



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 2023

Rio de Janeiro
2024

Equipe responsável:

Assistentes em Administração

Ana Carla Casado**Luana Assumpção**

Assistentes Sociais

Luciana Souza**Mariana Flores**

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	5
1 - INTRODUÇÃO	6
2 - PRÉ-AVALIAÇÃO	7
3 - AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR	15
4 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO	23
5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	33
6 - NOTAS INDIVIDUAIS	35
III - ANEXOS I - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2023 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES	37
IV - ANEXOS II - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO - SÉRIE HISTÓRICA UNIRIO	65

I - ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

1 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2022)	8
2 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2023)	8
3 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços	10
4 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades	12
5 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Propostas de Melhorias	14
6 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor, UNIRIO	26
7 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal, UNIRIO	27
8 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho, UNIRIO	28
9 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO	29
10 - Figura - Fator E: Participação, UNIRIO	30
11 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação, UNIRIO	31
12 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho, UNIRIO	32
13 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1	37
14 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2	38
15 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3	39
16 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A4	40
17 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B1	41
18 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B2	42
19 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B3	43
20 - Figura - Fator B: Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B4	44
21 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C1	45
22 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C2	46
23 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C3	47
24 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4	48
25 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D1	49
26 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2	50
27 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3	51
28 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D4	52
29 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E1	53
30 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E2	54
31 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E3	55
32 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E4	56
33 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1	57
34 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F2	58
35 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3	59
36 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F4	60
37 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G1	61
38 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G2	62
39 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G3	63
40 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G4	64
41 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator A: Atribuições do Setor	65
42 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator B: Tarefas e Pessoal	66
43 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator C: Planejamento do Trabalho	67
44 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho	68
45 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator E: Participação	69
46 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator F: Melhorias e Inovação	70
47 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator G: Condições de Trabalho	71

II - ÍNDICE DE TABELAS

1 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais	16
2 - Tabela - Autoavaliação do Gestor – Reconhecimento	16
3 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe	17
4 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos	17
5 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Negociação	18
6 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional	18
7 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Comunicação	19
8 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos	19
9 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Normas	20
10 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe	20
11 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Inovação	21
12 - Tabela - Autoavaliação dos Gestores - Acompanhamento e Feedback	21
13 - Tabela - Autoavaliação dos Gestores - Aperfeiçoamento Contínuo	22
14 - Tabela - Fator A - Comparativo 2019 a 2023	26
15 - Tabela - Fator B - Comparativo 2019 a 2023	27
16 - Tabela - Fator C - Comparativo 2019 a 2023	28
17 - Tabela - Fator D - Comparativo 2019 a 2023	29
18 - Tabela - Fator E - Comparativo 2019 a 2023	30
19 - Tabela - Fator F - Comparativo 2019 a 2023	31
20 - Tabela - Fator G - Comparativo 2019 a 2023	32
21 - Tabela - Médias Finais das Avaliações de Desempenho – 2019 a 2023	35

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, primordialmente¹, por meio de dois instrumentos que estão previstos em lei: a Avaliação de Desempenho anual e a Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório, ambos 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*², 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.**

¹ 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.

² 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 é a etapa inicial do processo avaliativo do segmento técnico-administrativo e 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 há quatro perguntas para a chefia responder com a possibilidade de assinalar múltiplas opções para cada uma delas. Há também um espaço extra para a sinalização de outras respostas que não estivessem já contempladas nas opções disponíveis.

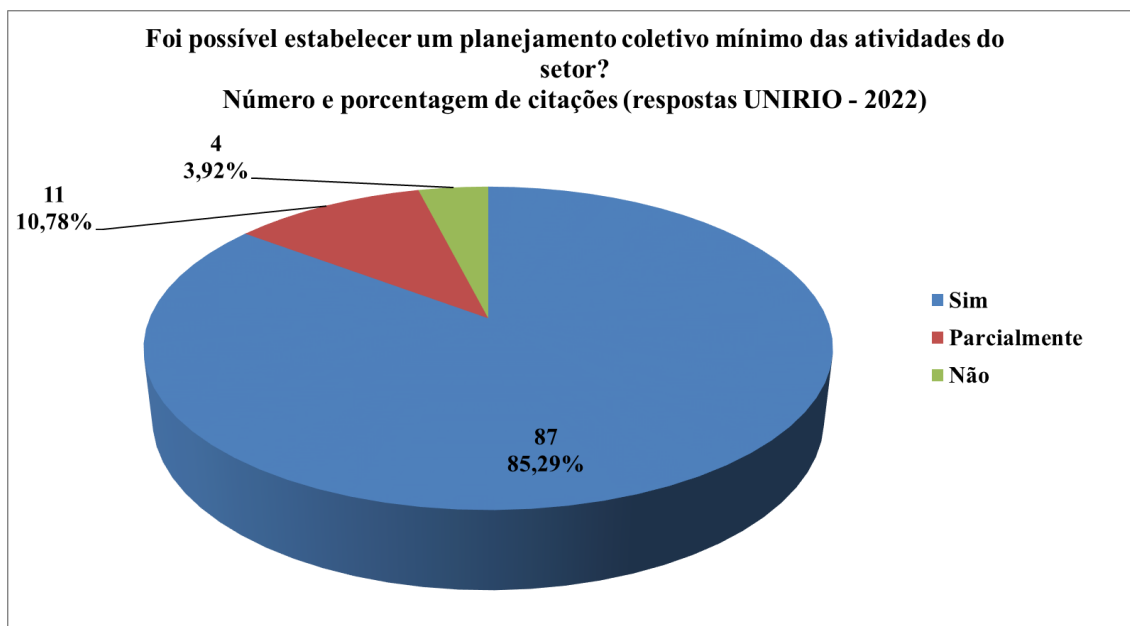
A partir da compilação e análise dos dados coletados referentes à Avaliação de Desempenho em 2023, o SAAPT apresenta agora os principais destaques referentes à Pré-avaliação, consideradas cada uma das perguntas propostas neste instrumento.

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 2023, 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 ano anterior (2022), podemos perceber certa estabilidade nos percentuais, com leve aumento das respostas **SIM** (antes 87, agora 91) e pequeno acréscimo nas respostas **PARCIALMENTE** e **NÃO** (somadas, eram 15, agora são 17)³. Essa tendência positiva parece sinalizar que os setores, em geral, buscaram o planejamento coletivo como forma de superar as inúmeras dificuldades colocadas pela realidade enfrentada.

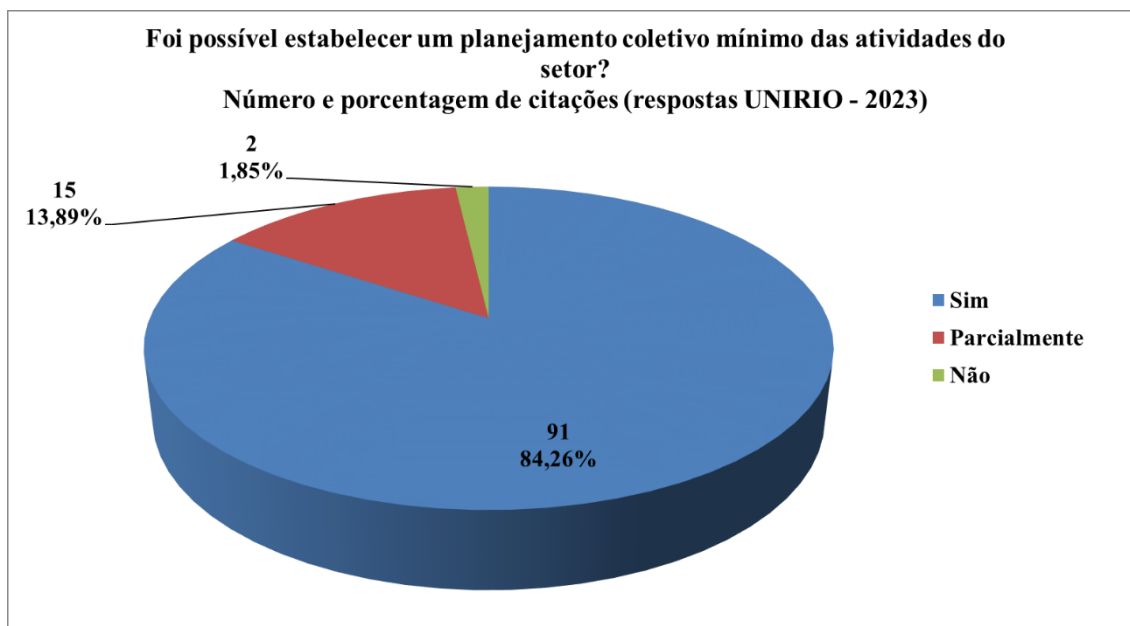
³ O relatório geral referente à Avaliação de Desempenho de 2022 pode ser acessado pelo link: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unirio.br/progepe/copy_of_RELATRIOFinalAD2022.pdf.

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



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2022.

2 - Gráfico - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2023)



