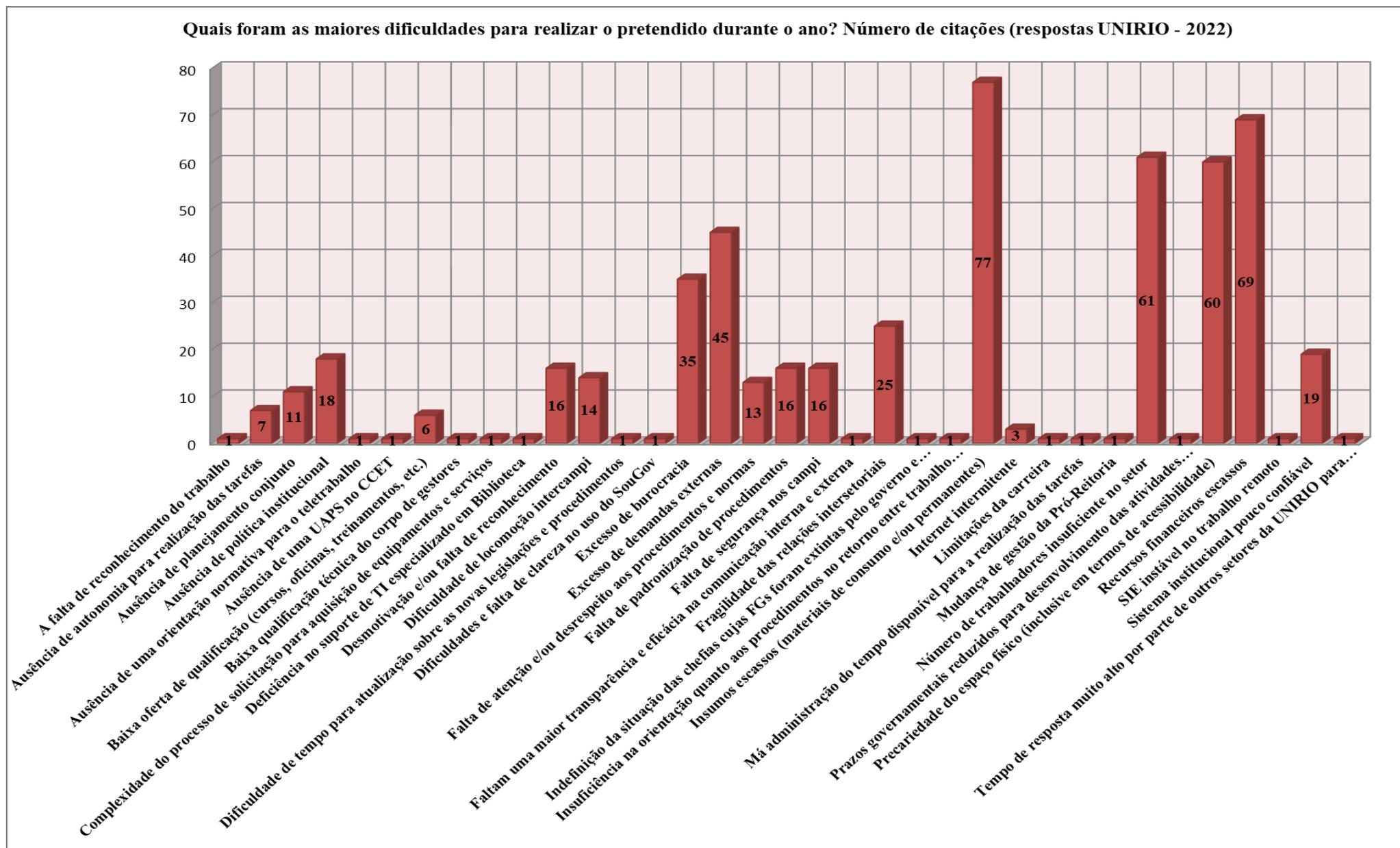
- A Reitoria mencionou seis vezes o problema dos **insumos escassos**;
- Na PROPGPI vários itens foram lembrados, entre eles: **excesso de tarefas e atividades** e **recursos financeiros escassos**, ambos com cinco menções, além do **número de trabalhadores insuficiente no setor** (4);
- Para a PROPLAN, quatro problemas se destacaram: **insumos escassos**, **número de trabalhadores insuficiente no setor**, **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** e **recursos financeiros escassos**, todos com cinco menções;
- Segundo a PROAD, a **fragilidade das relações intersetoriais**, o **número de trabalhadores insuficiente no setor** e os **recursos financeiros escassos** foram os maiores problemas (cinco citações cada);
- Os/As servidores/as da PROGEPE lembraram de **insumos escassos** (7), **número de trabalhadores insuficiente no setor** (7), **excesso de tarefas e atividades** (6) e **recursos financeiros escassos** (6);

---

<sup>6</sup> Os gráficos referentes às dificuldades sinalizadas pelas Unidades Superiores da Unirio encontram-se ao final do presente relatório, na seção de Anexos.

- Os setores que fazem parte do CCBS destacaram como principais questões os **insumos escassos** (18), os **recursos financeiros escassos** (17) e a **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** (15);
- O CCJP sinalizou como obstáculos os **insumos escassos** (9) e a **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** (8);
- Para os/as servidores/as do CLA, as principais dificuldades foram **insumos escassos** (8), **número de trabalhadores insuficiente no setor** (7) e **precariedade do espaço físico** (7).

## 4 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2022.

#### 4) O que é possível fazer para melhorar?

As propostas de melhorias apontadas pelos setores da Unirio (exceto HUGG) na Pré-avaliação, em 2022, foram bastante variadas e estão diretamente relacionadas às dificuldades para realizar o trabalho planejado que foram sinalizadas nas respostas à pergunta anterior. Dentre as ideias mais citadas, tivemos com maior destaque o **fornecimento adequado de insumos** (com 79 menções, 11% do total para essa pergunta). Também foram muito lembradas como possibilidades a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (68), **contratação de pessoal** (63), **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros** (54), **maior regularidade e eficiência na manutenção dos equipamentos** (52) e **aprimoramento dos procedimentos** (48).

Considerando-se as Unidades Superiores da Unirio, em 2022, tivemos os seguintes destaques no que diz respeito às propostas de melhorias<sup>7</sup>:

- Na Reitoria a proposta mais citada foi o **fornecimento adequado de insumos** (7);
- Os setores da PROPGPI destacaram igualmente o **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros** e a **maior valorização dos trabalhadores**, ambos com cinco citações;
- Para a PROPLAN, a proposta mais sinalizada foi a **contratação de pessoal** (6), mas houve muitas menções também para **conscientização da instituição sobre a importância do trabalho do setor**, **fornecimento adequado de insumos**, **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros**, **melhoria da capacitação dos trabalhadores** e **melhoria da infraestrutura e acessibilidade**, com cinco citações cada;
- Os/As servidores/as da PROAD sugeriram com maior ênfase a proposta de **aprimoramento dos procedimentos** (7), mas também destacaram **conscientização da instituição sobre a importância do trabalho do setor** (6) e **melhoria da comunicação intersetorial** (6);
- Na PROGEPE, tivemos um empate no primeiro lugar: **contratação de pessoal** e **fornecimento adequado de insumos** (seis menções cada).

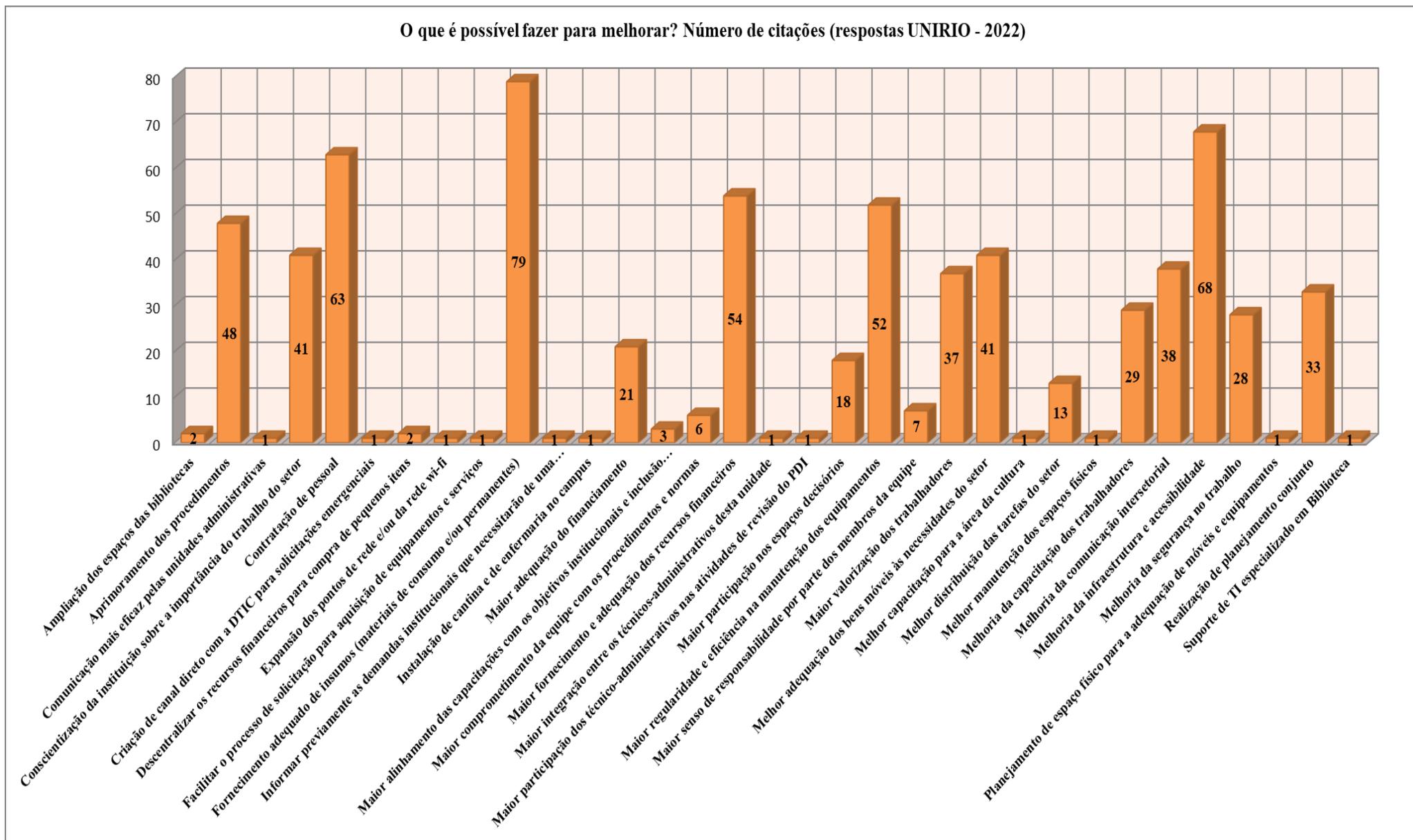
---

<sup>7</sup> Os gráficos referentes às propostas de melhorias apontadas pelas Unidades Superiores da Unirio encontram-se ao final do presente relatório, na seção de Anexos.

**Aprimoramento dos procedimentos, melhoria da comunicação intersetorial e realização de planejamento conjunto** também foram propostas bastante frequentes nesse local, todas com cinco citações;

- A Biblioteca Central destacou a proposta de **melhoria da segurança no trabalho** (3);
- Os setores do CCBS destacaram em peso as propostas de **fornecimento adequado de insumos** (20) e de **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (17);
- No CCH, as propostas mais lembradas foram: **fornecimento adequado de insumos** (10), maior regularidade e eficiência na manutenção dos equipamentos (9) e **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (9);
- Para os setores do CLA, as proposições de maior destaque foram: **contratação de pessoal, fornecimento adequado de insumos e melhoria da infraestrutura e acessibilidade**, com oito citações cada.

### 5 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Propostas de Melhorias



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2022.

### 3 - AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

Na perspectiva de aprimoramento contínuo do instrumento de avaliação, em 2018, acrescentamos esta nova etapa ao preenchimento *online*. Traduzimos os critérios para uma boa gestão em 13 fatores, seguidos de breve descrição, por meio dos quais o servidor em cargo de chefia deveria responder a partir de uma graduação de frequência: *nunca*, *poucas vezes*, *muitas vezes* e *sempre*.

Presente nas avaliações referentes aos anos de 2018 e 2019, este formulário ficou ausente nas avaliações referentes aos anos de 2020 e 2021, dadas as particularidades do trabalho no período pandêmico.

Para este relatório, criamos quadros com os resultados consolidados dos anos de 2018, 2019 e 2022. Assim como nos anos anteriores – em 2018, 21 (17,21%) e em 2019, 16 (15,6%) –, em 2022, também tivemos chefias que se avaliaram com a frequência “*sempre*” em todos os fatores: 17 (16,5%) se autoavaliaram como servidores em cargo de chefia que correspondem plenamente a todos os critérios de uma boa gestão. Dos restantes, a avaliação foi positiva, com baixa prevalência de respostas “*poucas vezes*” ou “*nunca*”<sup>8</sup>. No próximo tópico, falaremos sobre os resultados da Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho, mas já adiantamos que, nas questões que dizem respeito à chefia explicitamente – a saber, A4, C4, D4, E4, F4 –, as notas variaram de 7,88 a 8,25.

Dos 13 fatores, 6 tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 70% - mesmo número de 2018, mas um a menos que em 2019. A tendência prevaleceu: o fator *Relações Interpessoais* (Quadro 1) permanece como sendo o quesito em que as chefias melhor se autoavaliam. Dos respondentes, 81 (78,64%) consideram que agem de maneira profissional com os membros da equipe, colegas de trabalho, usuários e superiores hierárquicos, cultivando uma atitude de cooperação, diálogo e bom senso em situações de conflitos, divergência de opiniões, imprevistos, obstáculos e pressões. Ainda que com um índice alto, os valores percentuais e absolutos são menores que em anos anteriores, nos quais esse fator superava a marca dos 80%. Permanece sem nenhuma resposta “*poucas vezes*” ou “*nunca*”.

---

<sup>8</sup> Em 2018, 6 (4,9%); em 2019, 2 (2%) e em 2022, 5 (4,9%): são as quantidades de chefias que se autoavaliaram com maior prevalência de “*poucas vezes*” e até “*nunca*”.

1 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais

Relações Interpessoais						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	102	83,61 %	90	88,24%	81	78,64%
MUITAS VEZES	20	16,39 %	12	11,76%	22	21,36%
POUCAS VEZES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

Assim como em anos anteriores, o fator *Tratamento de Conflitos* (Quadro 2) foi o segundo com mais respostas “*sempre*”. Em 2022, 82 (79,61%) chefias consideraram que agem de forma imparcial para a resolução dos conflitos, concedendo espaço para que as partes envolvidas possam expressar suas opiniões, além de avaliar e decidir de forma justa e ética os problemas apresentados. Diferentemente dos anos anteriores, não houve quem marcasse “*poucas vezes*” ou “*nunca*”.

2 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos

Tratamento de Conflitos						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	94	77,05 %	85	83,33%	82	79,61%
MUITAS VEZES	26	21,31 %	15	14,71%	21	20,39%
POUCAS VEZES	2	1,64%	1	0,98%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	1	0,98%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

O fator *Liderança de Equipe* (Quadro 3) teve proporcionalmente maior incidência positiva que em anos anteriores, além de não ter tido nenhuma resposta “*poucas vezes*”, como ocorreu em 2018 e 2019. Dos respondentes, 80 (77,67%) das chefias consideraram que conduzem de forma equilibrada e ética a equipe de trabalho, por meio do diálogo, propiciando um clima de integração e motivação para o alcance coletivo das metas acordadas.

3 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe

Liderança de Equipe						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	92	75,41 %	74	72,55%	80	77,67%
MUITAS VEZES	29	23,77 %	27	26,47%	23	22,33%
POUCAS VEZES	1	0,82%	1	0,98%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

O fator *Reconhecimento* (Quadro 4) teve um resultado parecido com o de anos anteriores: 79 (76,70%) das chefias acredita reconhecer as atitudes e ações dos servidores, sob sua supervisão, que promovam melhorias contínuas e o alcance das metas construídas coletivamente. Assim como o fator anterior, *Negociação* (Quadro 5) também manteve resultados parecidos com os de anos anteriores: 77 (74,76%) das chefias entendem possuir flexibilidade para negociar e construir coletivamente com a equipe soluções para os problemas, se esforçando para identificar as vantagens e desvantagens das propostas apresentadas.

4 - Tabela - Autoavaliação do Gestor – Reconhecimento

Reconhecimento						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	91	74,59 %	76	74,51%	79	76,70%
MUITAS VEZES	31	25,41 %	24	23,53%	23	22,33%
POUCAS VEZES	0	0,00%	2	1,96%	1	0,97%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

5 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Negociação

Negociação						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	91	74,59%	75	73,53%	77	74,76%
MUITAS VEZES	30	24,59%	27	26,47%	26	25,24%
POUCAS VEZES	1	0,82%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

O fator *Visão institucional* (Quadro 6) diz respeito ao quanto a chefia conhece e compreende a estrutura e o funcionamento da universidade, os impactos do seu trabalho nas atividades das outras áreas e assegura o cumprimento do interesse da administração pública, mesmo quando contrários aos seus interesses pessoais. Houve uma diminuição da prevalência da resposta “sempre” em relação aos anos anteriores, embora a incidência permaneça alta: 73 (70,87%). Diferentemente de anos anteriores, não houve nenhuma resposta “poucas vezes”.

6 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional

Visão Institucional						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	93	76,23%	78	76,47%	73	70,87%
MUITAS VEZES	27	22,13%	22	21,57%	30	29,13%
POUCAS VEZES	2	1,64%	2	1,96%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

Dentre os 13, 5 fatores ficaram com porcentagem na casa dos 60%. O primeiro deles, *Comunicação* (Quadro 7), nos permite observar se as chefias consideram que se comunicam de forma clara e objetiva, verbalmente e por escrito, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Nesse caso, a incidência de “sempre” ficou em 68,93% (71).

7 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Comunicação

Comunicação						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	81	66,39%	73	71,57%	71	68,93%
MUITAS VEZES	39	31,97%	26	25,49%	31	30,10%
POUCAS VEZES	1	0,82%	3	2,94%	1	0,97%
NUNCA	1	0,82%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

Tanto em *Normas* (Quadro 8) quanto em *Desenvolvimento de Equipe* (Quadro 9), 67 (65,05%) das chefias responderam "sempre". No primeiro, os/as gestores/as avaliam se informam a equipe, de maneira clara e objetiva, sobre as normas relativas ao funcionamento do setor e ao desempenho das atividades. Nesse caso, houve 5 (4,85%) chefias que responderam "poucas vezes". Já no segundo, as chefias respondem se estimulam o desenvolvimento do potencial dos servidores incentivando-os a participarem de cursos de aperfeiçoamento com vistas a melhorar o desempenho e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho realizado. A incidência de respostas "poucas vezes" aumentou em relação a anos anteriores, atingindo 13,59% (14).

8 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Normas

Normas						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	82	67,21%	66	64,71%	67	65,05%
MUITAS VEZES	33	27,05%	32	31,37%	31	30,10%
POUCAS VEZES	6	4,92%	4	3,92%	5	4,85%
NUNCA	1	0,82%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

9 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe

Desenvolvimento de equipe						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	80	65,57%	60	58,82%	67	65,05%
MUITAS VEZES	34	27,87%	32	31,37%	22	21,36%
POUCAS VEZES	7	5,74%	10	9,80%	14	13,59%
NUNCA	1	0,82%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

No fator *Planejamento e Gestão de Recursos* (Quadro 10), 65 (63,11%) das chefias responderam que *sempre* estruturam e sistematizam as ações do setor em consonância com os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, organizando as atividades e responsabilidades de forma justa e com base em prioridades relacionadas aos objetivos pactuados. Houve uma (0,97%) resposta “*poucas vezes*” e uma (0,97%) resposta “*nunca*”.

10 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos

Planejamento e Gestão de Recursos						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	81	66,39%	61	59,80%	65	63,11%
MUITAS VEZES	38	31,15%	39	38,24%	36	34,95%
POUCAS VEZES	2	1,64%	2	1,96%	1	0,97%
NUNCA	1	0,82%	0	0,00%	1	0,97%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

No fator *Inovação* (Quadro 11), as chefias respondem se estimulam os membros da equipe a proporem novas ideias em busca de melhoria dos processos de trabalho, bem como apresentam soluções inovadoras, administrando eventuais dificuldades para a sua implantação. Nesse caso, tivemos 63 (61,17%) gestores/as considerando que *sempre* atendem ao descrito; 6 (5,83%) deles afirmaram “*poucas vezes*” e um/a (0,97%), “*nunca*”.

11 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Inovação

Inovação						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	73	59,84%	55	53,92%	63	61,17%
MUITAS VEZES	44	36,07%	38	37,25%	33	32,04%
POUCAS VEZES	5	4,10%	9	8,82%	6	5,83%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	1	0,97%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

Dois dos 13 fatores tiveram prevalência do “*sempre*” abaixo dos 50%. Além disso, também se observa que são os dois únicos fatores em que há mais respostas “*muitas vezes*” do que “*sempre*”. O primeiro deles, *Acompanhamento e Feedback* (Quadro 12), a chefia informa se acompanha o desenvolvimento dos servidores e das atividades realizadas por eles, oferecendo o feedback contínuo ao longo de todo o ano e não apenas durante a Avaliação de Desempenho Anual. Dos respondentes 46 (44,46%), afirmam *sempre* acompanhar. Parece-nos, pelo resultado do fator *Reconhecimento* (Quadro 4), no qual 79 (76,70%) gestores/as afirmaram ter ciência da contribuição da equipe, que ou isso não é verbalizado ou os/as gestores/as não utilizaram da mesma frequência para conversar com os membros da sua equipe para informar sobre falhas e equívocos. O feedback respeitoso contínuo é ferramenta essencial para o bom funcionamento de qualquer unidade. Contribui não só para o alcance de metas, como também para a promoção de um ambiente saudável de trabalho.

12 - Tabela - Autoavaliação dos Gestores - Acompanhamento e Feedback

Acompanhamento e Feedback						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	65	53,28%	45	44,12%	46	44,66%
MUITAS VEZES	50	40,98%	43	42,16%	49	47,57%
POUCAS VEZES	7	5,74%	14	13,73%	8	7,77%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

Por último, o fator com menor incidência de respostas “*sempre*” é *Aperfeiçoamento Contínuo* (Quadro 13): 41 (39,81%) das chefias responderam que

sempre buscam se atualizar e se capacitar com a finalidade de aprimorar sua atuação como gestor de pessoas. É também o fator com maior incidência de respostas “*poucas vezes*”, 18 (17,48%) e “*nunca*”, 2 (1,94%). O resultado positivo dos outros fatores aponta que os/as servidores/as em cargo de chefia já consideram possuir as competências necessárias para uma boa gestão e, por isso, não procuram com frequência formas de se atualizar. Outra hipótese é a escassez de políticas institucionais focadas neste público e no seu aprimoramento.

13 - Tabela - Autoavaliação dos Gestores - Aperfeiçoamento Contínuo

Aperfeiçoamento Contínuo						
Frequência	2018		2019		2022	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	46	37,70 %	47	46,08%	41	39,81%
MUITAS VEZES	65	53,28 %	39	38,24%	42	40,78%
POUCAS VEZES	10	8,20%	15	14,71%	18	17,48%
NUNCA	1	0,82%	1	0,98%	2	1,94%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%	102	100%	103	100%

#### 4 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta e, por isso, não deve representar um fim em si mesmo. Como tal, parte de uma diretriz para alcançar um objetivo. Comprendemos que o indivíduo faz escolhas a partir de alternativas concretas dispostas na realidade e, dessa forma, o trabalhador deve ser avaliado com base nas condições de trabalho que este possui. Este entendimento está também explícito no Decreto 5825 de 2006, artigo 8, que reproduzimos em sua integralidade:

Art. 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.

§ 3º - Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

Criamos, dessa forma, um instrumento que nos permite avaliar as condições de trabalho – por meio do formulário de Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho (AGCT) – e a seguir, as escolhas dos servidores, dadas estas condições – o formulário de Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Infelizmente, esta é uma dinâmica que se torna inviável de ser feita no formulário impresso, por dois motivos principais: a compilação e análise dos dados levaria um tempo excessivo e o referente à AGCT demanda que o trabalhador possa responder em sigilo, para evitar interferências nos resultados obtidos. Para tentar minimizar a questão, criamos um formulário com as mesmas perguntas na ferramenta *Google Forms* e pedimos que os servidores lotados no HUGG respondessem de forma voluntária: obtivemos 97 respostas. No total, 682 servidores/as – do segmento técnico e docente – responderam à AGCT.

Até 2018, cada fator possuía seis afirmativas, nas quais os/as respondentes (entre pessoas do segmento técnico-administrativo e docentes em cargo de chefia) escolhiam a frequência em que cada afirmação acontecia, na seguinte escala: *nunca*, *poucas vezes*, *muitas vezes*, *sempre*, além do *não se aplica (NA)* e *não sei informar (NI)*. A análise desses dados, feita em parceria com o docente Felipe Ribeiro, do Departamento de Métodos Quantitativos (DMQ), com quem temos um grupo de pesquisa<sup>9</sup>, indicou um conjunto de afirmativas com alto índice de respostas NA e NI. Isto nos levou a decisão de, a partir de 2019, excluir essas afirmações e aprimorar os textos das restantes, de modo que o conjunto de afirmativas passou de seis para quatro em cada fator, deixando o instrumento mais objetivo e adequado. A AGCT possui também um espaço de preenchimento voluntário, no qual os/as respondentes podem expressar livremente suas considerações sobre seus processos de trabalho.

Consideramos que os instrumentos e a forma de avaliação de desempenho ainda têm muito que avançar para alcançar o objetivo disposto no 2º parágrafo do artigo 8º: processo pedagógico, coletivo e participativo, e, assim, atuar para dissolver as relações de trabalho adoecedoras e nos fortalecer para reivindicarmos melhores condições materiais, de planejamento e organização das atividades de trabalho.

Em 2020, nesse esforço, o SAAPT decidiu construir um novo instrumento que atendesse o momento peculiar que enfrentamos: 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. O processo foi normatizado pelo Ofício-Circular/Progepe n.1/2021.

Durante o ano de 2021 ainda estivemos sob as restrições impostas pela pandemia do SARS-CoV-2. Algumas das unidades que estavam com as atividades exercidas exclusivamente de forma remota iniciaram o regime híbrido a partir do segundo semestre: dada a demanda, os espaços passaram a contar com revezamento no trabalho presencial.

---

<sup>9</sup> Grupo de Pesquisa “Construção de indicadores sobre a gestão coletiva do trabalho a partir da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos”, sob a coordenação do professor Felipe Rafael Ribeiro Melo.

Os limites impeditivos da experiência com a utilização do *Google Forms*<sup>10</sup> para a Avaliação de Desempenho de 2020 e as incertezas que nos acompanharam durante o ano de 2021 nos levaram a decisão de retornar aos instrumentos anteriores, embora não sejam ideais, dada a conjuntura. A única modificação de peso foi o acréscimo ao fator Assiduidade da noção de disponibilidade para dar conta das particularidades do trabalho remoto. No caso do HUGG – que a despeito de nossos esforços, permanece preenchendo a versão restrita do formulário, ou seja, que somente conta com a avaliação da chefia e a autoavaliação do/a servidor/a –, o formulário ficou disponível na página da Progepe para impressão e/ou preenchimento no computador com assinatura digital. Para os demais servidores que preenchem no sistema, desativamos temporariamente as etapas Pré-avaliação, Autoavaliação do Gestor/a e Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho, por não corresponderem à realidade atípica do ano de 2021. Dessa forma, assim como os/as servidores/as Técnico-Administrativos do HUGG, os demais também só responderam a avaliação da chefia e a autoavaliação.

Para 2022, mesmo com o predomínio do trabalho presencial, ainda tivemos uma época do ano com trabalho híbrido nas unidades fora do HUGG. Por isso, acrescentamos mais um fator à AGCT, fator H, que tratava exclusivamente das condições de trabalho no trabalho remoto.

A predominância de respostas “sempre” e “muitas vezes” nas afirmativas resulta em uma média que indica aproximação com uma boa gestão coletiva do trabalho. E, conseqüentemente, a de respostas “poucas vezes” e “nunca” indica a necessidade de mudanças e maior atenção ao item apresentado. Apresentaremos os resultados gerais da universidade. Para uma análise de cada afirmativa nas grandes unidades, consultar o anexo desse documento. As médias são compostas por todas as respostas, exceto as *não sei informar* e *não se aplica*.

No Fator A, intitulado *Atribuições do Setor*, avalia-se se, respeitados os objetivos da unidade, as atribuições do setor foram compreendidas e acordadas em equipe. Notas baixas podem indicar setores com funções mal estabelecidas e/ou pouco divulgadas, com pouco diálogo sobre suas competências entre seus trabalhadores. Para todas as afirmativas, o resultado de 2022 foi superior ao de 2019, com todas as médias superando o 8.

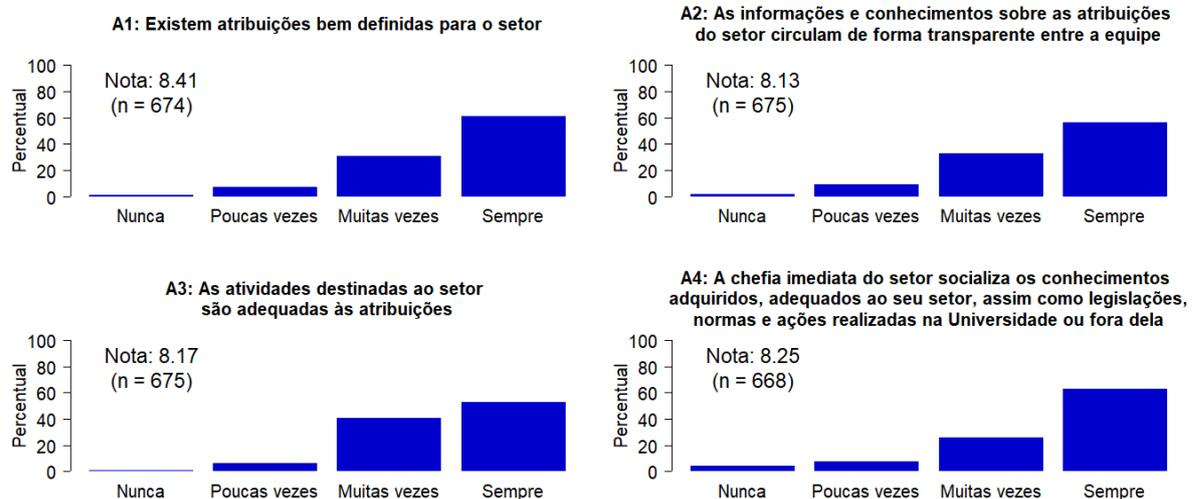
---

<sup>10</sup> As dificuldades foram detalhadamente narradas no Relatório Geral da Avaliação de Desempenho Anual do segmento Técnico-Administrativo – ano 2020, disponível em: <http://www.unirio.br/progepe/RELATRIOAD2020Final.docx2.pdf>.

14 - Tabela - Fator A - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
A - Atribuições do setor	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	8,17	8,41
	A2. As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou os objetivos do setor circulam de forma transparente entre a equipe.	7,93	8,13
	A3. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	7,97	8,17
	A4. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.	8,07	8,25

## Fator A: Atribuições do setor



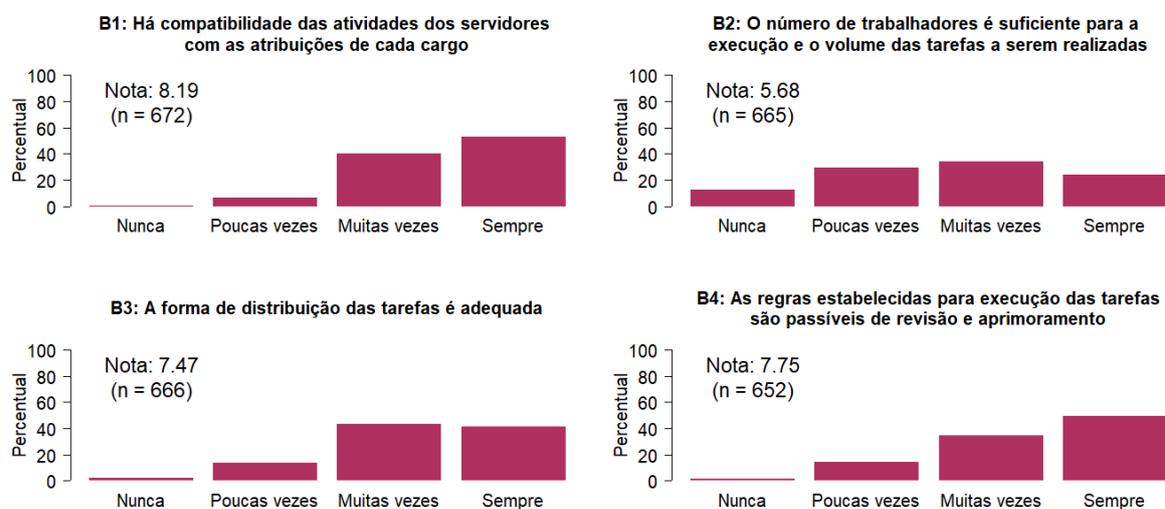
6 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor, UNIRIO

No Fator B, intitulado *Tarefas e Pessoal*, objetiva-se avaliar se as atribuições de cada cargo foram compreendidas pelo servidor e pela sua equipe, bem como se as atividades sob sua responsabilidade respeitam os limites de seu cargo. Notas baixas podem indicar servidores em desvio de função e/ou subaproveitados por uma alocação equivocada. As afirmativas B1, B3 e B4 tiveram resultados parecidos entre os anos de 2019 e 2022. O B2 teve resultado pior: a ausência do concurso desde 2019 causou lacunas no nosso quadro de referência, o que leva a afirmação de que o número de trabalhadores/as é insuficiente para a execução e volume das tarefas.

15 - Tabela - Fator B - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
<b>B - Tarefas e pessoal</b>	B1. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo	8,1	8,19
	B2. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	6,05	5,68
	B3. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	7,27	7,47
	B4. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	7,73	7,75

### Fator B: Tarefas e pessoal



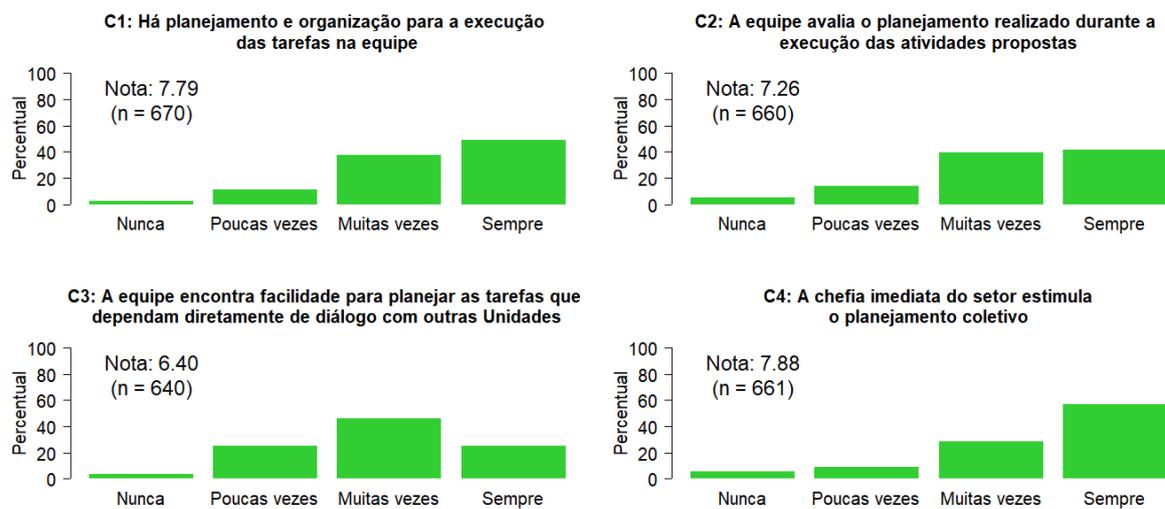
7 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal, UNIRIO

O Fator C, intitulado *Planejamento e Trabalho*, podemos julgar se os setores da instituição estimulam o planejamento coletivo de suas ações e a avaliação de suas possibilidades de concretização diante do trabalho do setor. Notas baixas podem sinalizar dificuldade na programação das atividades e/ou não reconhecimento da relevância do planejamento conjunto. Embora as médias sejam melhores de um ano para outro, nenhuma das notas, em nenhum dos anos, chega a nota 8. A nota mais baixa permanece na afirmativa C3, apontando que o diálogo entre as unidades ainda é uma fragilidade, prejudicando, conseqüentemente, o planejamento das atividades que excedem as atribuições do setor.

16 - Tabela - Fator C - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
C - Planejamento do trabalho	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,45	7,79
	C2. A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas	6,84	7,26
	C3. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas que demandam diretamente de diálogo com outras unidades.	6,12	6,4
	C4. A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.	7,62	7,88

### Fator C: Planejamento do trabalho



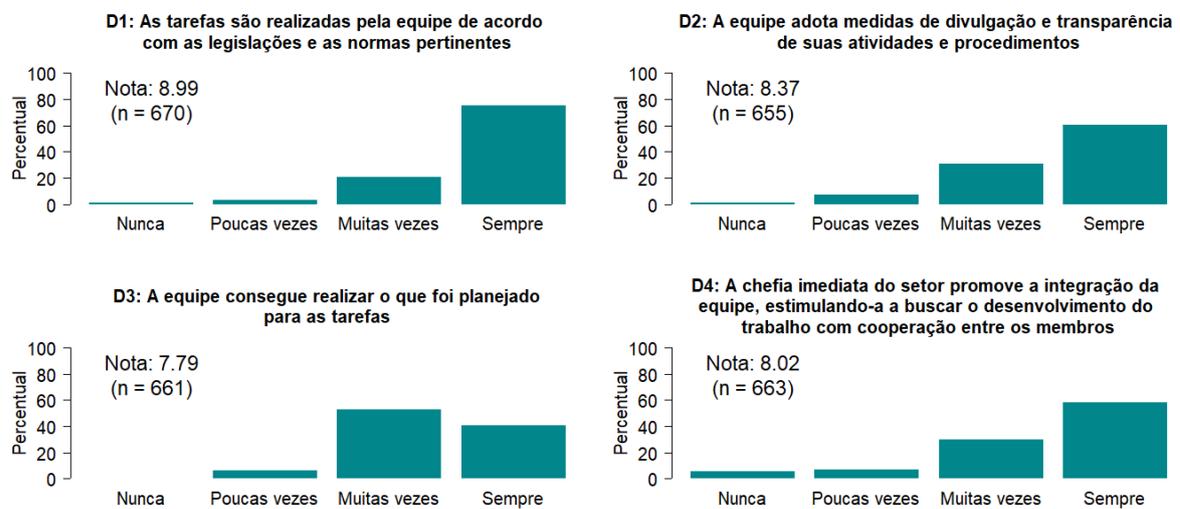
8 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho, UNIRIO

No Fator D, intitulado *Desenvolvimento do Trabalho*, analisa-se se os processos e prioridades estabelecidos atenderam a realidade e se foram suficientes para o alcance dos objetivos propostos. Notas baixas podem indicar um desconhecimento da dinâmica da instituição, o que levaria a um planejamento irreal. Este é o fator com a maior média dentre as afirmações, seja em 2019 ou em 2022: D1. No geral, todas as médias de 2022 são superiores as de 2019.

17 - Tabela - Fator D - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
D - Desenvolvimento do trabalho	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	8,87	8,99
	D2. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	8,05	8,37
	D3. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	7,63	7,79
	D4. A chefia imediata do setor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.	7,72	8,02

## Fator D: Desenvolvimento do trabalho

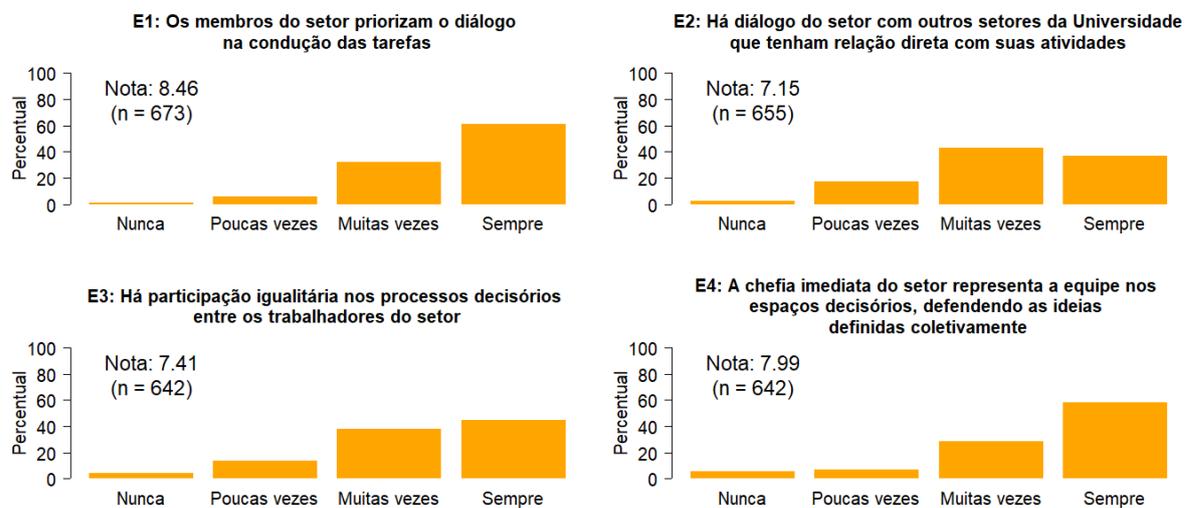


9 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO

No Fator E, intitulado *Participação*, investiga-se se há espaço para todos os trabalhadores no planejamento e na avaliação das atividades desempenhadas pelo setor. Notas baixas podem indicar setores que desconsideram seus trabalhadores na tomada de decisão. A maior nota, com média acima de 8, permanece no E1, indicando que há o esforço dos membros do setor em priorizar o diálogo na condução das tarefas. Assim como o C3, o E2 aponta a dificuldade do trabalho conjunto intersetorial.

18 - Tabela - Fator E - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
<b>E - Participação</b>	E1. Os membros do setor priorizam o diálogo na condução das tarefas.	8,03	8,46
	E2. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	6,87	7,15
	E3. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	7	7,41
	E4. A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	7,92	7,99

**Fator E: Participação**

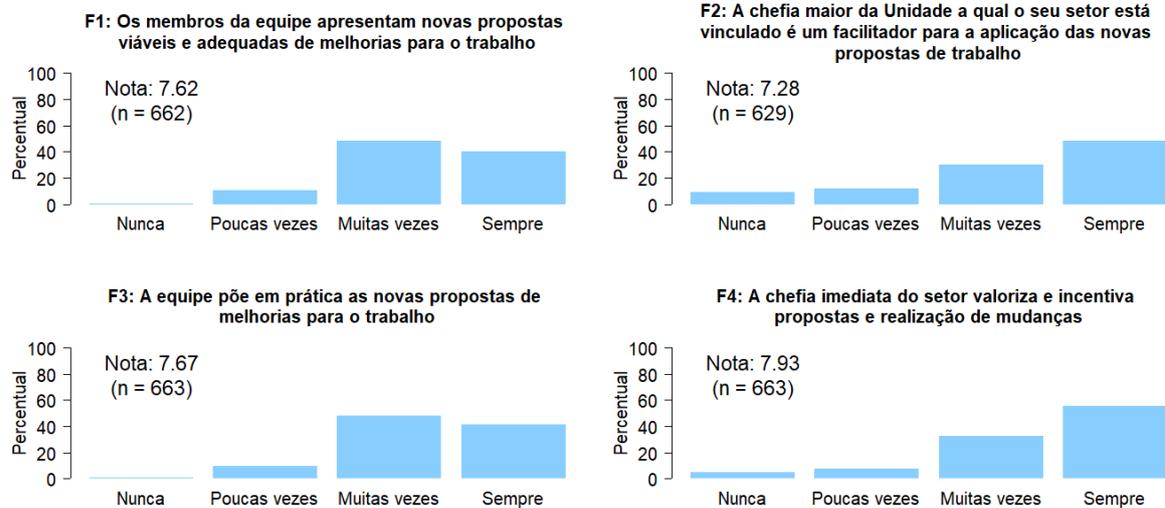
10 - Figura - Fator E: Participação, UNIRIO

O Fator F, intitulado *Melhorias e Inovação*, permite verificar em que medida são construídas e implementadas propostas de mudança com vistas a melhorias do trabalho do setor. Notas baixas indicam dificuldades do setor em se utilizar de novos processos e realizar ajustes necessários nas ferramentas de trabalho. Seguindo a tendência dos fatores anteriores, as médias de 2022 são superiores as de 2019. A afirmativa F2 é a que recebeu mais respostas *Não sei informar*: 42 (6,74%) respondentes marcaram essa opção.

19 - Tabela - Fator F - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
<b>F – Melhorias e Inovação</b>	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas viáveis e adequadas de melhorias para o trabalho.	7,22	7,62
	F2. A chefia maior da Unidade a qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.	7,13	7,28
	F3. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,29	7,67
	F4. A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.	7,73	7,93

## Fator F: Melhorias e inovação



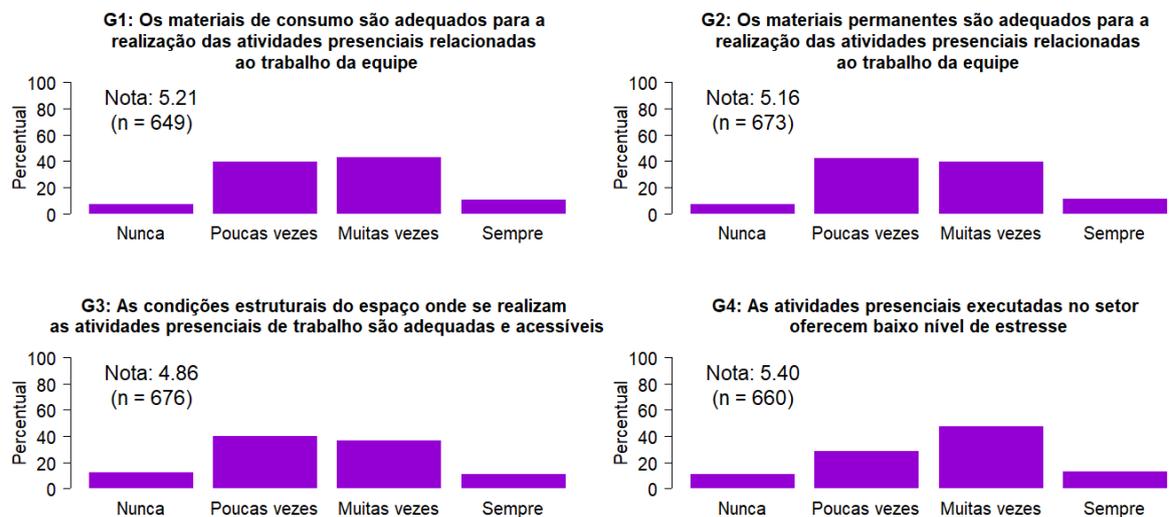
11 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação, UNIRIO

No Fator G, intitulado *Condições de Trabalho (presencial)*, é possível identificar se são adequadas as condições materiais e estruturais oferecidas pela instituição, assim como o ambiente de trabalho em que o servidor executa suas funções. Notas baixas indicam que a instituição não disponibiliza as ferramentas necessárias ao setor para a condução do trabalho por parte das equipes e/ou não oferece um espaço sadio para o trabalhador. É o fator que historicamente possui as menores médias. De 2019 para 2022, há uma pequena melhora, mas ainda temos média que não supera a nota 5: G3 que trata de condições estruturais adequadas e acessíveis.

20 - Tabela - Fator G - Comparativo 2019 e 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022
<b>G - Condições de Trabalho (presencial)</b>	G1. Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,8	5,21
	G2. Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,95	5,16
	G3. As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades de trabalho são adequadas e acessíveis.	4,74	4,86
	G4. As atividades executadas no setor oferecem baixo nível de estresse.	5,09	5,4

### Fator G: Condições de trabalho (presencial)



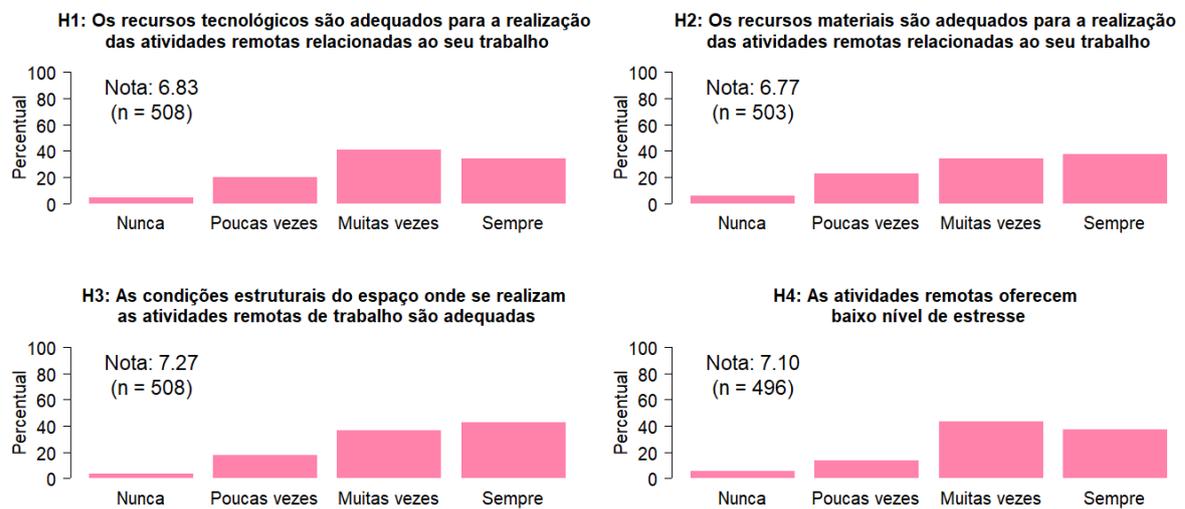
12 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial), UNIRIO

No Fator H, intitulado *Condições de Trabalho (trabalho remoto)*, objetivou-se avaliar se os/as respondentes que exerceram o trabalho remoto em 2022 possuíam as condições mínimas para exercer suas funções. Este é um fator acrescentado exclusivamente para o ano de 2022, em que ainda estivemos sob o regime híbrido, pelo menos até junho. Este fator não constou no formulário criado para o HUGG, haja vista a natureza das atividades dos cargos desta unidade. As médias são melhores que no fator G, em que se avalia as condições de trabalho oferecidas pela Unirio, embora não sejam altas. A maior média é do fator H3, sobre condições estruturais serem adequadas e acessíveis com 7,27. É relevante também observar que os/as respondentes consideram que as atividades exercidas no trabalho remoto apresentam menor nível de estresse que presencialmente.

## 21 - Tabela - Fator H - 2022

FATOR e DESCRIÇÃO		2022
<b>H - Condições de Trabalho (remoto)</b>	H1. Os recursos tecnológicos (ex.: acesso à internet, sistemas eletrônicos institucionais, etc.) são adequados para a realização das atividades remotas relacionadas ao seu trabalho.	6,83
	H2. Os recursos materiais (ex.: mesa, cadeira, computador) são adequados para a realização das atividades remotas relacionadas ao seu trabalho.	6,77
	H3. As condições estruturais (ou seja, de ventilação, iluminação e espaço físico) do espaço onde se realizam as atividades remotas de trabalho são adequadas.	7,27
	H4. As atividades remotas oferecem baixo nível de estresse.	7,1

## Fator H: Condições de trabalho (remoto)



13 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto), UNIRIO

## 5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Os dados apresentados nos gráficos também se confirmam nos relatos espontâneos trazidos pelos/as servidores/as no campo Informações Complementares da AGCT. Os temas mais prevalentes, como de costume, foram a **precariedade da infraestrutura física** e a constante **falta de insumos**. Sobre a infraestrutura, foi registrada a **inadequação do espaço**, seja em tamanho ou pela falta de acessibilidade, a falta de climatização do ambiente, goteiras em épocas de chuva e problemas estruturais nos prédios, inclusive, com aparecimento de rachaduras. À fragilidade da infraestrutura, somam-se as dificuldades decorrentes dos **espaços insalubres**, com constantes infiltrações, mofo, convivência com insetos e pombos, umidade, baixa ventilação, além da deficiente limpeza dos ambientes. Há menções também à iluminação inadequada e aos excessos de ruídos.

Já no que concerne aos insumos, os/as trabalhadores/as informam a **carência permanente tanto de materiais de consumo como de materiais permanentes**. Sejam os mais básicos – galão de água, papel higiênico, papel toalha, material de escritório, como canetas, lápis, borrachas, papel A4, envelopes, pastas, etiquetas, fitas adesivas, e afins –, até bens duráveis como computadores, impressoras multifuncionais, scanners, arquivos. Relatam também a ausência de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), máscaras, aventais, luvas e óculos de proteção, itens básicos para atender a especificidade da execução de suas atividades.

Nessa mesma direção, outro item bastante sinalizado foi o **mobiliário deficiente**. Os servidores relatam trabalhar com móveis pouco ergonômicos, desgastados e, por vezes, quebrados. Isso se estende aos armários, estantes e prateleiras que recebem pouca manutenção e são insuficientes para as necessidades de cada setor.

Foi também bastante citada a **necessidade de atualização tecnológica**. Os/as trabalhadores/as informaram trabalhar com computadores lentos e que desligam frequentemente. Ademais, expõem que há falta de impressoras e de pontos de rede. Mencionam, ainda, a fragilidade do sinal de internet.

Com prevalência menor, mas igualmente significativos, foram mencionados ainda: a necessidade de contratação de mais servidores(as) para recompor a força de trabalho da Unirio; a urgência na melhoria do diálogo entre os setores; um investimento maior no que diz respeito à capacitação dos/das trabalhadores/as, em

especial, em relação aos sistemas da universidade e do governo e sobre as rotinas institucionais; a melhoria do relacionamento interpessoal; a atualização das normativas existentes e a criação de novos procedimentos, protocolos e legislações; a necessidade de se criar uma cultura que valorize o *feedback*; a luta por melhor planejamento e distribuição das tarefas e atividades, de modo a se evitar a sobrecarga de trabalho; a busca por mais recursos financeiros para a universidade; a destinação de maior tempo para a aprendizagem e planejamento nos setores; a melhoria da acessibilidade no que diz respeito ao uso de equipamentos e em atividades; a melhoria do relacionamento com outras instituições; a ampliação do número de cursos a distância ofertados pela Unirio e a aplicação da avaliação de ergonomia nos ambientes. Houve menções também à necessidade de adoção do trabalho remoto total ou parcial e que seja ofertado adequado suporte material para a sua efetiva realização.

Teve grande destaque nesta seção, as citações referentes à **questão da representatividade e transparência** no que diz respeito ao **planejamento e tomada de decisões**. Sob esse aspecto, os/as trabalhadores/as mencionaram o problema da **ausência de planejamento e deliberação coletivos**, o **relacionamento difícil com gestores** que não buscam o diálogo com suas equipes e a **falta de uma cultura eminentemente democrática e participativa** dentro da Unirio, o que acaba por gerar ambientes institucionais em que imperam o estresse, a desmotivação, a falta de reconhecimento, o adoecimento e a possibilidade do assédio moral.

Finalmente, mas não menos importante, os/as servidores/as lotados no HUGG deixaram sinalizada importante questão: o **problema na organização da escala da equipe de enfermagem** (há coexistência de escalas diferentes, conforme o vínculo de cada trabalhador/a). Isso acarreta, segundo mencionaram, desfalques nas equipes, sobrecarga de trabalho, má organização dos processos de trabalho das enfermarias e ambulatórios, aumento dos conflitos entre os/as servidores/as e ainda a falta de referência de equipe em cada espaço hospitalar.

## 6 - NOTAS INDIVIDUAIS

Até a data de elaboração deste relatório<sup>11</sup>, recebemos 674 formulários do HUGG e tivemos 511 preenchimentos pelo sistema das demais unidades da Unirio, totalizando 1185 respondentes. As Avaliações de Desempenho Individuais são preenchidas pelos/as servidores/as Técnico-Administrativos, que se autoavaliam, e por suas chefias imediatas, considerando o desempenho ao longo do ano nos seguintes fatores: *Assiduidade/Pontualidade/Disponibilidade; Compromisso com qualidade; Conhecimento; Cooperação/Desenvolvimento; Iniciativa; Organização/Planejamento; Produtividade/Eficiência; Responsabilidade e Relacionamento interpessoal.*

22 - Tabela - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2022

MÉDIA FINAL	QUANTIDADE	%
6,9 a 7,9	2	0,2%
8,0 a 8,9	40	3,4%
9,0 a 9,5	168	14,2%
9,6 a 9,9	525	44,3%
10,0	450	37,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1185</b>	<b>100,0%</b>

Seguindo a tendência dos anos anteriores, temos uma quantidade expressiva de médias acima de 9, totalizando 96,4%. Destes, 39,4% são médias 10, isto é, tanto foram avaliados, como se autoavaliaram em todos os nove fatores com a nota máxima.

Podemos concluir que possuímos uma força de trabalho que é, em sua maioria assídua, comprometida com a qualidade do trabalho, com domínio dos conhecimentos necessários, cooperativa, proativa, organizada, eficiente, responsável e que se relaciona bem com seus colegas de trabalho.

A atribuição da nota é importante, pois permite ao/à servidor/a a progressão por mérito profissional e o aumento salarial correspondente. O processo em si, todavia, excede essa consequência. Numa atitude que deveria ser rotineira, a avaliação de desempenho é o momento culminante para o *feedback*: aqui se exaltam acertos, apontam erros, se corrigem rumos e novos pactos são estabelecidos. Por

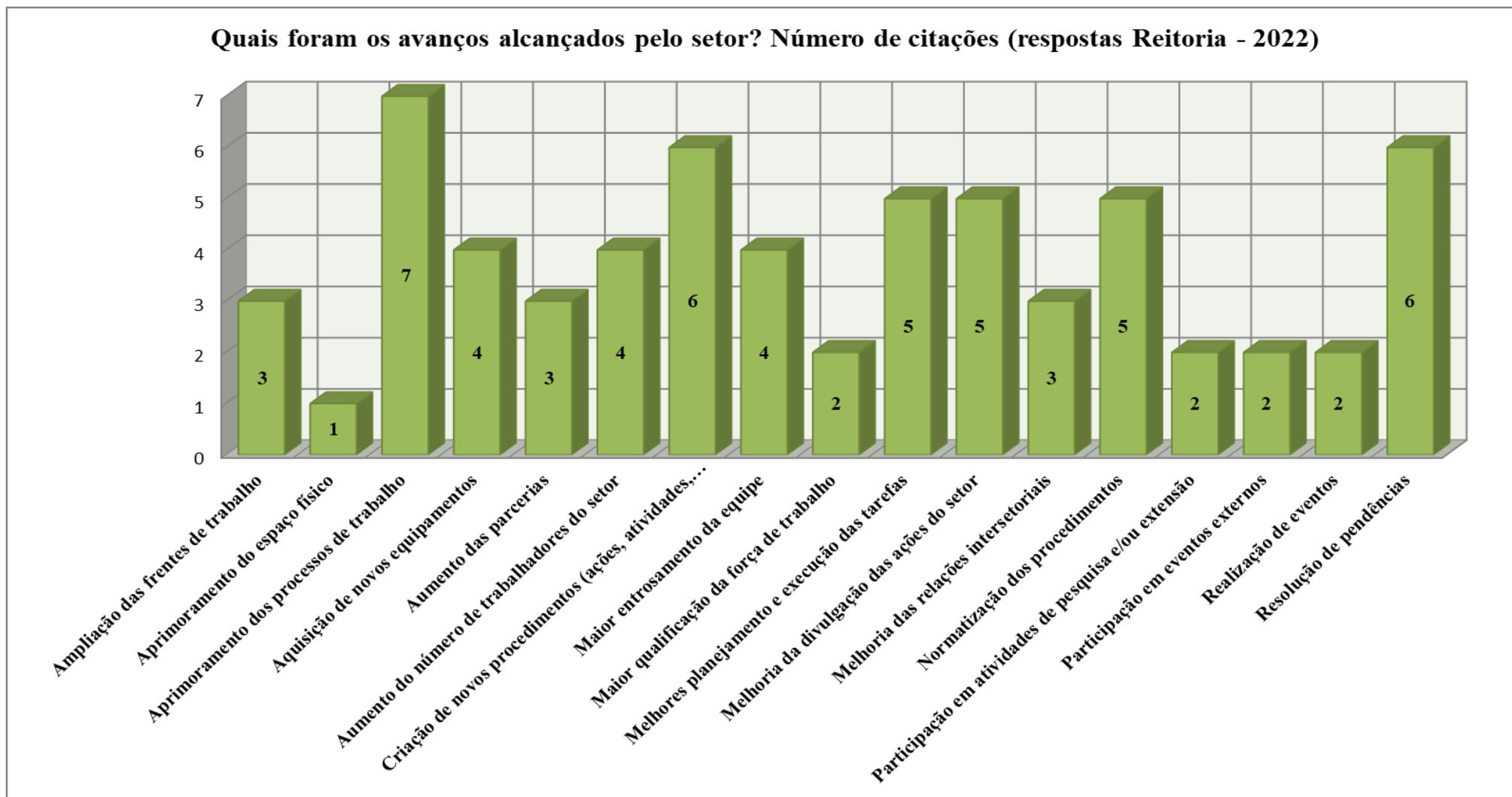
<sup>11</sup> Este relatório foi escrito com os dados levantados até 25 de julho de 2022.

isso, o preenchimento não deve nem ser protocolar, nem punitivo; é, antes de tudo, dialógico e pedagógico.

Neste intento, o SAAPT convoca avaliadores/as e avaliados/as que tenham atribuído e/ou tenham recebido notas 7 ou abaixo de 7 em quaisquer dos fatores individuais e/ou média final. Atuamos na intenção de afirmar a avaliação de desempenho como um processo de aprendizado e de planejamento coletivo. Para tanto, levantamos as informações do processo de trabalho da unidade de lotação em questão e assessoramos na busca de alternativas e possibilidades para o trabalho em equipe.

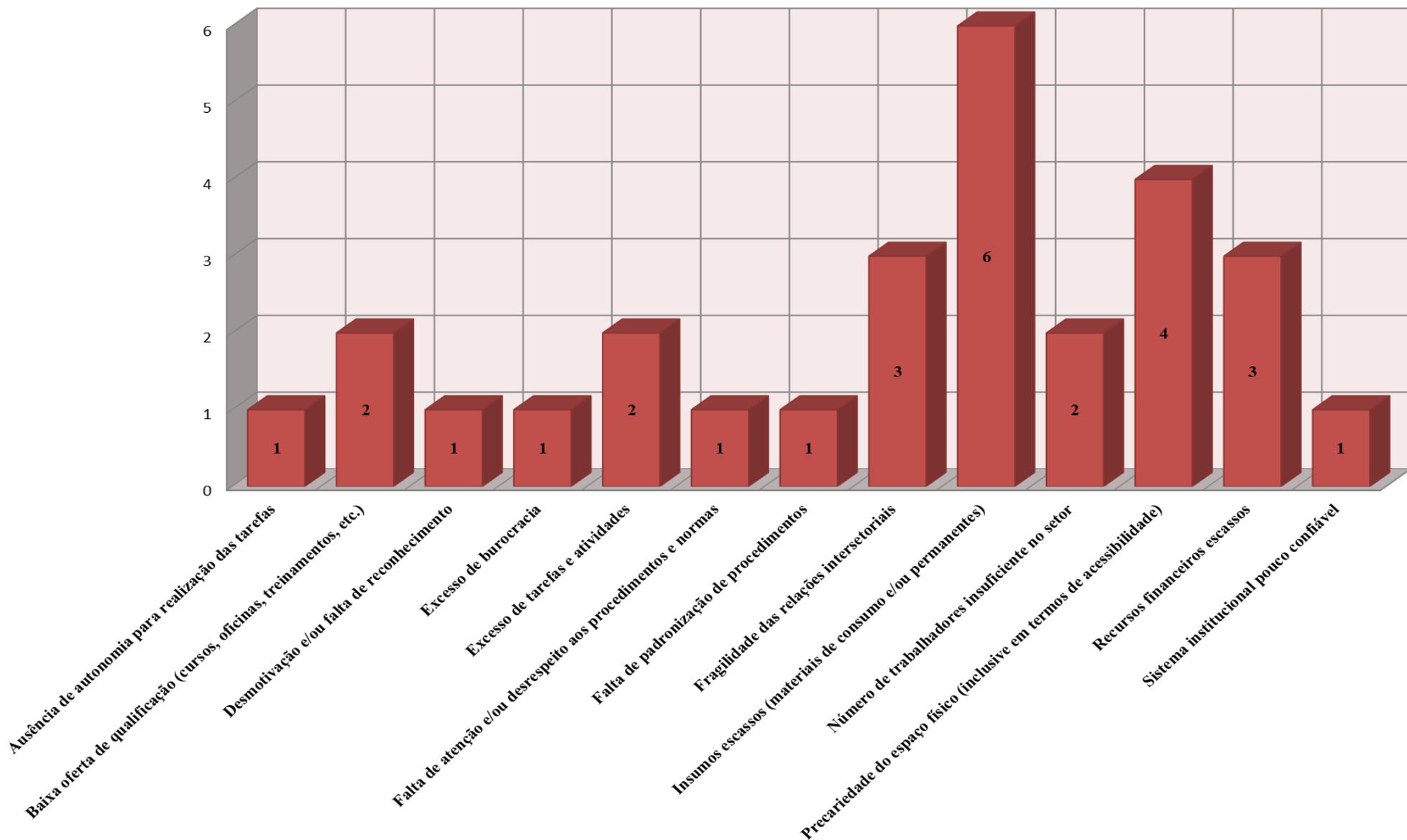
### III - ANEXOS I - PRÉ-AVALIAÇÃO 2022 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES

*Reitoria:*



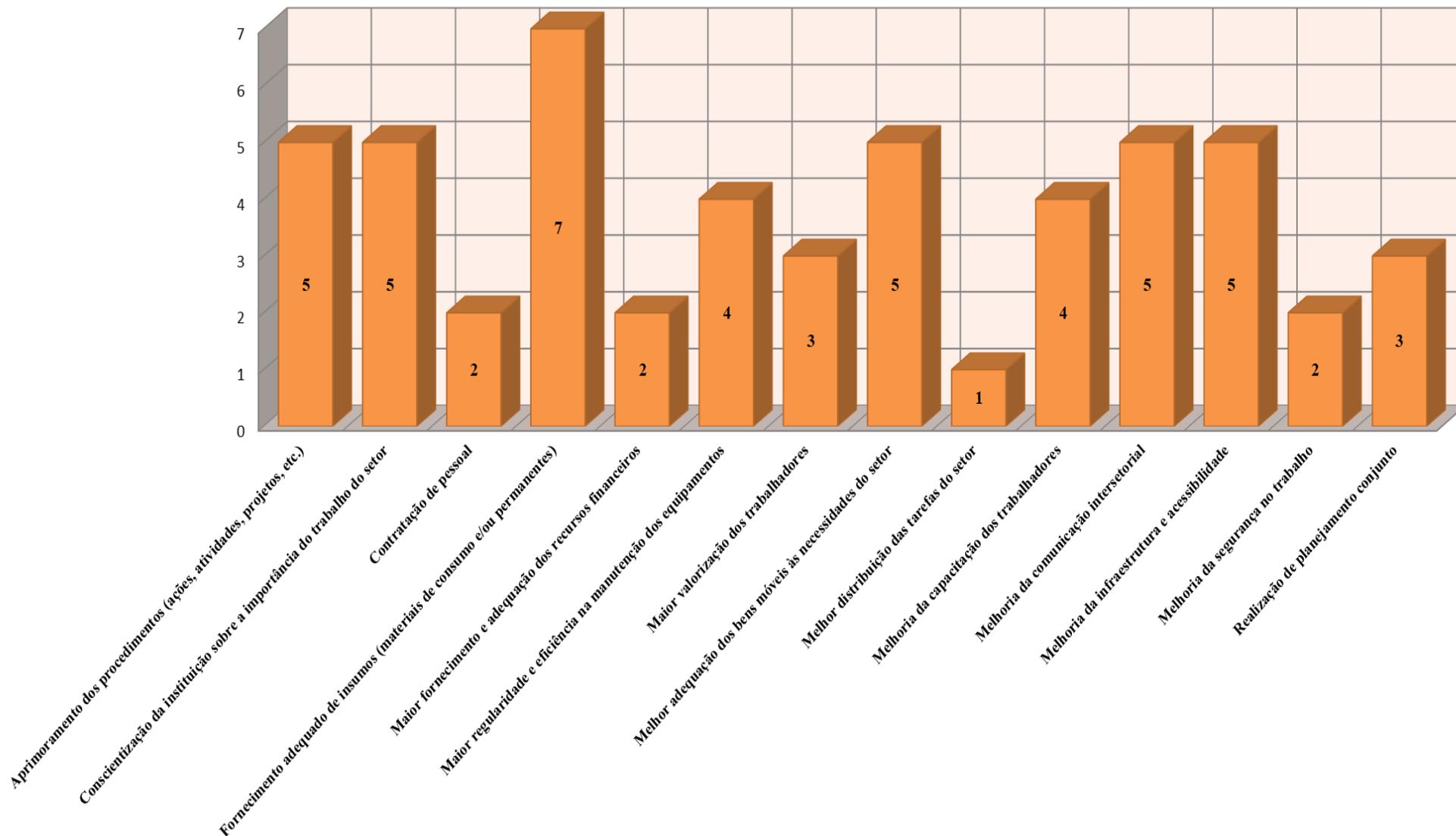
14 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas Reitoria - 2022)



15 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Dificuldades

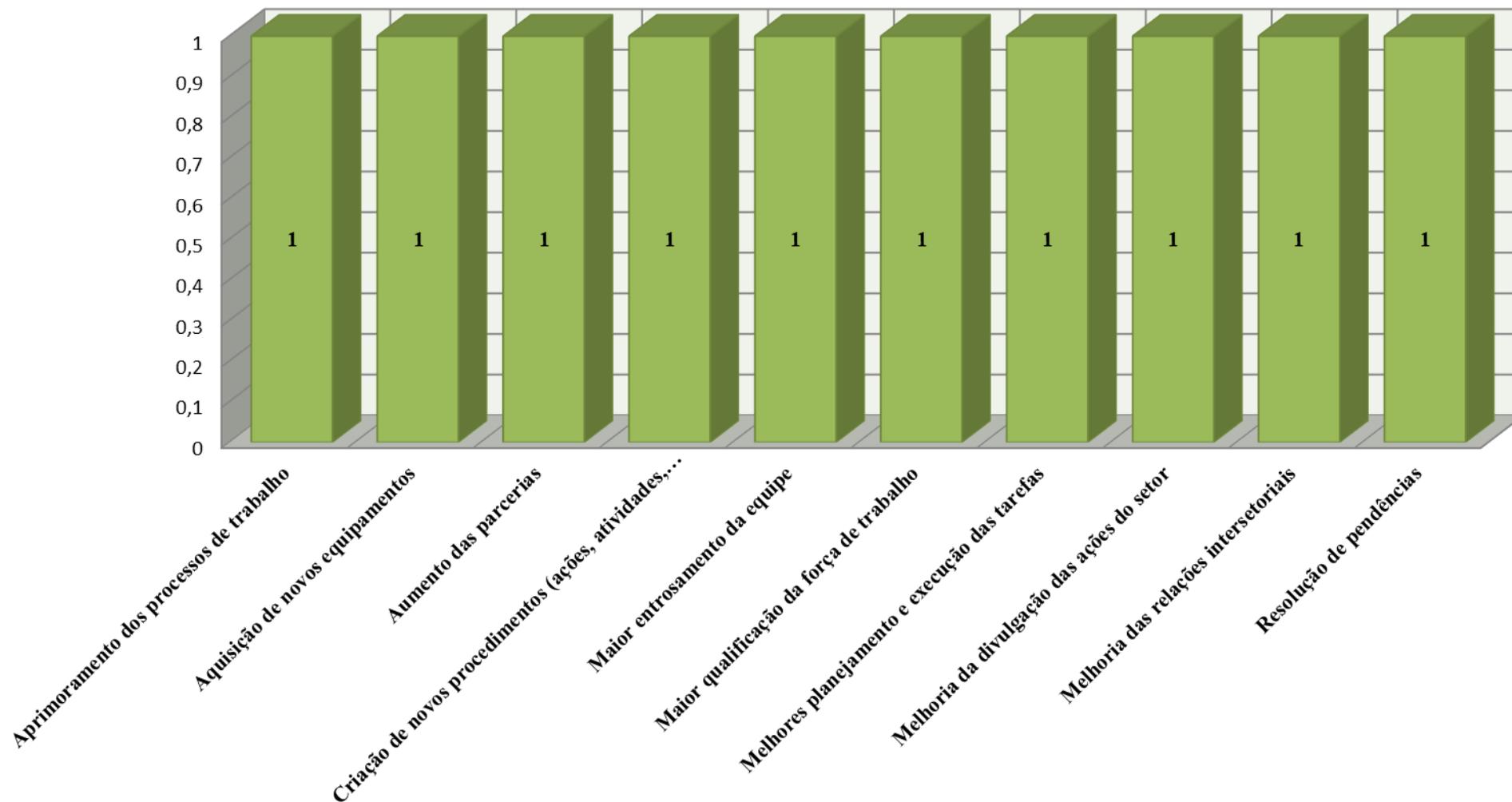
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas Reitoria - 2022)



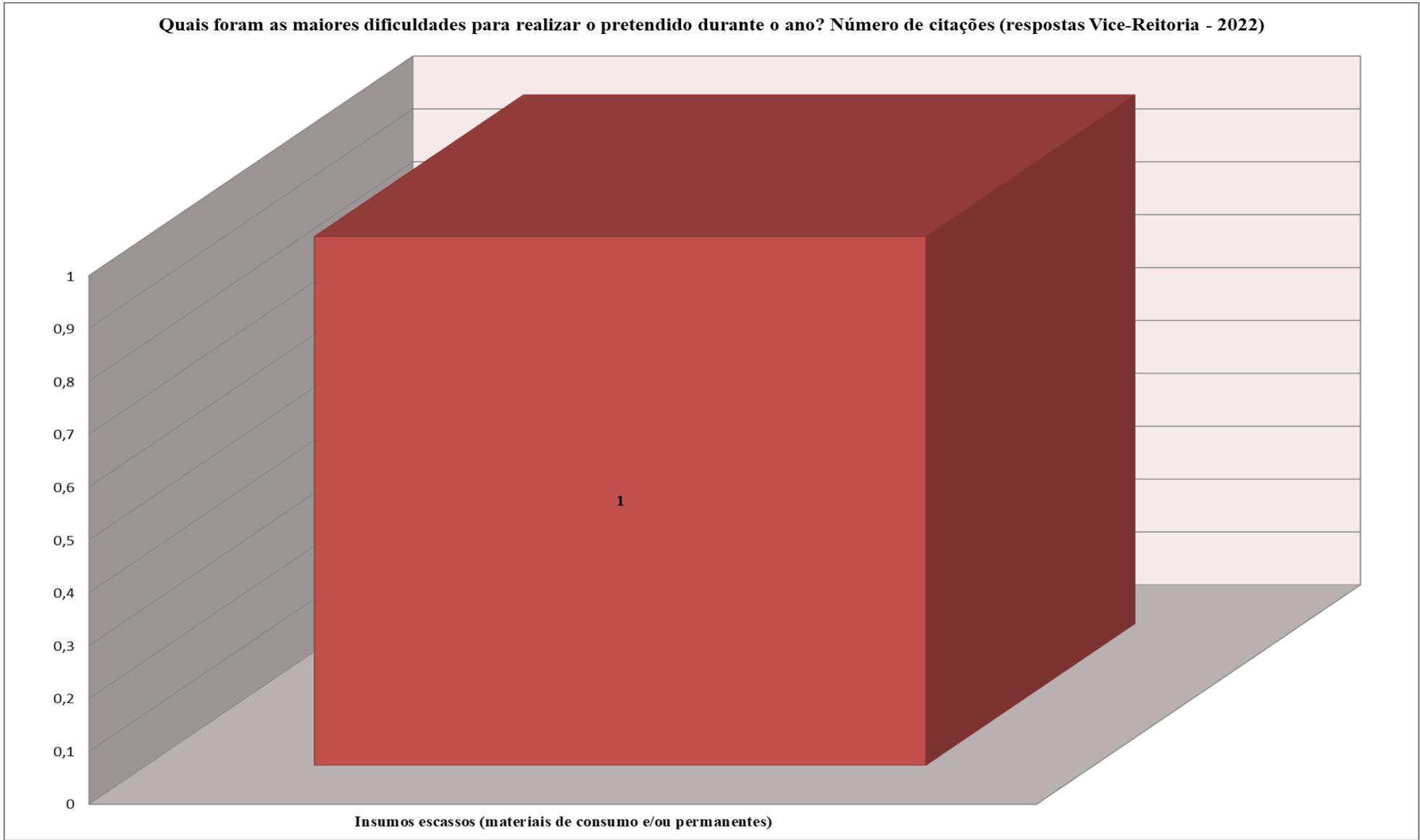
16 - Gráfico - Pré-avaliação Reitoria: Propostas de Melhorias

**Vice-Reitoria:**

**Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas Vice-Reitoria - 2022)**



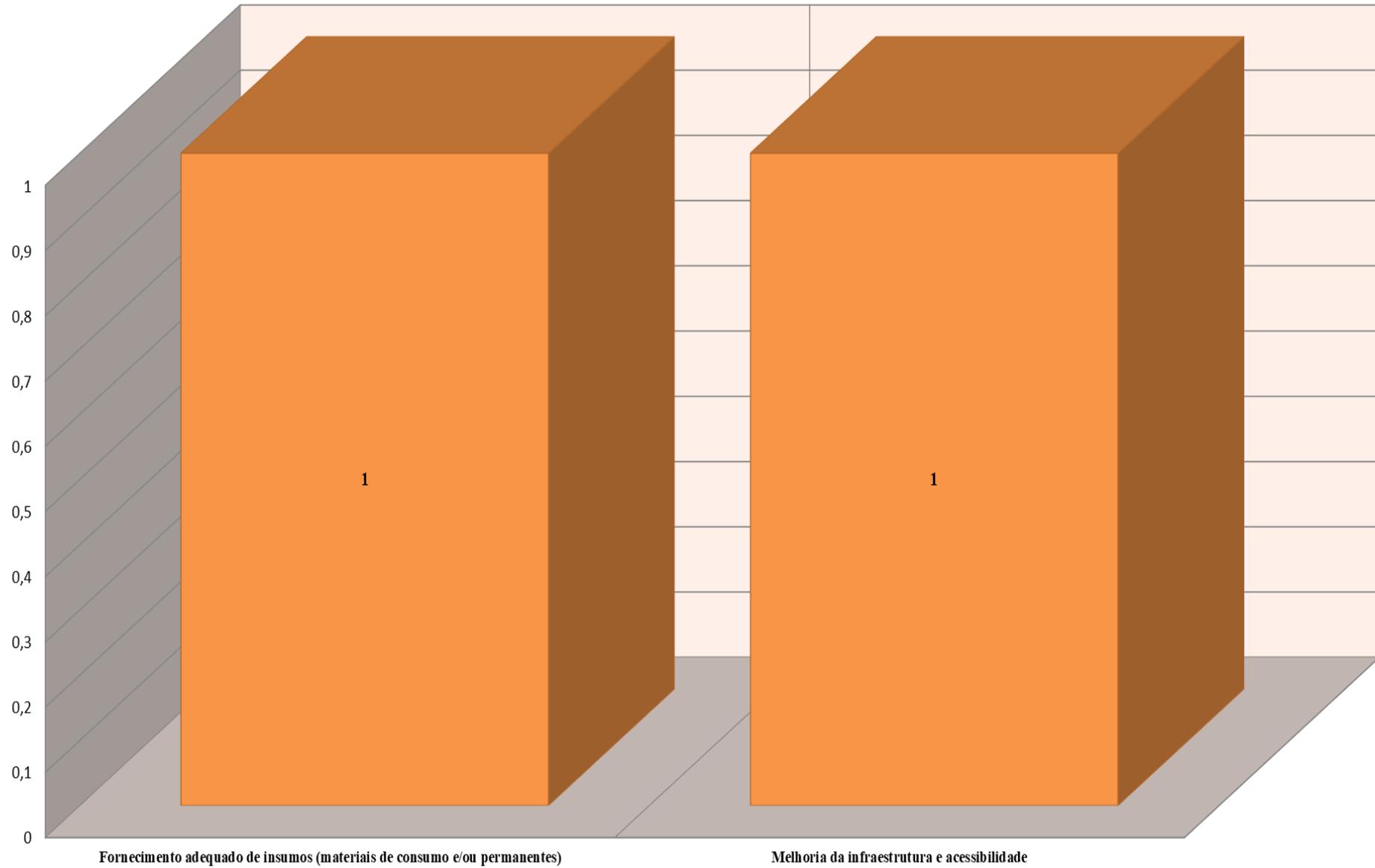
17 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Avanços



Fonte:

18 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Dificuldades

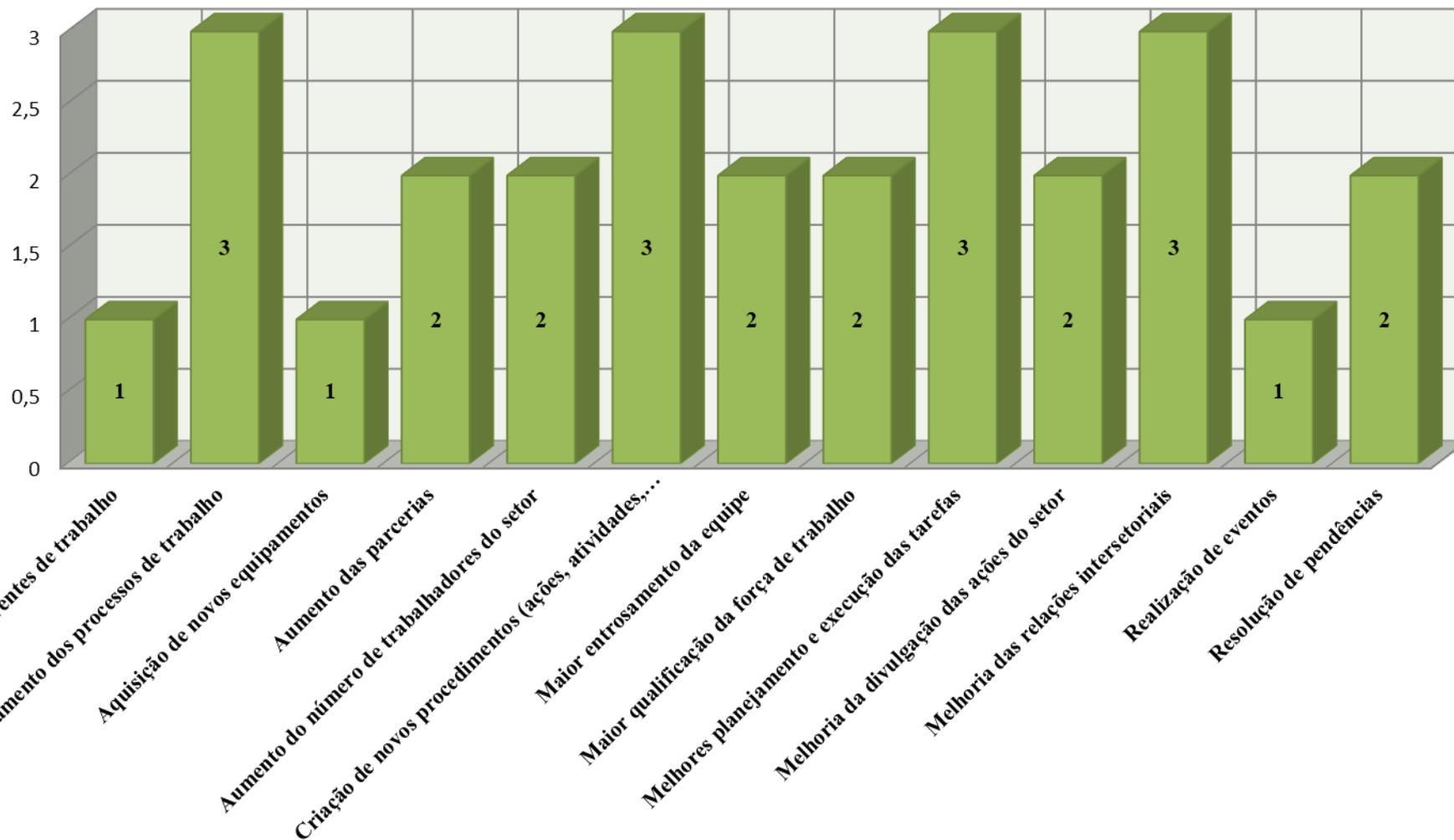
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas Vice-Reitoria - 2022)