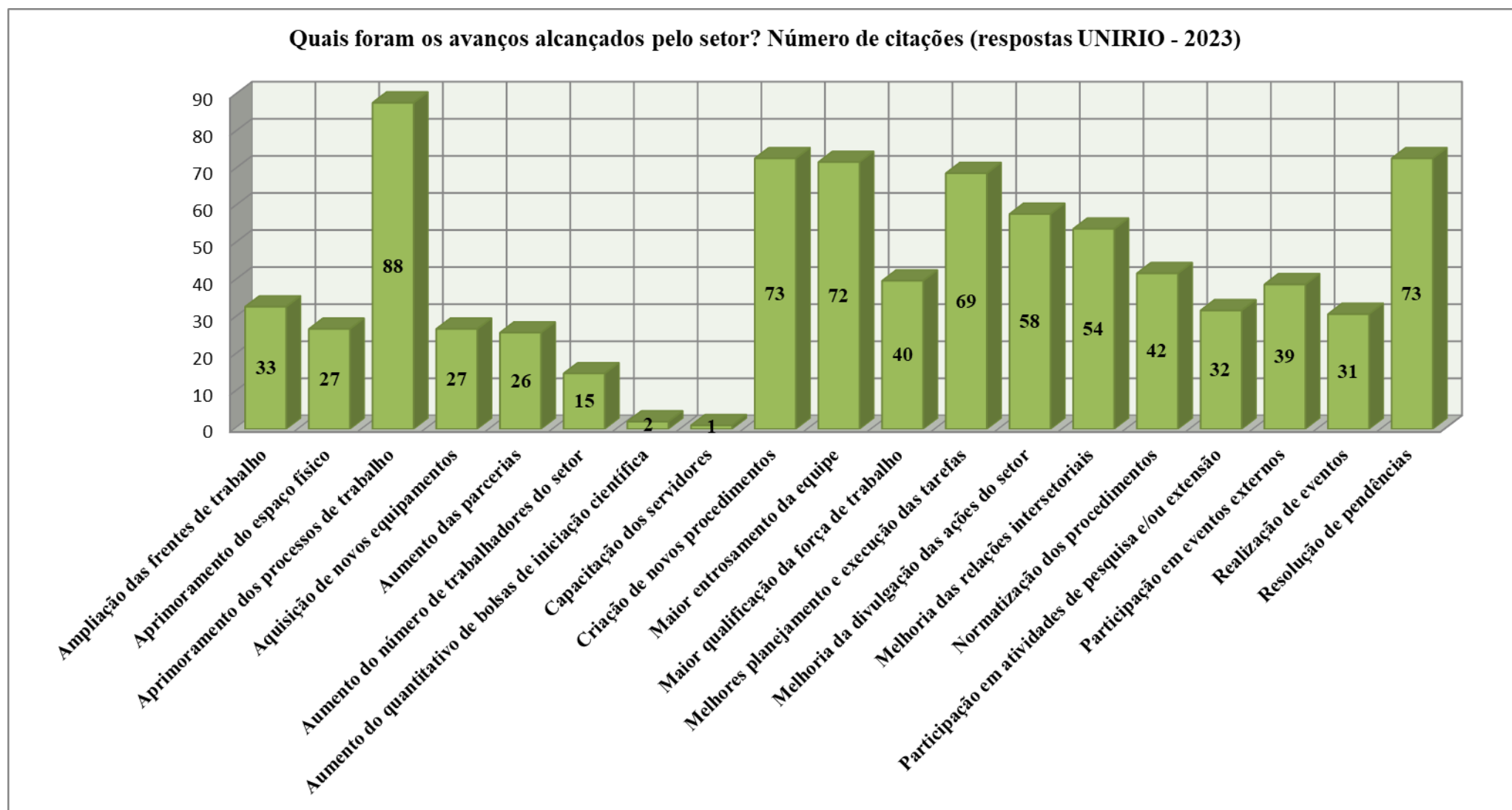
Fonte: Pré-avaliação, AD, 2023.

2) Quais foram os avanços alcançados pelo setor?

Inúmeros avanços foram citados pelos setores da Unirio (exceto o HUGG) em resposta a essa pergunta para o ano de 2023. Novamente (e mantendo uma tendência iniciada em 2017), o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 88 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** (73), **criação de novos procedimentos** (73), **maior entrosamento da equipe** (72), **melhores planejamento e execução das tarefas** (69) e **melhoria da divulgação das ações do setor** (58), que pela primeira vez aparece entre os mais votados nessa pergunta.

Foram significativas também as citações aos itens **melhoria das relações intersetoriais** (54), **normatização dos procedimentos** (42), **maior qualificação da força de trabalho** (40 menções, provavelmente ainda refletindo o sucesso e o alcance das trilhas de desenvolvimento para os/as servidores/as criadas a partir de 2022 pelo Setor de Formação Permanente da PROGEPE), e **participação em eventos externos** (39), outro item que ganhou destaque pela primeira vez na Pré-avaliação.

3 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços

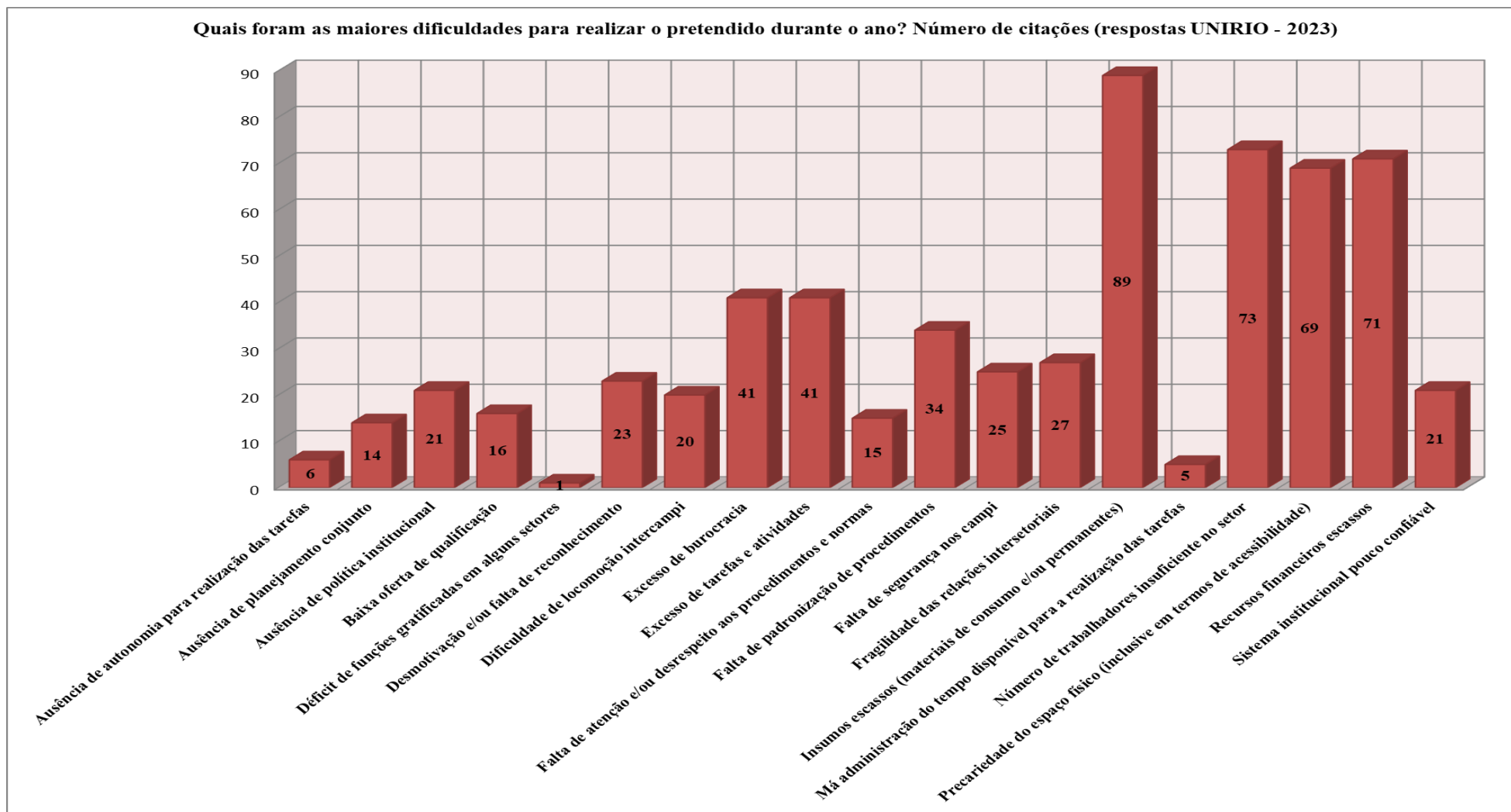


Fonte: Pré-avaliação, AD, 2023.

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

Em relação aos maiores obstáculos enfrentados pelos setores da Unirio (exceto o HUGG), em 2023, tivemos um amplo espectro de respostas. O item **insumos escassos** permaneceu como o problema mais recorrente, chegando a impressionantes 89 menções (15% do total). Em seguida, destacaram-se o **número de trabalhadores insuficiente no setor** (73 citações), os **recursos financeiros escassos** (71), a **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** (69) e, empatados, o **excesso de burocracia** e o **excesso de tarefas e atividades** (41 cada). Como se verifica, a maioria dos itens mais lembrados/das pelos servidores/as continua a refletir direta e claramente o processo de precarização vivenciado pela Unirio nas últimas décadas. Também houve um número expressivo de citações à **falta de padronização de procedimentos** (34) e à **fragilidade das relações intersetoriais** (27).

4 - Gráfico - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades

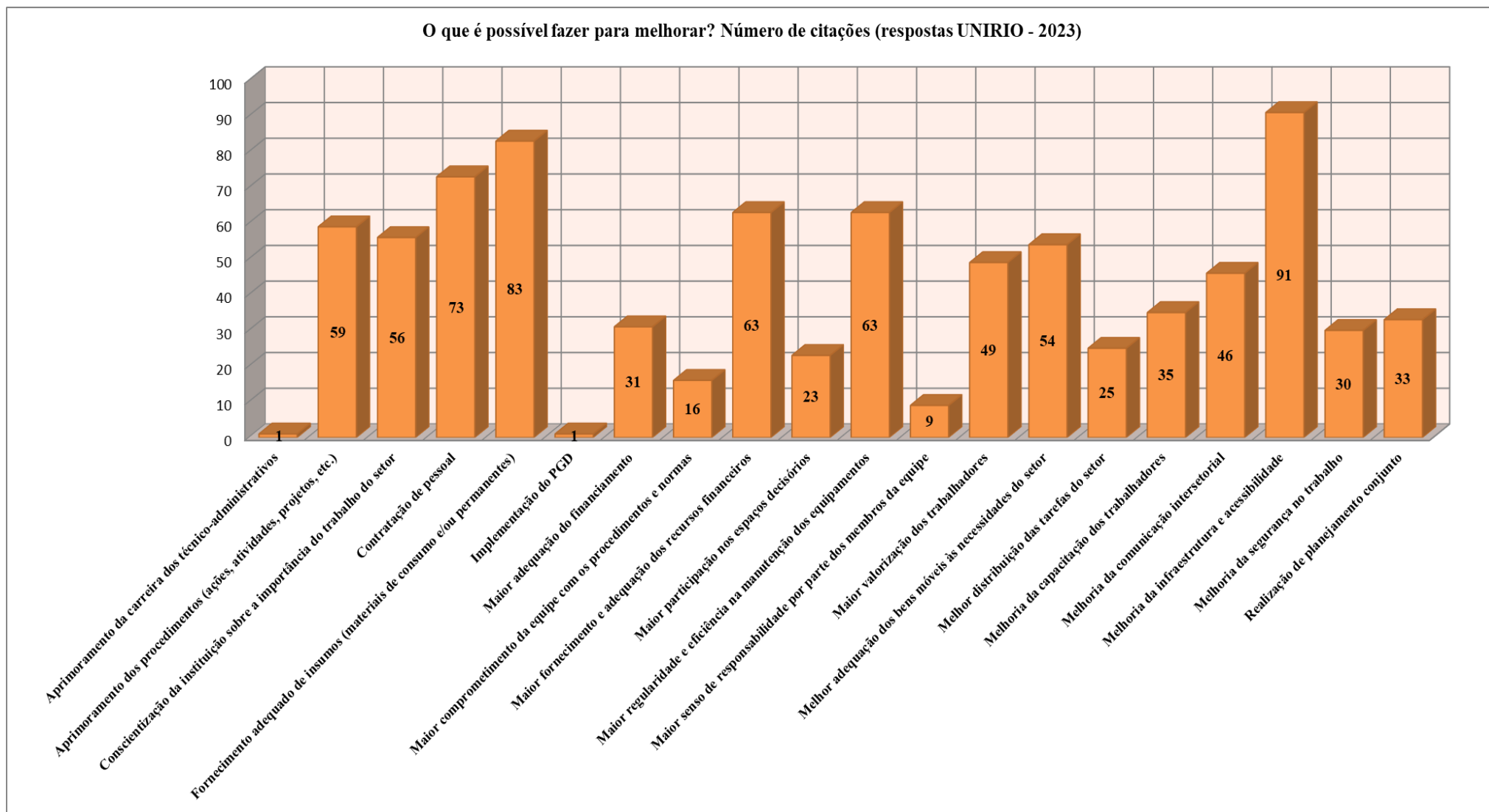


Fonte: Pré-avaliação, AD, 2023.

4) O que é possível fazer para melhorar?

As propostas de melhorias apontadas pelos setores da Unirio (exceto o HUGG) na Pré-avaliação, em 2023, 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, pela primeira vez nessa posição, a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade**, com impressionantes 91 menções (11% do total mencionado). Também foram muito lembradas como possibilidades de melhorias o **fornecimento adequado de insumos (materiais de consumo ou permanentes)** (83), a **contratação de pessoal** (73), o **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros** (63), a **maior regularidade e eficiência na manutenção dos equipamentos** (63), o **aprimoramento dos procedimentos (ações, atividades, projetos, etc.)** (59), a **conscientização da instituição sobre a importância do trabalho do setor** (56 citações, este um item que ganhou mais destaque agora em 2023 do que nos anos anteriores) e a **maior adequação dos bens móveis à necessidade do setor** (54).

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



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2023.

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 2019, 2022 e 2023⁴.

Um total de **108 gestores** avaliaram servidores Técnico-Administrativos que atuam em suas equipes. Assim como nos anos anteriores – em 2018, 21 (17,21%), em 2019, 16 (15,6%), em 2022, 17 (16,5%) – em 2023 também tivemos chefias que se avaliaram com a frequência “*sempre*” em todos os fatores: 14 (12,96%). Nesse sentido, 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*”.

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 7,57 a 8,01.

Dos 13 fatores, 5 tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 70% - quantitativo menor que nos anos anteriores 2018 (6), 2019 (7) e 2022 (6).

A tendência prevaleceu: o fator *Relações Interpessoais* (Tabela 1) permanece como sendo o quesito em que as chefias melhor se autoavaliaram. Dos respondentes, 89 (82,41%) consideraram 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. Os valores percentuais e absolutos, que haviam sofrido redução em 2022,

⁴ Apresentaremos nos quadros os resultados referentes aos três últimos períodos avaliativos, no entanto dados anteriores, equivalentes ao ano de 2018, podem ser encontrados no Relatório Geral da Avaliação de Desempenho Anual do segmento Técnico-Administrativo: Ano 2022, disponível em: https://www.unirio.br/progepe/copy_of_RELATRIOFinalAD2022.pdf.

voltaram a superar a marca dos 80% assim como nos anos anteriores. Permanece sem nenhuma resposta “poucas vezes” ou “nunca”.

1 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais

Relações Interpessoais						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	90	88,24%	81	78,64%	89	82,41%
MUITAS VEZES	12	11,76%	22	21,36%	19	17,43%
POUCAS VEZES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

O fator *Reconhecimento* (Tabela 2) foi o segundo com mais respostas “sempre”: Obteve melhora no resultado de anos anteriores, que apresentava o fator *Tratamento de Conflitos* nessa posição. 87 (80,55%) das chefias, em 2023, acredita reconhecer as atitudes e ações dos servidores, sob sua supervisão, que promovam melhorias contínuas e o alcance das metas construídas coletivamente.

2 - Tabela - Autoavaliação do Gestor – Reconhecimento

Reconhecimento						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	76	74,51%	79	76,70%	87	80,55%
MUITAS VEZES	24	23,53%	23	22,33%	21	19,27%
POUCAS VEZES	2	1,96%	1	0,97%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

O fator *Liderança de Equipe* (Tabela 3) teve proporcionalmente maior incidência positiva que em anos anteriores, além de não ter tido nenhuma resposta “poucas vezes”, como ocorreu em 2022. Dos respondentes, 86 (79,63%) 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	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	74	72,55%	80	77,67%	86	79,63%
MUITAS VEZES	27	26,47%	23	22,33%	22	20,18%
POUCAS VEZES	1	0,98%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

No fator *Tratamento de Conflitos* (Tabela 4) 85 (78,70%) 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”.

4 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos

Tratamento de Conflitos						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	85	83,33%	82	79,61%	85	78,70%
MUITAS VEZES	15	14,71%	21	20,39%	23	21,30%
POUCAS VEZES	1	0,98%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	1	0,98%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Assim como o fator anterior, *Negociação* (Tabela 5) também manteve resultados parecidos com os de anos anteriores: 80 (74,07%) 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.

5 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Negociação

Negociação						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	75	73,53%	77	74,76%	80	74,07%
MUITAS VEZES	27	26,47%	26	25,24%	28	25,69%
POUCAS VEZES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Dentre os 13, 4 fatores ficaram com porcentagem na casa dos 60%. O primeiro deles, *Visão institucional* (Tabela 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 manutenção da diminuição da prevalência da resposta “sempre” em relação aos anos anteriores, embora a incidência permaneça alta: 69 (63,89%). Diferentemente do ano de 2022, houve resposta “poucas vezes”: 1 (0,92%).

6 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional

Visão Institucional						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	78	76,47%	73	70,87%	69	63,89%
MUITAS VEZES	22	21,57%	30	29,13%	38	34,86%
POUCAS VEZES	2	1,96%	0	0,00%	1	0,92%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

O fator *Comunicação* (Tabela 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 62,96% (68), havendo redução em comparação aos anos anteriores e aumento de respostas “muitas vezes”.

7 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Comunicação

Comunicação						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	73	71,57%	71	68,93%	68	62,96%
MUITAS VEZES	26	25,49%	31	30,10%	39	36,11%
POUCAS VEZES	3	2,94%	1	0,97%	1	0,92%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

No fator *Planejamento e Gestão de Recursos* (Tabela 8), 67 (62,03%) 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 três (2,75%) respostas “*poucas vezes*” e nenhuma resposta “*nunca*”.

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

Planejamento e Gestão de Recursos						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	61	59,80%	65	63,11%	67	62,03%
MUITAS VEZES	39	38,24%	36	34,95%	38	34,86%
POUCAS VEZES	2	1,96%	1	0,97%	3	2,75%
NUNCA	0	0,00%	1	0,97%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Quanto às *Normas* (Tabela 9) 66 (61,11%) das chefias responderam “*sempre*”. Nesse caso, 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. Houve, assim como em 2022, 5 (4,63%) chefias que responderam “*poucas vezes*”. Diferentemente dos anos anteriores uma (0,92%) pessoa respondeu “*nunca*”.

9 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Normas

Normas						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	66	64,71%	67	65,05%	66	61,11%
MUITAS VEZES	32	31,37%	31	30,10%	36	33,33%
POUCAS VEZES	4	3,92%	5	4,85%	5	4,63%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	1	0,92%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Já em *Desenvolvimento de Equipe* (Tabela 10) 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*” diminuiu em relação a anos anteriores, atingindo 8,33% (9). Esse fator manteve-se sem respostas “*nunca*”.

10 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe

Desenvolvimento de equipe						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	60	58,82%	67	65,05%	61	56,48%
MUITAS VEZES	32	31,37%	22	21,36%	38	35,18%
POUCAS VEZES	10	9,80%	14	13,59%	9	8,33%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

No fator *Inovação* (Tabela 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 55 (50,92%) gestores/as considerando que “*sempre*” atendem ao descrito. Houve redução do número dessa resposta em relação ao ano de 2022, igualando-se ao quantitativo dessa resposta em 2019. 9 (8,26%) deles afirmaram “*poucas vezes*” e um/a (0,97%), “*nunca*”.

11 - Tabela - Autoavaliação do Gestor - Inovação

Inovação						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	55	53,92%	63	61,17%	55	50,92%
MUITAS VEZES	38	37,25%	33	32,04%	44	40,37%
POUCAS VEZES	9	8,82%	6	5,83%	9	8,26%
NUNCA	0	0,00%	1	0,97%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Dois dos 13 fatores tiveram prevalência do “*sempre*” abaixo dos 50%. No primeiro deles, *Acompanhamento e Feedback* (Tabela 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 49 (45,37%), afirmam “*sempre*” acompanhar. Assim como no último período avaliativo, pudemos perceber pelo resultado do fator *Reconhecimento* (Tabela 2), no qual 87 (80,55%) 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. Além disso, também se observa que são os dois únicos fatores em que há mais respostas “*muitas vezes*” do que “*sempre*”.

12 - Tabela - Autoavaliação dos Gestores - Acompanhamento e Feedback

Acompanhamento e Feedback						
Frequência	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	45	44,12%	46	44,66%	49	45,37%
MUITAS VEZES	43	42,16%	49	47,57%	53	49,07%
POUCAS VEZES	14	13,73%	8	7,77%	6	5,55%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	100%

Por último, o fator com menor incidência de respostas “*sempre*” é *Aperfeiçoamento Contínuo* (Tabela 13): 43 (39,45%) 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*”, 16 (14,81%) e “*nunca*”, 2 (1,83%). 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	2019		2022		2023	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	47	46,08%	41	39,81%	43	39,45%
MUITAS VEZES	39	38,24%	42	40,78%	47	43,12%
POUCAS VEZES	15	14,71%	18	17,48%	16	14,81%
NUNCA	1	0,98%	2	1,94%	2	1,83%
TOTAL GERAL	102	100%	103	100%	108	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. Compreendemos 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 273 respostas. No total, 804 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 pesquisa⁵, 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.