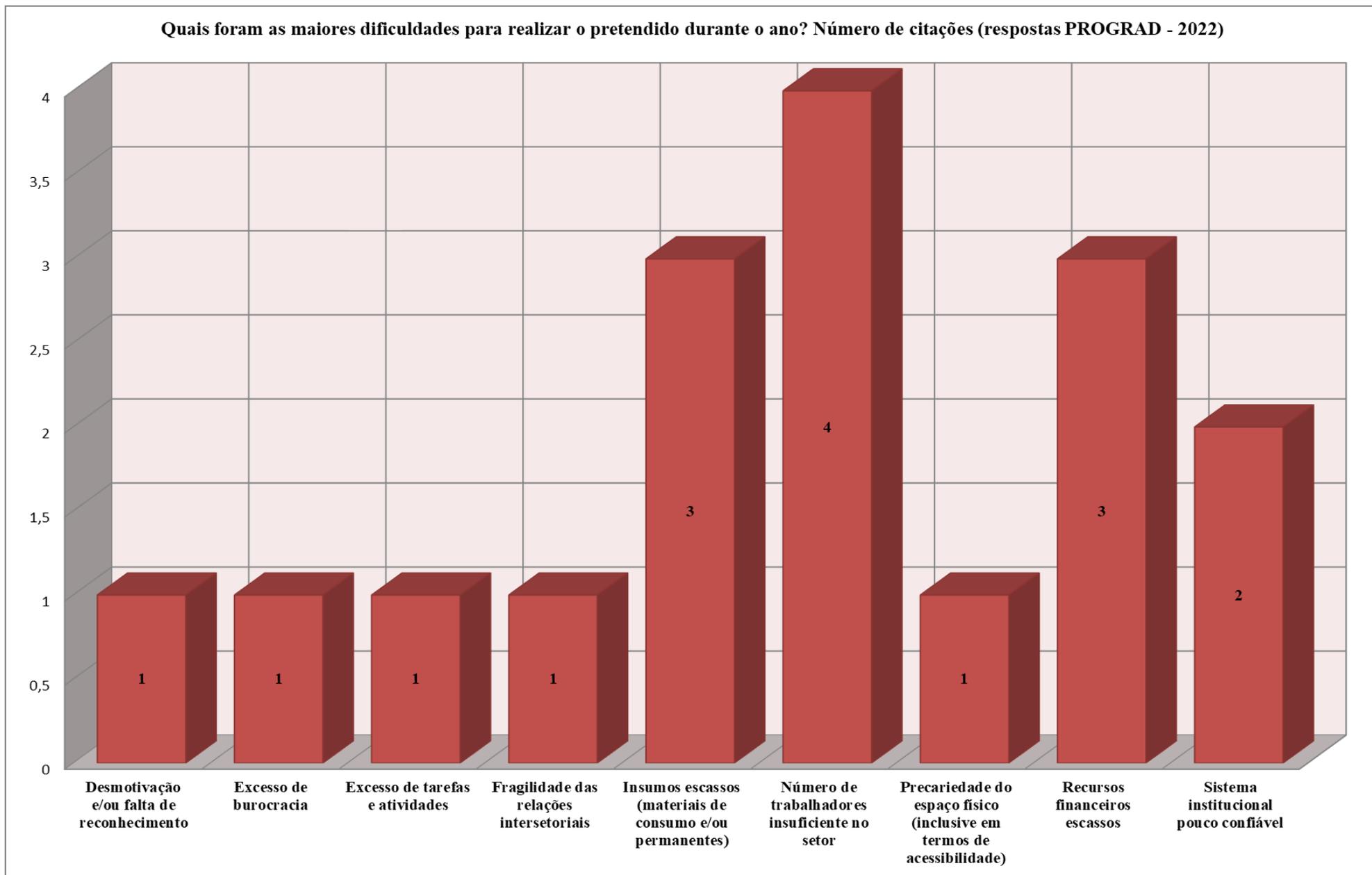
19 - Gráfico - Pré-avaliação Vice-Reitoria: Propostas de Melhorias

## PROGRAD:

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PROGRAD - 2022)

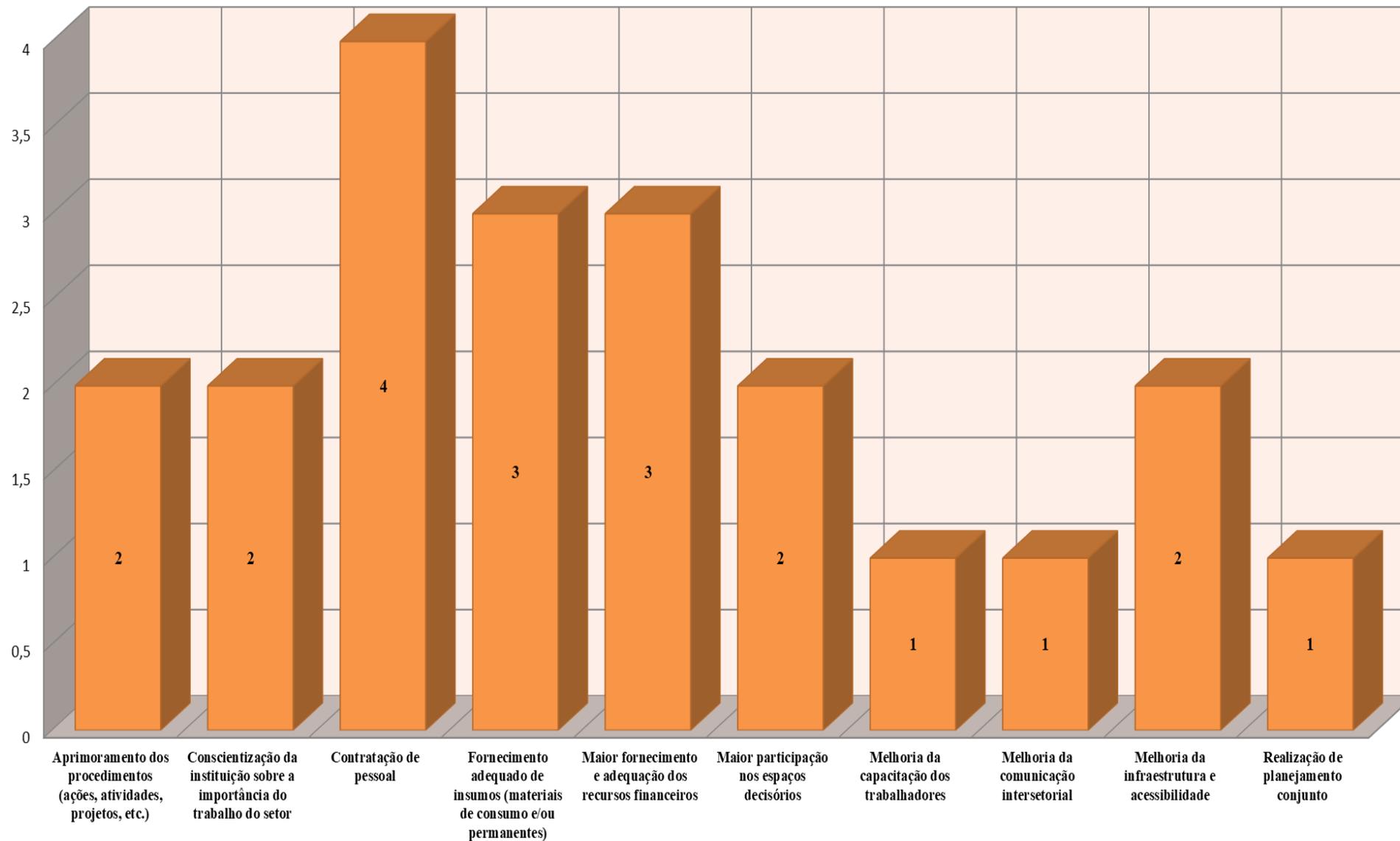


20 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Avanços



21 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Dificuldades

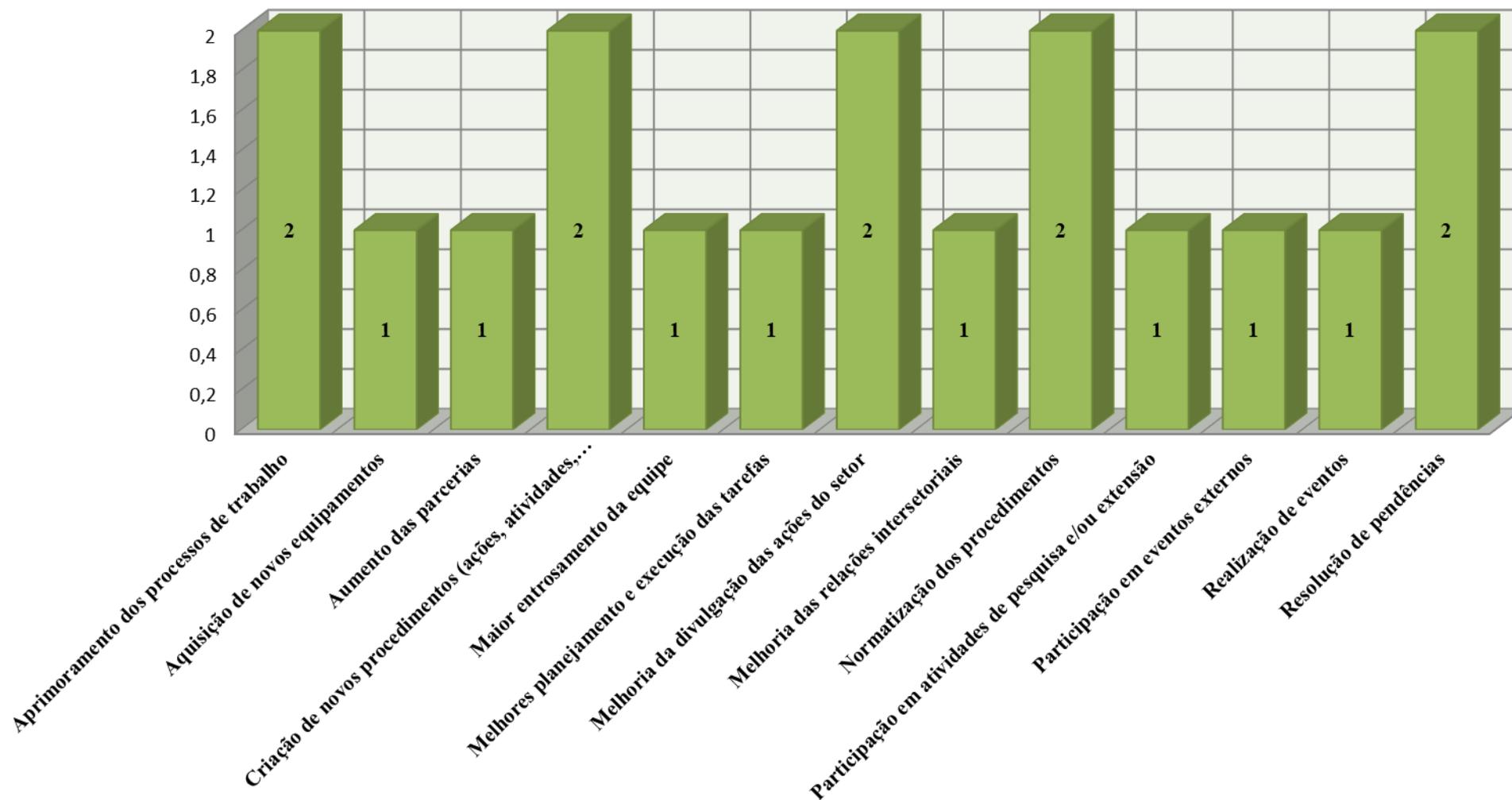
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROGRAD - 2022)



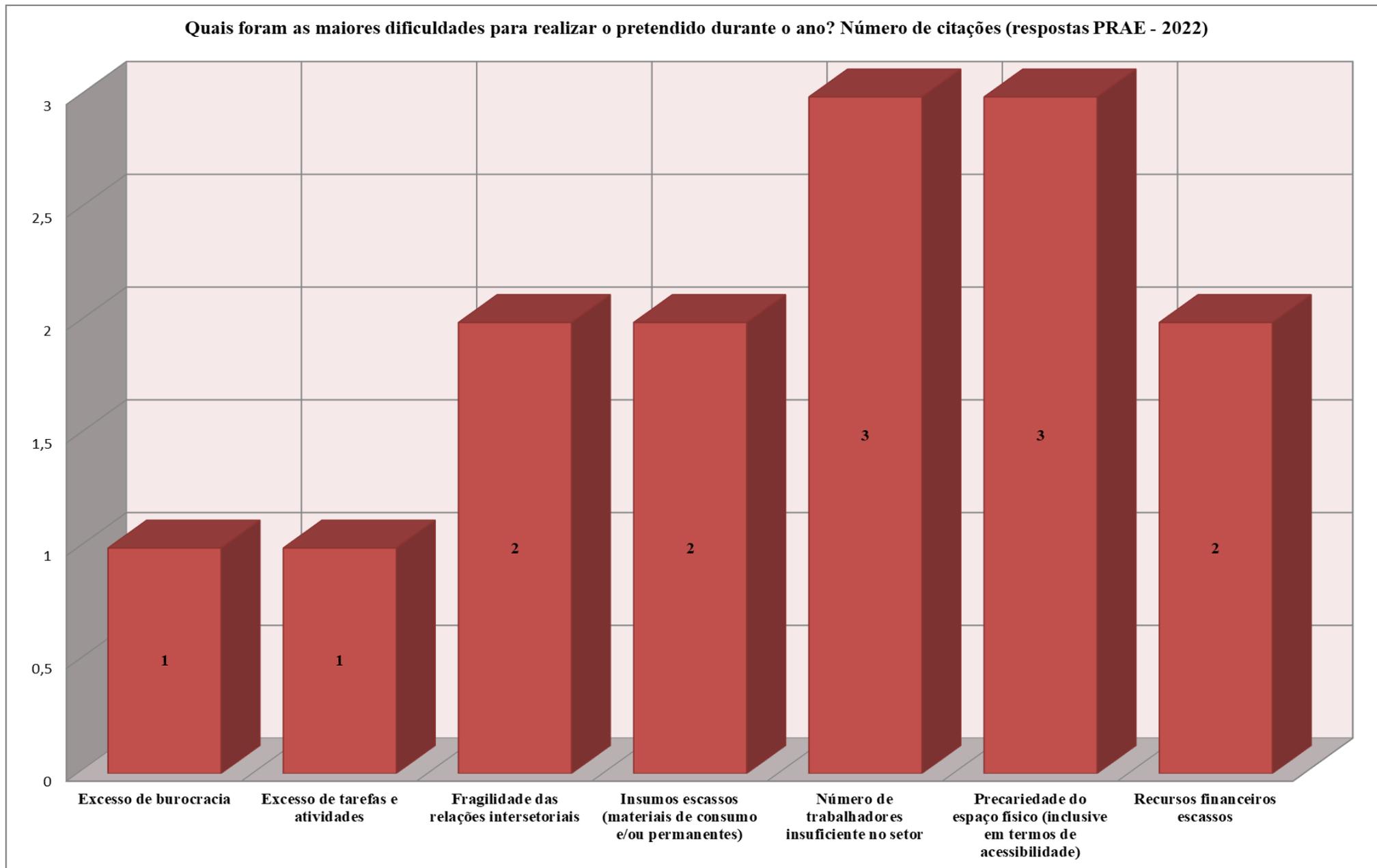
22 - Gráfico - Pré-avaliação PROGRAD: Propostas de Melhorias

**PRAE:**

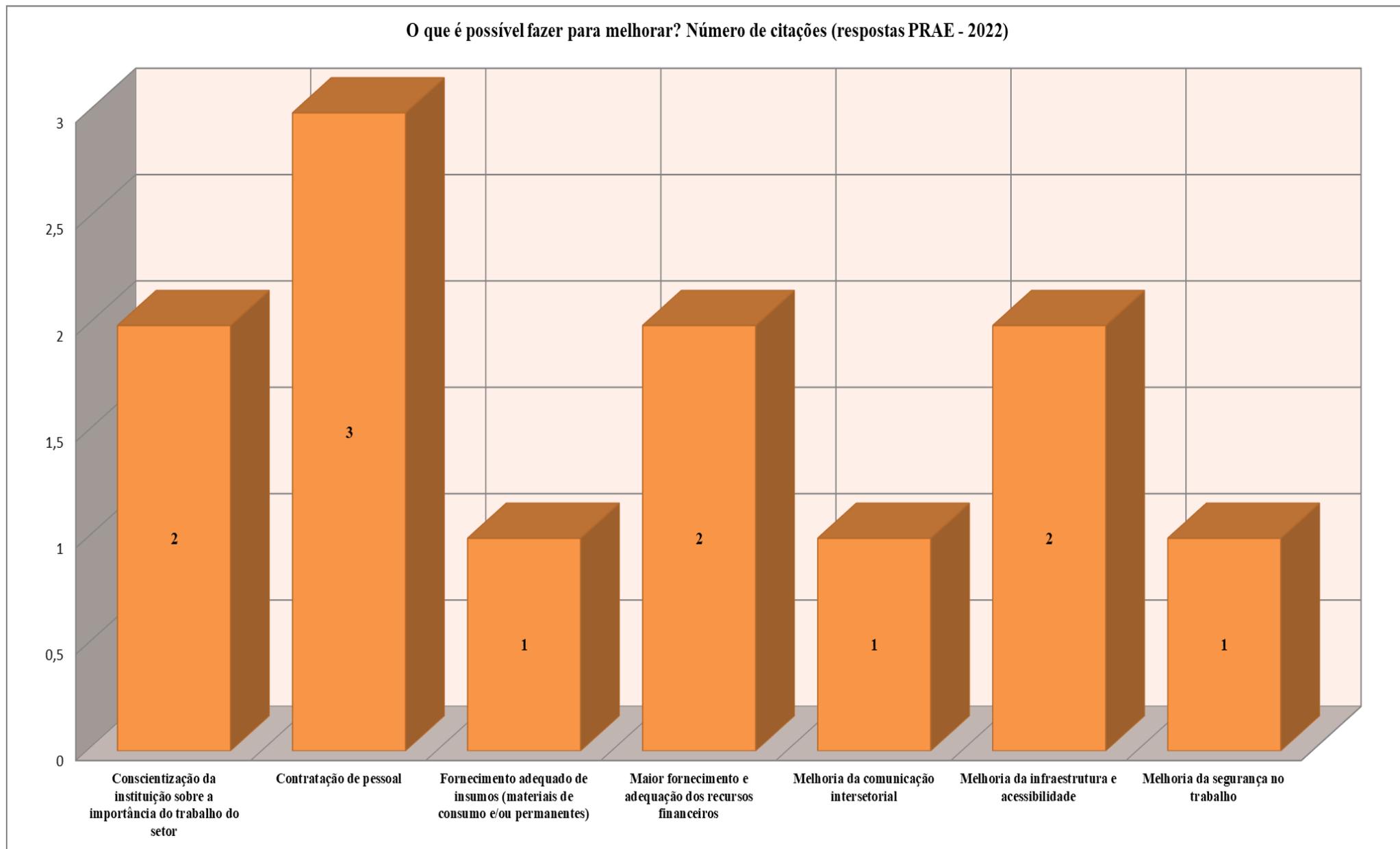
**Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PRAE - 2022)**



23 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Avanços



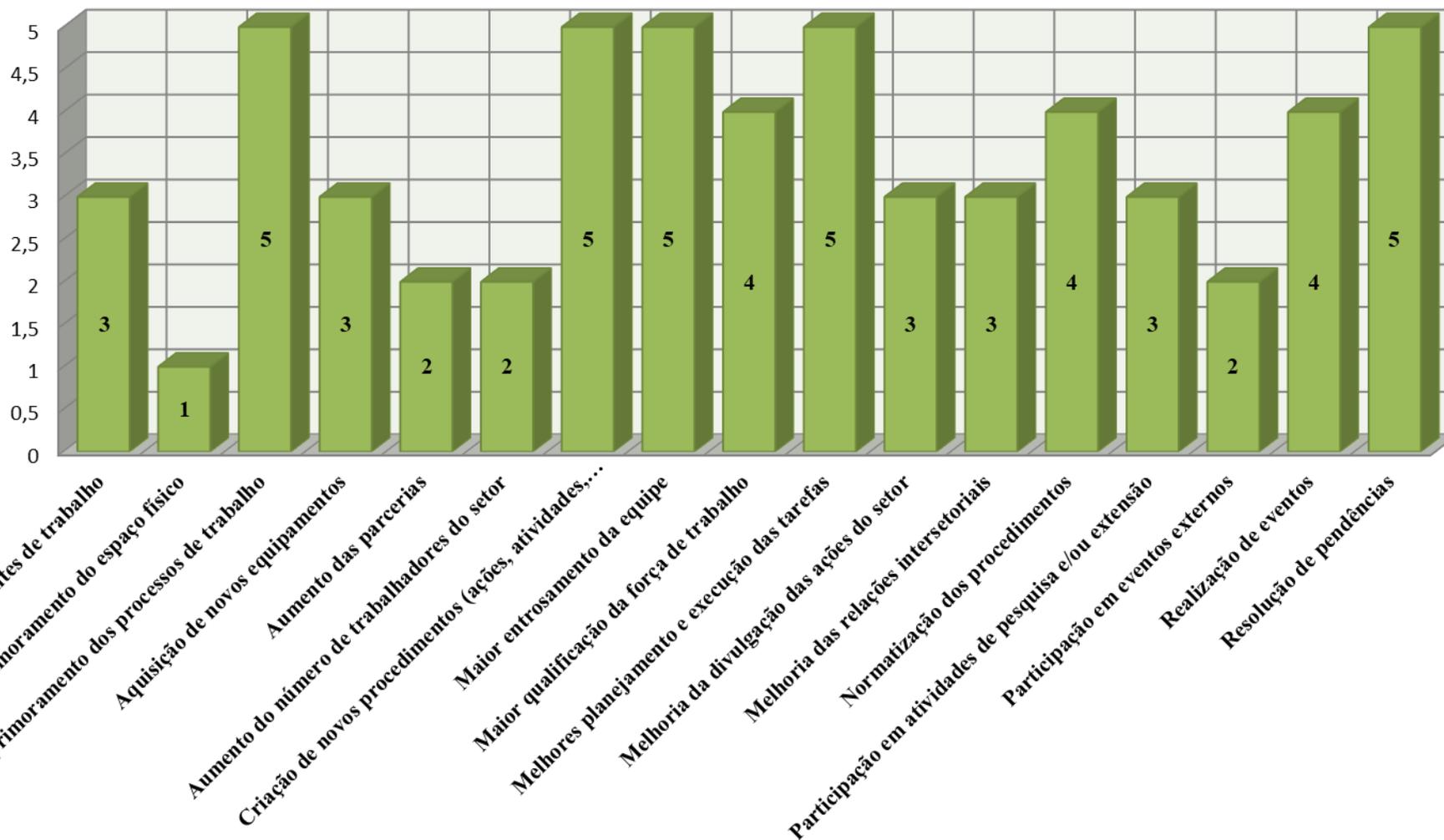
24 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Dificuldades



25 - Gráfico - Pré-avaliação PRAE: Propostas de Melhorias

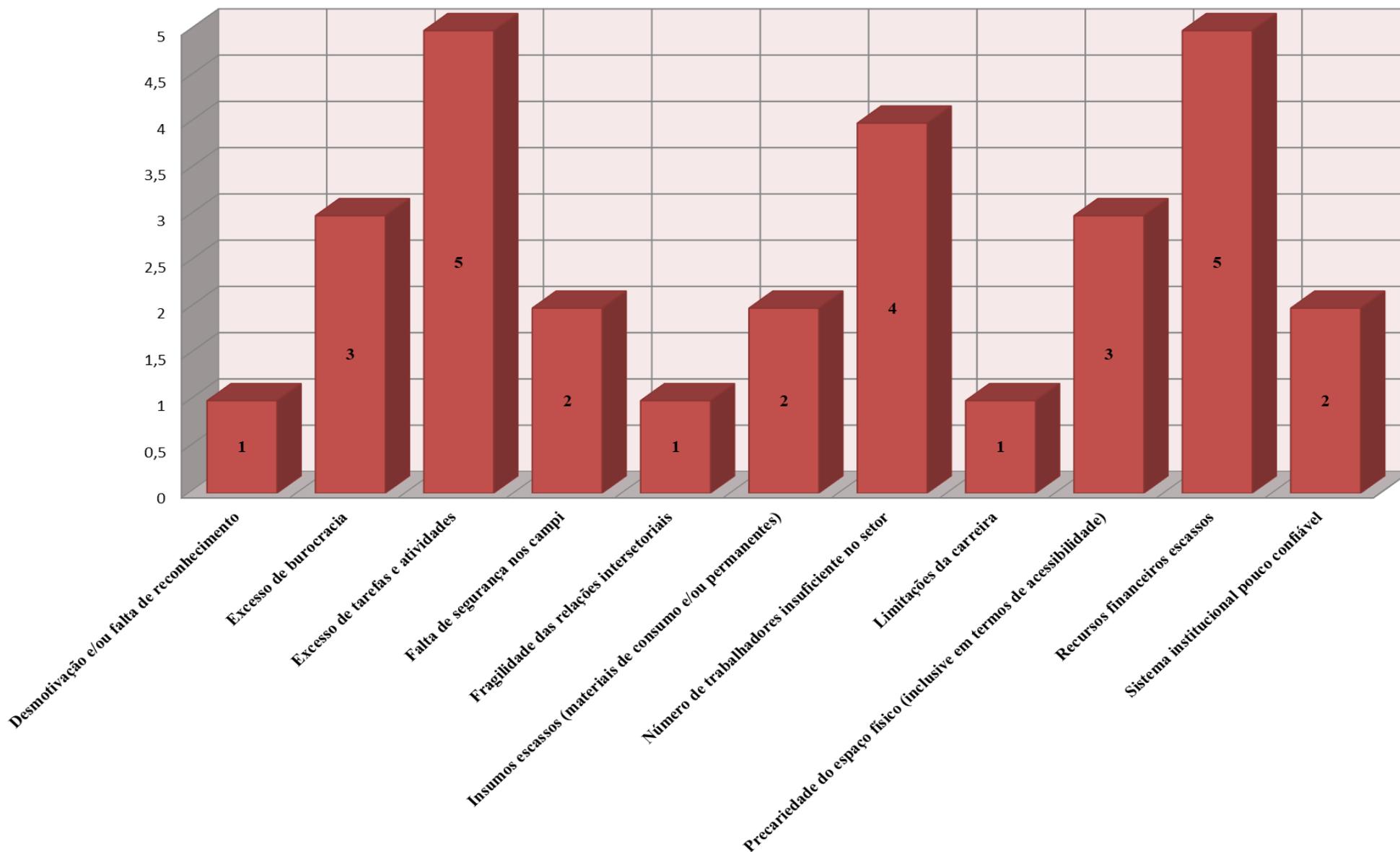
**PROPGPI:**

**Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PROPGPI - 2022)**



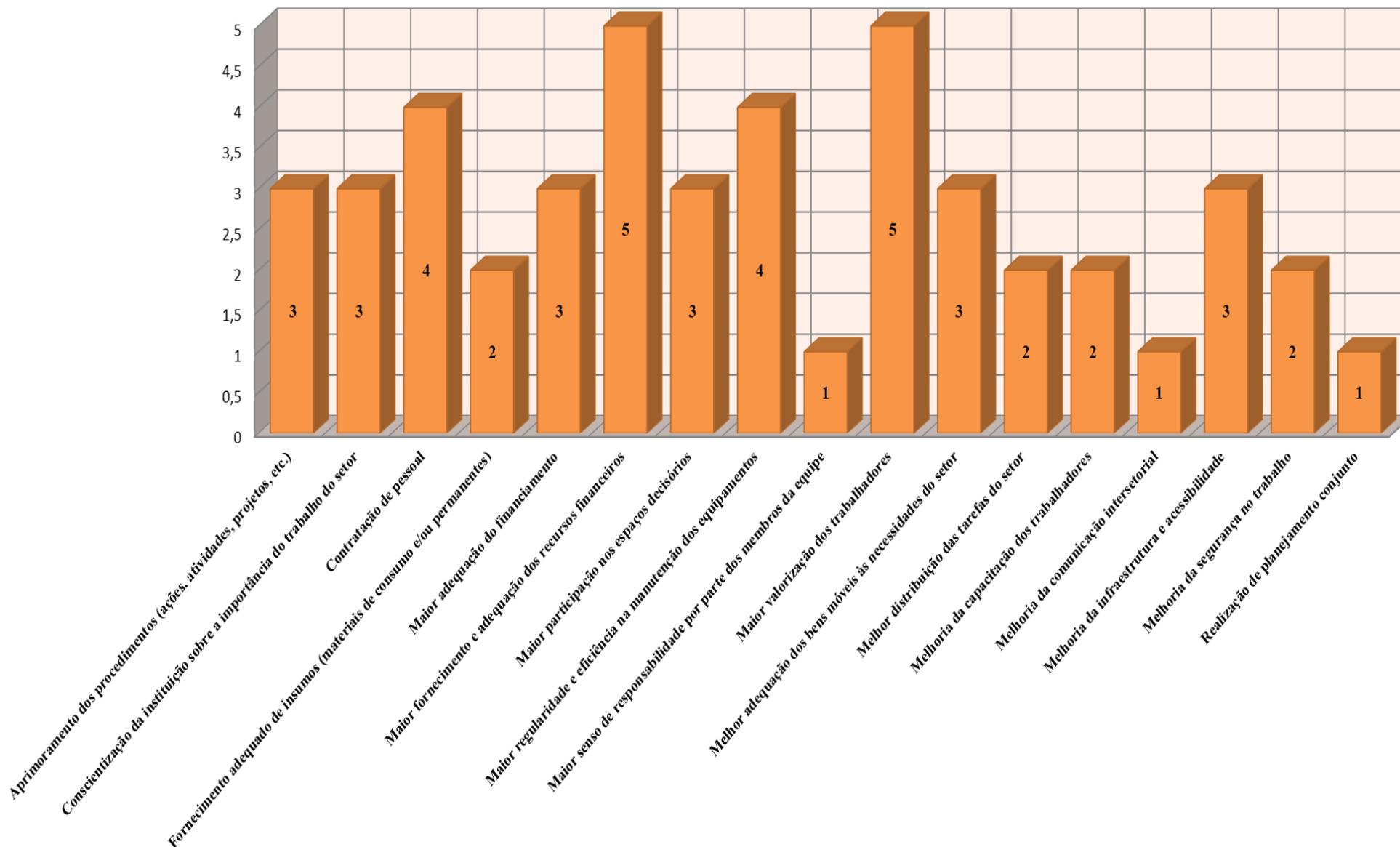
26 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas PROPGPI - 2022)

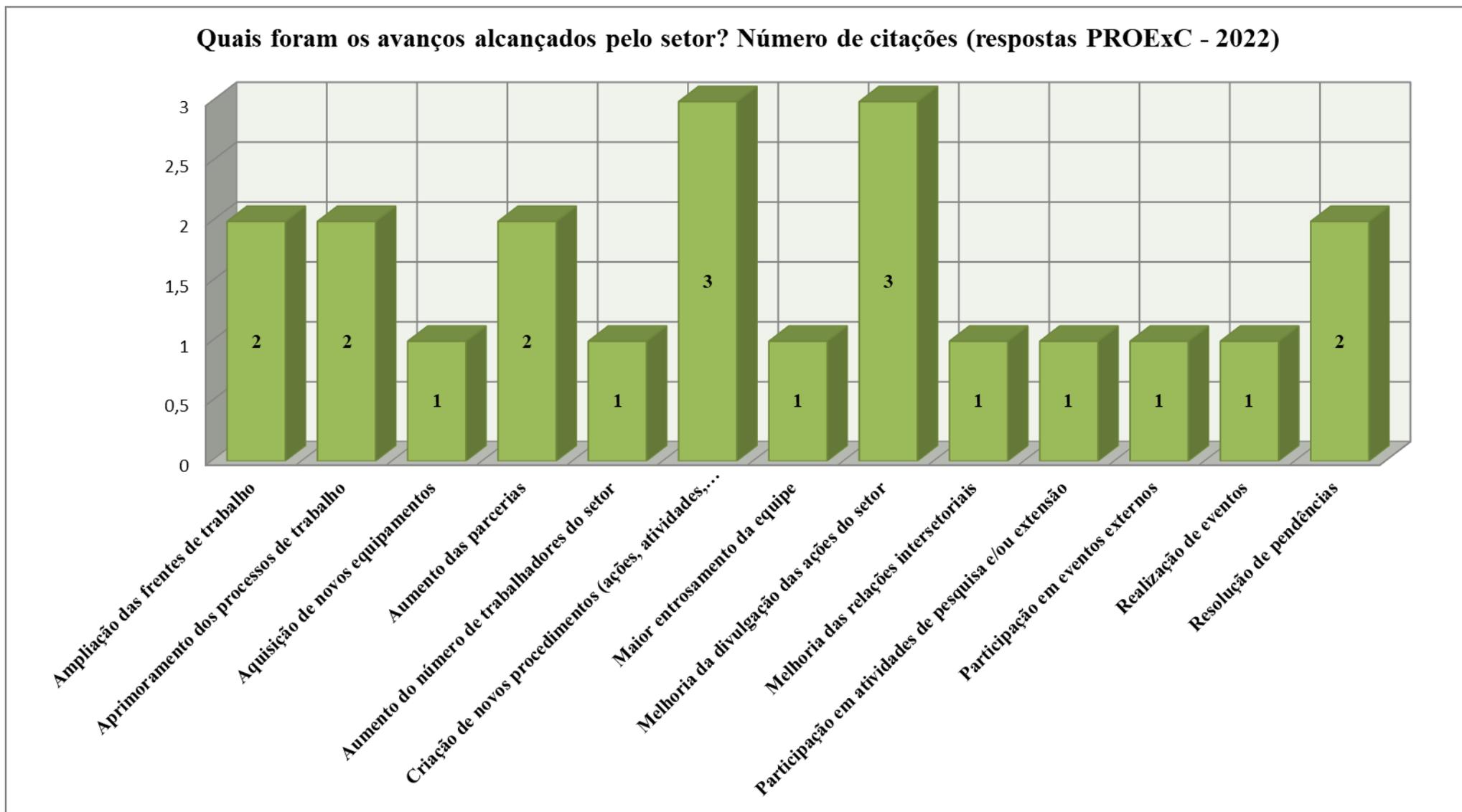


27 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROPGPI- 2022)

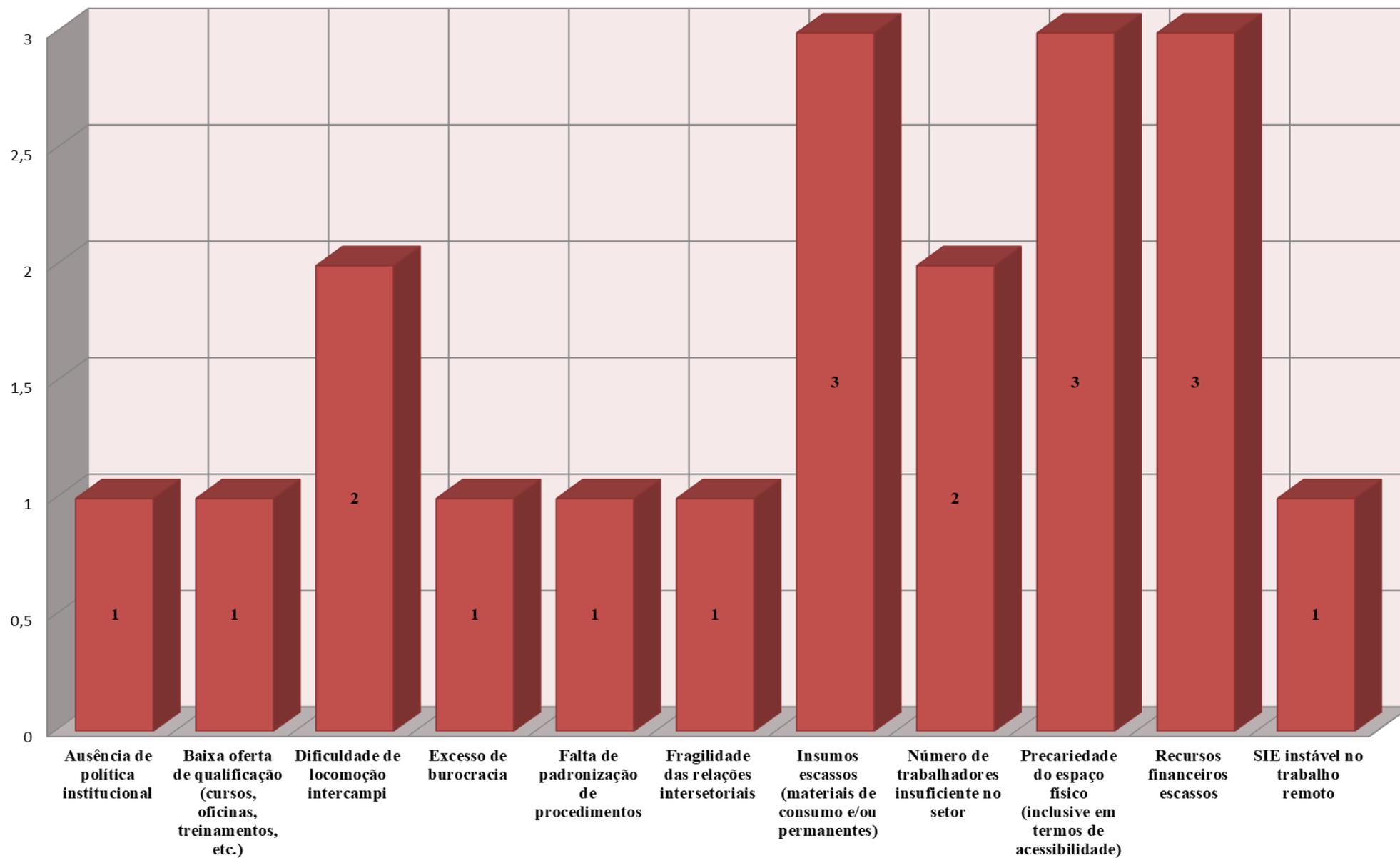


28 - Gráfico - Pré-avaliação PROPGPI: Propostas de Melhorias

**PROExC:**

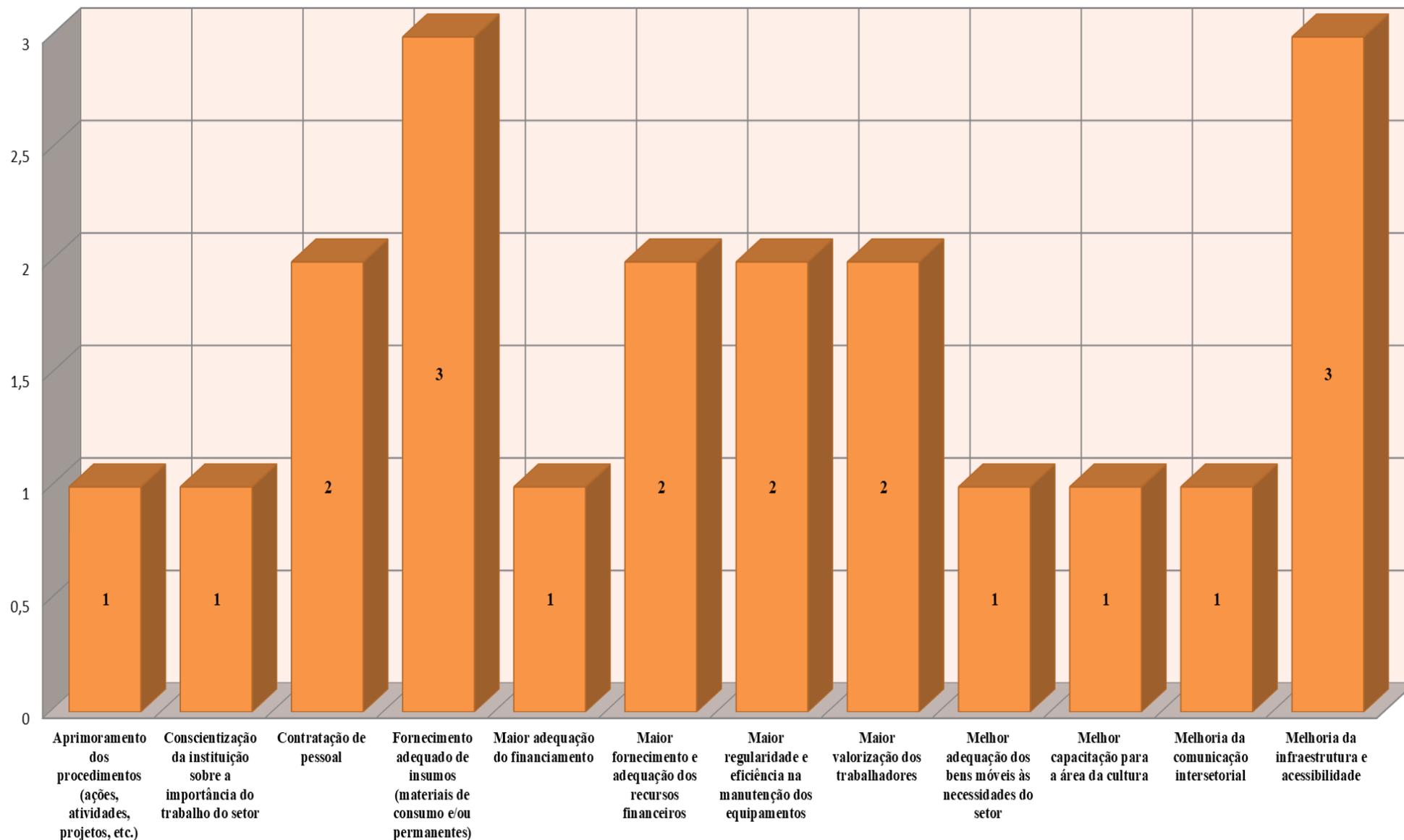
29 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas PROExC - 2022)



30 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Dificuldades

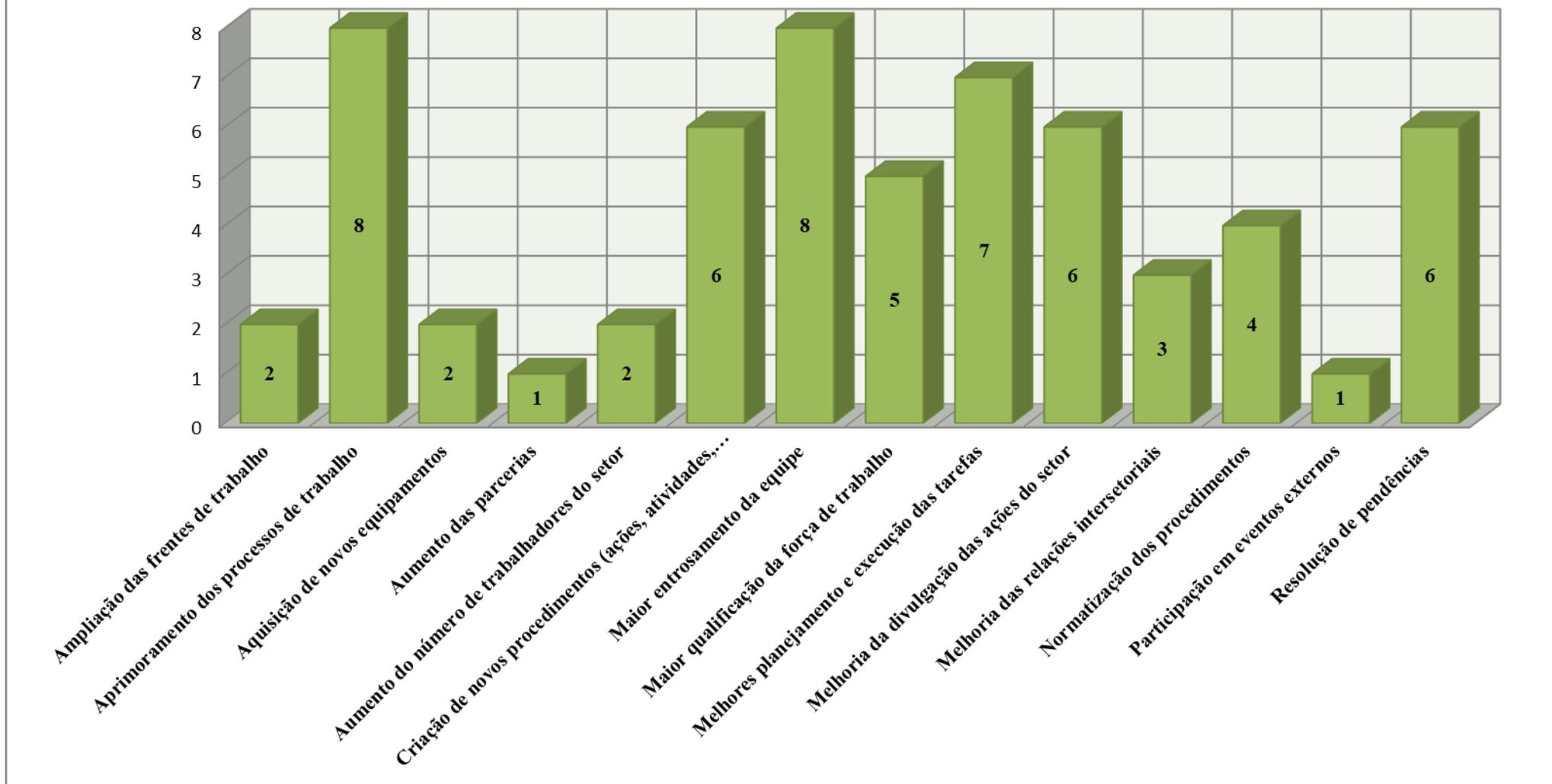
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROExC - 2022)