⁵ 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, do Departamento de Métodos Quantitativos da Escola de Matemática.

Os limites impeditivos da experiência com a utilização do *Google Forms*⁶ 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. Esse fator foi excluído da avaliação de 2023 e por isso não será apresentado nos resultados desse ano.

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 2023 foi inferior ao de 2022, que teve todas as médias superando o 8. Na

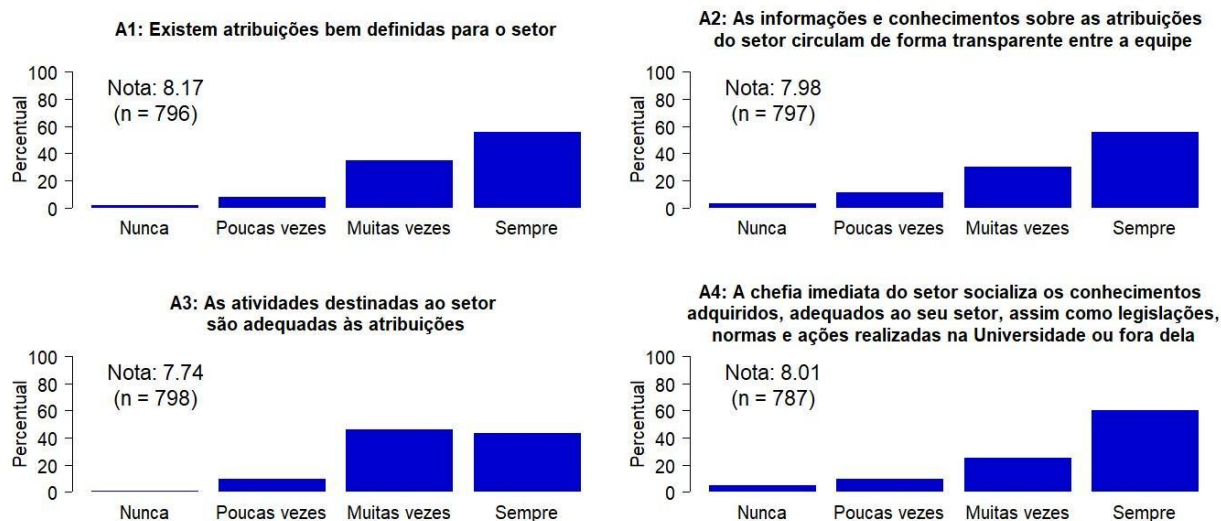
⁶ As dificuldades foram detalhadamente narradas no Relatório Geral da Avaliação de Desempenho Anual do segmento Técnico-Administrativo – ano 2020, disponível em: <http://www.unirio.br/progepe/RELATRIOAD2020Final.docx2.pdf>.

afirmativa A1 se igualou ao ano de 2019 e na A3 e A4 apresentou redução em comparação a esse ano.

14 - Tabela - Fator A - Comparativo 2019 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
A - Atribuições do setor	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	8,17	8,41	8,17
	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	7,98
	A3. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	7,97	8,17	7,74
	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	8,01

Fator A: Atribuições do setor



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

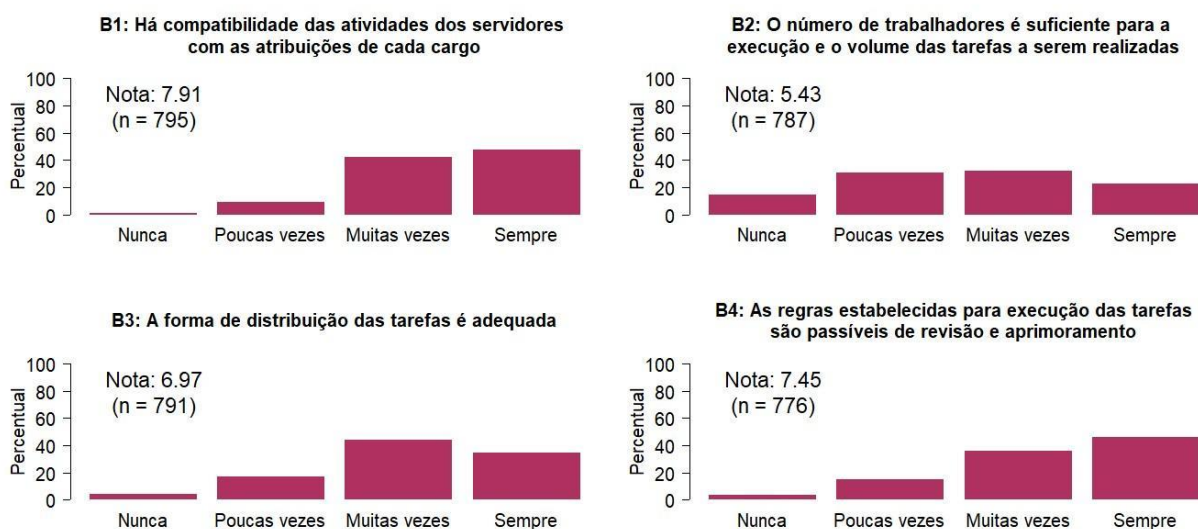
No Fator B, intitulado *Tarefas e Pessoal*, objetiva-se avaliar se as atribuições de cada cargo foram compreendidas pelo servidor e pela sua equipe, bem como se as atividades sob sua responsabilidade respeitam os limites de seu cargo. Notas baixas podem indicar servidores em desvio de função e/ou subaproveitados por uma alocação equivocada. Todas as afirmativas apresentaram redução considerando os resultados de 2019 e 2022. O B1 que vinha tendo notas acima de 8 obteve redução dessa média e o B2 obteve resultado ainda

pior que o de 2022, cuja média já havia ficado abaixo de 6, indicando que o número de trabalhadores/as é insuficiente para a execução e volume das tarefas. Tal resultado pode estar diretamente ligado à queda do referente à afirmativa B3 já que a defasagem de pessoal no quadro do setor influencia na capacidade de distribuição adequada das tarefas no setor.

15 - Tabela - Fator B - Comparativo 2019 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
B - Tarefas e pessoal	B1. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.	8,1	8,19	7,91
	B2. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	6,05	5,68	5,43
	B3. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	7,27	7,47	6,97
	B4. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	7,73	7,75	7,45

Fator B: Tarefas e pessoal



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

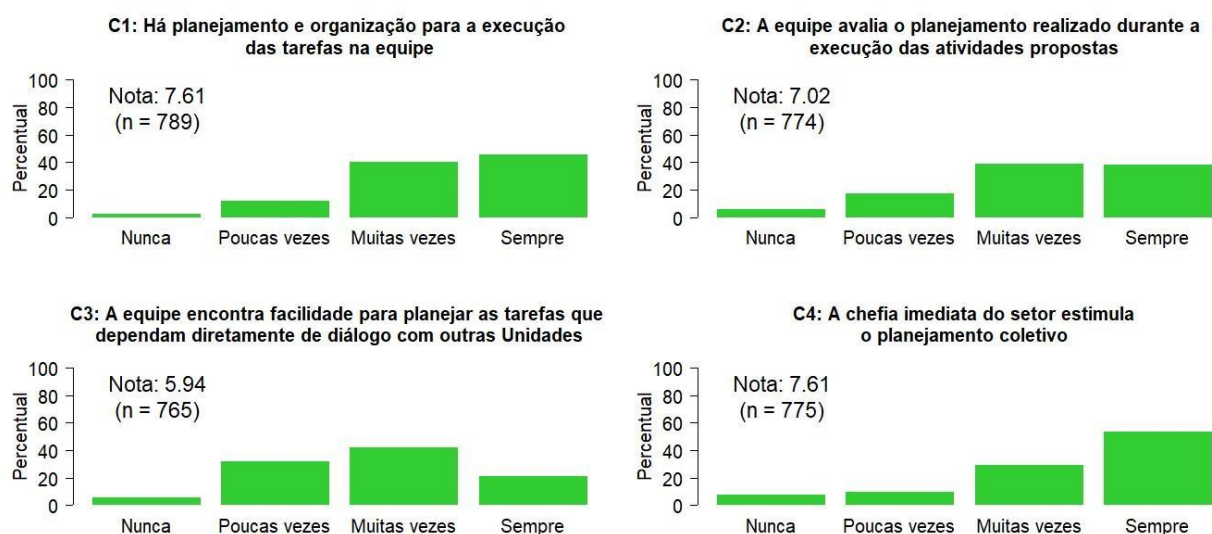
O Fator C, intitulado *Planejamento e Trabalho*, podemos julgar se os setores da instituição estimulam o planejamento coletivo de suas ações e a avaliação de suas possibilidades de concretização diante do trabalho do setor. Notas baixas podem sinalizar dificuldade na programação das atividades e/ou não reconhecimento da relevância do planejamento conjunto. Manteve-se a condição apresentada nos anos anteriores de nenhuma afirmativa chegar a nota 8. A nota mais baixa permanece na afirmativa C3, que

sofreu redução da média para abaixo de 6. Tal resultado aponta 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 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
C - Planejamento do trabalho	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,45	7,79	7,61
	C2. A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas.	6,84	7,26	7,02
	C3. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas que demandam diretamente de diálogo com outras unidades.	6,12	6,4	5,94
	C4. A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.	7,62	7,88	7,61

Fator C: Planejamento do trabalho



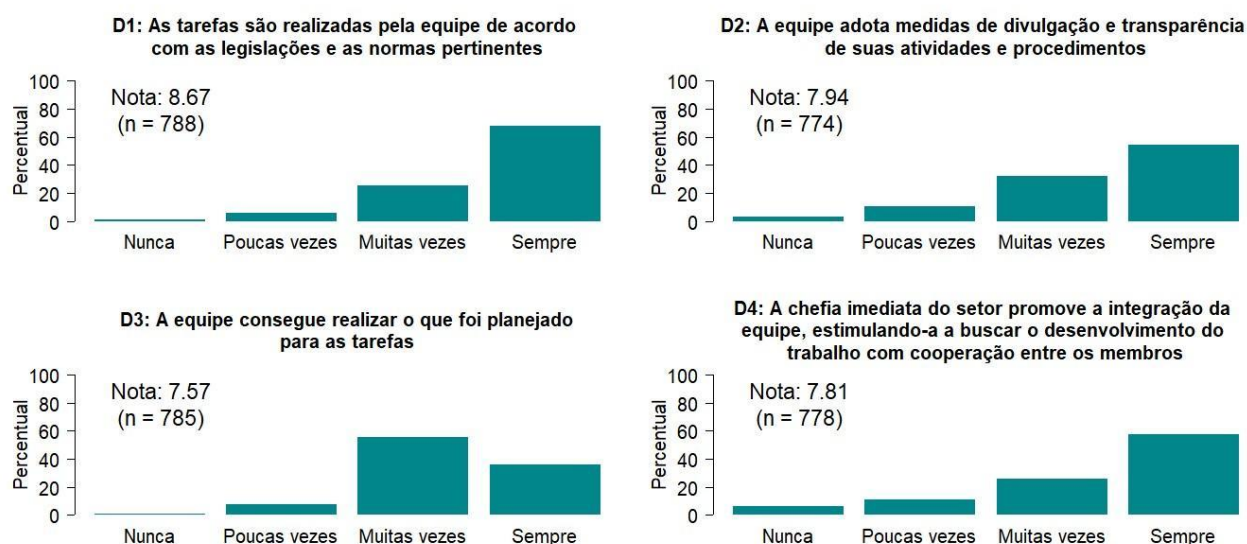
8 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho, UNIRIO

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 afirmativas, assim como ocorreu em 2019 e 2022: D1. A D2 ficou abaixo de 8, sofrendo redução da média em comparação aos anos anteriores.