31 - Gráfico - Pré-avaliação PROExC: Propostas de Melhorias

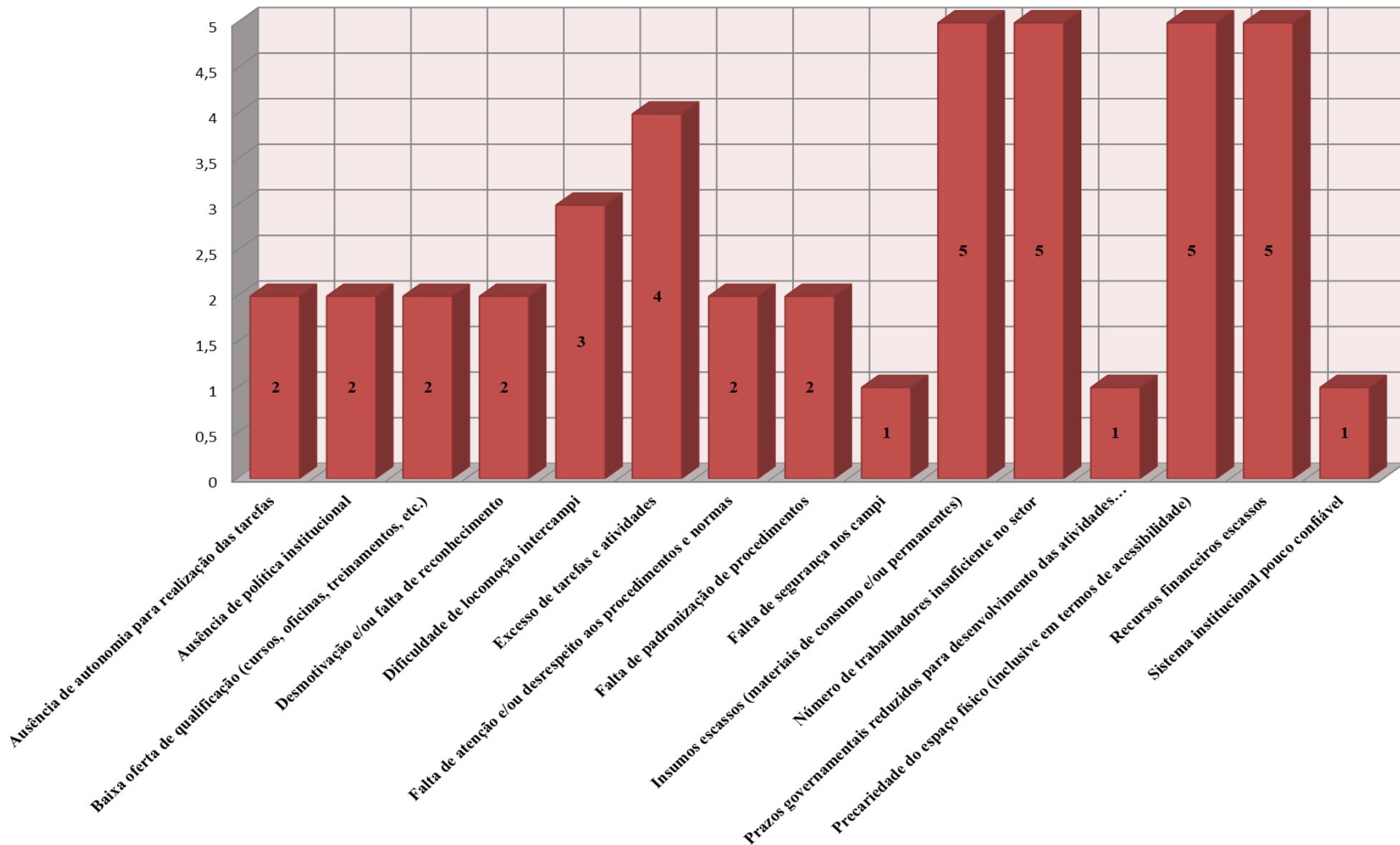
**PROPLAN:**

**Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PROPLAN - 2022)**



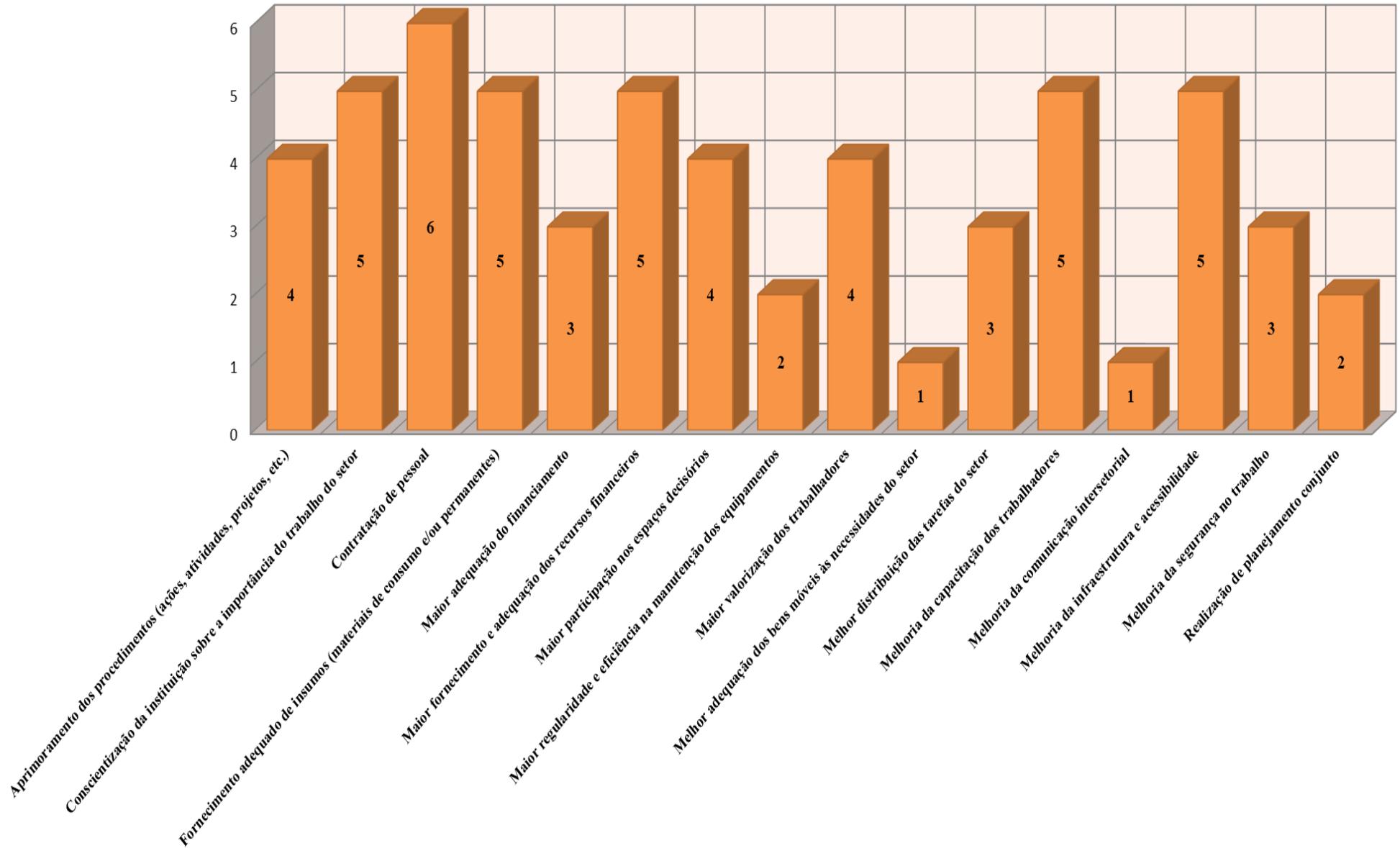
32 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas PROPLAN - 2022)



33 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Dificuldades

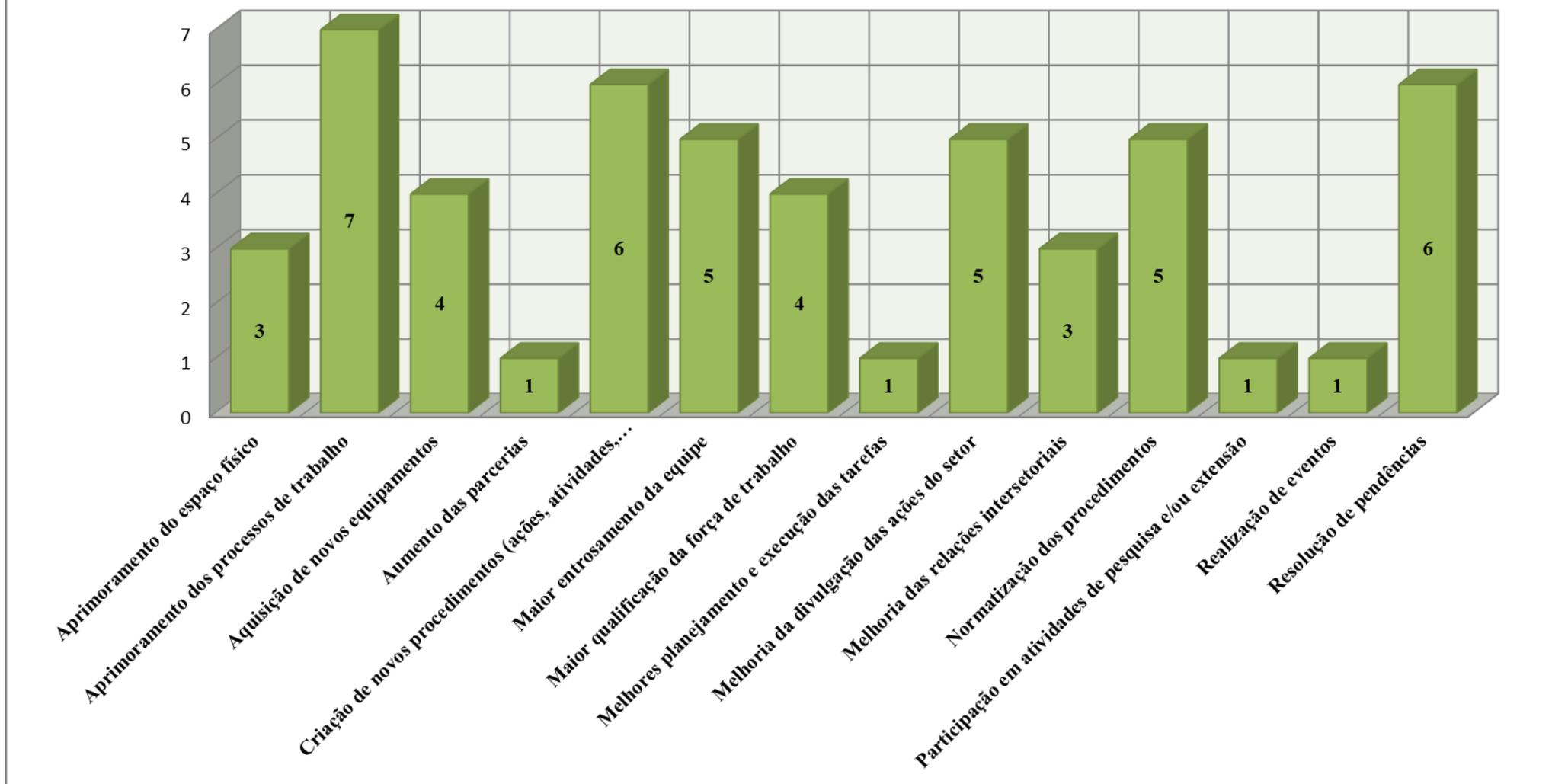
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROPLAN - 2022)



34 - Gráfico - Pré-avaliação PROPLAN: Propostas de Melhorias

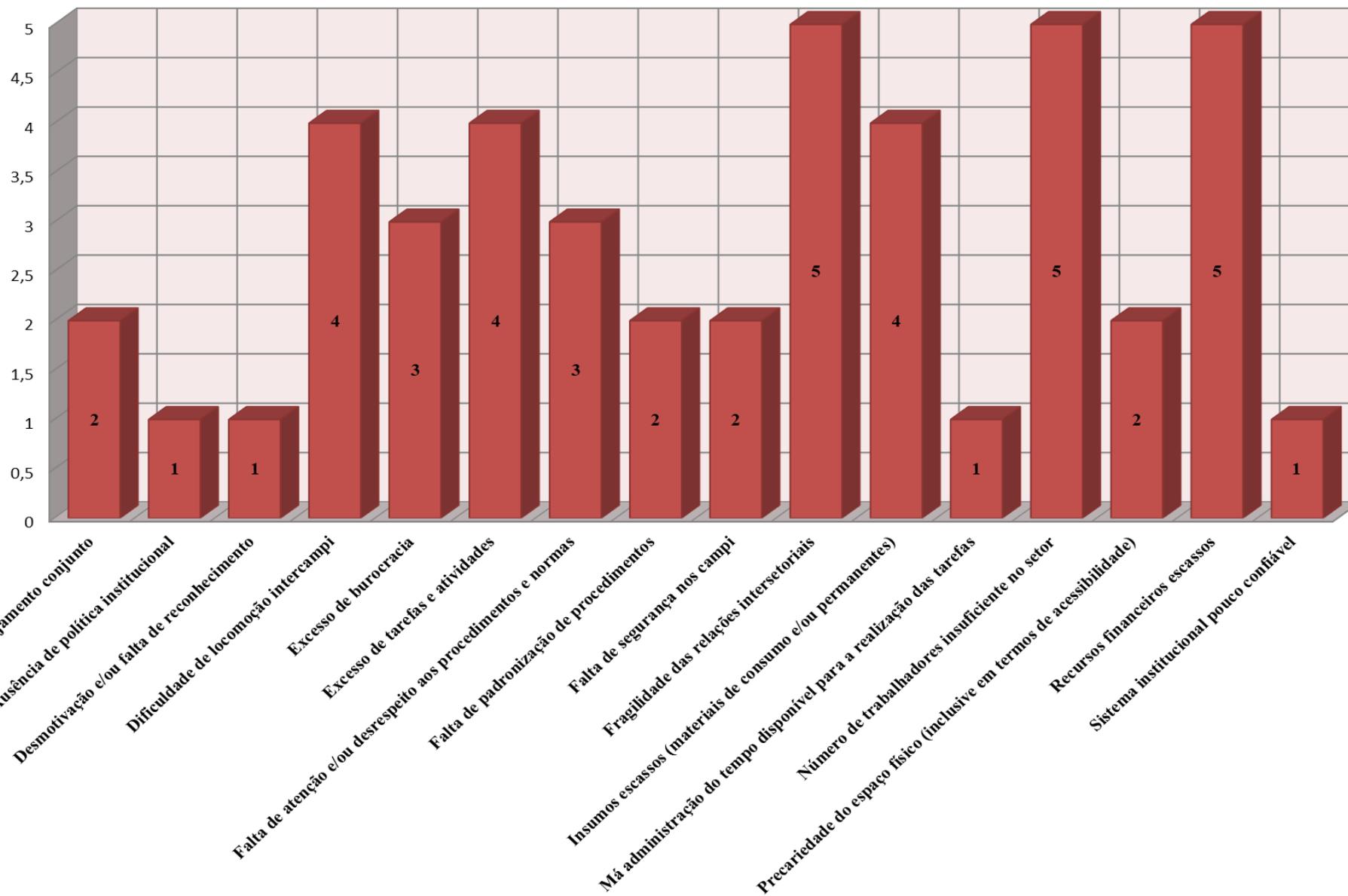
**PROAD:**

**Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PROAD - 2022)**



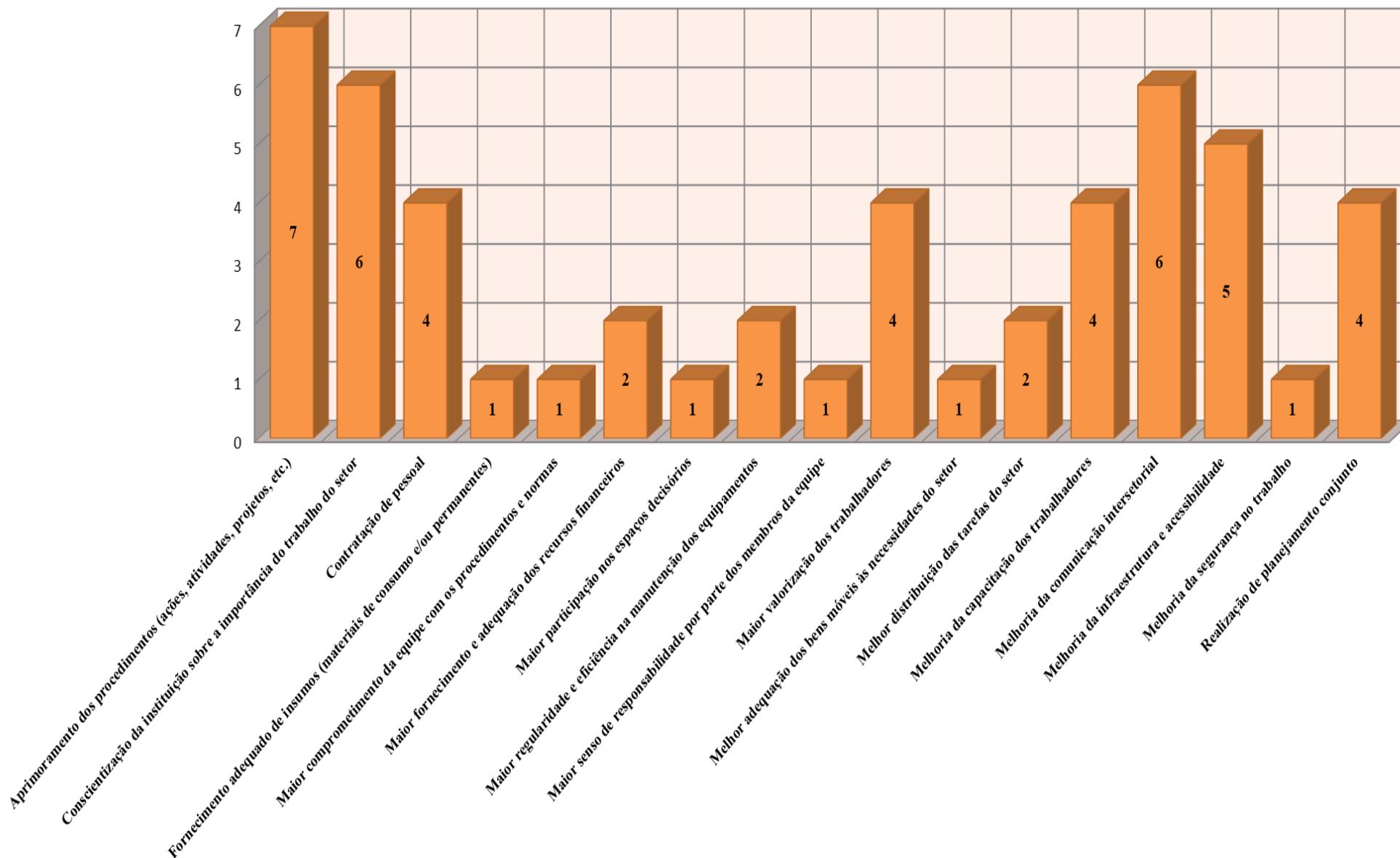
35 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas PROAD - 2022)



36 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Dificuldades

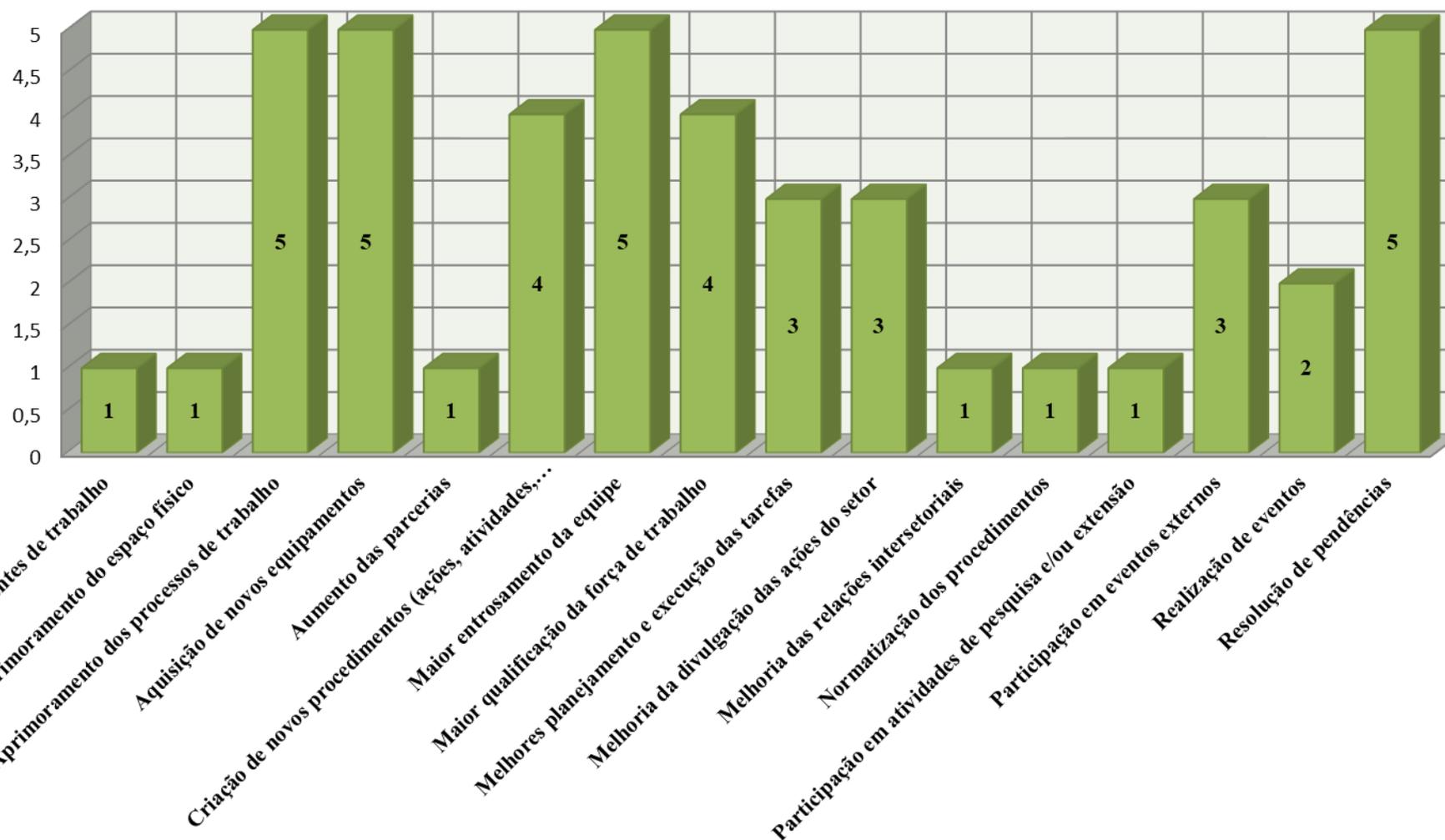
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROAD - 2022)



37 - Gráfico - Pré-avaliação PROAD: Propostas de Melhorias

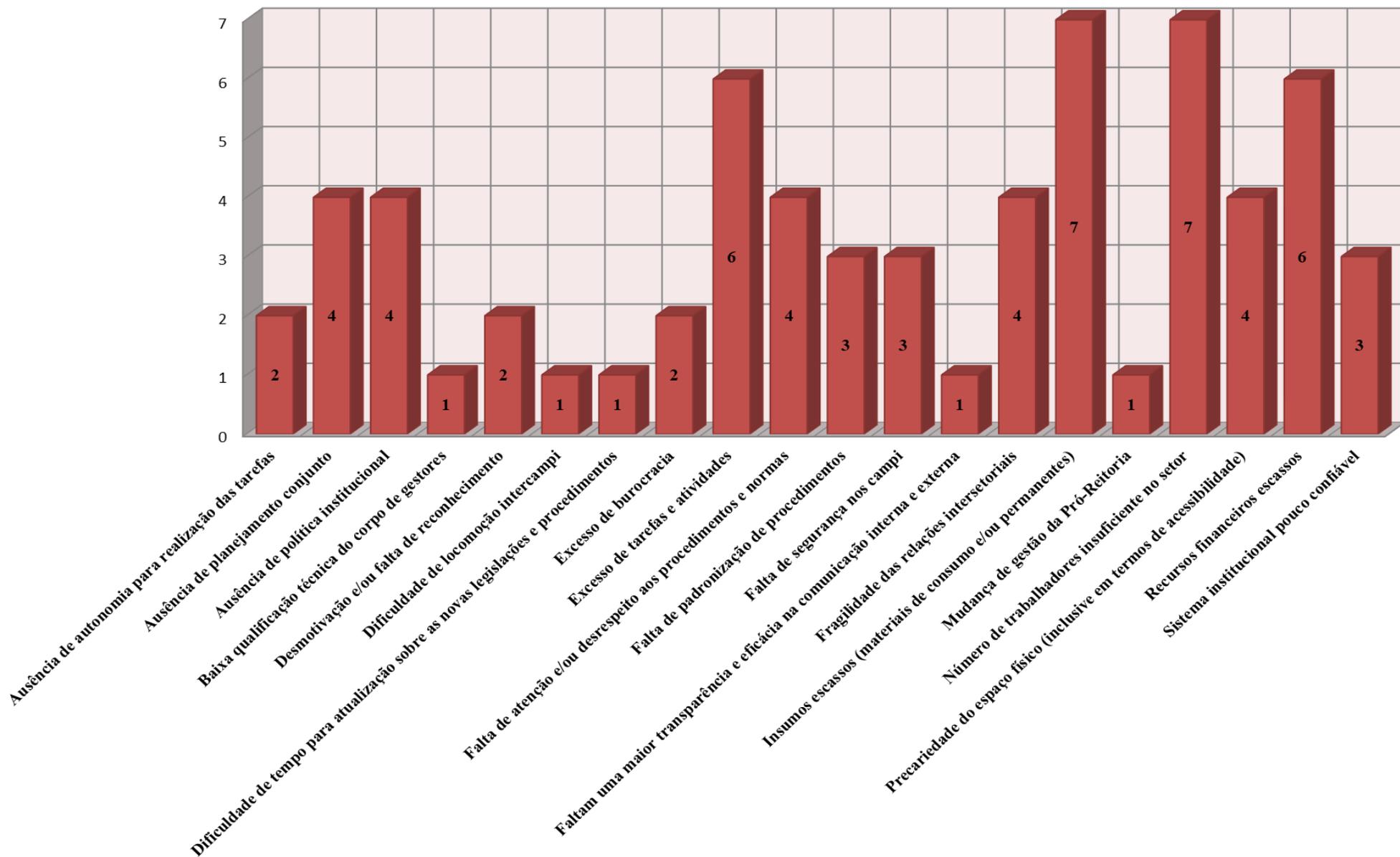
**PROGEPE:**

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas PROGEPE - 2022)



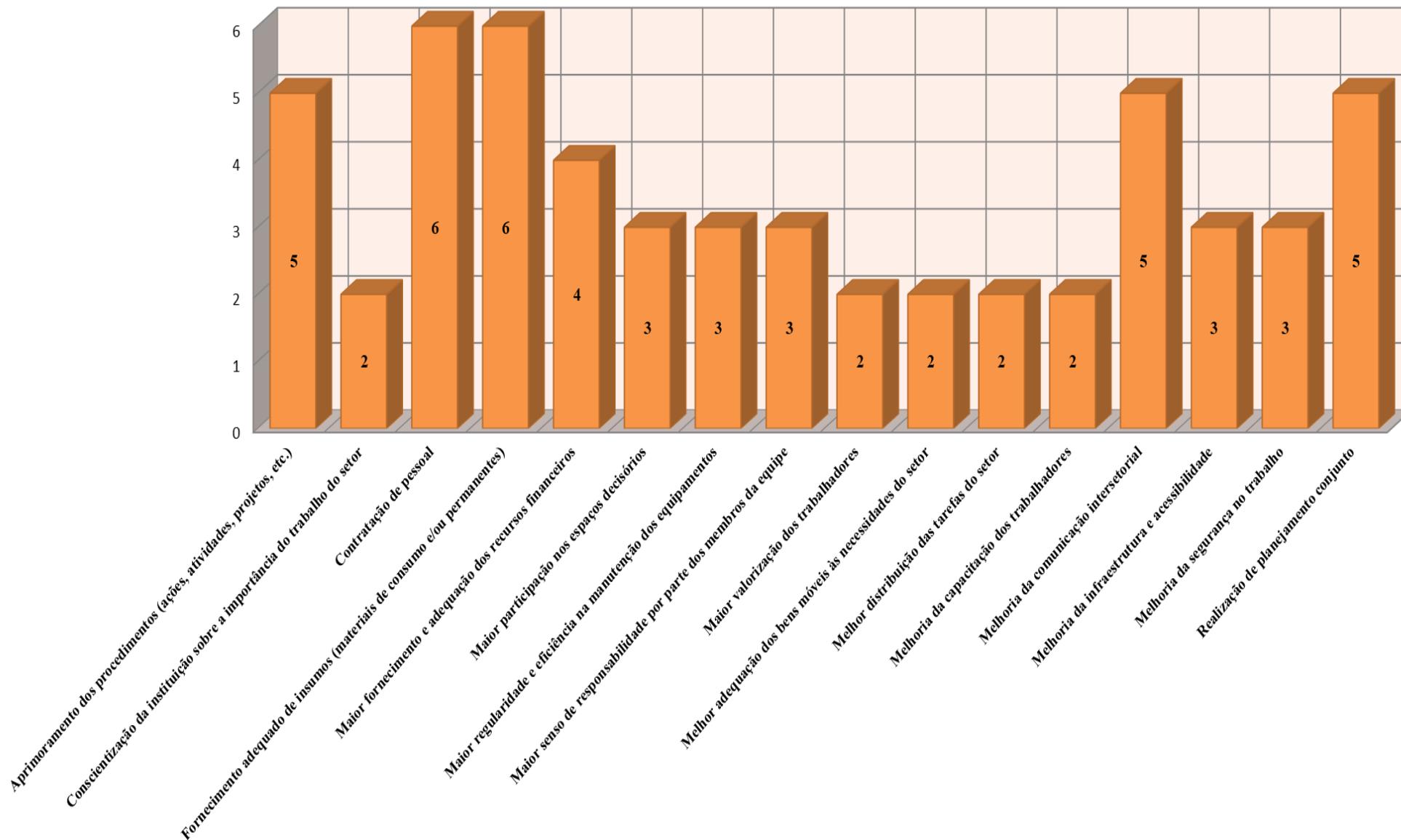
38 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas PROGEPE - 2022)

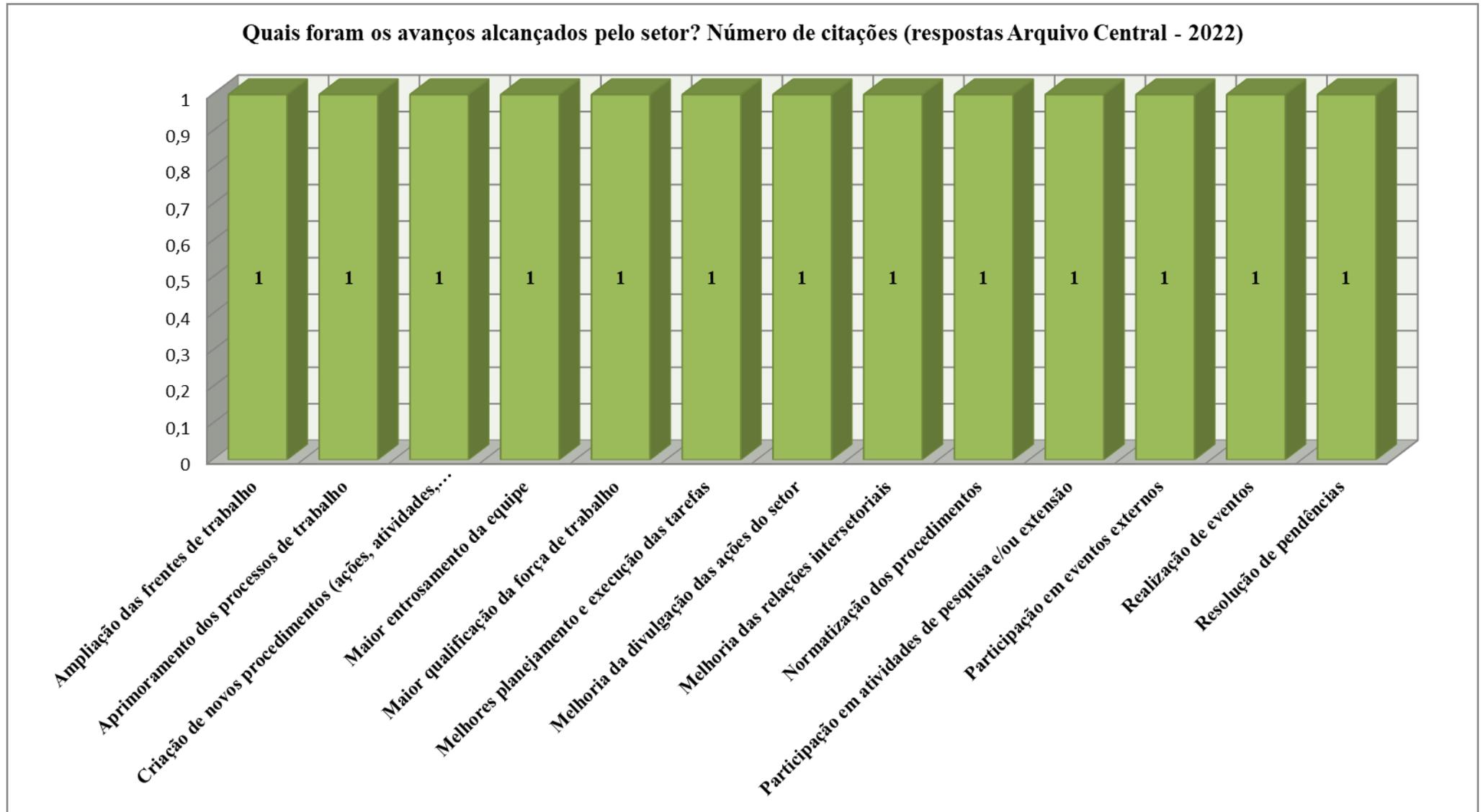


39 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Dificuldades

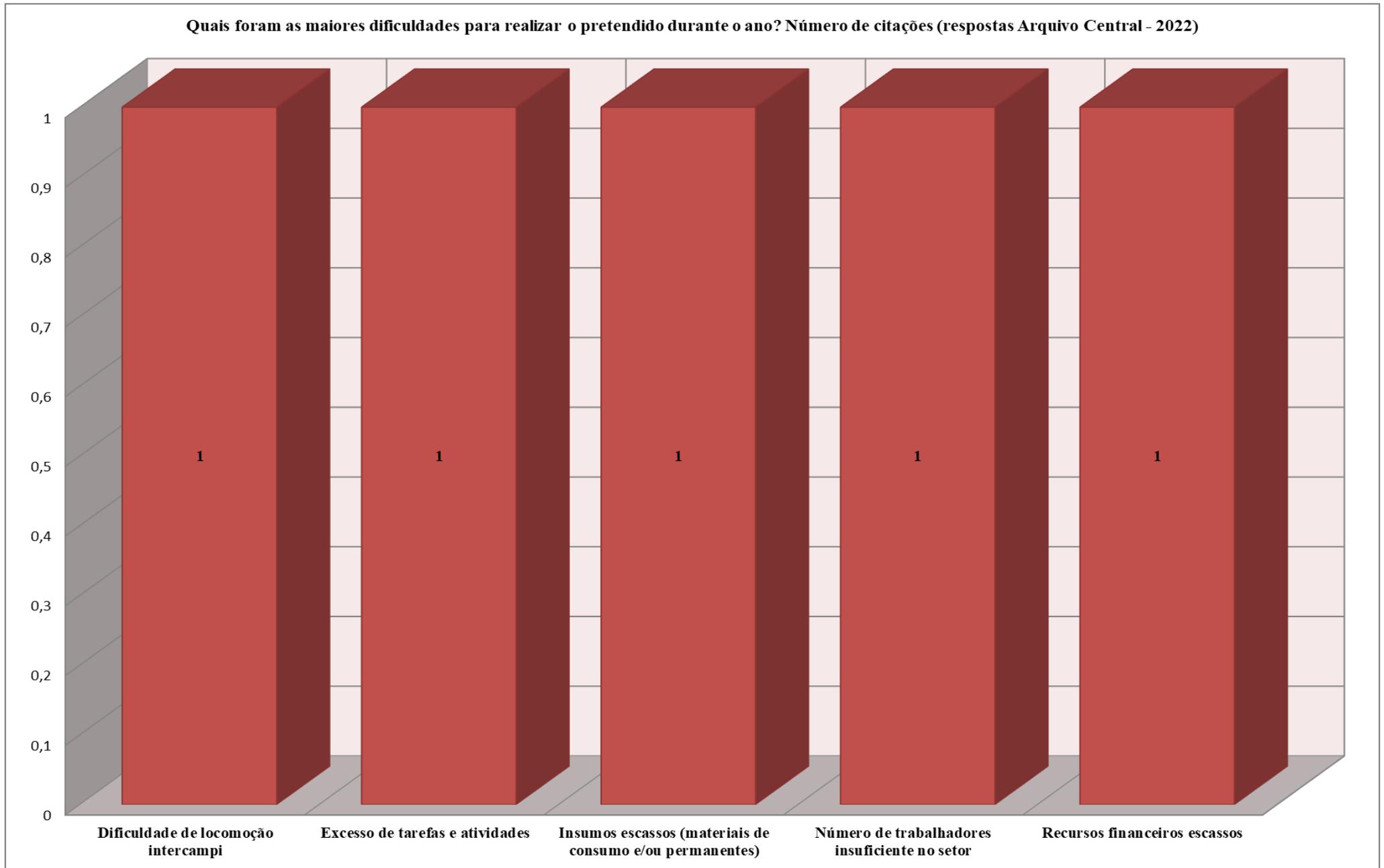
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas PROGEPE - 2022)



40 - Gráfico - Pré-avaliação PROGEPE: Propostas de Melhorias

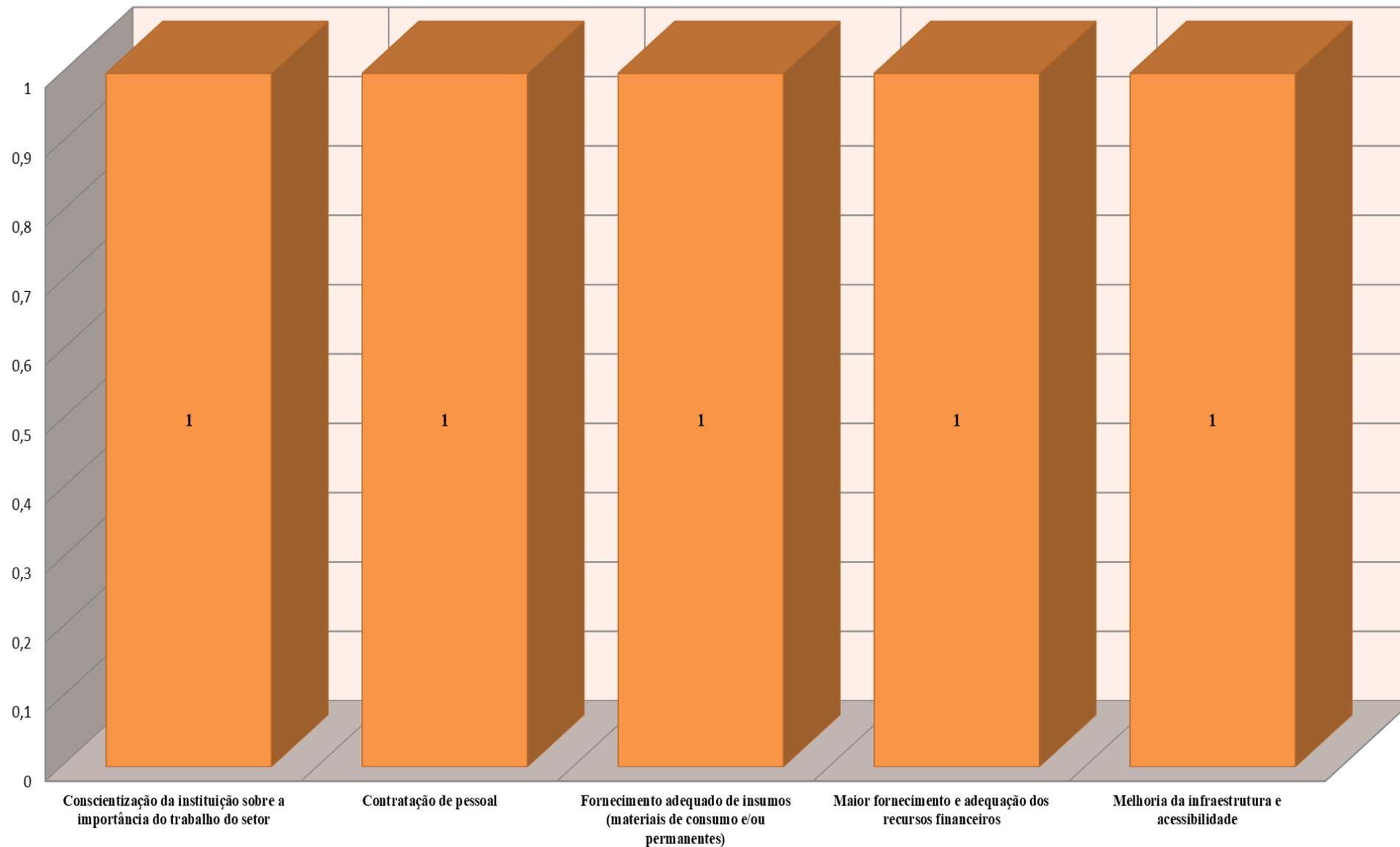
**Arquivo Central:**

41 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Avanços

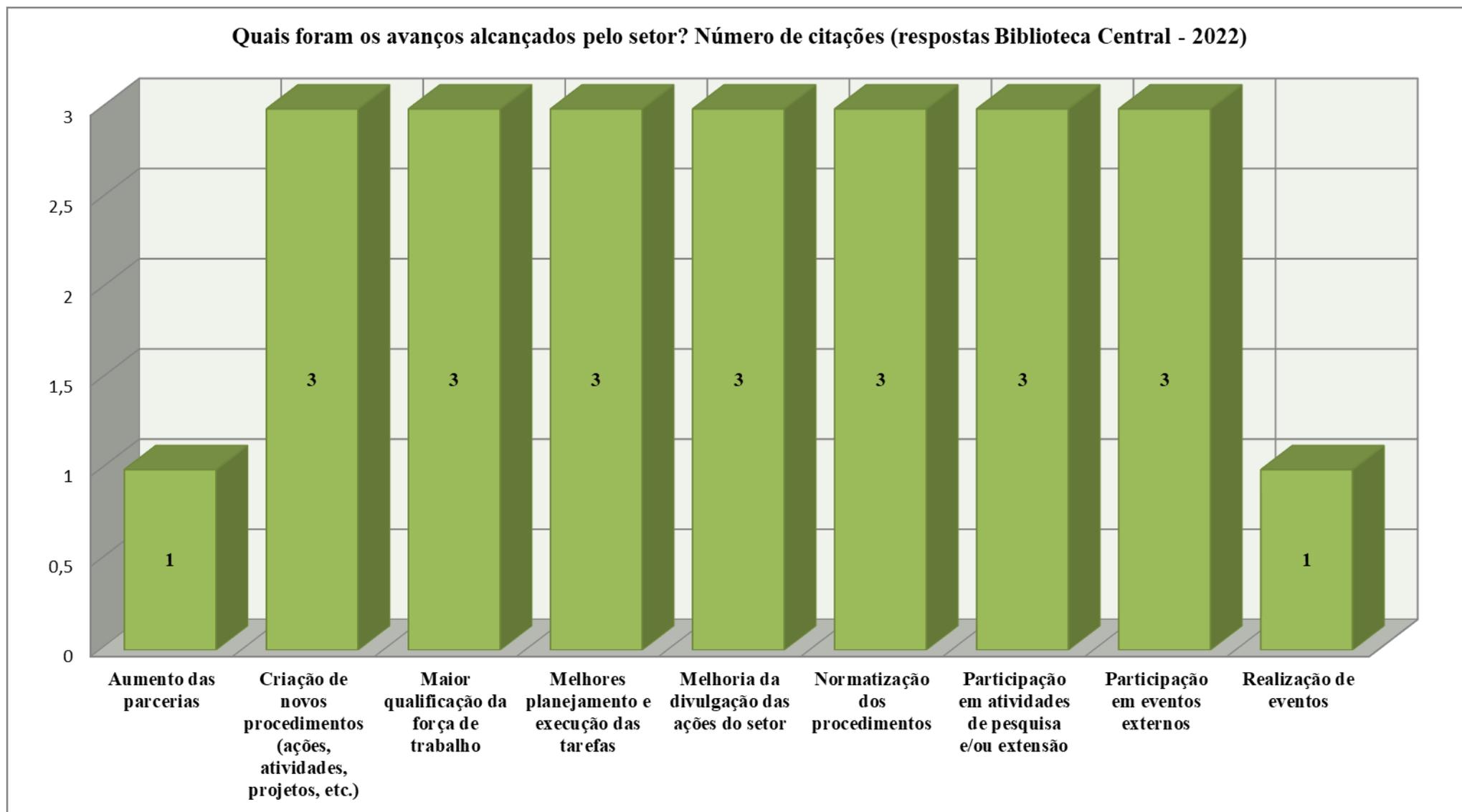


42 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas Arquivo Central - 2022)

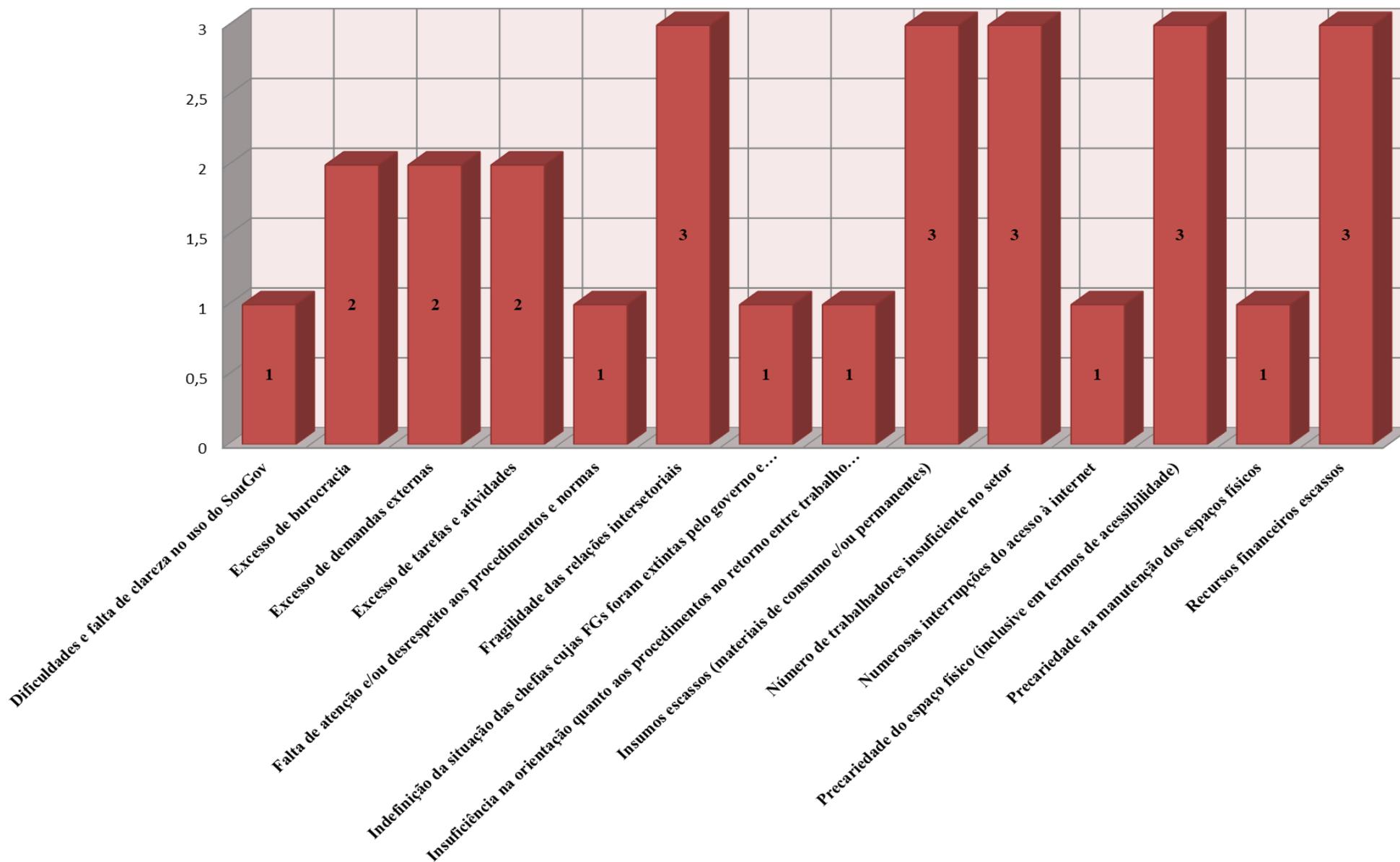


43 - Gráfico - Pré-avaliação Arquivo Central: Propostas de Melhorias

**Biblioteca Central:**

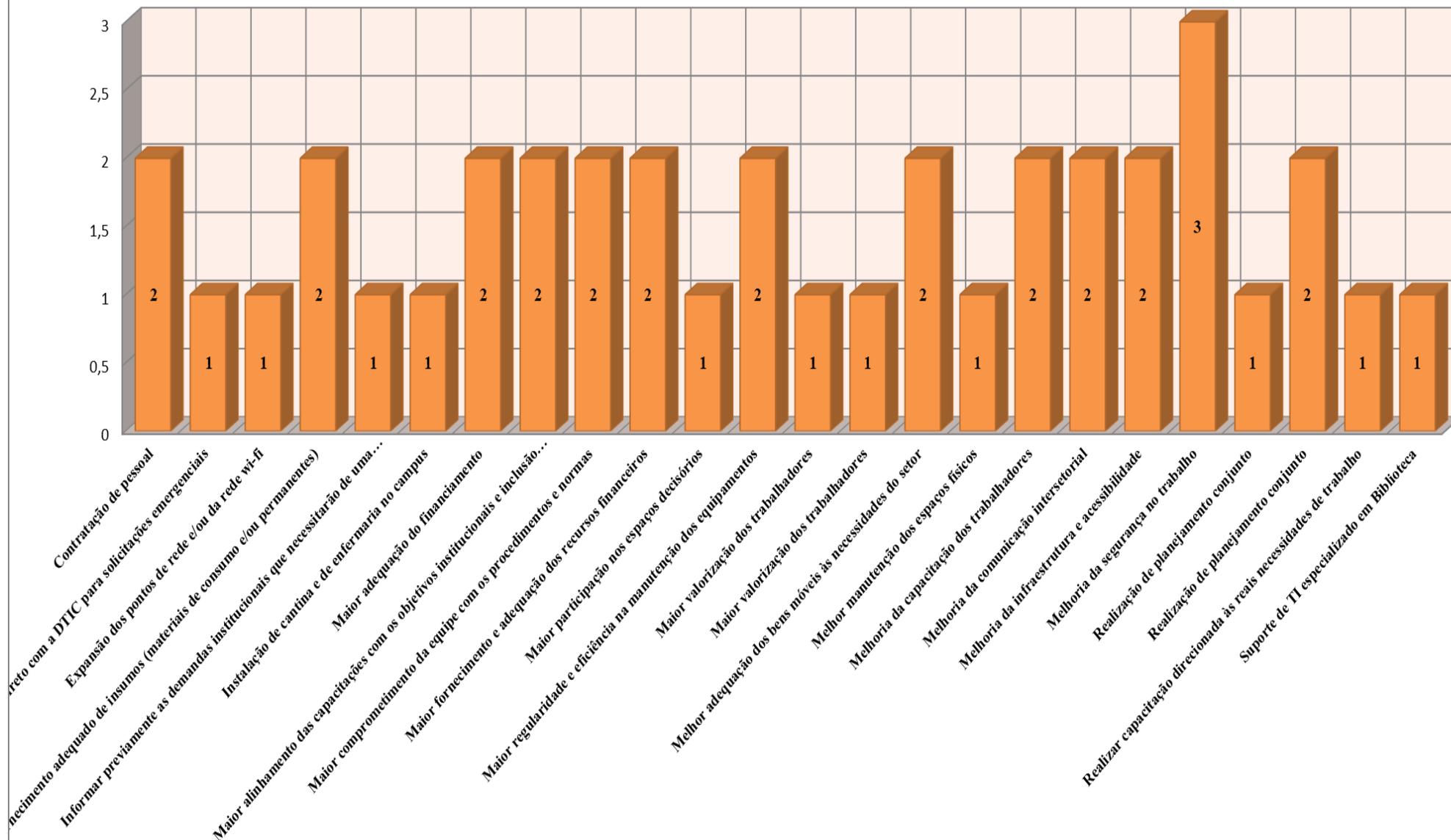
44 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas Biblioteca Central - 2022)



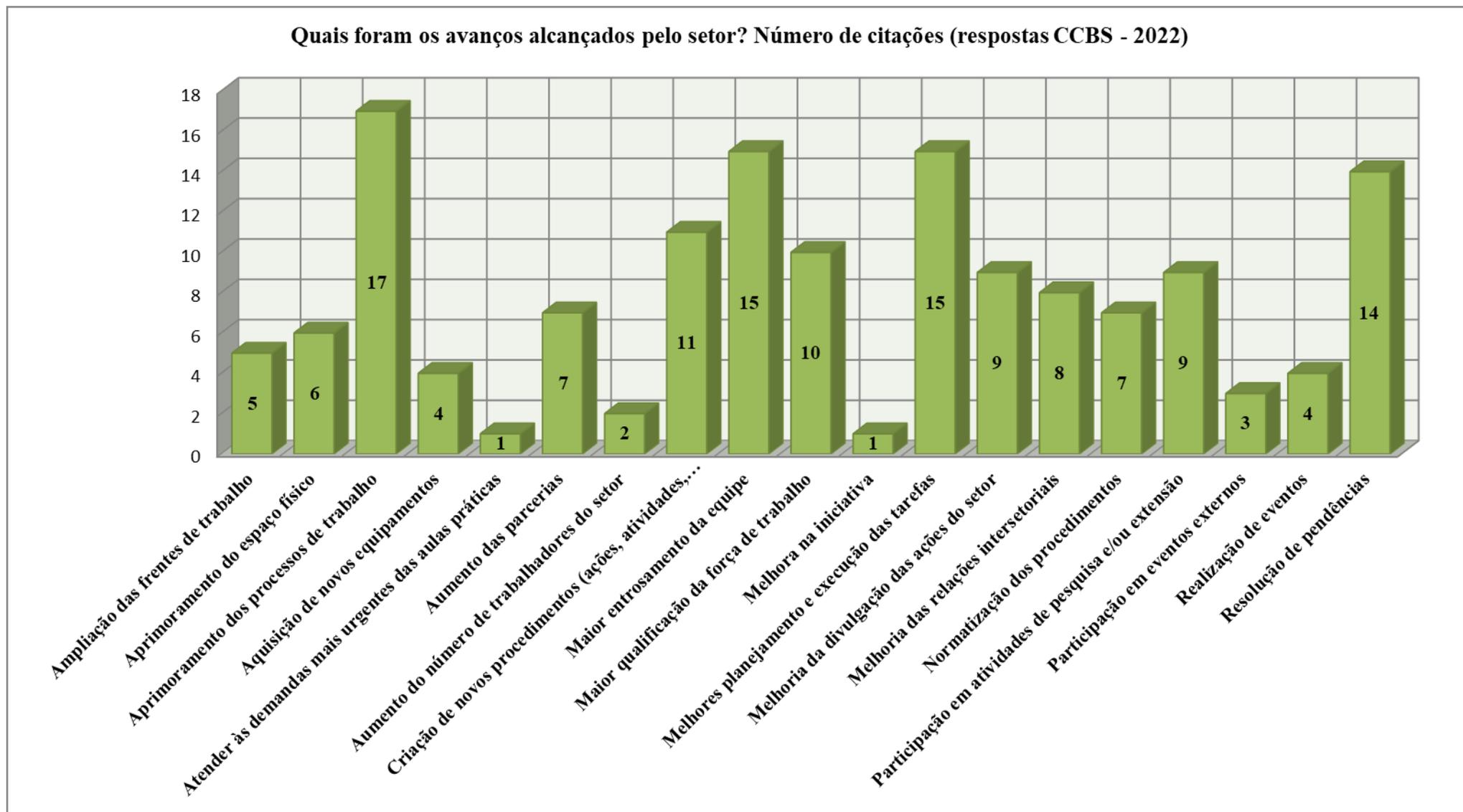
45 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas Biblioteca Central - 2022)



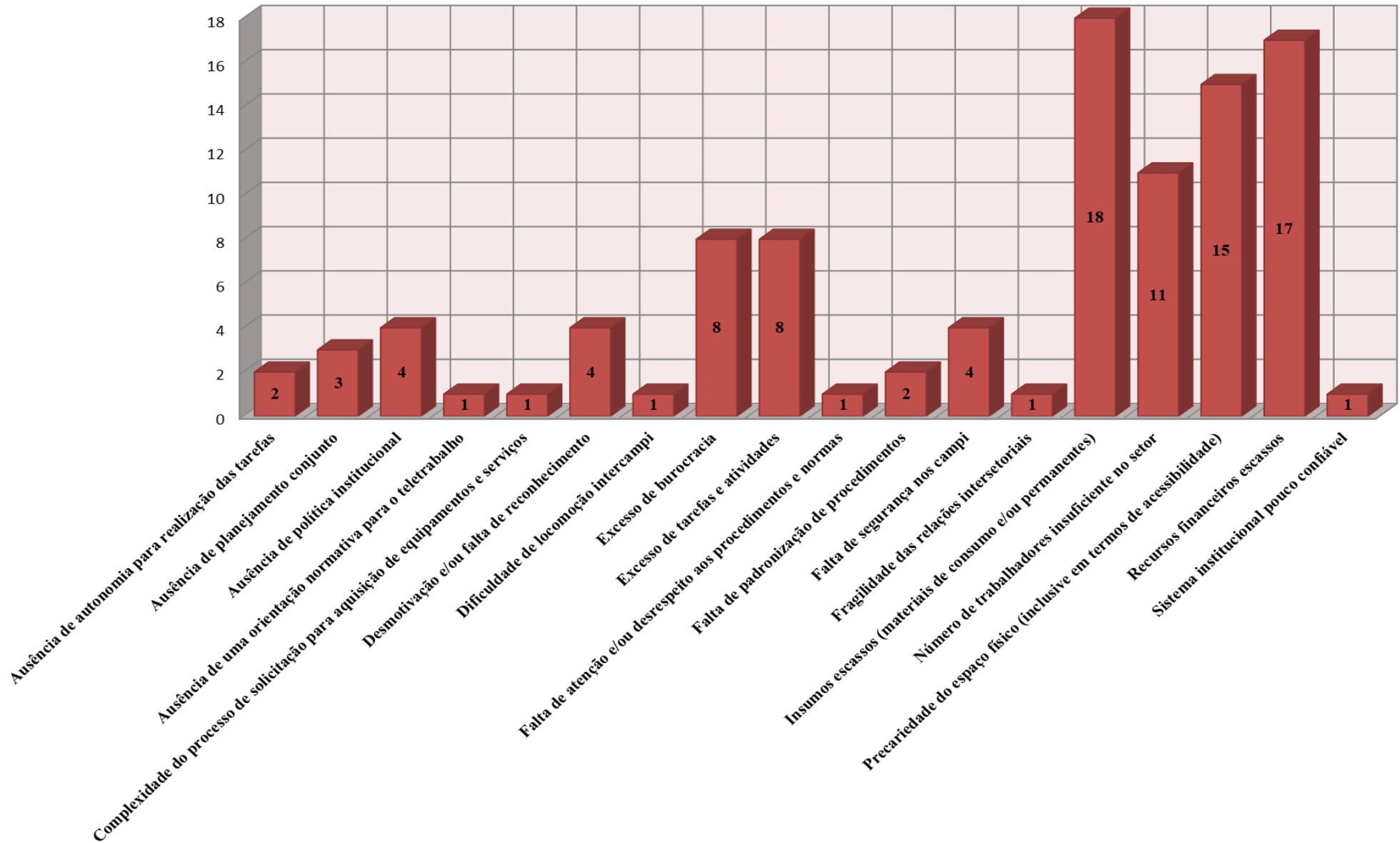
46 - Gráfico - Pré-avaliação Biblioteca Central: Propostas de Melhorias

## CCBS:



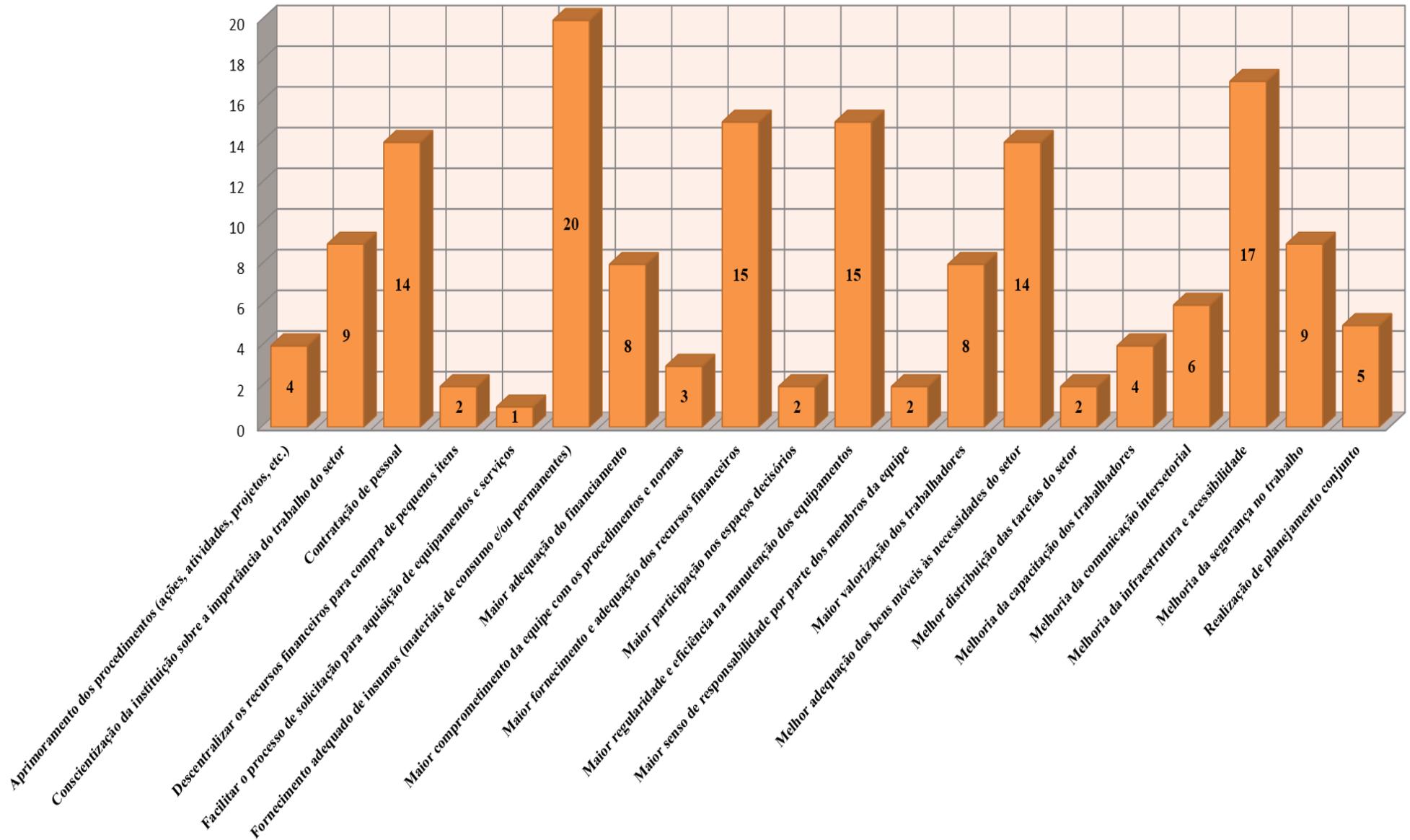
47 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Avanços

**Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas CCBS - 2022)**

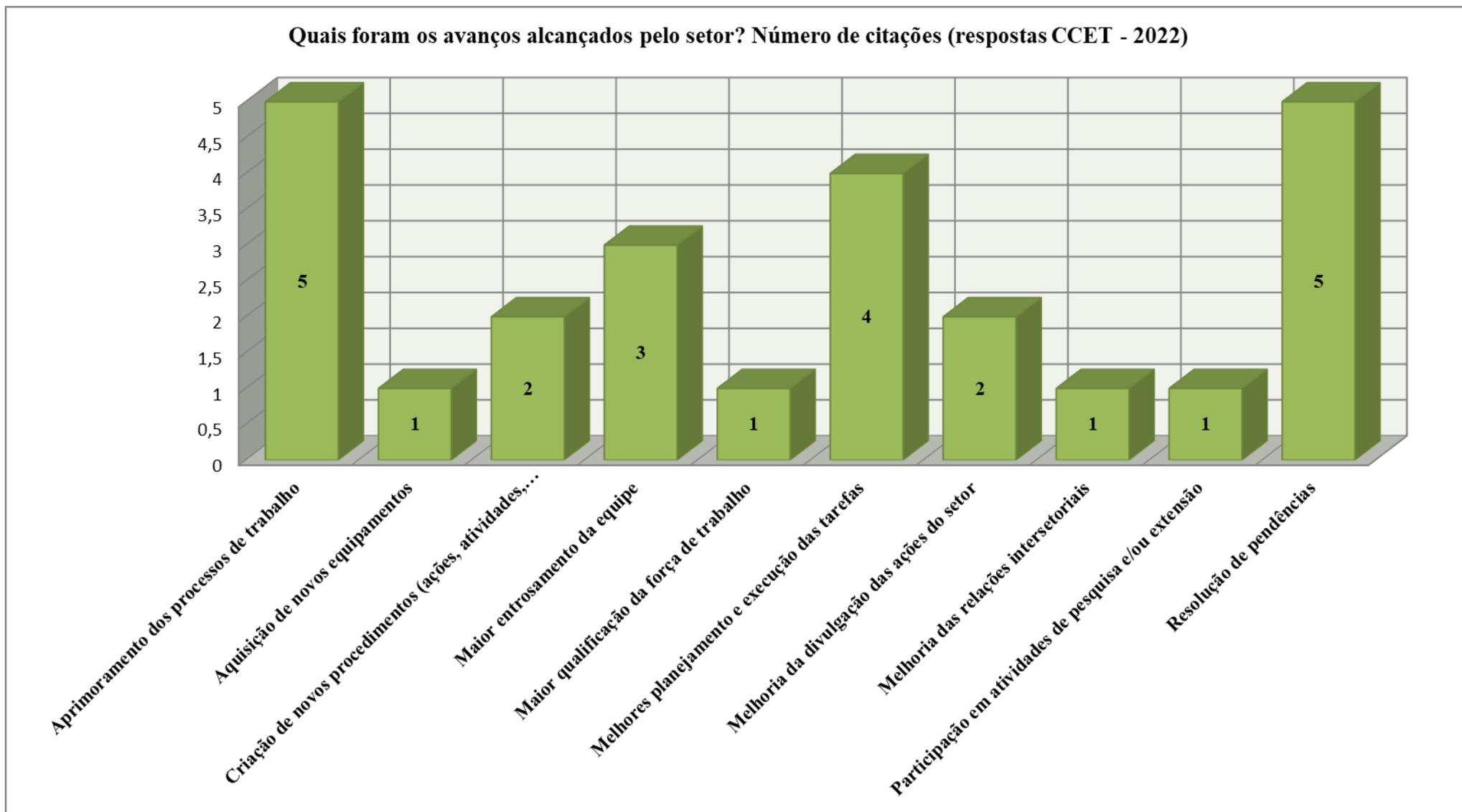


48 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas CCBS - 2022)

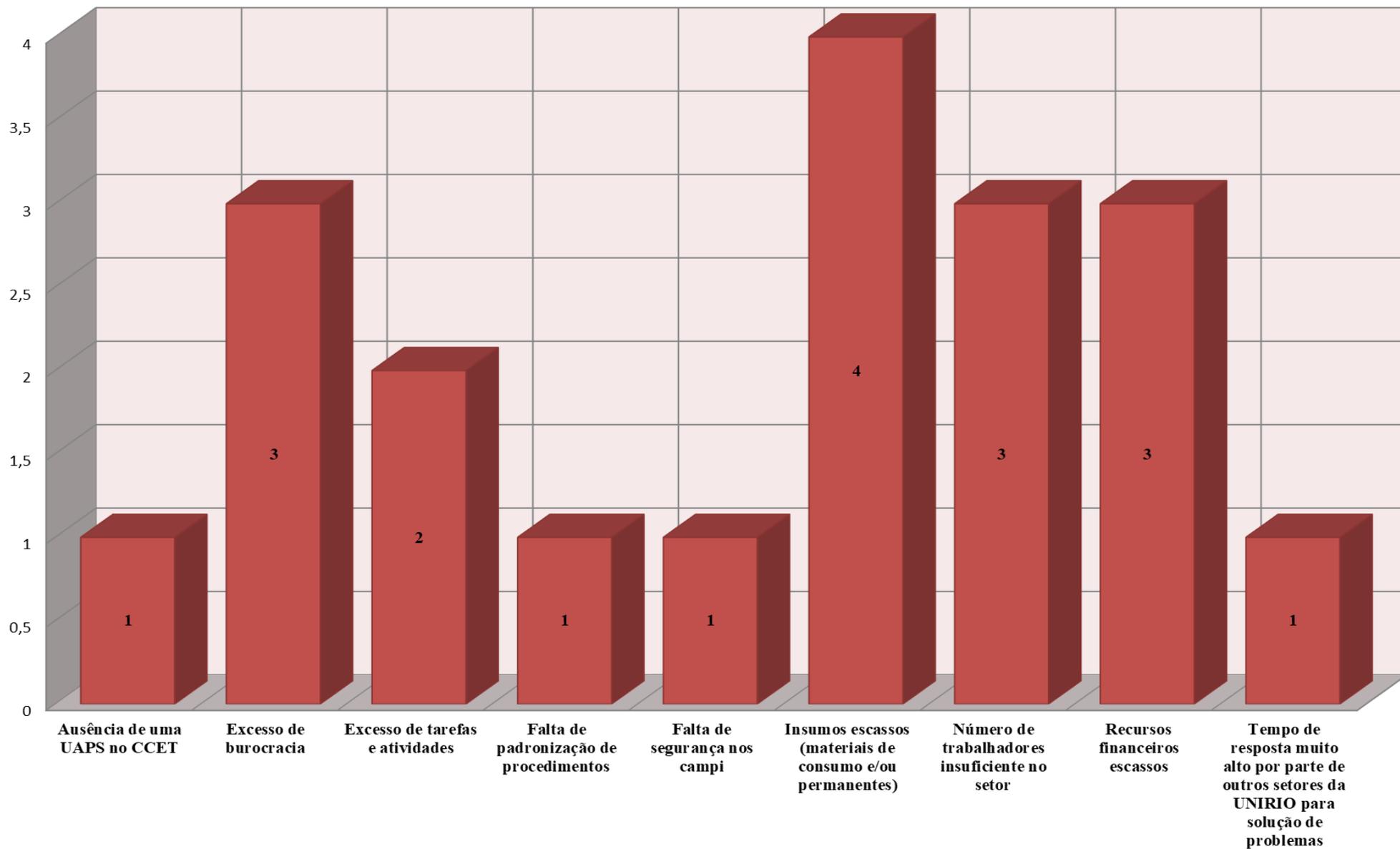


49 - Gráfico - Pré-avaliação CCBS: Propostas de Melhorias

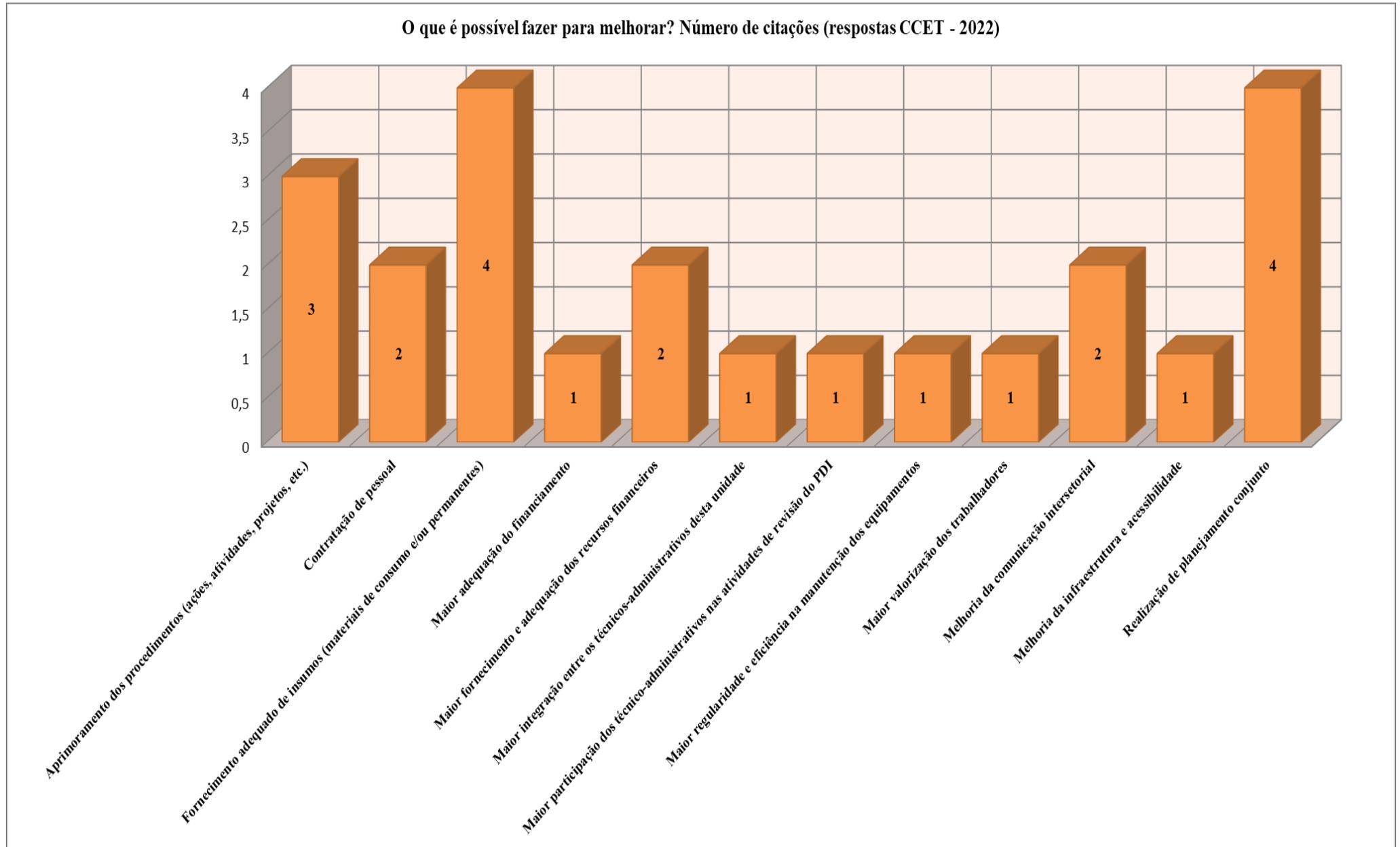
**CCET:**

50 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas CCET - 2022)



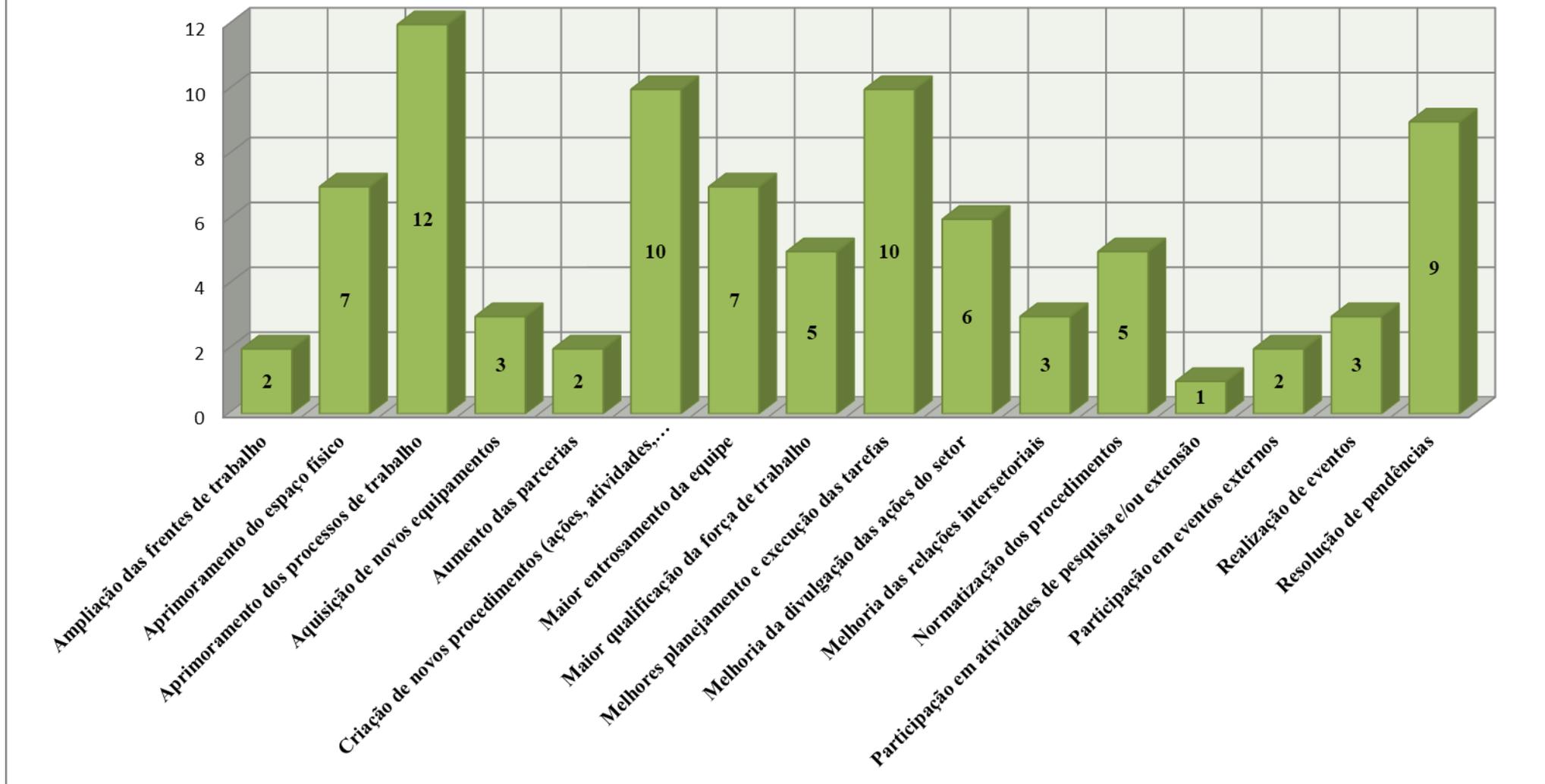
51 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Dificuldades



52 - Gráfico - Pré-avaliação CCET: Propostas de Melhorias

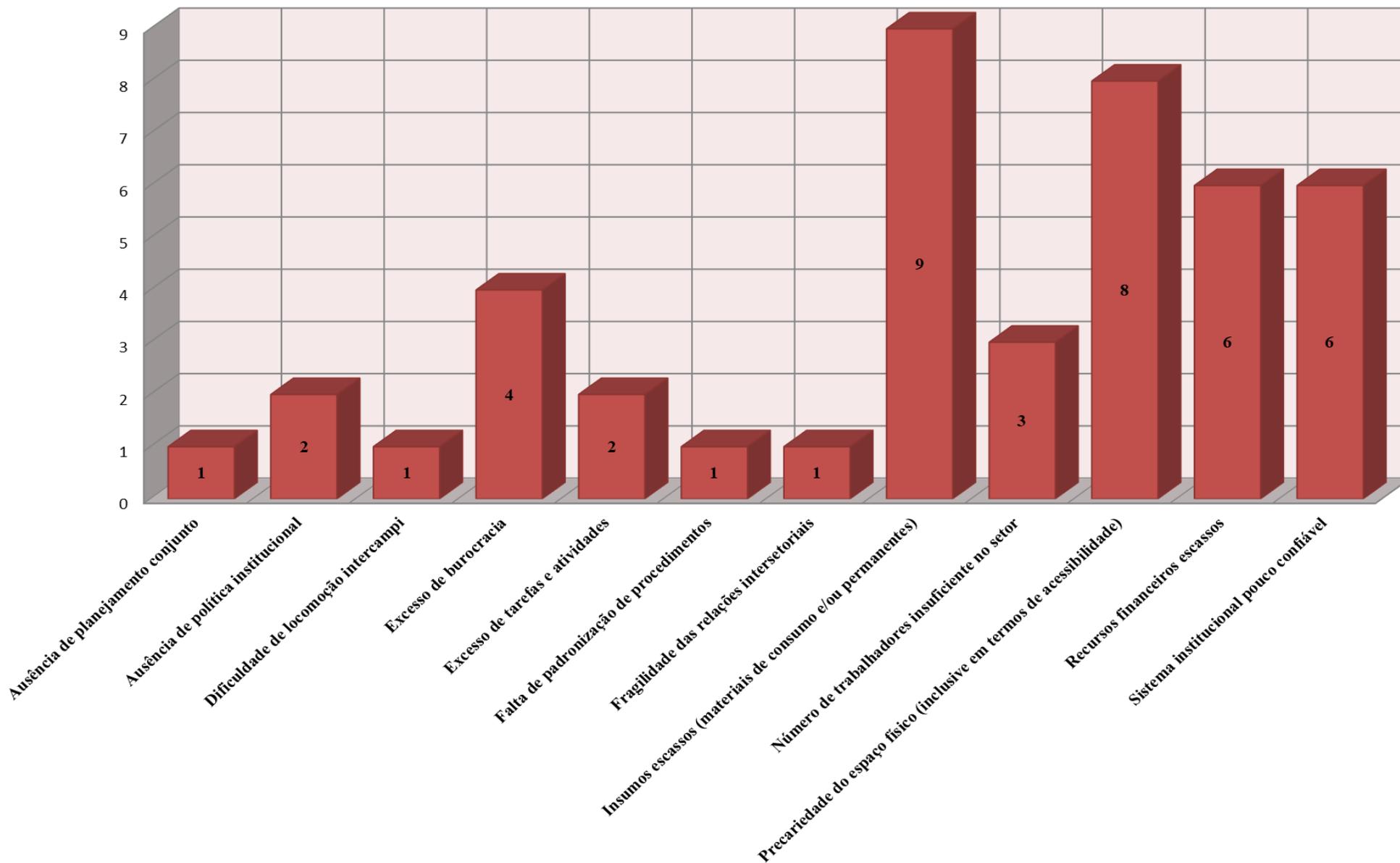
## CCH:

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas CCH - 2022)