17 - Tabela - Fator D - Comparativo 2019 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
D - Desenvolvimento do trabalho	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	8,87	8,99	8,67
	D2. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	8,05	8,37	7,94
	D3. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	7,63	7,79	7,57
	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	7,81

Fator D: Desenvolvimento do trabalho



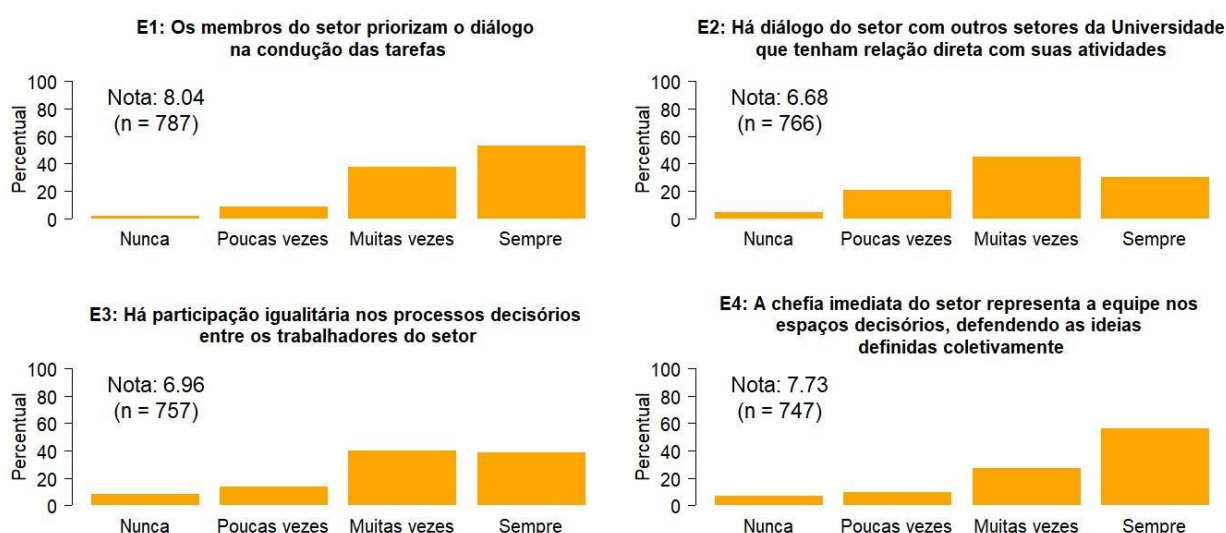
9 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO

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 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
E - Participação	E1. Os membros do setor priorizam o diálogo na condução das tarefas.	8,03	8,46	8,04
	E2. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	6,87	7,15	6,68
	E3. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	7	7,41	6,96
	E4. A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	7,92	7,99	7,73

Fator E: Participação



10 - Figura - Fator E: Participação, UNIRIO

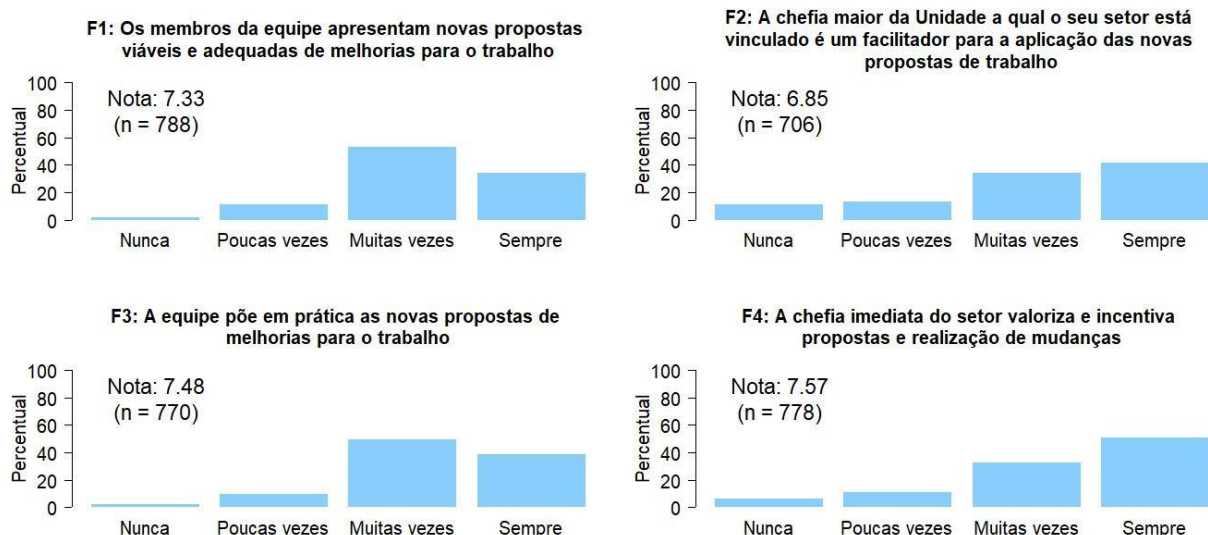
O Fator F, intitulado *Melhorias e Inovação*, permite verificar em que medida são construídas e implementadas propostas de mudança com vistas a melhorias do trabalho do setor. Notas baixas indicam dificuldades do setor em se utilizar de novos processos e realizar ajustes necessários nas ferramentas de trabalho. Seguindo a tendência dos fatores anteriores, as médias de 2023 sofreram redução em comparação ao ano de 2022. Todas as afirmativas mantiveram-se na faixa do 7 com exceção da F2 que teve queda da média. Essa é a afirmativa que, assim como em 2022, recebeu mais respostas *Não sei informar*. 83 (10,32%) respondentes marcaram essa opção. O dobro do ano anterior que contou com 41

respostas. Tal resultado indica possível distanciamento na forma de condução da gestão maior da Unidade do cotidiano de atuação das equipes.

19 - Tabela - Fator F - Comparativo 2019 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
F – Melhorias e Inovação	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas viáveis e adequadas de melhorias para o trabalho.	7,22	7,62	7,33
	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	6,85
	F3. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,29	7,67	7,48
	F4. A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.	7,73	7,93	7,57

Fator F: Melhorias e inovação



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

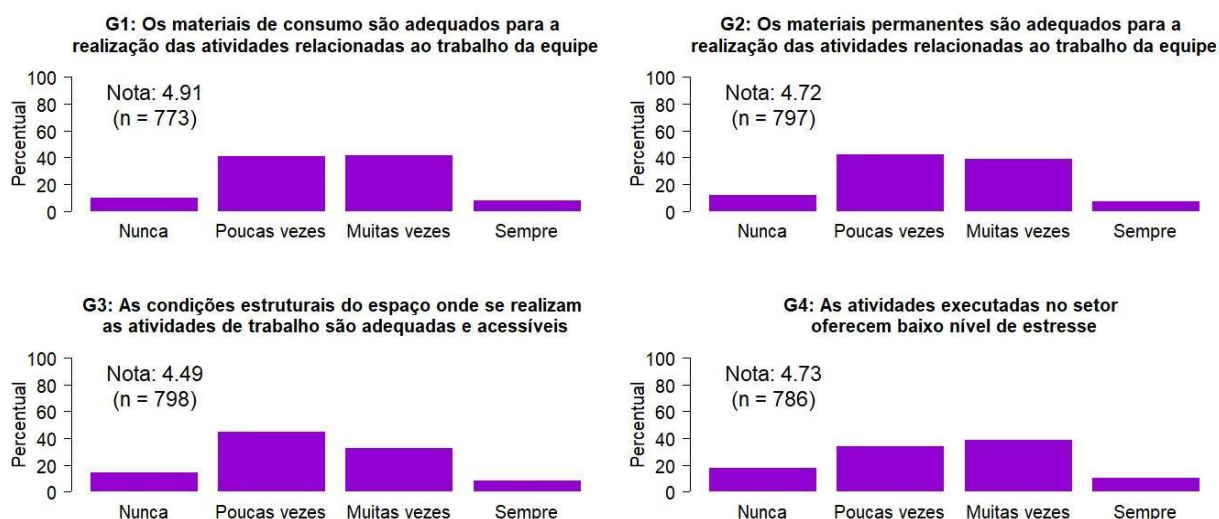
No Fator G, intitulado *Condições de Trabalho*, é possível identificar se são adequadas as condições materiais e estruturais oferecidas pela instituição, assim como o ambiente de trabalho em que o servidor executa suas funções. Notas baixas indicam que a instituição não disponibiliza as ferramentas necessárias 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, havia tido uma pequena melhora, mas em 2023 todas as afirmativas ficaram abaixo de 5. A média mais baixa do

fator, considerando-se os anos anteriores, foi a da G2 que considera a estrutura física disponibilizada pela instituição para realização do trabalho.

20 - Tabela - Fator G - Comparativo 2019 a 2023

FATOR e DESCRIÇÃO		2019	2022	2023
G - Condições de Trabalho	G1. Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,8	5,21	4,91
	G2. Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,95	5,16	4,72
	G3. As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades de trabalho são adequadas e acessíveis.	4,74	4,86	4,49
	G4. As atividades executadas no setor oferecem baixo nível de estresse.	5,09	5,4	4,73

Fator G: Condições de trabalho



12 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho, UNIRIO

Ao final deste relatório apresentamos, nos Anexos II, gráficos com resultados gerais referentes à AGCT da Unirio ao longo dos anos em que esse formulário de levantamento das condições de trabalho foi aplicado durante o processo avaliativo de desempenho. É possível identificar as notas de cada fator entre os anos de 2016 e 2023, com exceção de 2020 e 2021, quando ficou suspensa sua utilização. Cabe destacar que os resultados das compilações da AGCT podem ser solicitados pelas unidades ao SAAPT para fins de análise conjunta entre chefias e equipes.