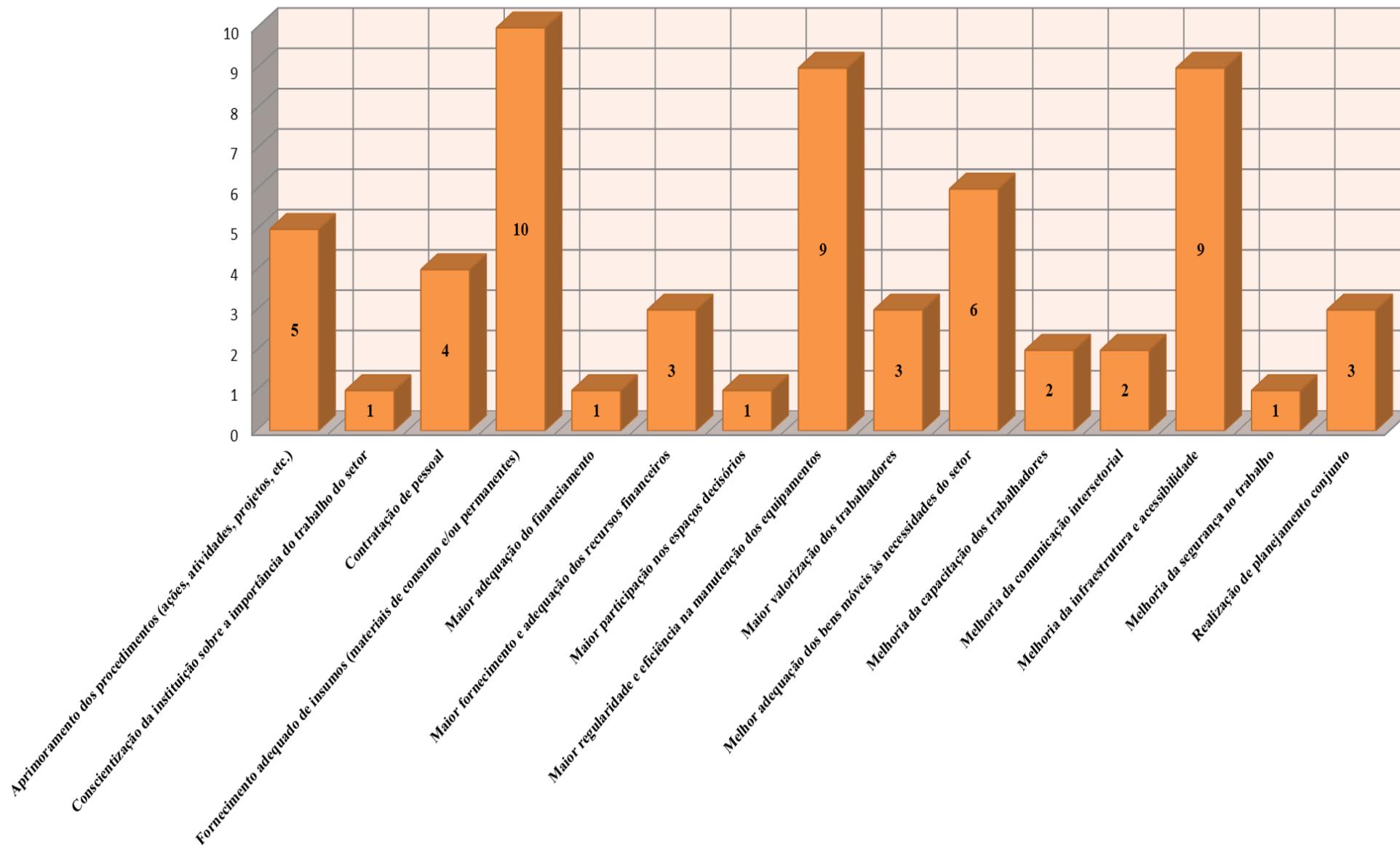
53 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas CCH - 2022)



54 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Dificuldades

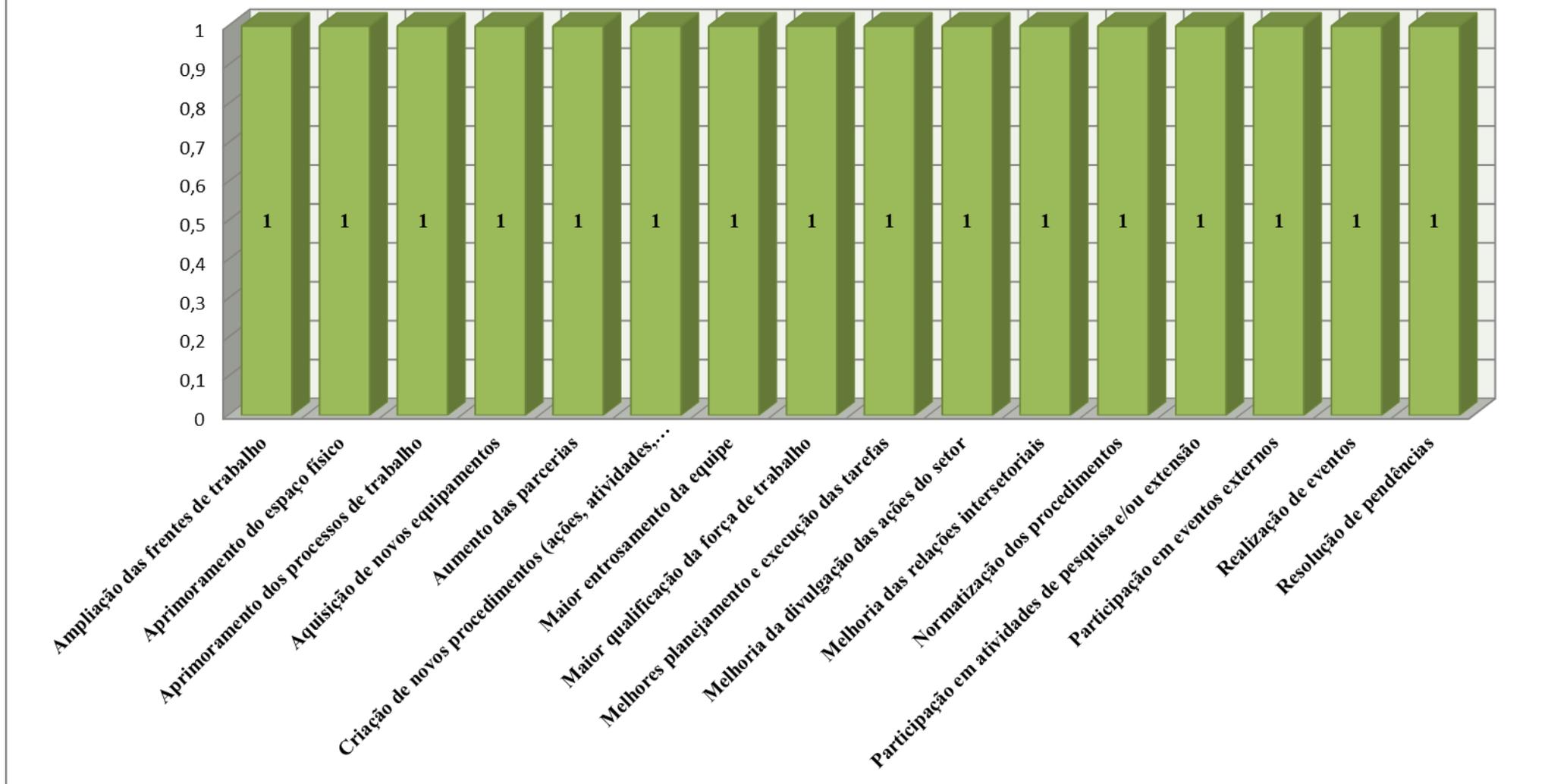
O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas CCH - 2022)



55 - Gráfico - Pré-avaliação CCH: Propostas de Melhorias

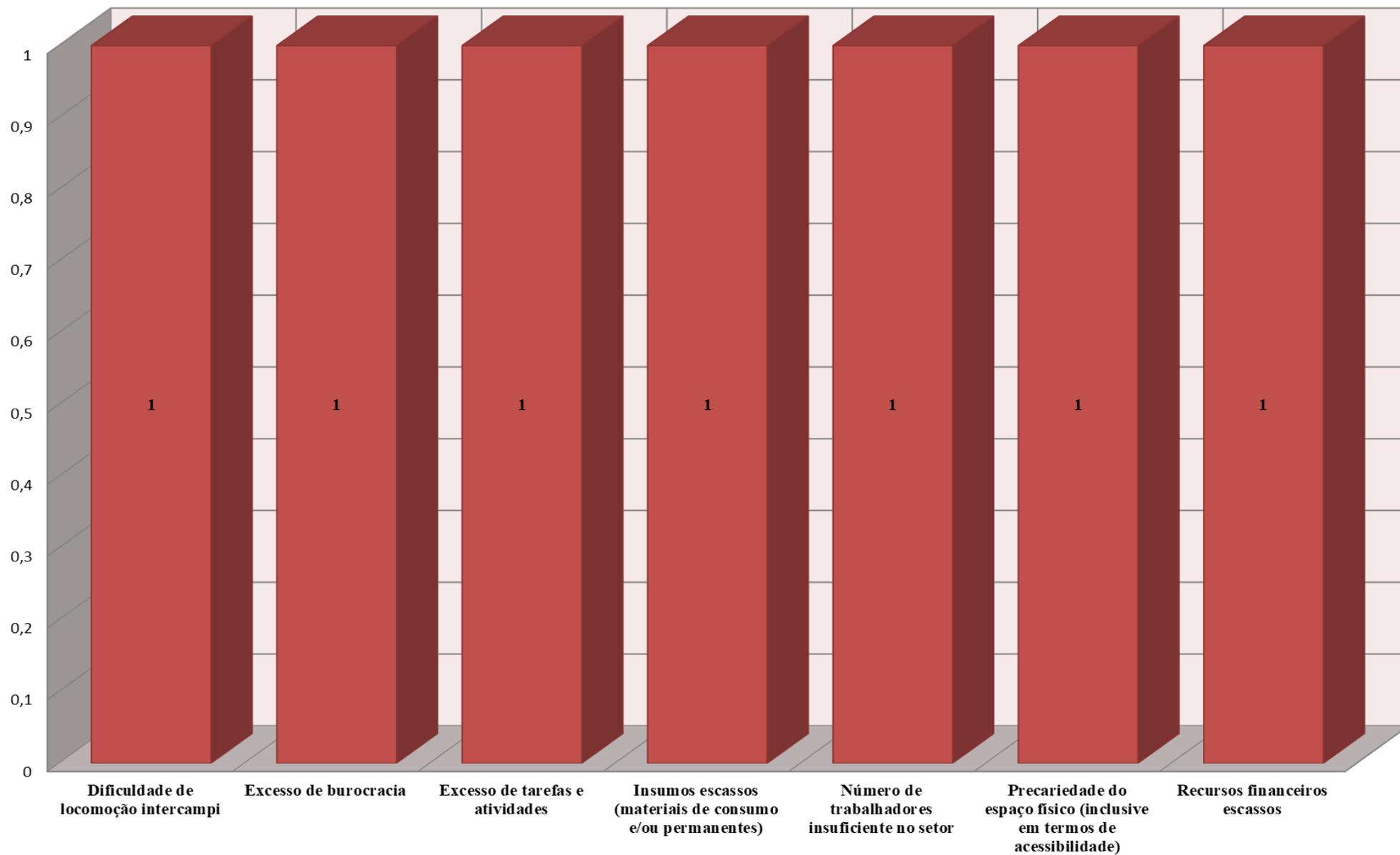
## CCJP:

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas CCJP - 2022)



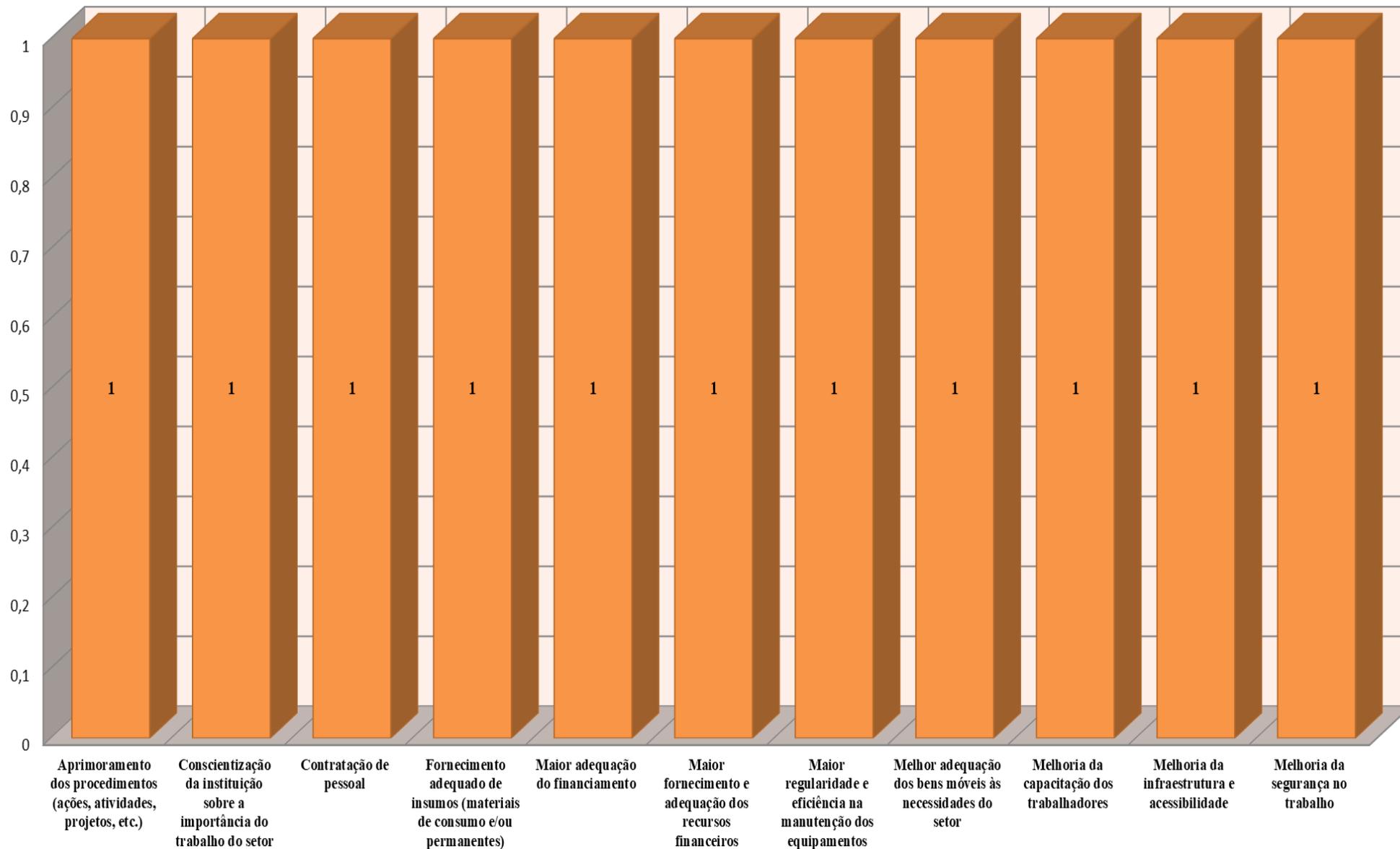
56 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas CCJP - 2022)



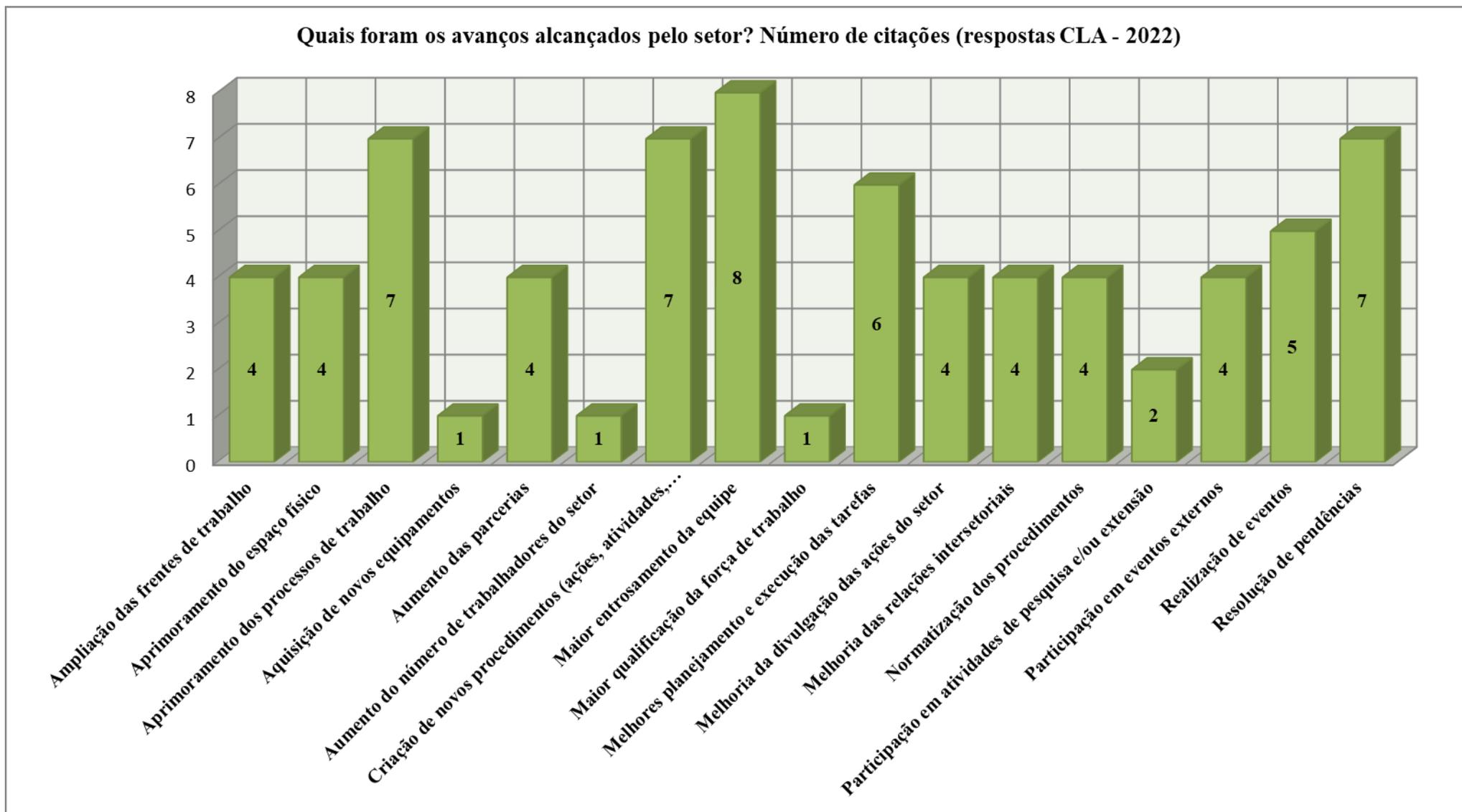
57 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas CCJP - 2022)



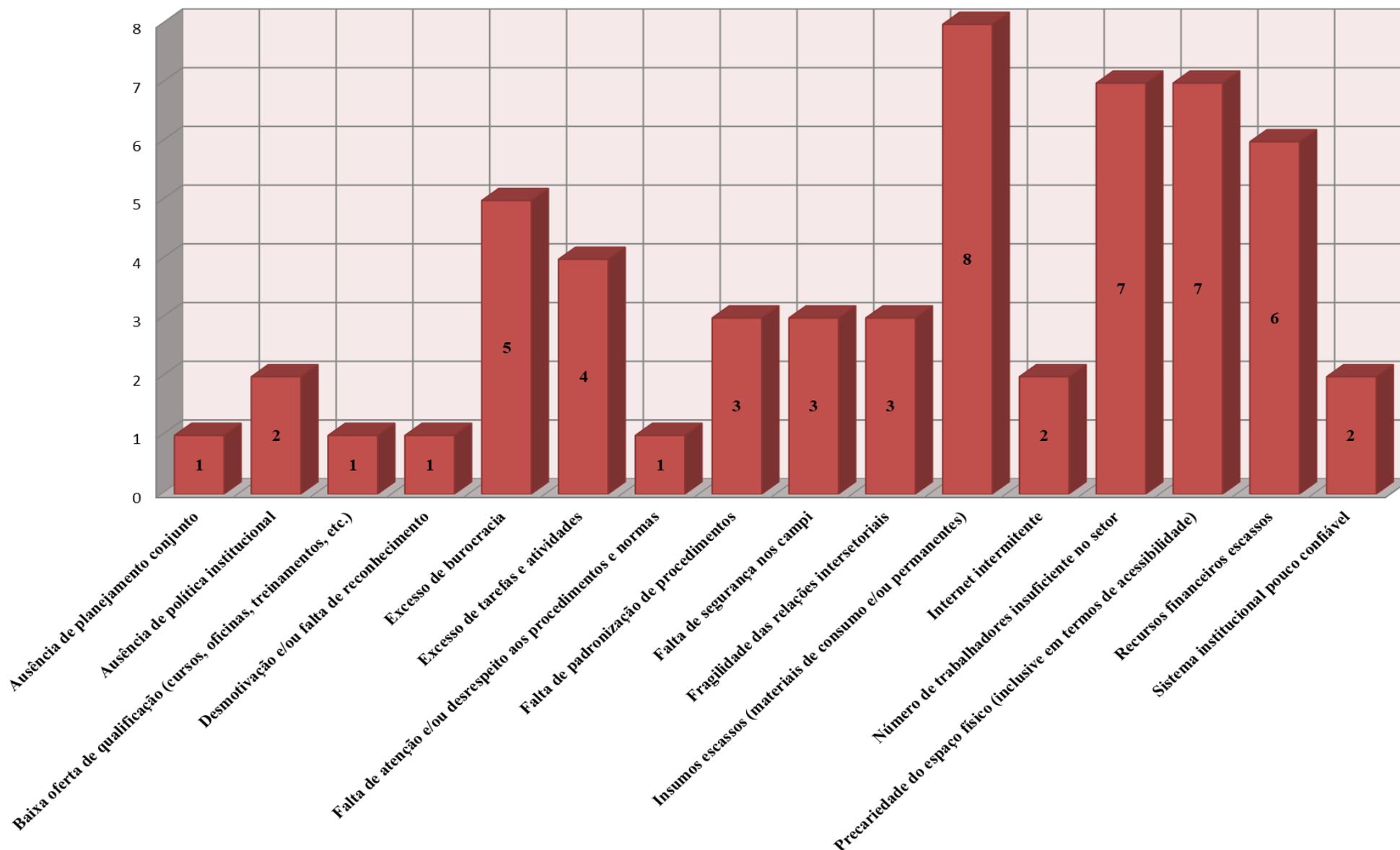
58 - Gráfico - Pré-avaliação CCJP: Propostas de Melhorias

**CLA:**



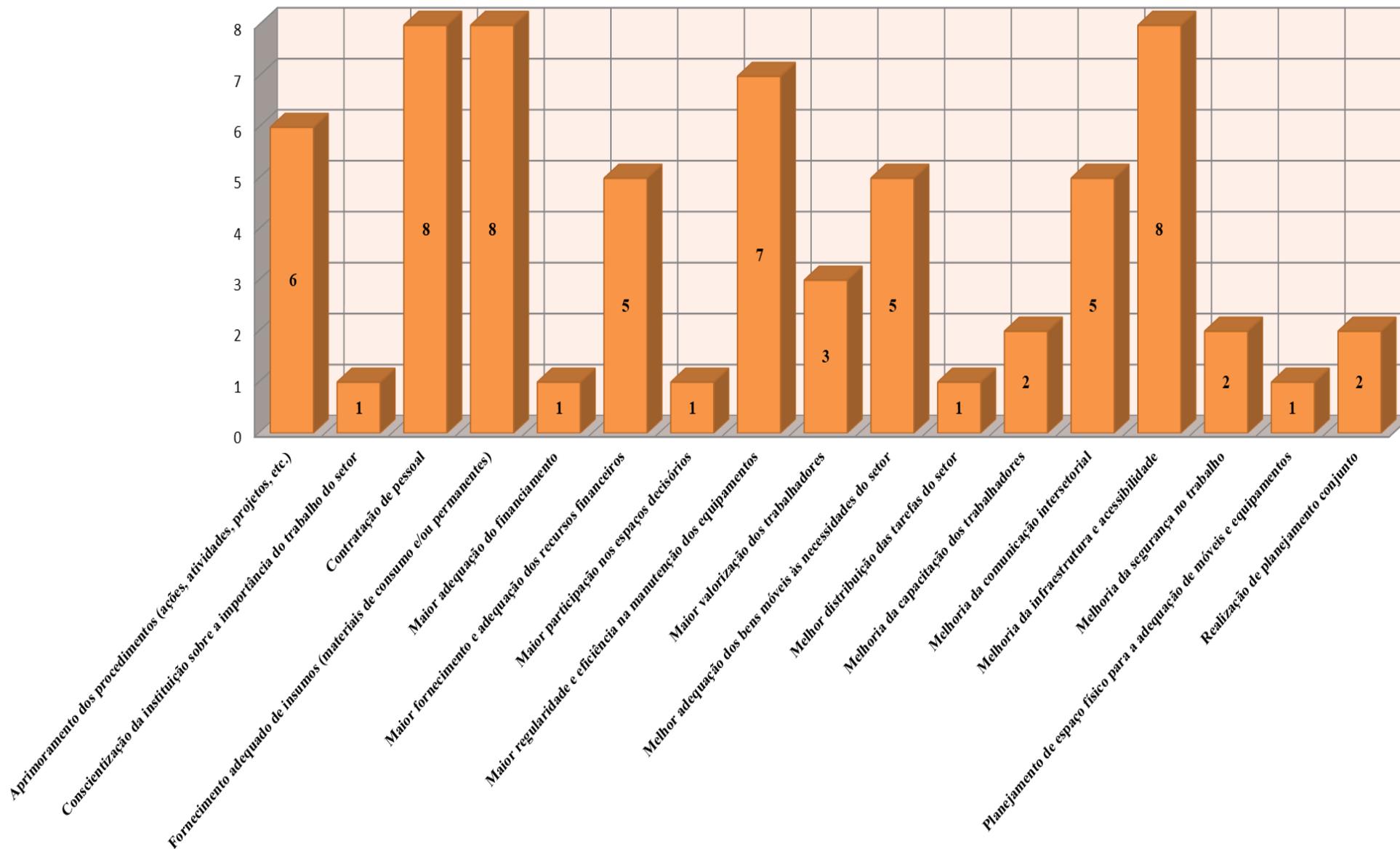
59 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Avanços

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas CLA - 2022)



60 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Dificuldades

O que é possível fazer para melhorar? Número de citações (respostas CLA - 2022)

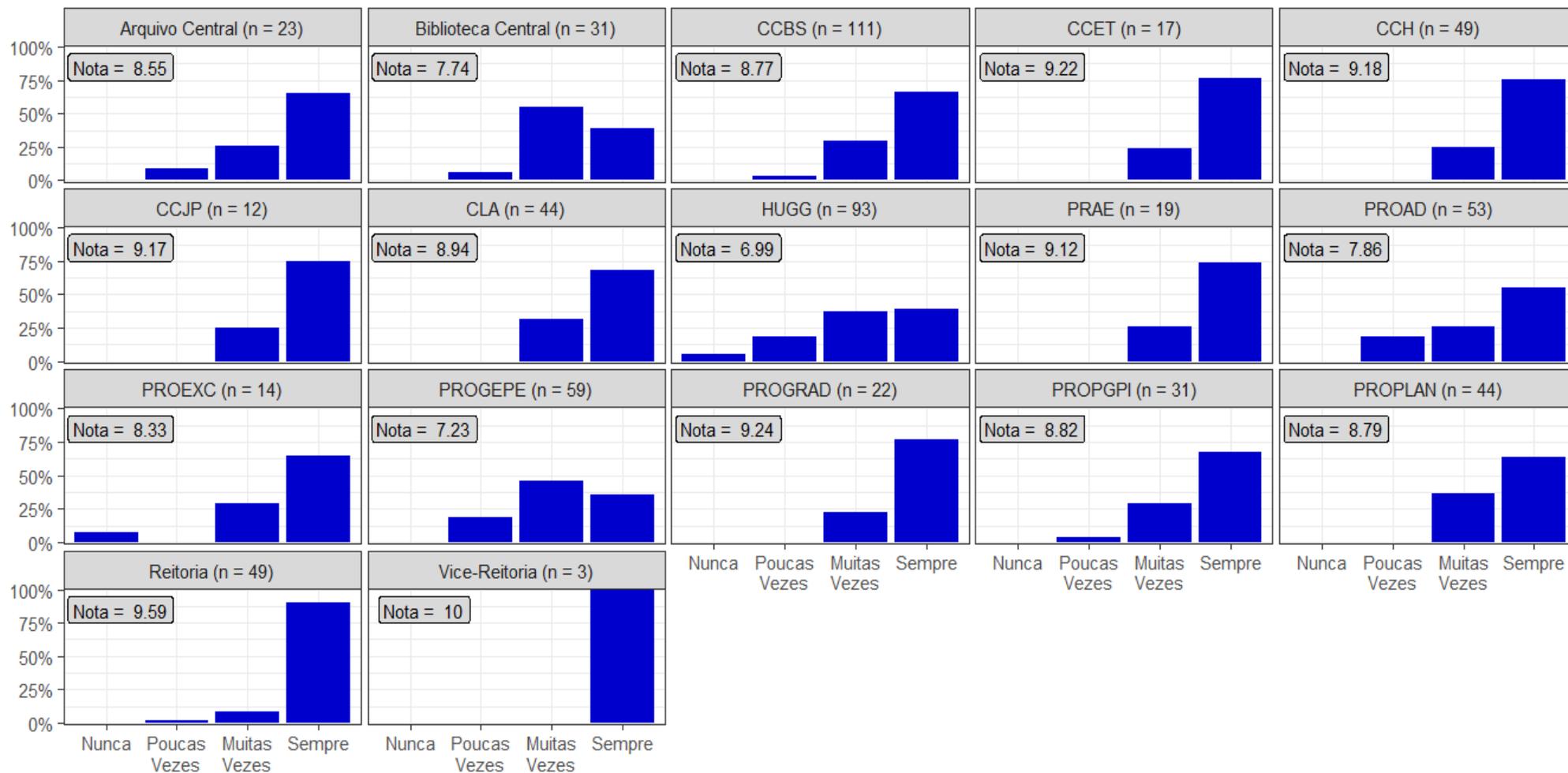


61 - Gráfico - Pré-avaliação CLA: Propostas de Melhorias

## IV - ANEXOS II - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2022 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES

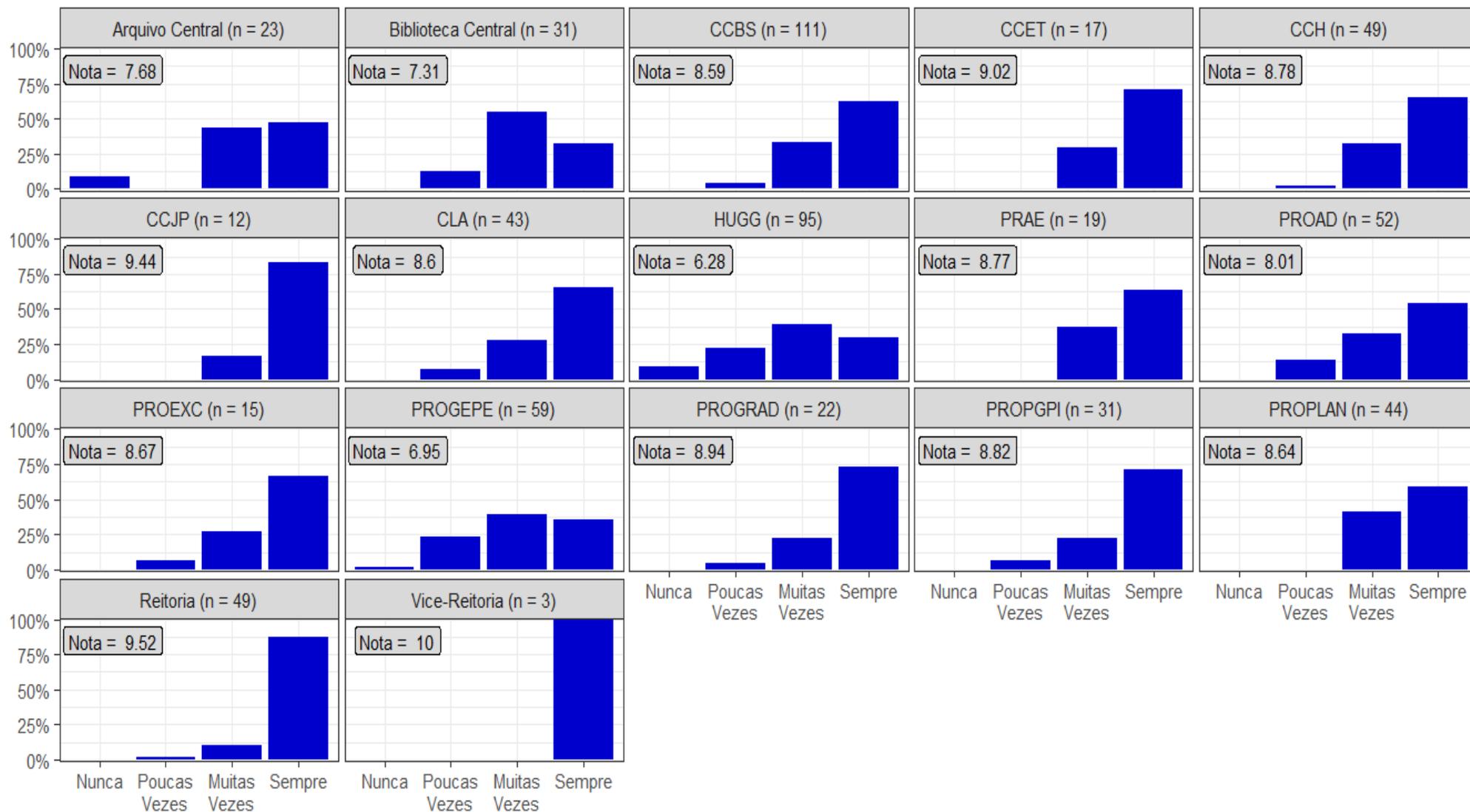
62 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.



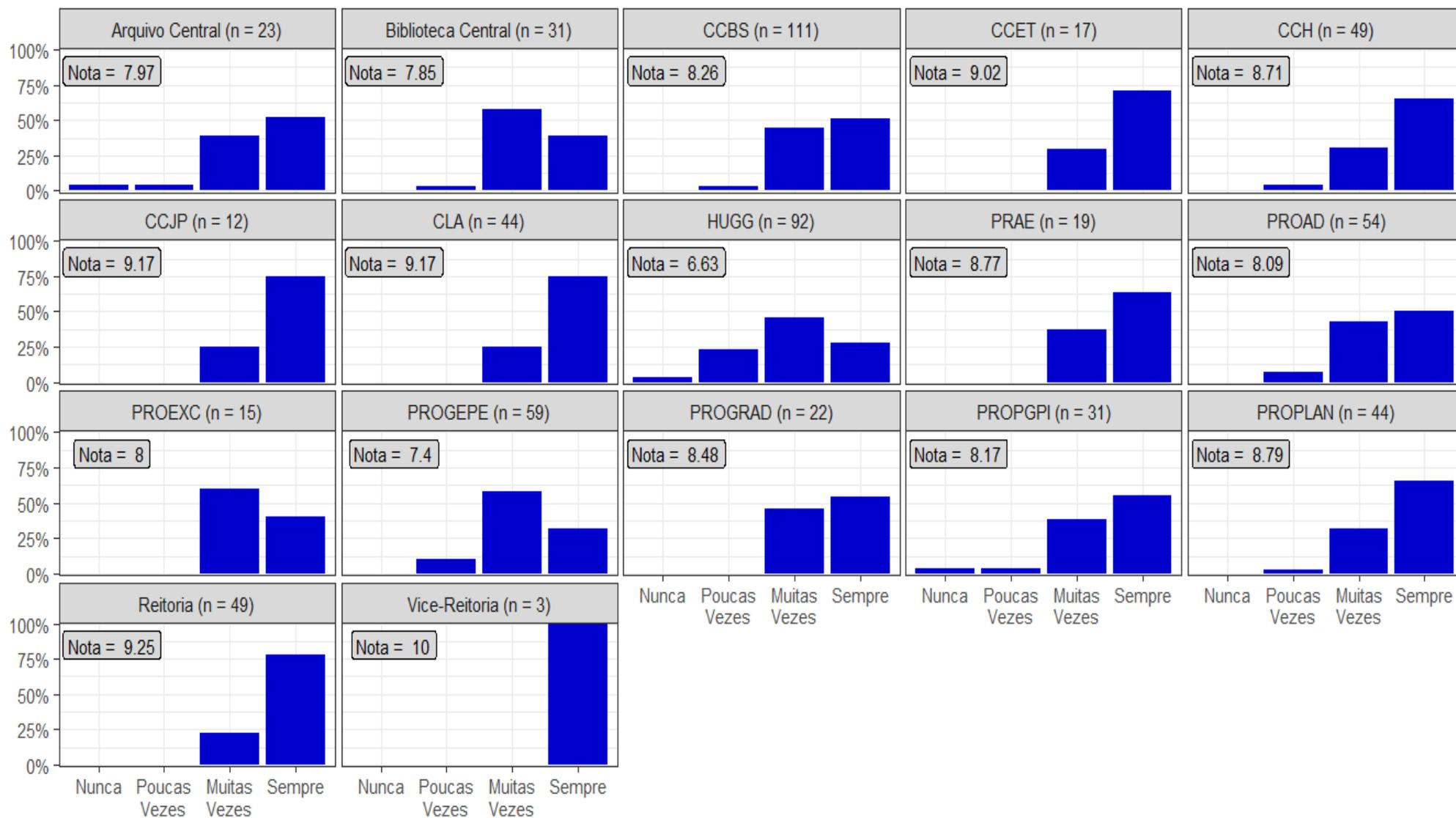
## 63 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2

A2: As informações e conhecimentos sobre as atribuições do setor circulam de forma transparente entre a equipe.



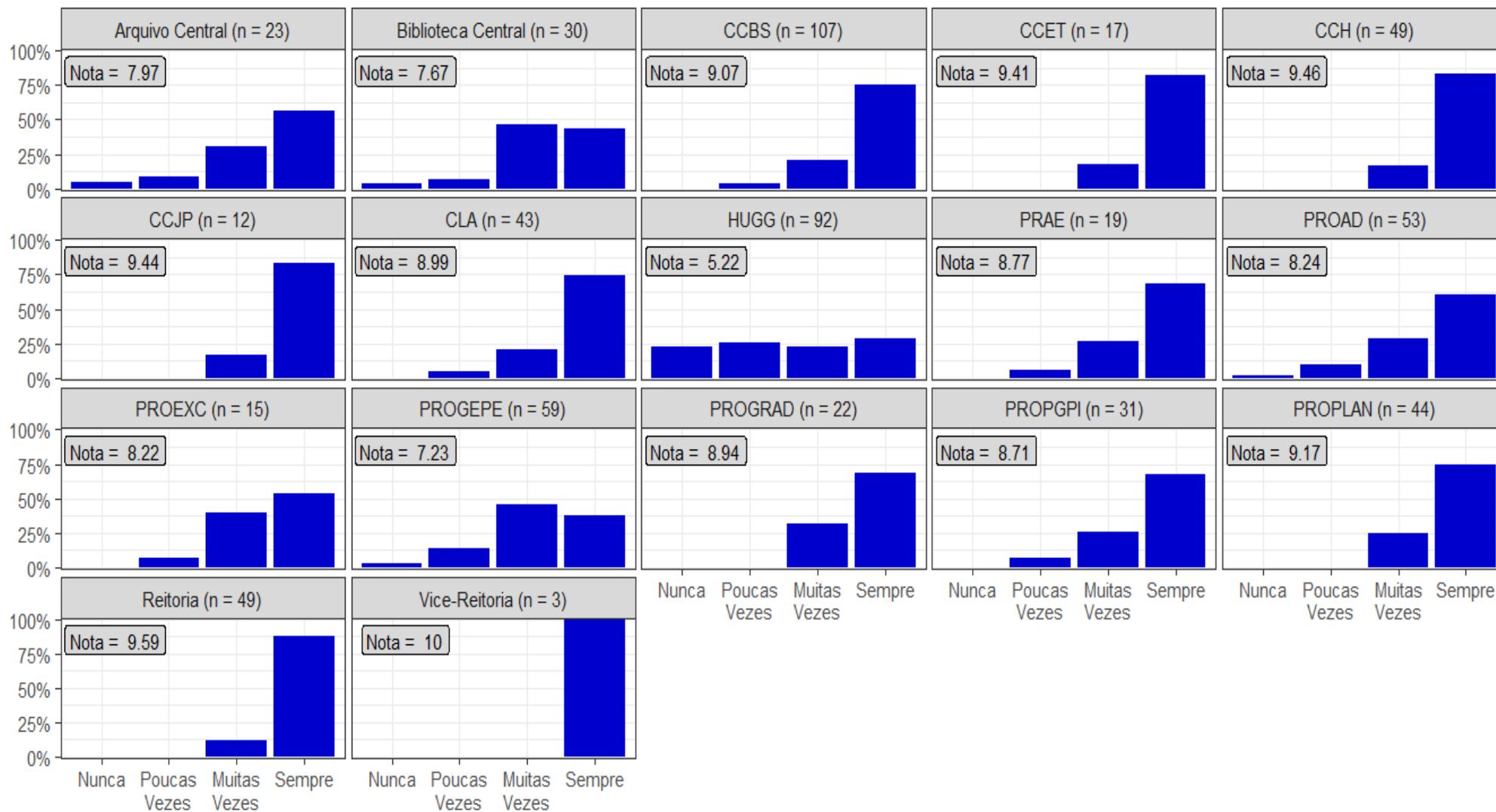
64 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3

A3: As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.



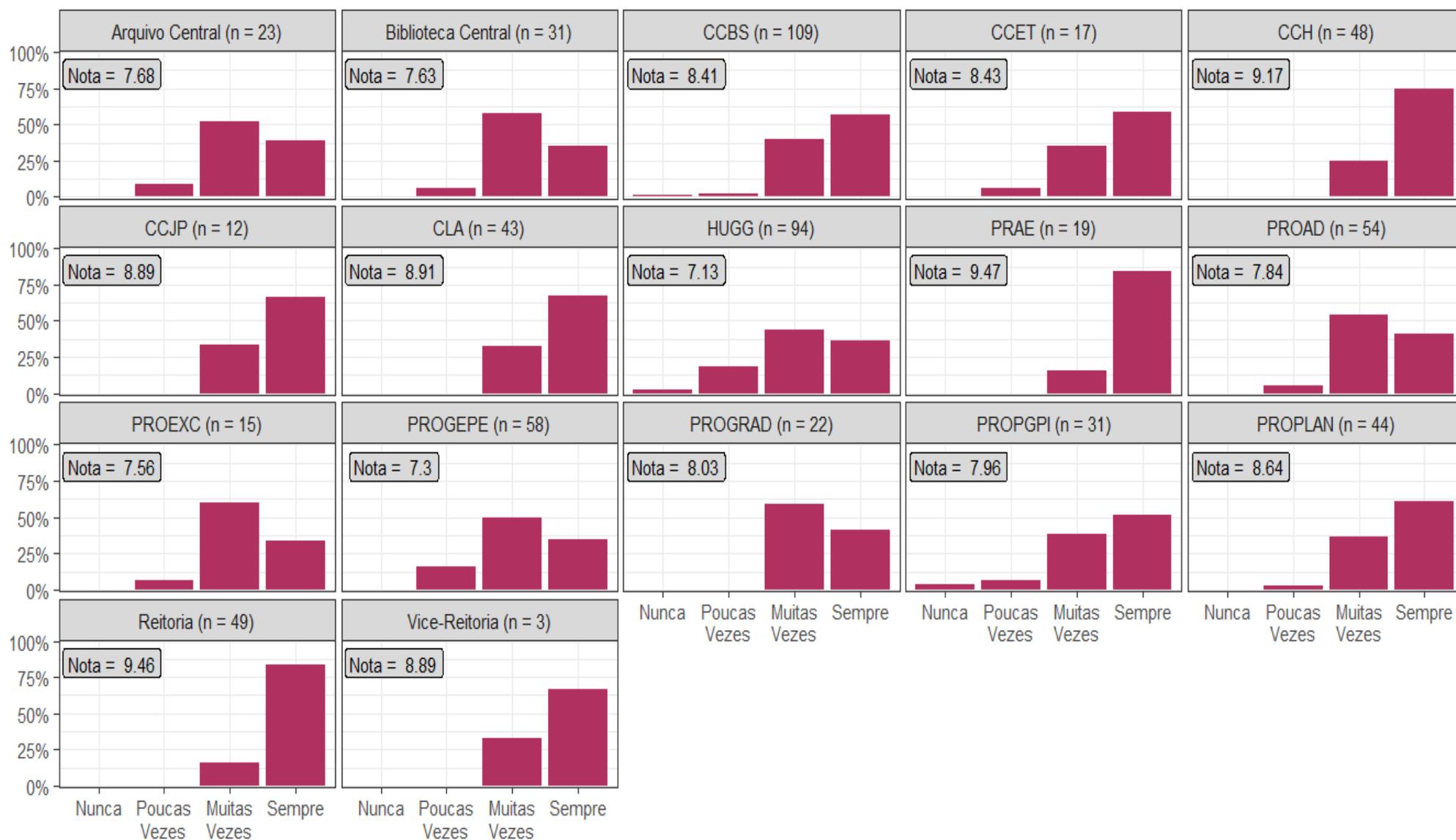
65 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A4

A4: A chefia imediata do setor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.