5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Os dados apresentados nos gráficos também se confirmam nos relatos espontâneos trazidos pelos/as servidores/as no campo Informações Complementares da Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho (AGCT). Os temas mais prevalentes, mantendo a tendência dos últimos anos, foram a **precariedade da infraestrutura física** e a constante **falta de insumos**.

Sobre a infraestrutura, foram registradas muitas menções à **inadequação do espaço**, seja em tamanho ou pela **falta de acessibilidade**, e foram citadas ainda questões como a **falta de climatização do ambiente**, a existência de goteiras em épocas de chuva e problemas estruturais nos edifícios, inclusive com o aparecimento de rachaduras. À fragilidade da infraestrutura física, somam-se as dificuldades decorrentes dos **espaços insalubres**, com inúmeras menções a problemas como infiltrações, mofo, 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 informaram em 2023 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, envelopes, pastas, etiquetas, fitas adesivas, e afins –, até bens duráveis como computadores, impressoras, scanners e arquivos. Relataram também a ausência de Equipamentos de Proteção Individual (EPI, algo especialmente importante no HUGG), 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 relataram 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, de um modo geral.

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

Com prevalência menor, mas igualmente significativos, foram mencionados ainda para 2023: a necessidade de **contratação de mais servidores(as)** para recompor a força de trabalho da Unirio; a urgência na **melhoria do diálogo e da comunicação entre os**

setores; a necessidade de realização do **dimensionamento da força de trabalho**, de forma a diminuir a **sobrecarga de trabalho** e otimizar a atuação das equipes e a busca pela **melhoria dos processos e procedimentos** (incluindo aí também a atualização das normativas e demais legislações existentes).

Houve menções também sobre a importante questão da **saúde mental dos servidores**, tema que vem ganhando ainda mais visibilidade nos últimos anos, especialmente a partir da pandemia de COVID-19. Algumas pessoas citaram a importância de a **mudança de gestão** ocorrer com maior regularidade na Universidade, com as trocas de chefias devendo ser realizadas de forma mais frequente e a partir de diálogo construído com as respectivas equipes de trabalho. A necessidade de reforçar a importância do **trabalho em equipe**, chave para a construção de ambientes verdadeiramente democráticos, foi muito lembrada em 2023.

Finalmente, mas não menos importante, em relação aos/às servidores/as lotados/as no HUGG, estes/as deixaram sinalizada importante questão: a **insatisfação generalizada com a forma como a EBSERH dirige o hospital**, uma vez que, segundo eles/as, a gestão é focada em saúde assistencial e no atingimento de índices de produtividade, o que desvirtua totalmente do perfil de hospital escola previsto para o Gaffrée. A **existência de mais de um vínculo de trabalho** no hospital e a valorização e atenção dadas pela direção da instituição apenas aos/às trabalhadores/as não estatutários/as (os/as contratados/as pela EBSERH) foi outro ponto muito citado em 2023.

6 - NOTAS INDIVIDUAIS

Até a data de elaboração deste relatório⁷, recebemos 695 formulários do HUGG e tivemos 461 preenchimentos pelo sistema das demais unidades da Unirio, totalizando 1.156 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.*

21 - Tabela - Médias Finais das Avaliações de Desempenho – 2019 a 2023

MÉDIA FINAL	2021		2022		2023	
	V.A	%	V.A	%	V.A	%
6,9 a 7,9	5	0,40%	2	0,20%	1	0,09%
8,0 a 8,9	38	3,30%	40	3,40%	52	4,50%
9,0 a 9,5	199	17,00%	168	14,20%	158	13,67%
9,6 a 9,9	524	44,90%	525	44,30%	517	44,72%
10	402	34,40%	450	37,90%	428	38,80%
TOTAL	1.168	100,00%	1.185	100,00%	1.156	100,00%

Seguindo a tendência dos anos anteriores, temos uma quantidade expressiva de médias acima de 9, totalizando 95,4%. Destes, 38,8% são médias 10, isto é, tanto foram avaliados, como se autoavaliaram em todos os nove fatores com a nota máxima. Além disso, houve aumento do percentual de servidores que ficaram com média acima de 8 e abaixo de 9 (4,5%) e redução do 9 ao 9,5 (13,67%). Somente 1 (um) servidor teve média abaixo de 8 (0,09%).

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.

⁷ Este relatório foi escrito com os dados levantados até 30 de setembro de 2024. Em função da greve do segmento Técnico-Administrativo, que ocorreu de 11 de março a 02 de julho de 2024, e a consequente definição de atividades essenciais a serem mantidas pelo SAAPT, confeccionamos este relatório em período posterior ao usual.

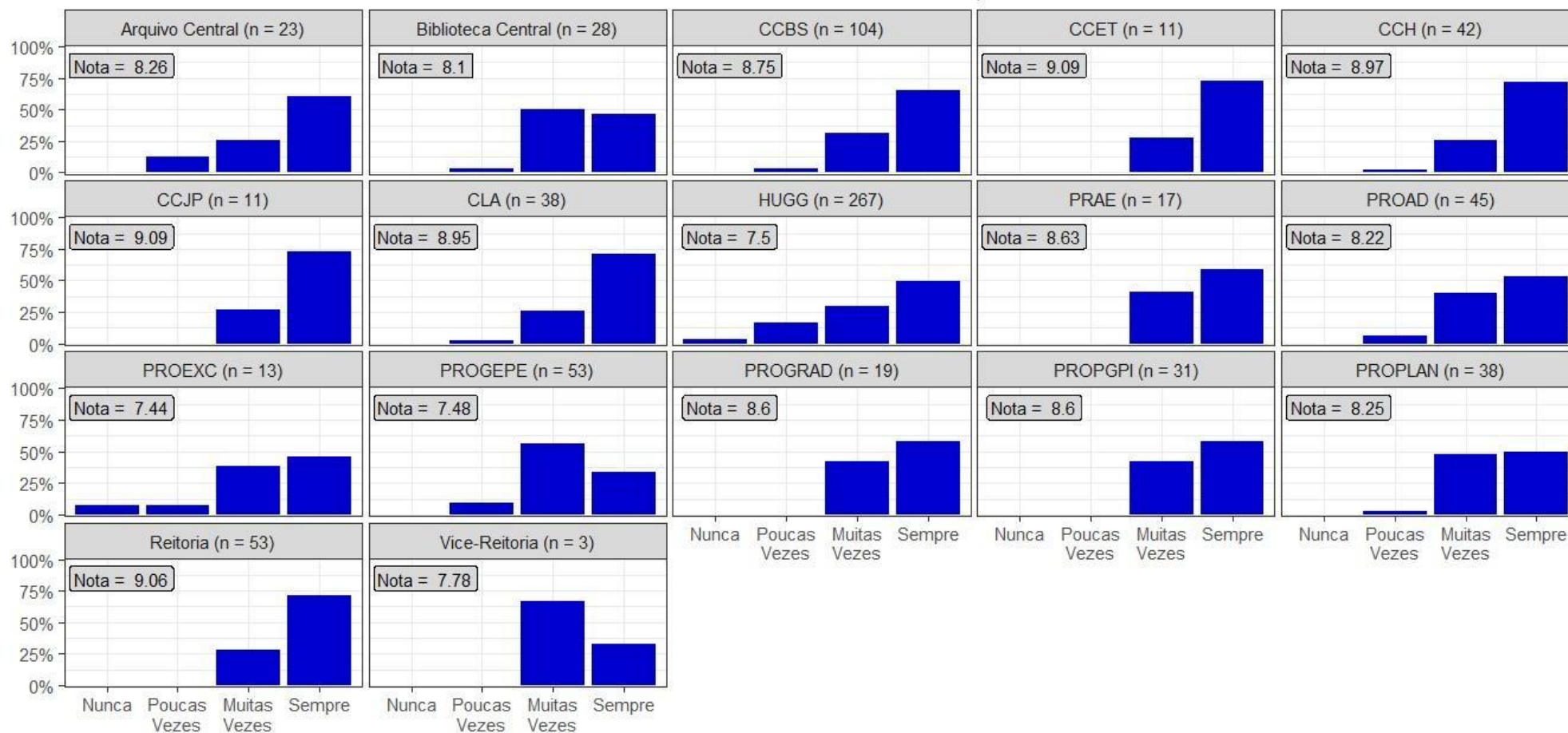
A atribuição da nota é importante, pois permite ao/à servidor/a a progressão por mérito profissional e o aumento salarial correspondente. O processo em si, todavia, excede essa consequência. Numa atitude que deveria ser rotineira, a avaliação de desempenho é o momento culminante para o *feedback*: aqui se exaltam acertos, apontam erros, se corrigem rumos e novos pactos são estabelecidos. Por 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 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2023 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES

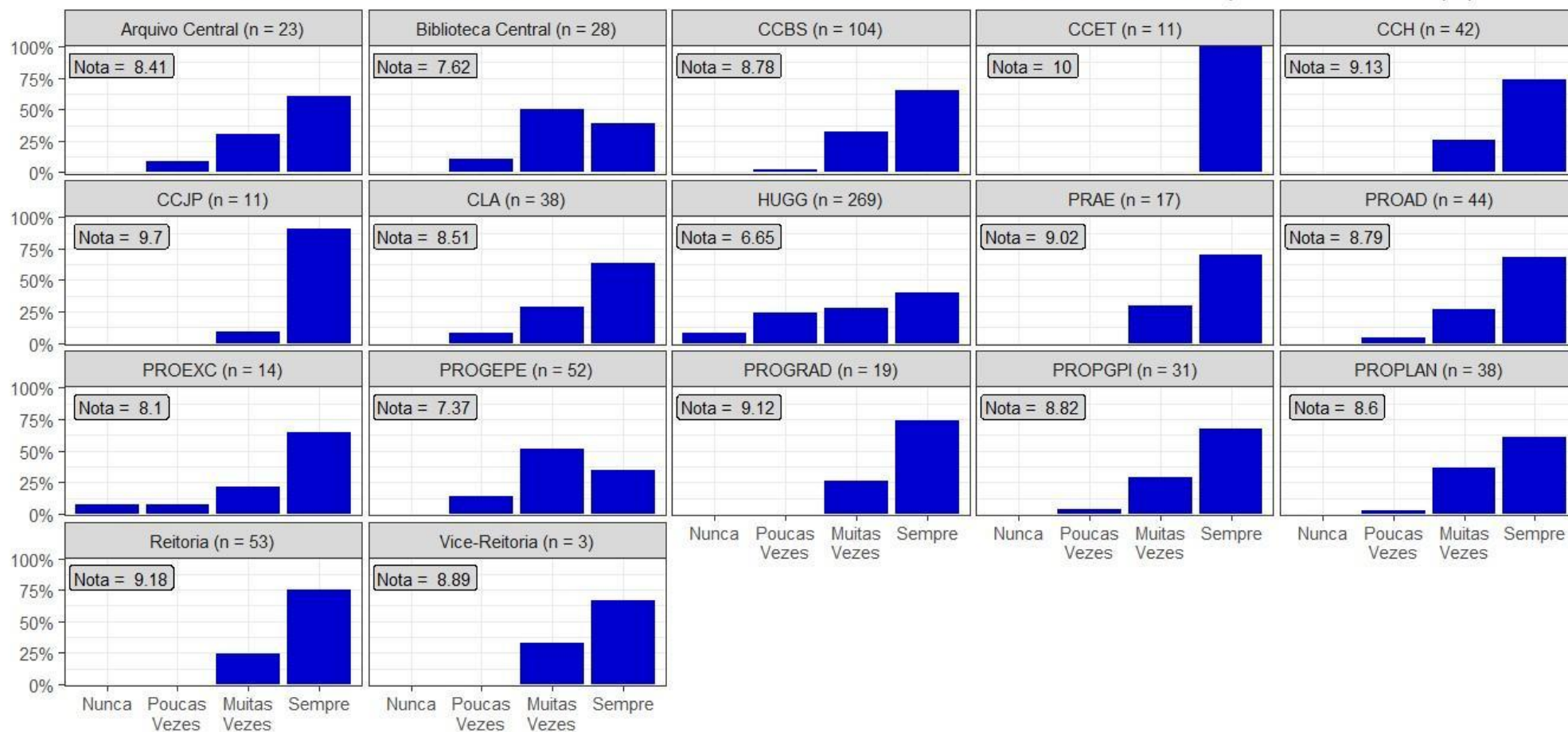
13 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.



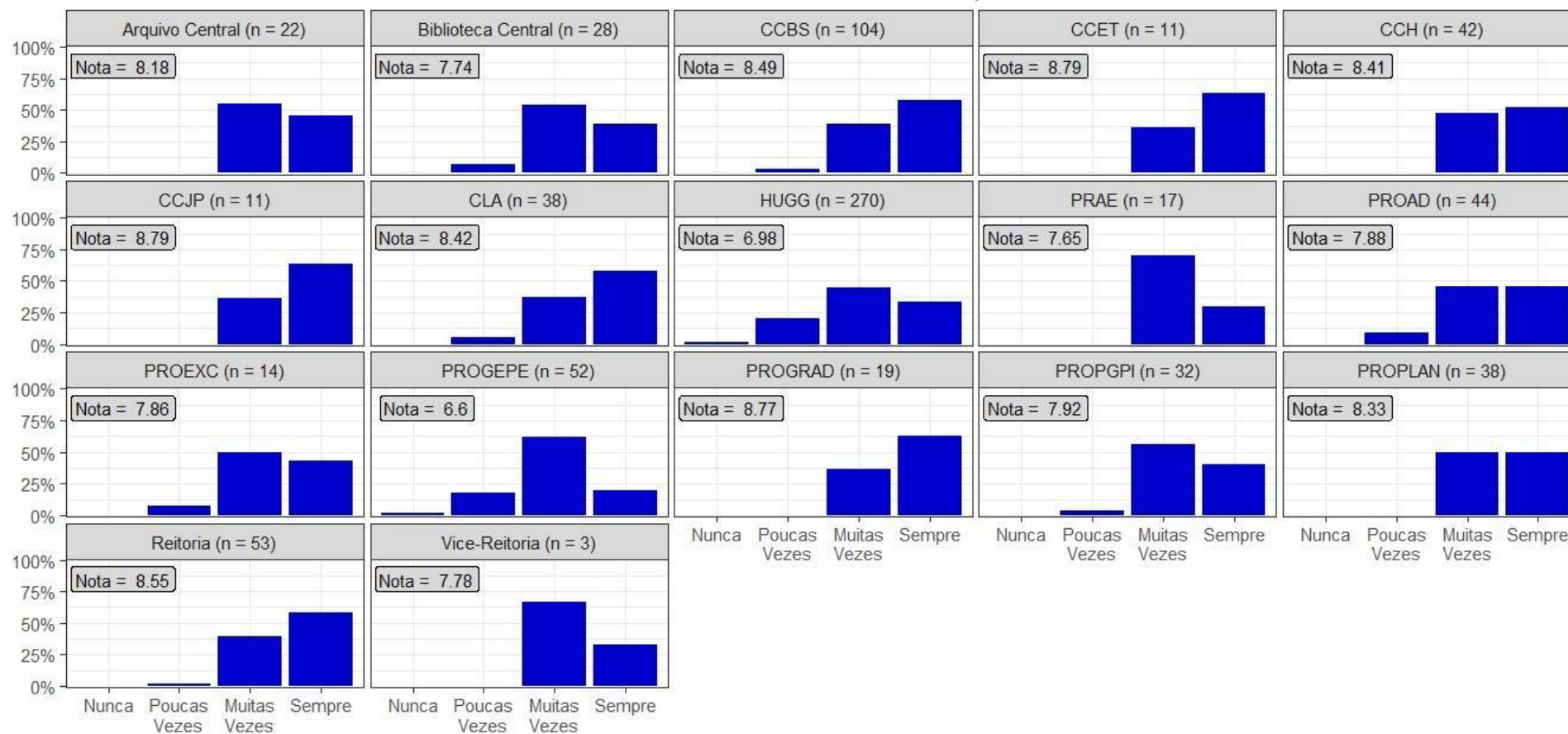
14 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2

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



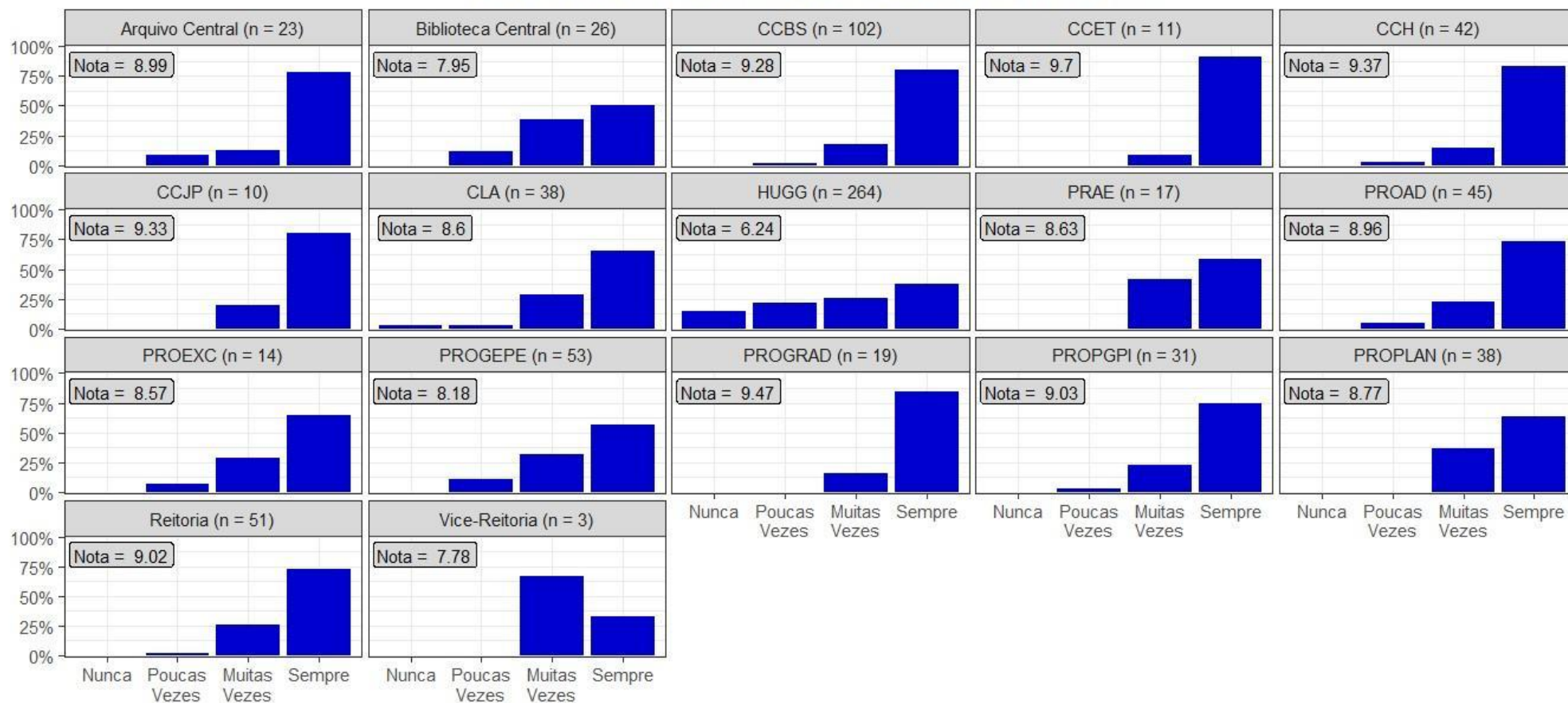
15 - Figura - Fator A: Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3

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



16 - 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.



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

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



18 - 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.



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

B3: A forma de distribuição das tarefas é adequada.



20 - 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.



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

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



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

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



23 - 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.