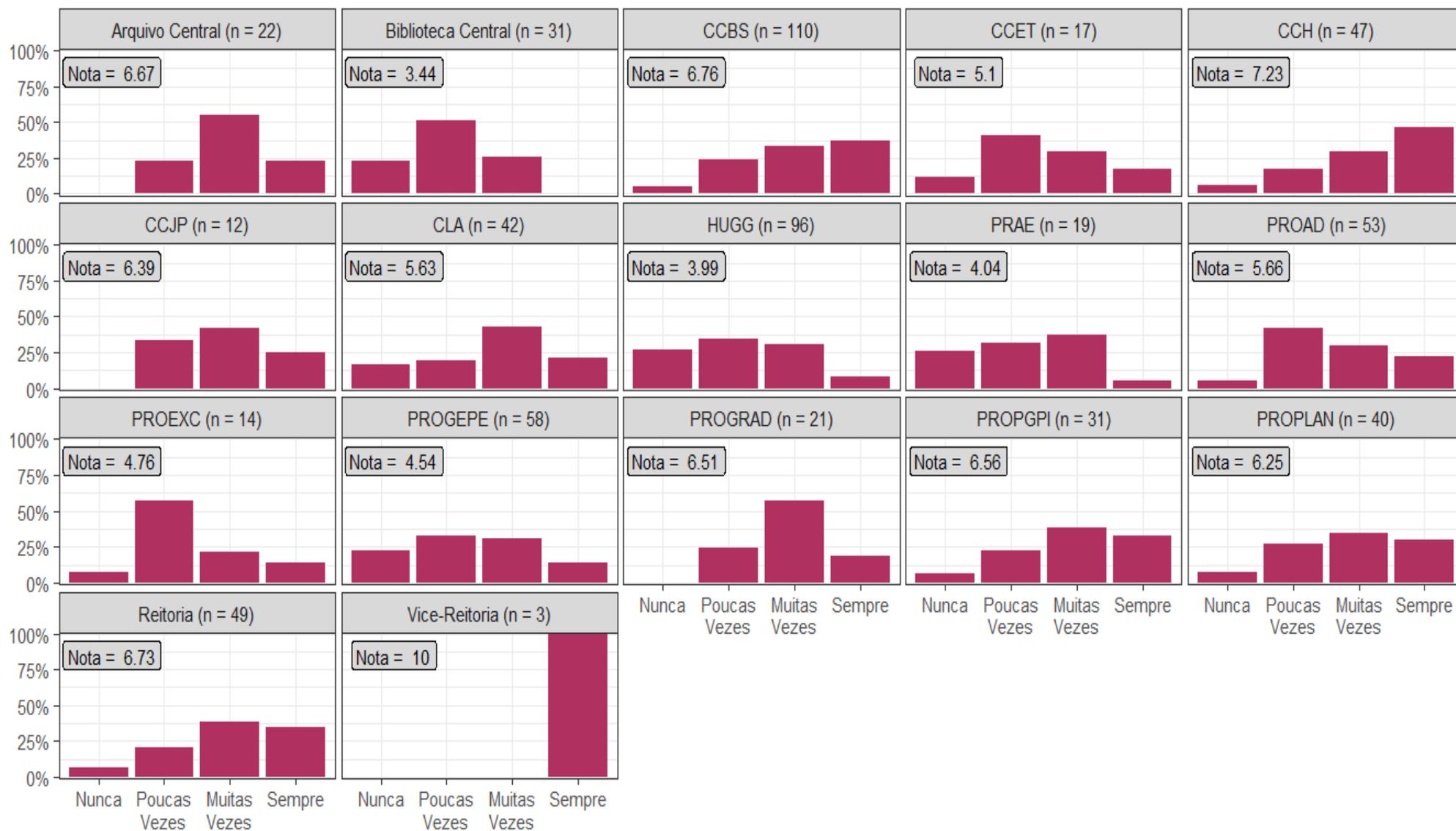
## 66 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B1

B1: Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.



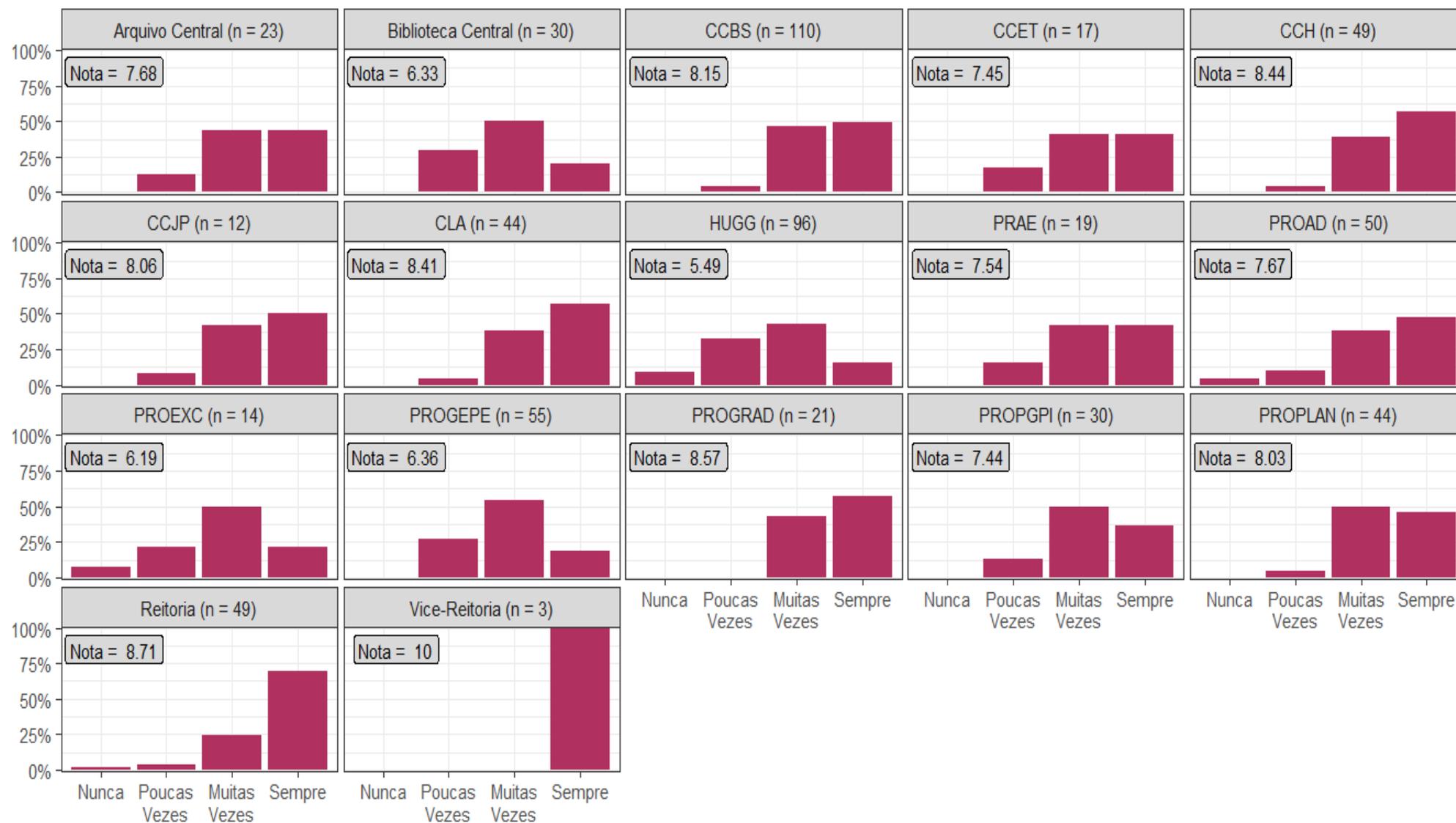
67 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B2

B2: O número de trabalhadores é suficiente para a execução e no volume das tarefas a serem realizadas.



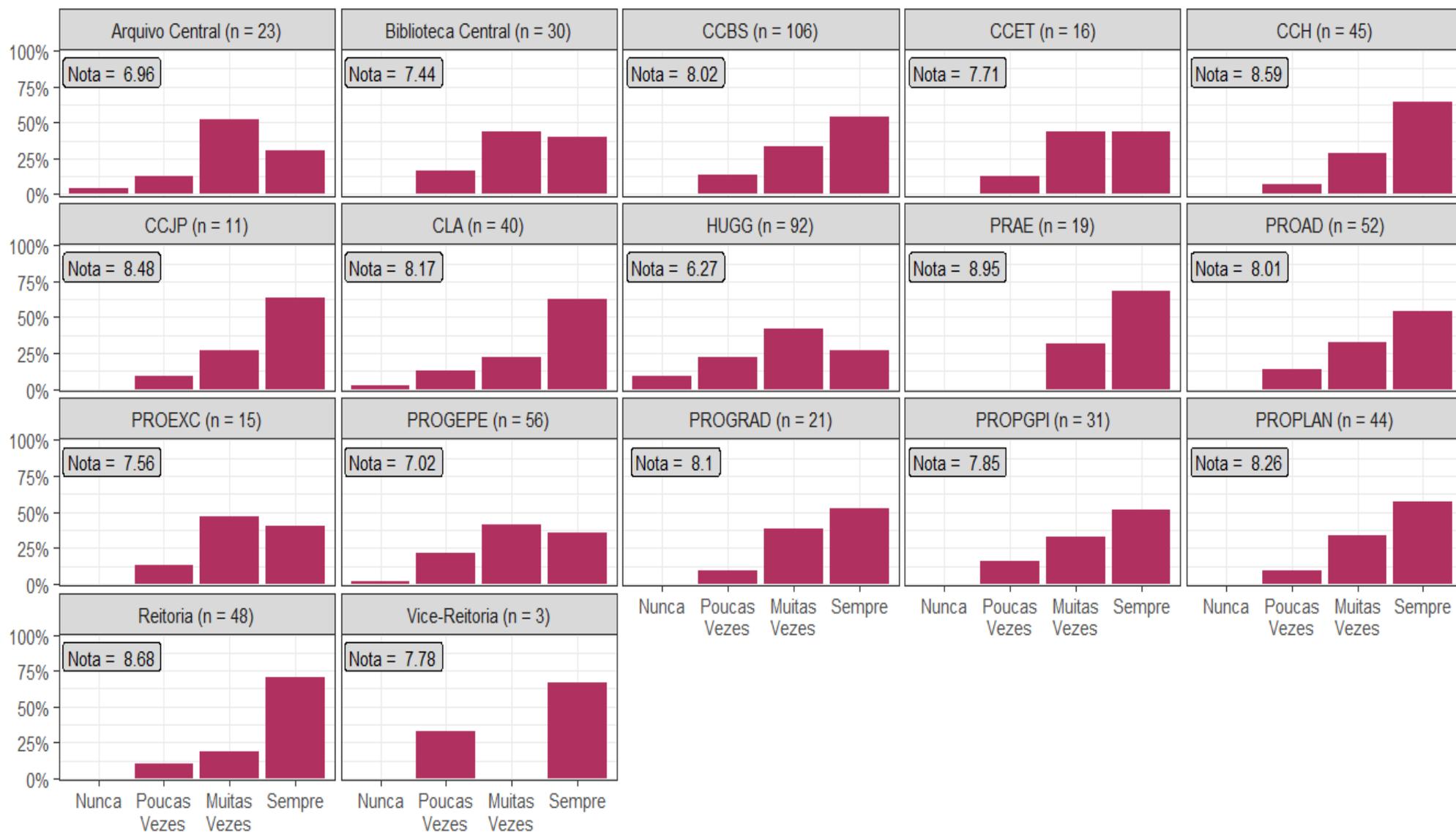
68 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B3

## B3: A forma de distribuição das tarefas é adequada.



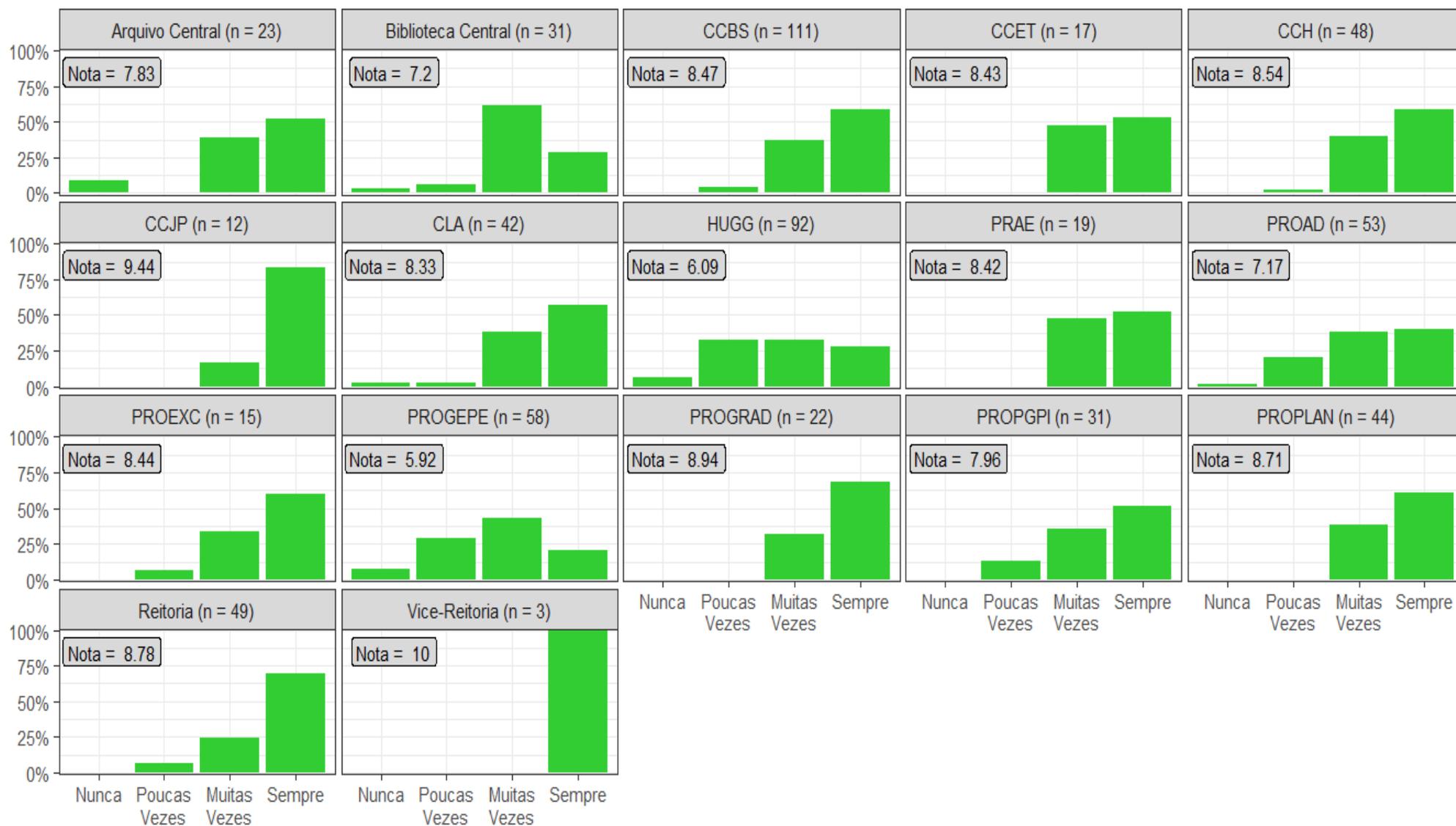
69 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B4

B4: As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.



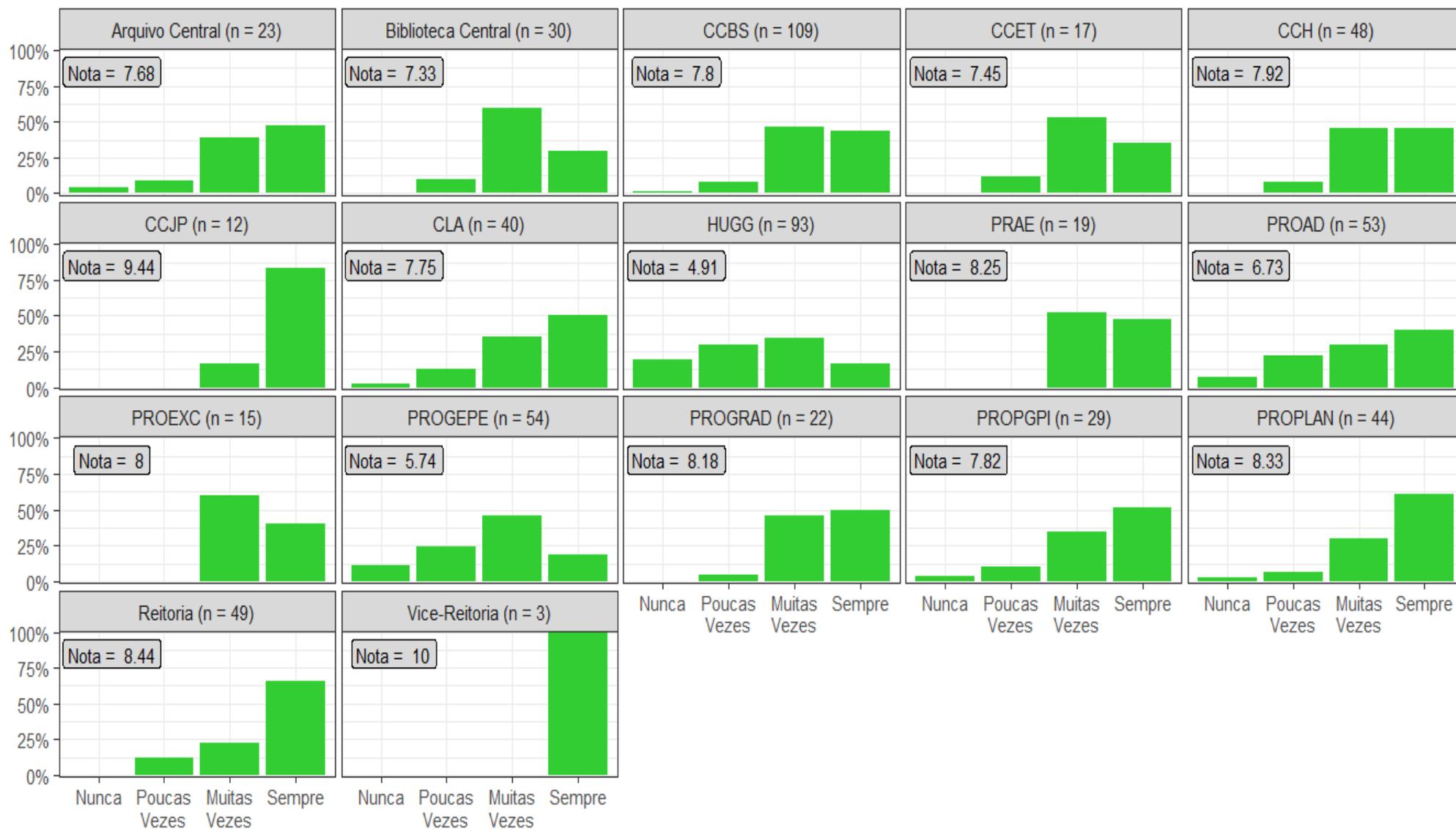
## 70 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C1

## C1: Há planejamento e organização para a execução das tarefas na equipe.



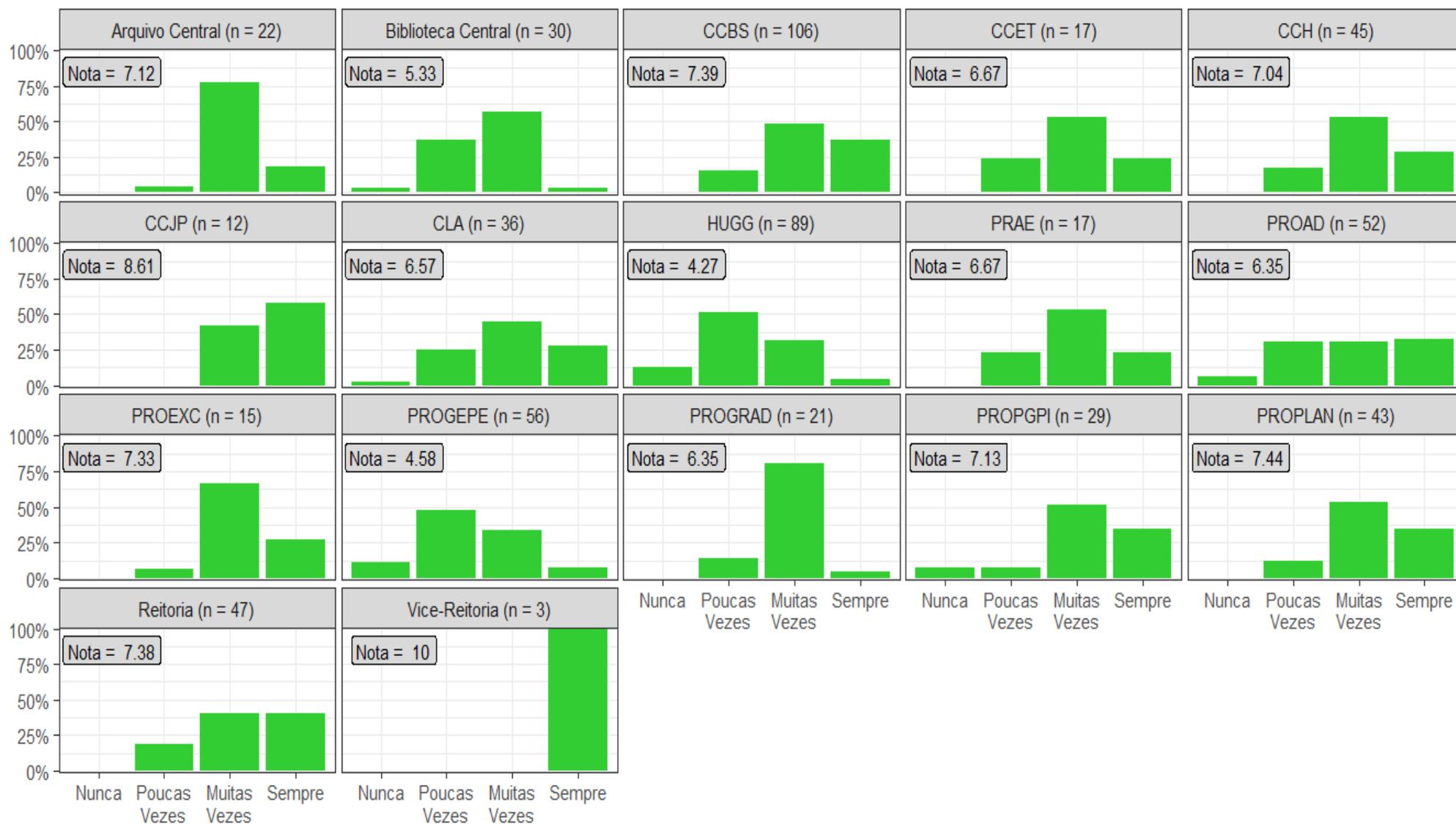
## 71 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C2

C2: A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas.



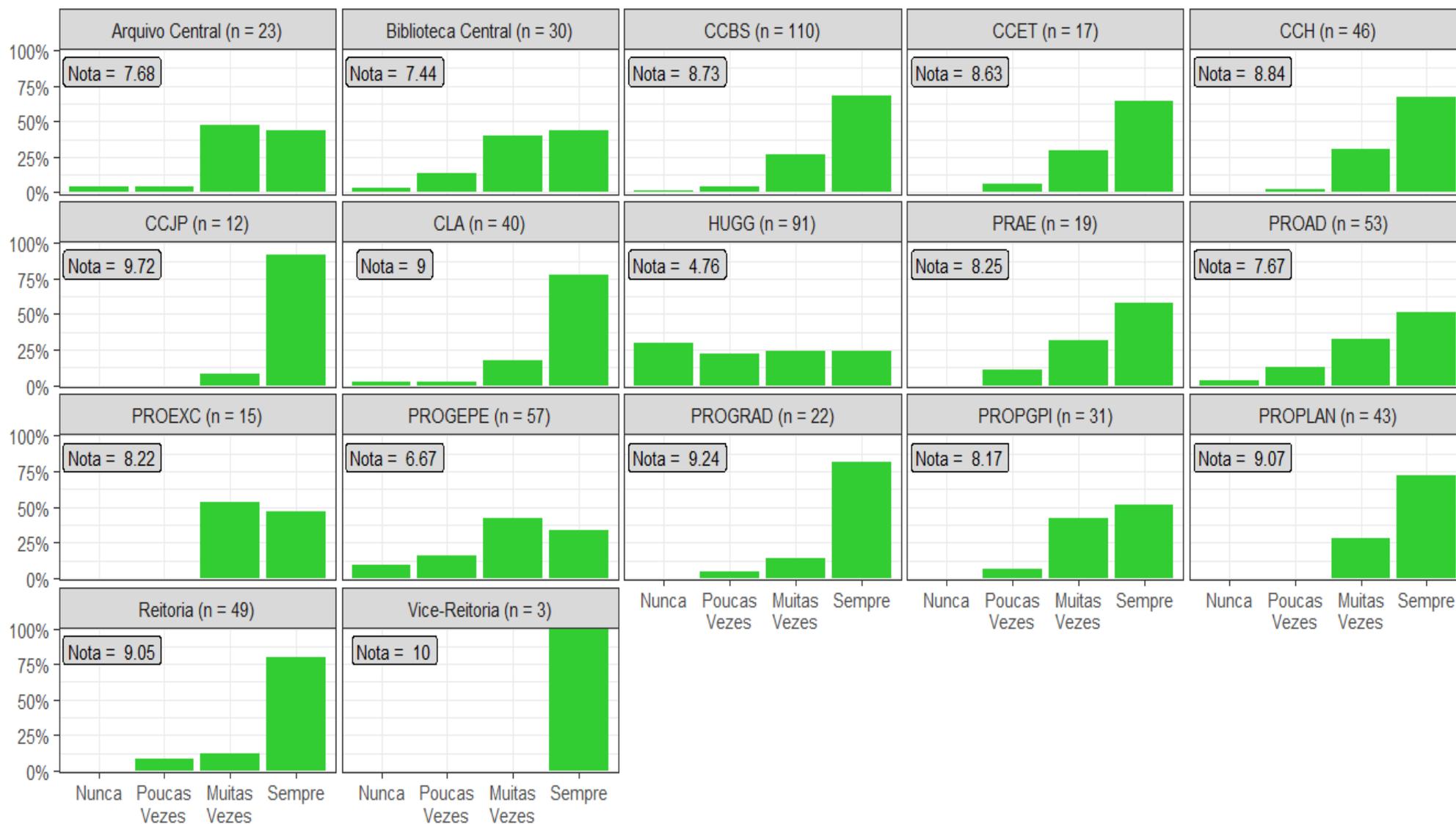
## 72 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C3

C3: A equipe encontra facilidade para planejar as tarefas que dependam diretamente de diálogo com outras Unidades.



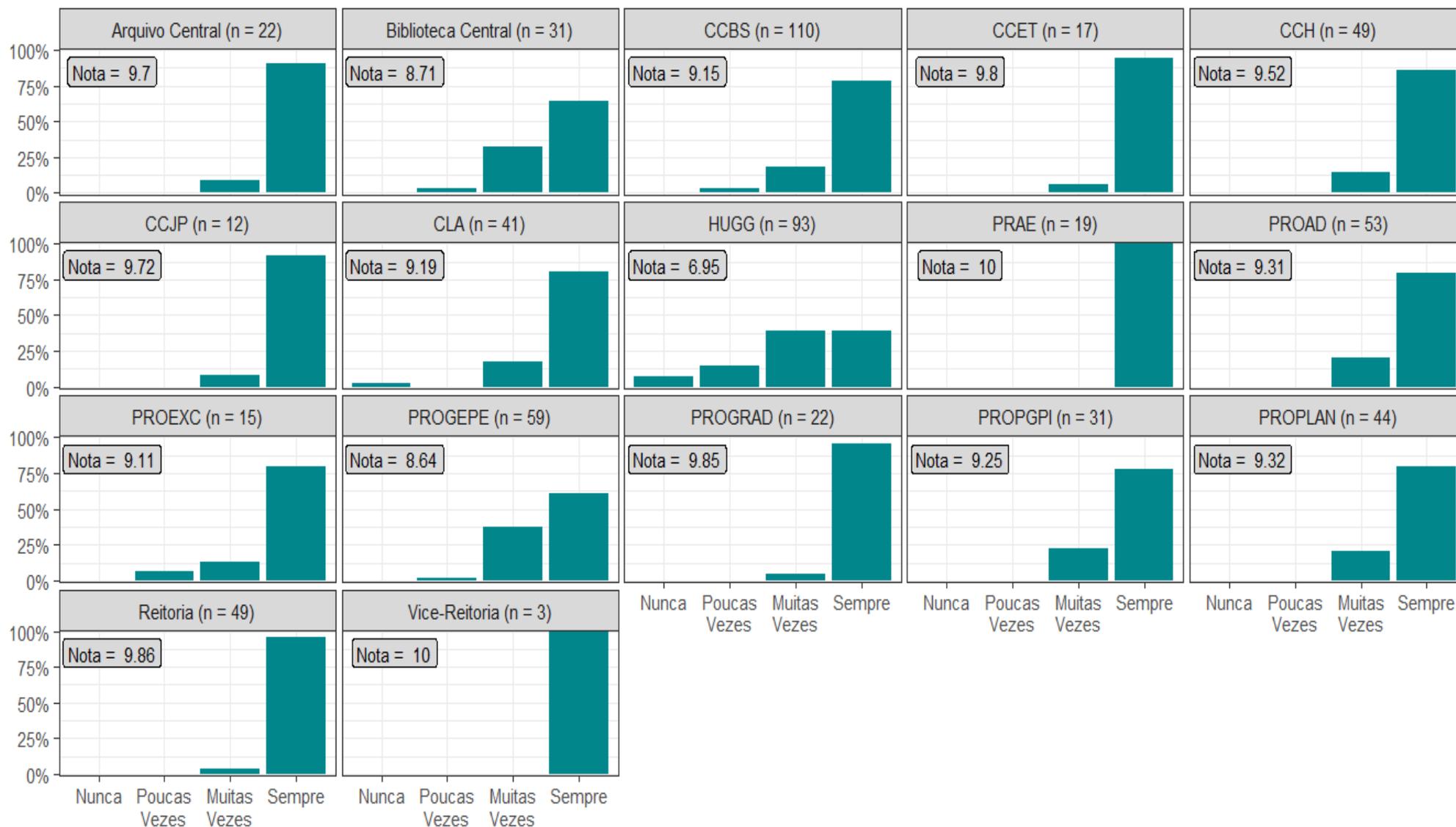
## 73 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4

## C4: A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.



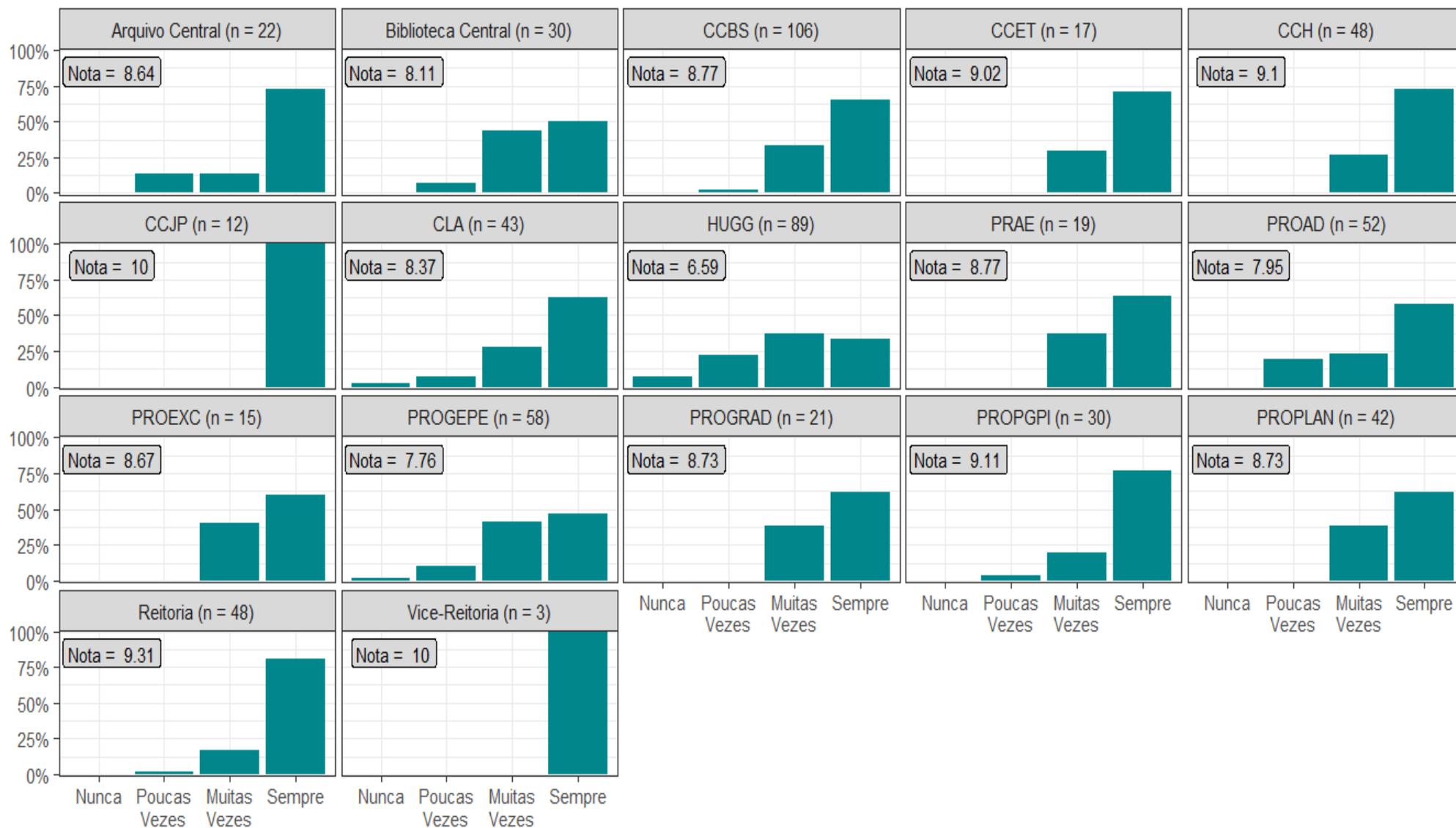
## 74 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D1

D1: As tarefas são realizadas pela equipe de acordo com as legislações e as normas pertinentes.



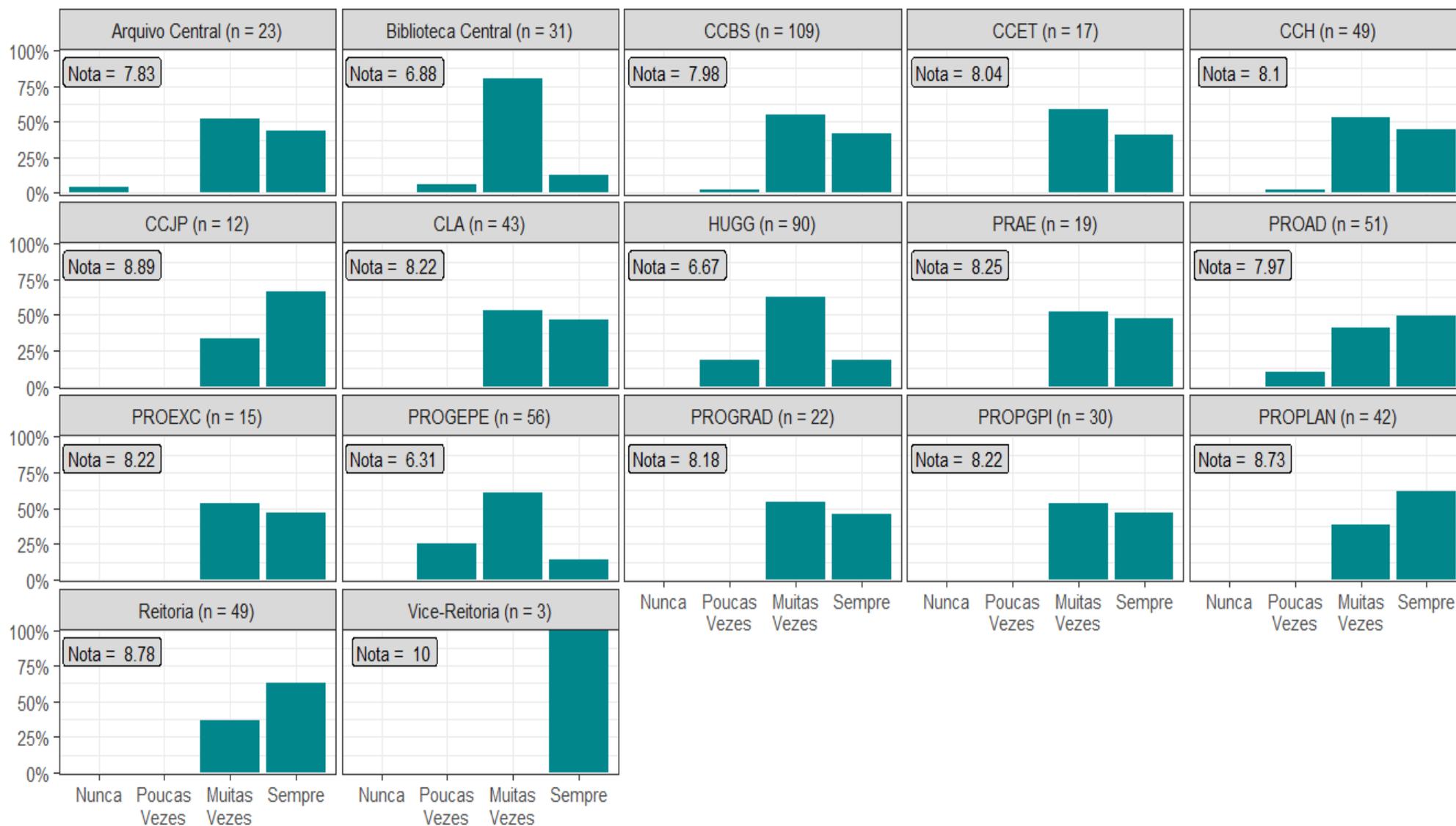
## 75 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2

D2: A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.



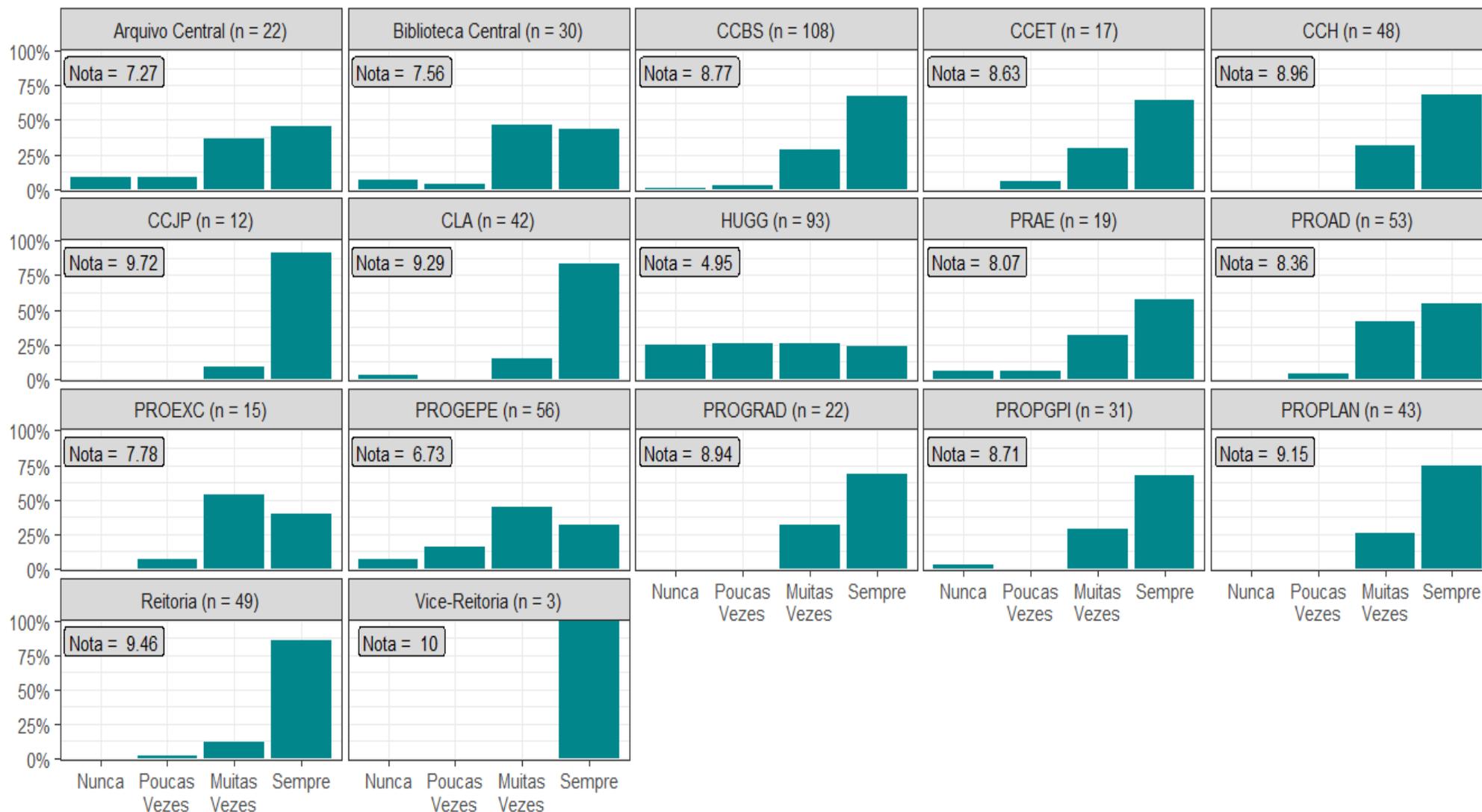
76 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3

## D3: A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.



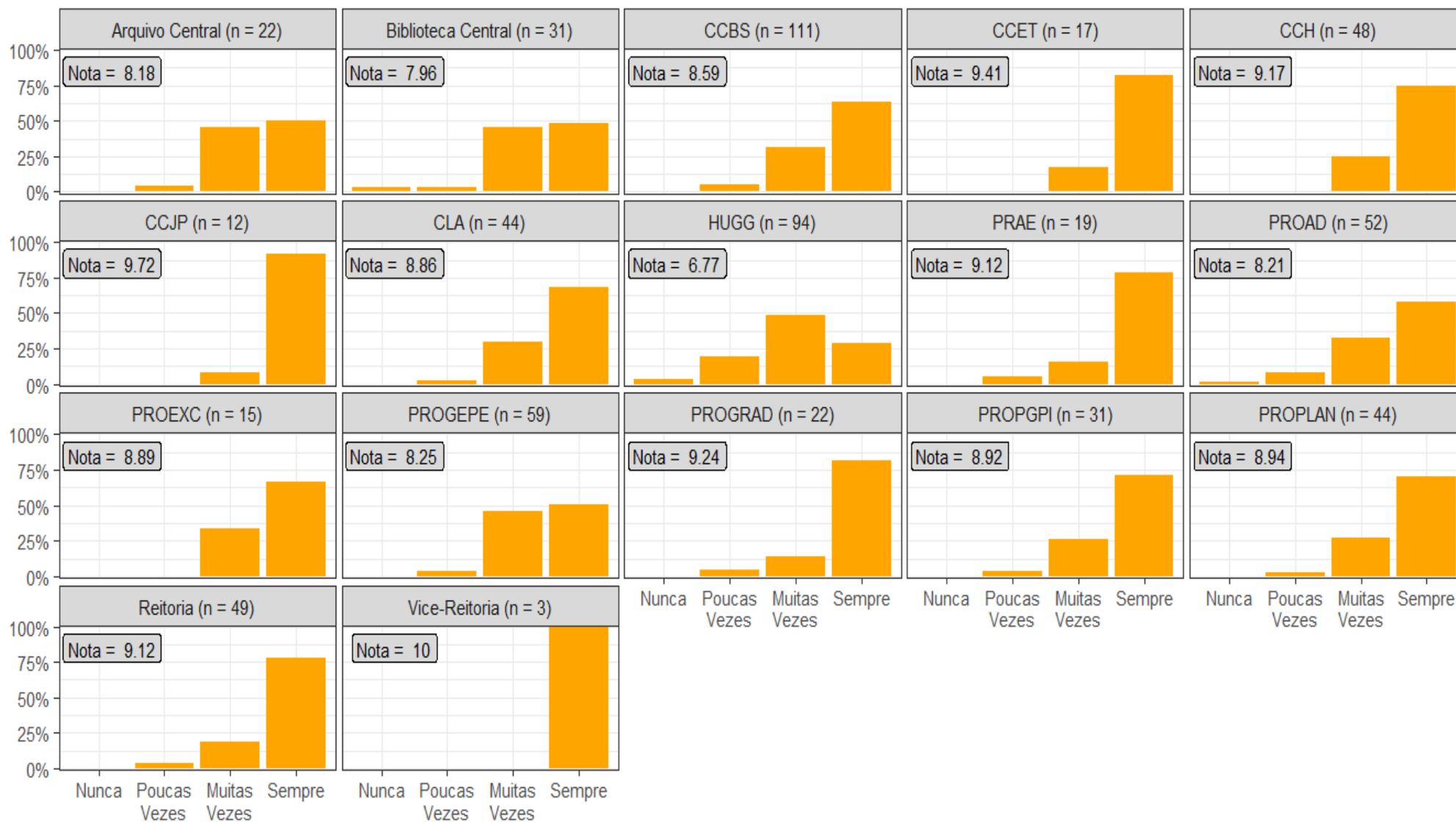
## 77 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D4

D4: A chefia imediata do setor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.



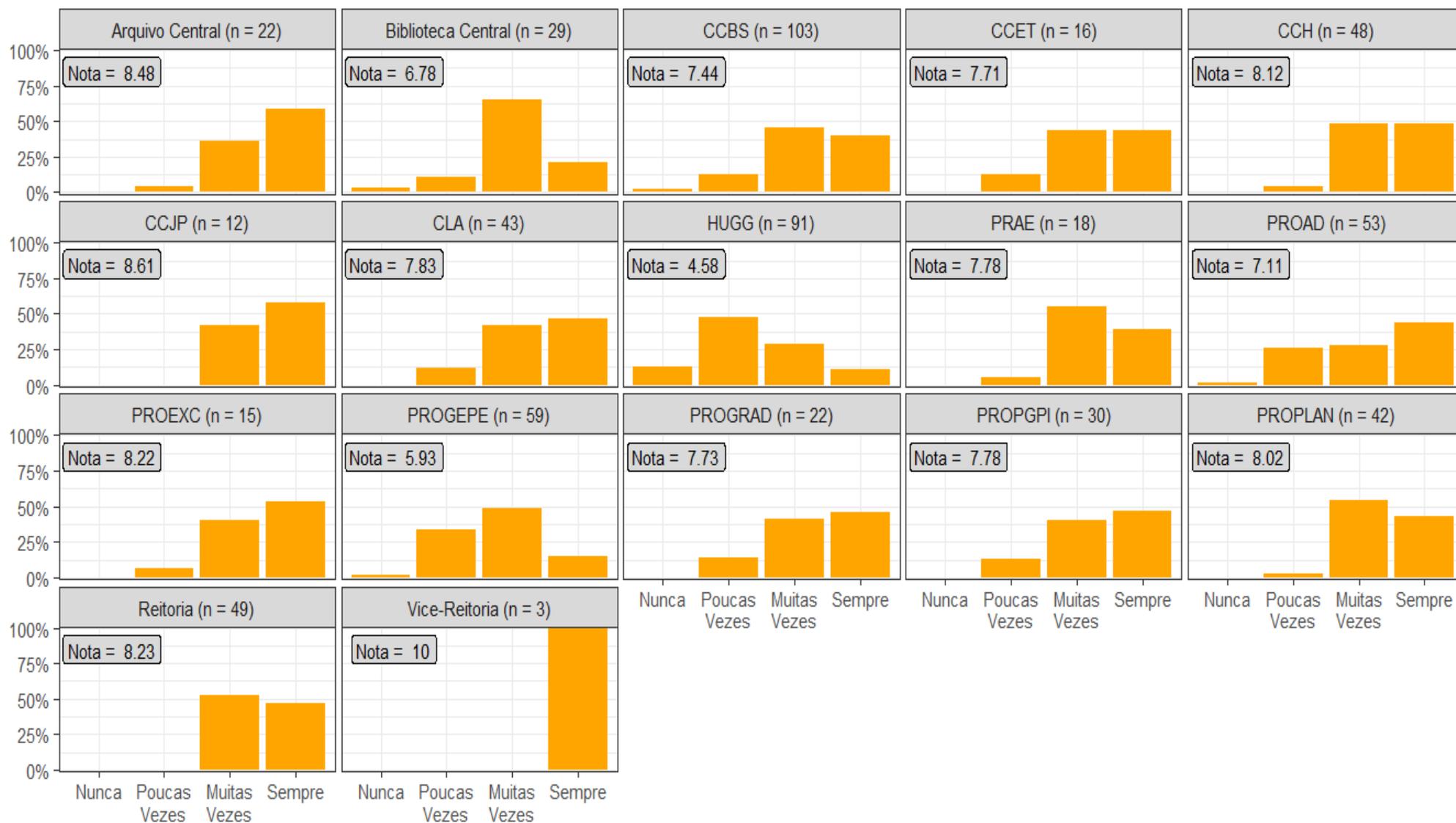
## 78 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E1

## E1: Os membros do setor priorizam o diálogo na condução das tarefas.



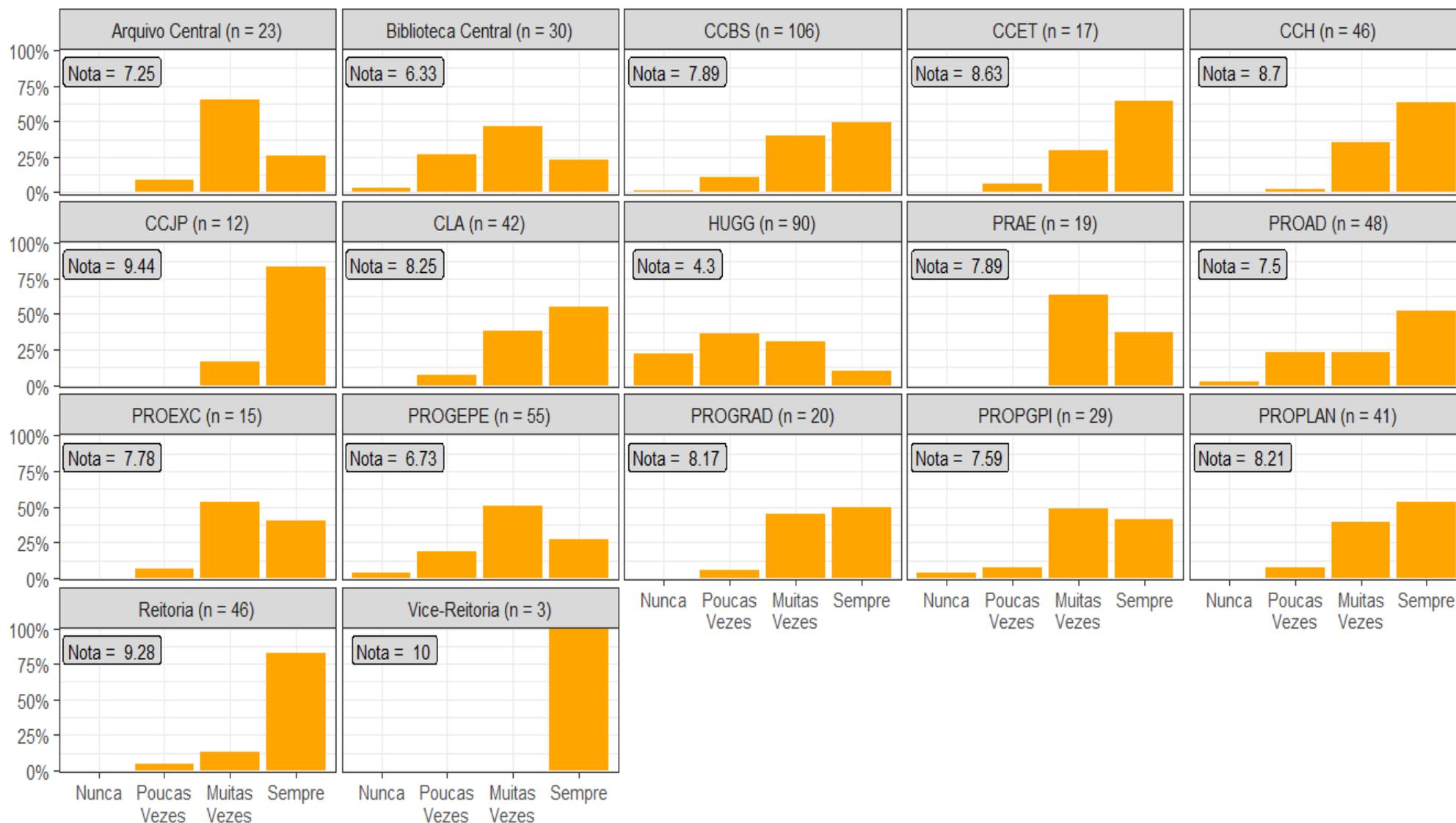
79 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E2

E2: Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com suas atividades.



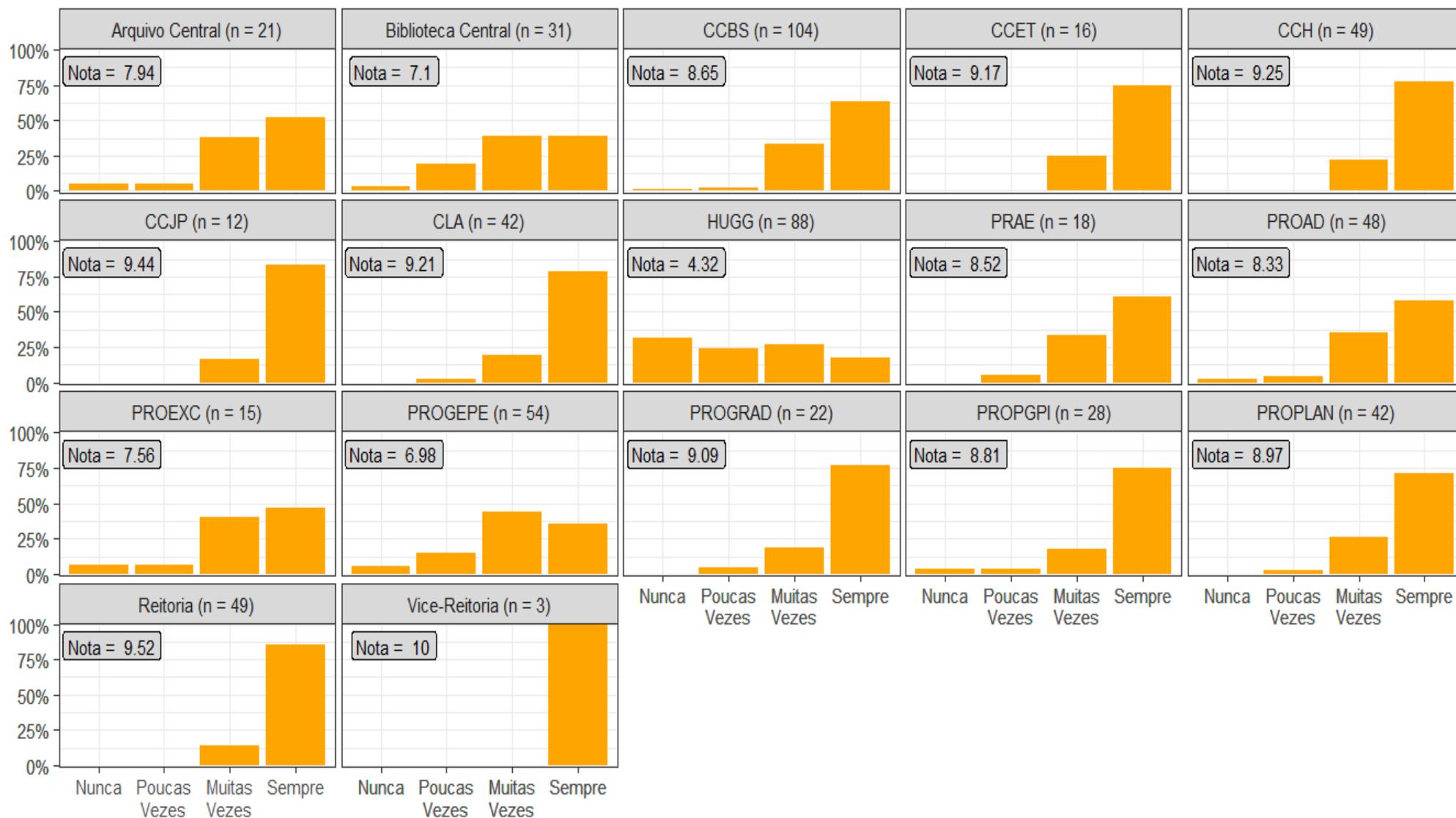
## 80 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E3

E3: Há participação igualitária nos processos decisórios entre os trabalhadores do setor.



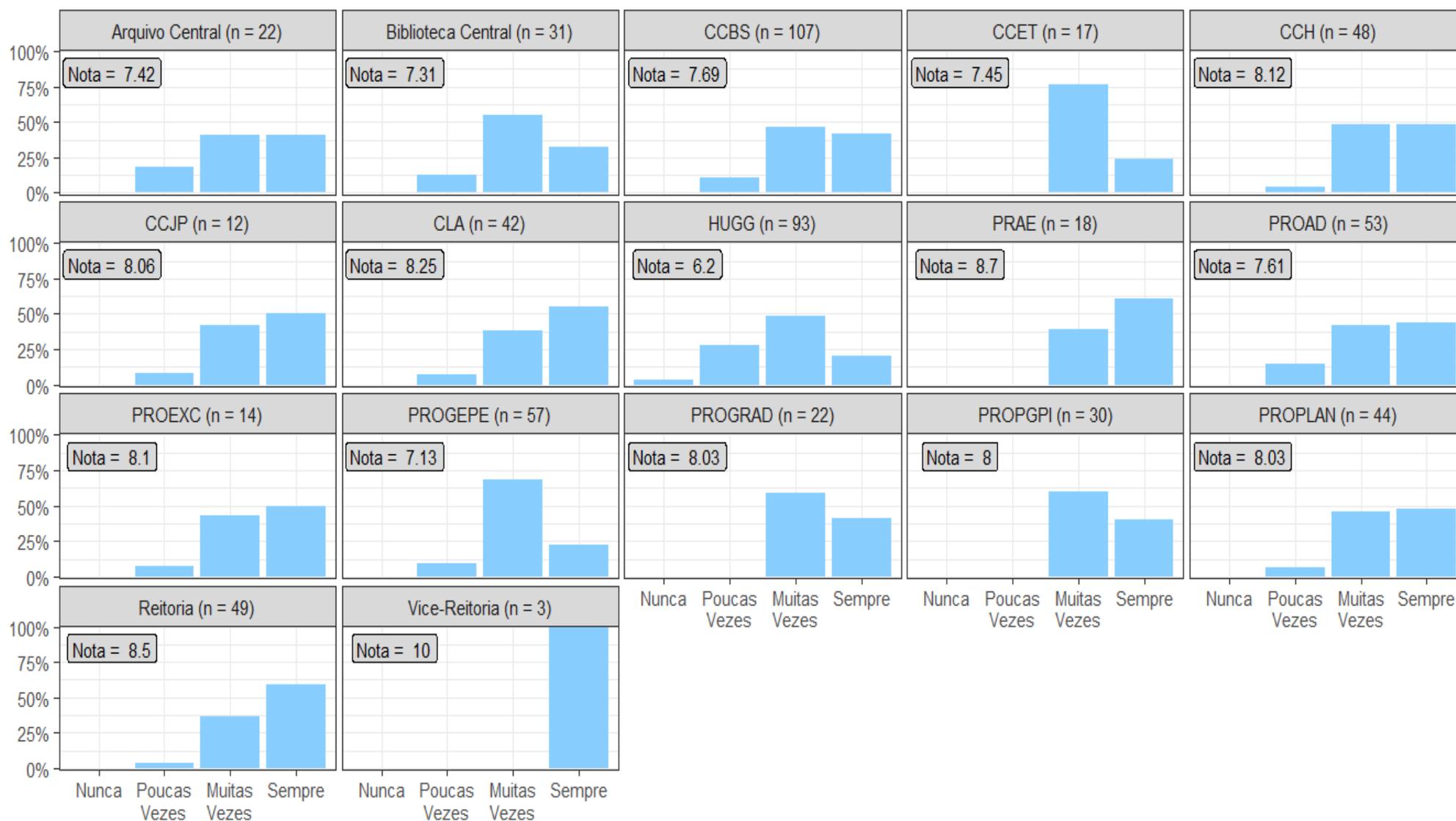
81 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E4

E4: A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.



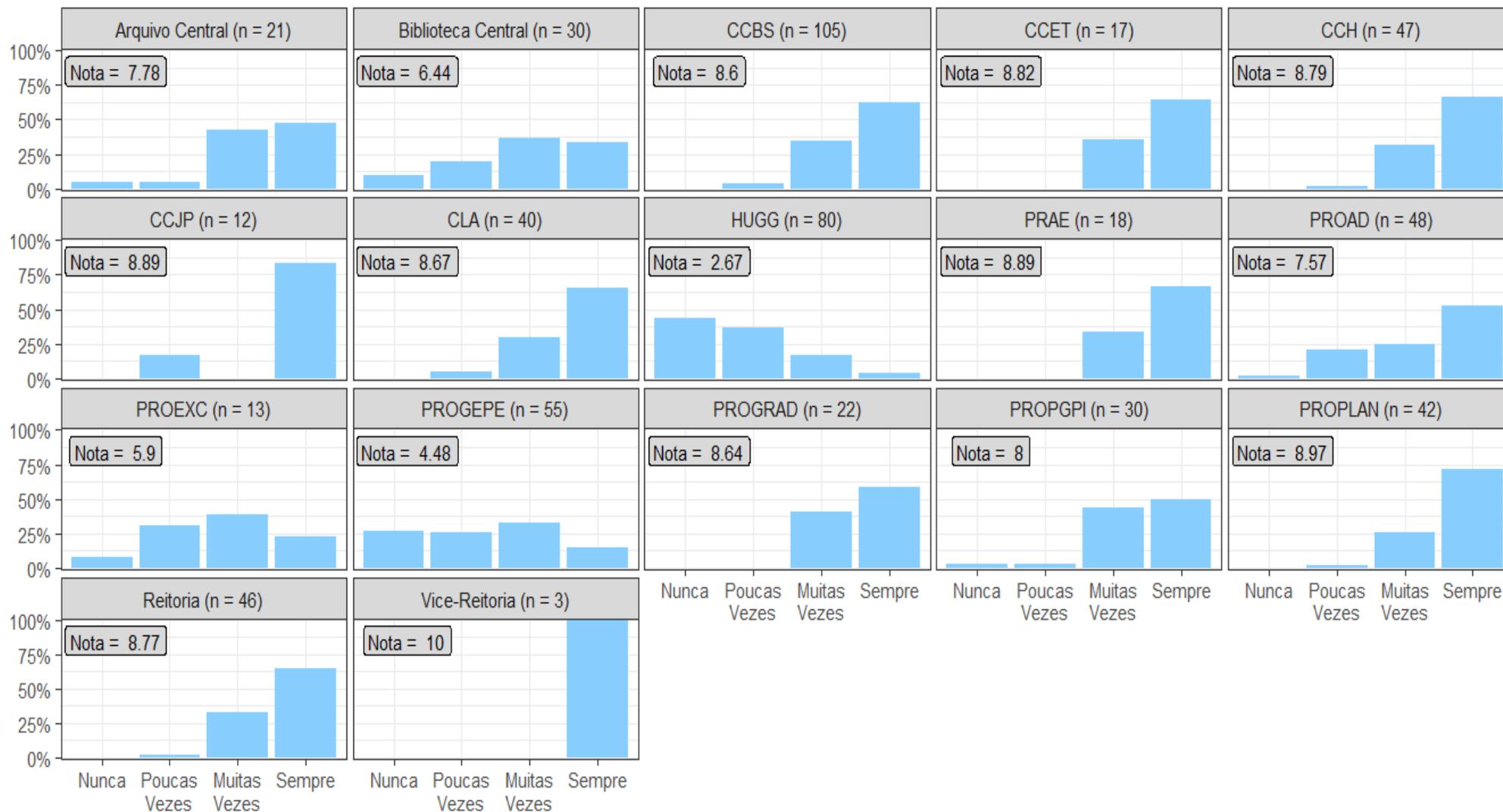
## 82 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1

F1: Os membros da equipe apresentam novas propostas viáveis e adequadas de melhorias para o trabalho.



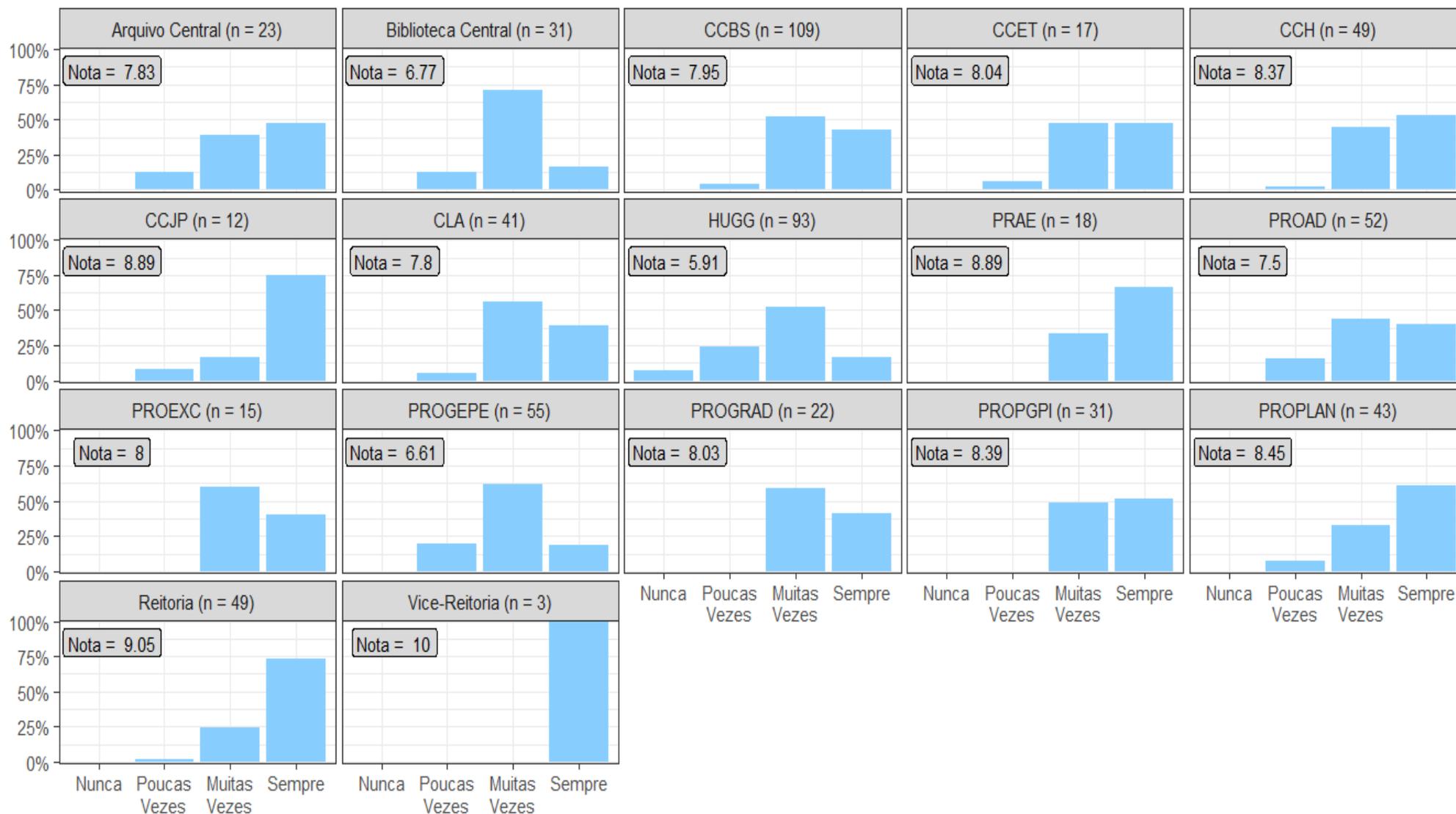
## 83 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F2

F2: A chefia maior da Unidade a qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.



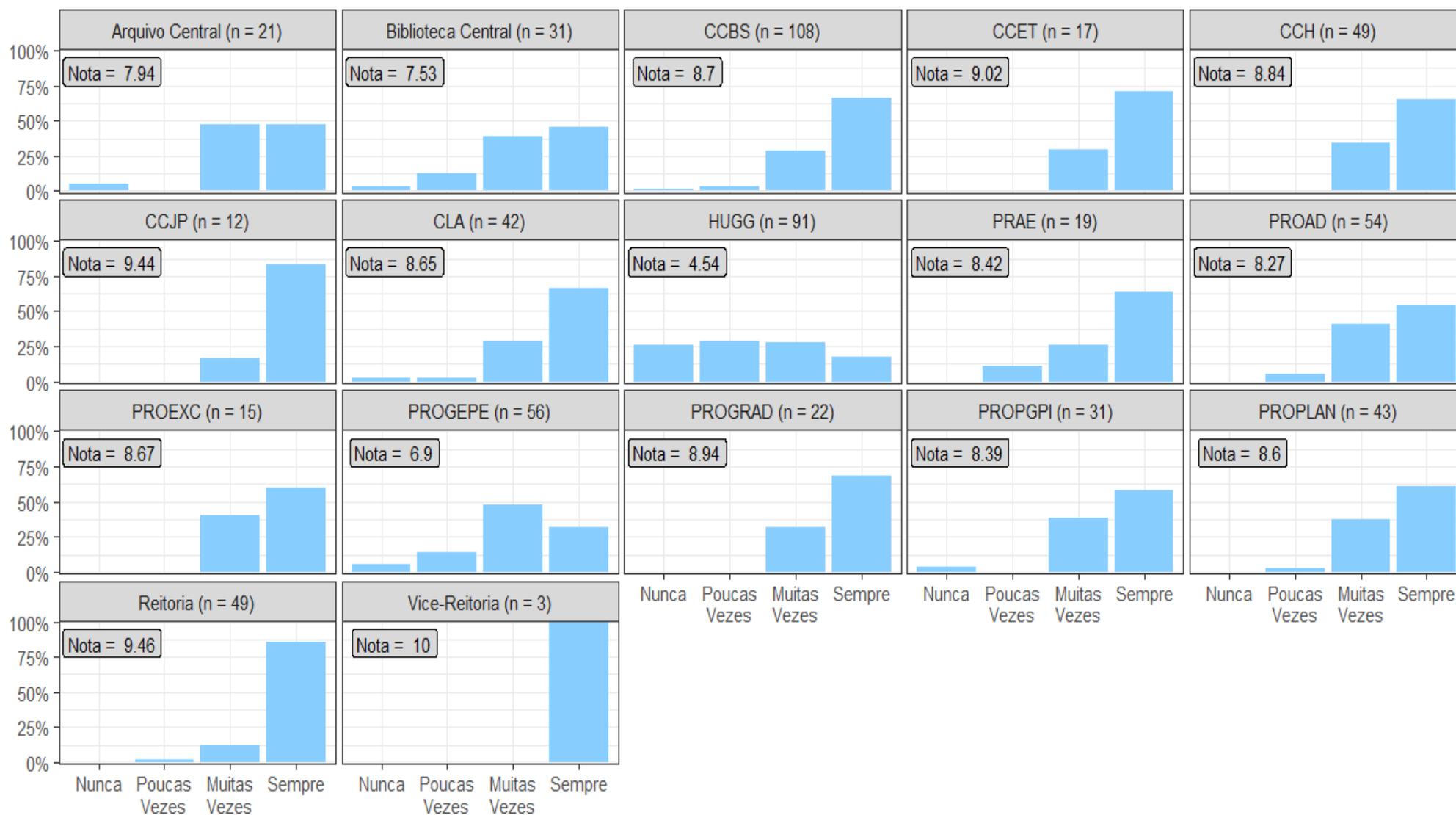
## 84 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3

F3: A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.



## 85 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F4

F4: A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.



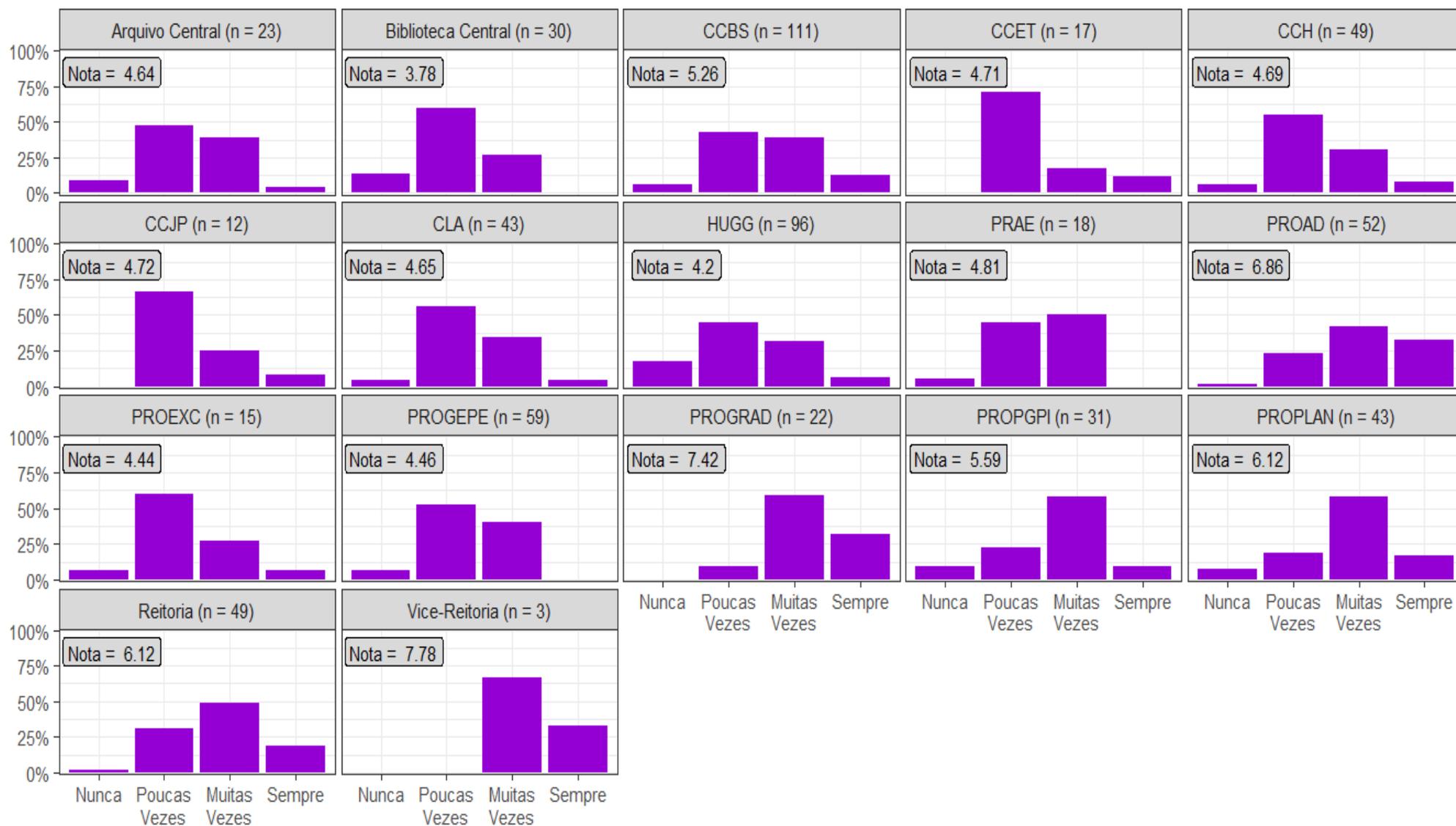
86 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G1

G1: Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades presenciais relacionadas ao trabalho da equipe.



87 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G2

G2: Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades presenciais relacionadas ao trabalho da equipe.



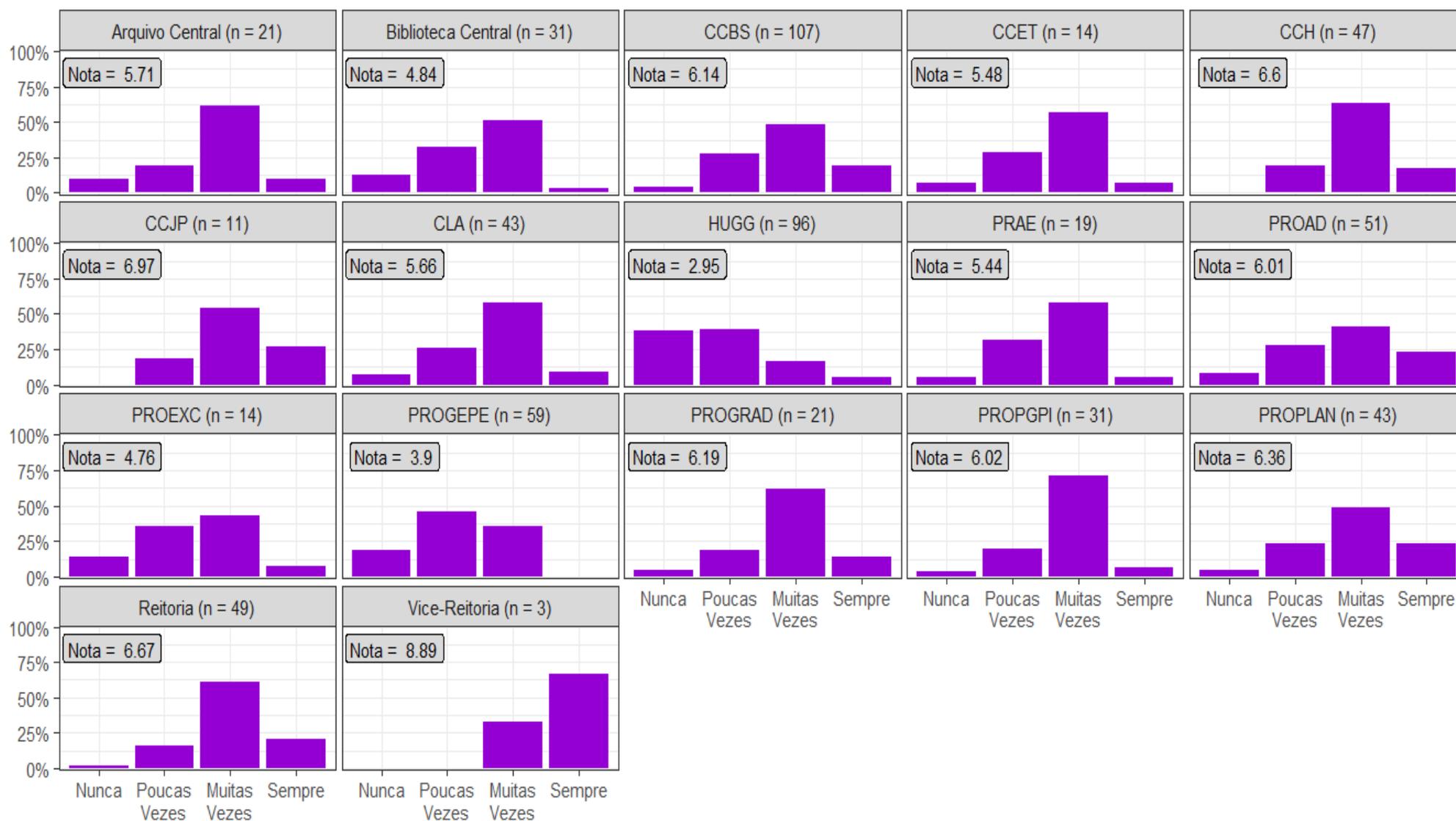
## 88 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G3

G3: As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades presenciais de trabalho são adequadas e acessíveis.



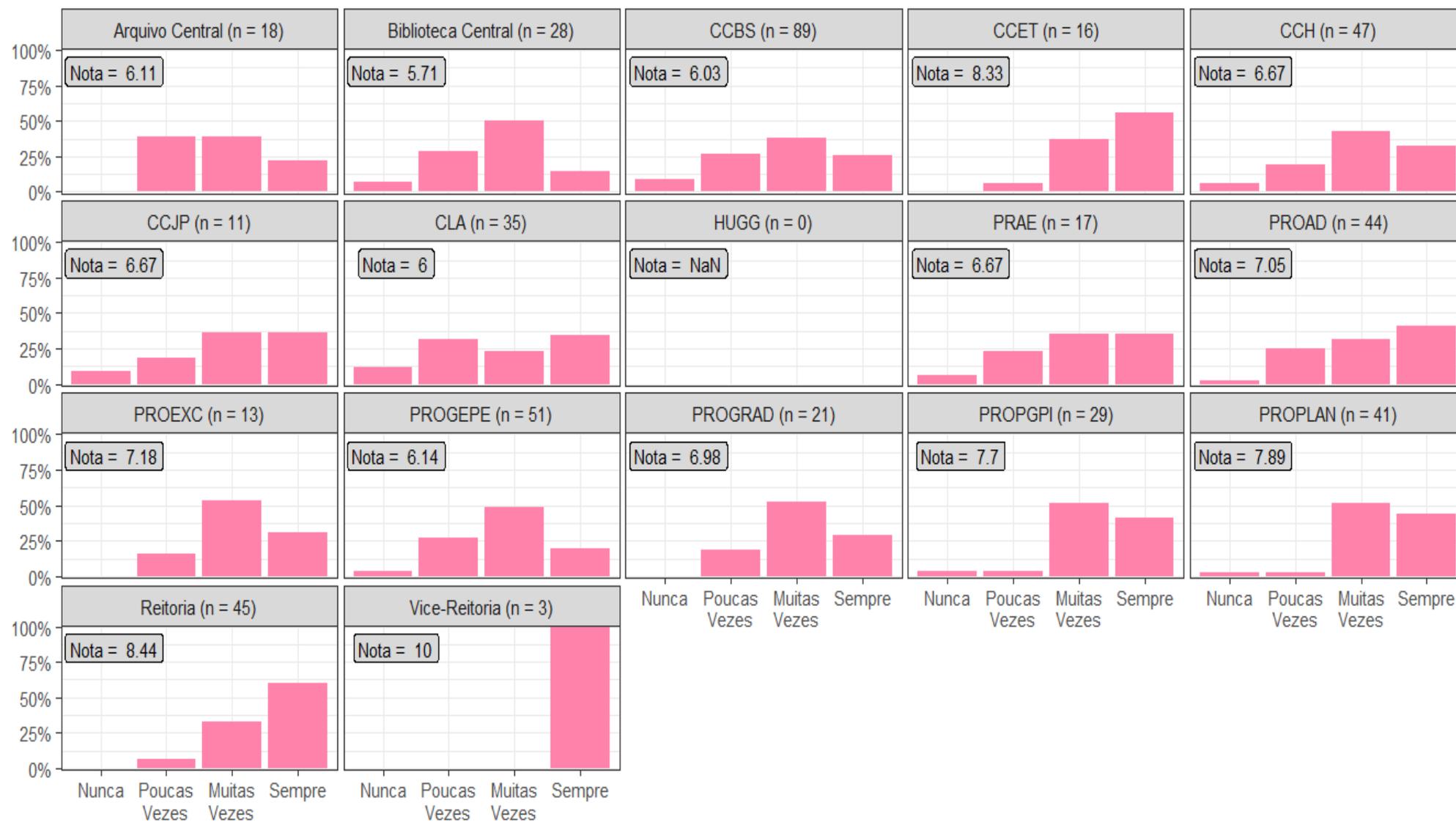
## 89 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho (presencial) por Unidade Superior, Item G4

G4: As atividades presenciais executadas no setor oferecem baixo nível de estresse.



90 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H1

H1: Os recursos tecnológicos são adequados para a realização das atividades remotas relacionadas ao seu trabalho.



91 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H2

H2: Os recursos materiais são adequados para a realização das atividades remotas relacionadas ao seu trabalho.



92 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H3

H3: As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades remotas de trabalho são adequadas.



93 - Figura - Fator H: Condições de Trabalho (remoto) por Unidade Superior, Item H4

H4: As atividades remotas oferecem baixo nível de estresse.