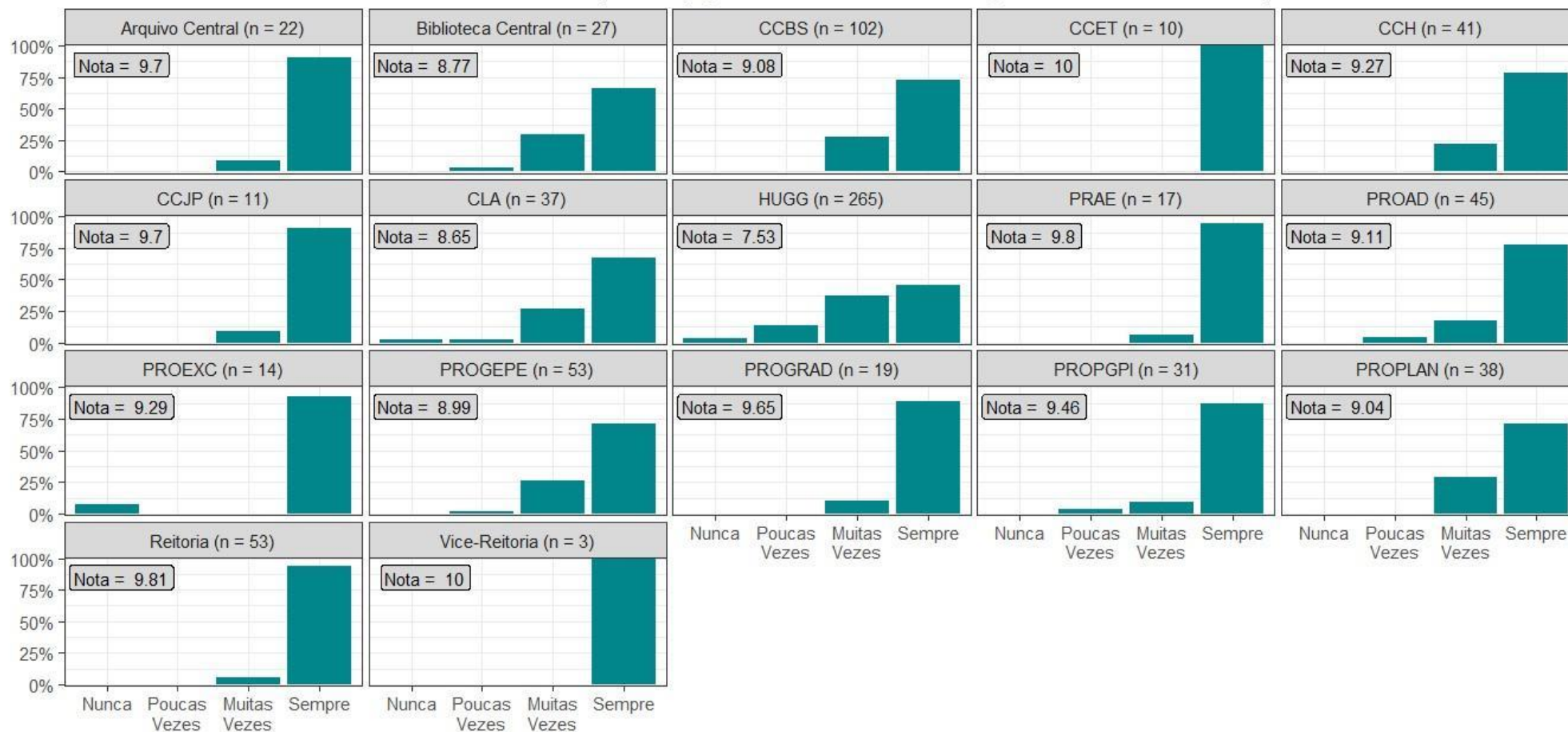
24 - Figura - Fator C: Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4

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



25 - 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.



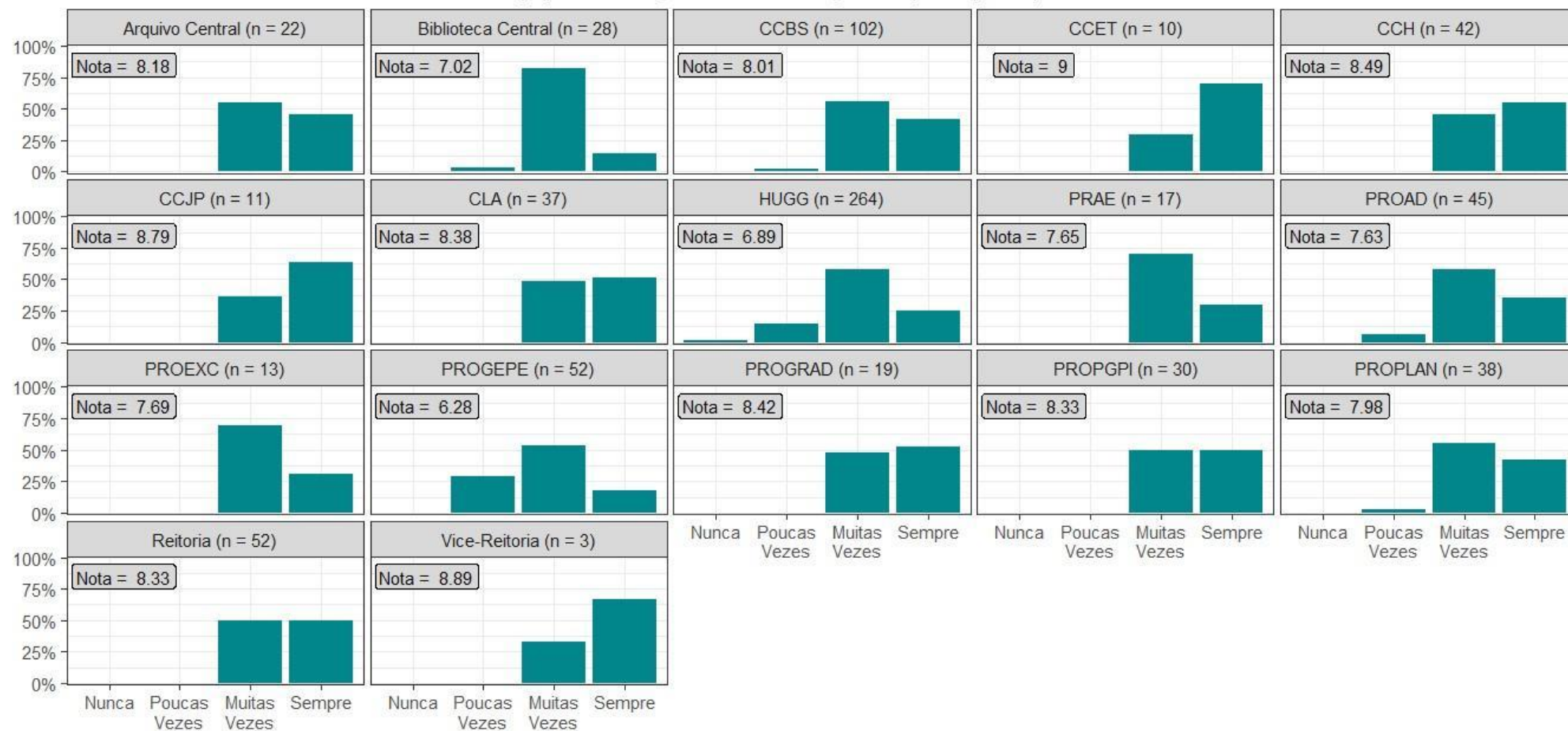
26 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2

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



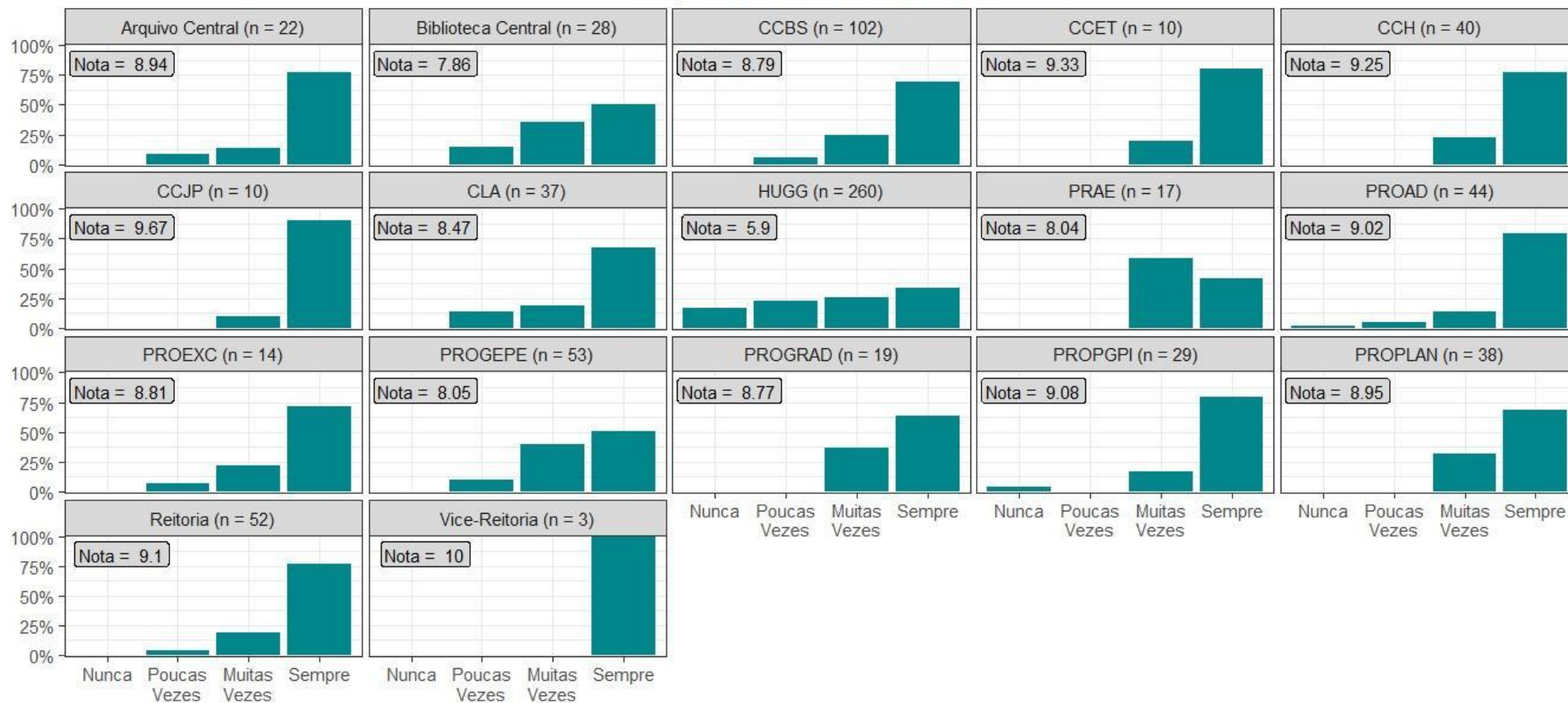
27 - Figura - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3

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



28 - 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.



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

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



30 - 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.



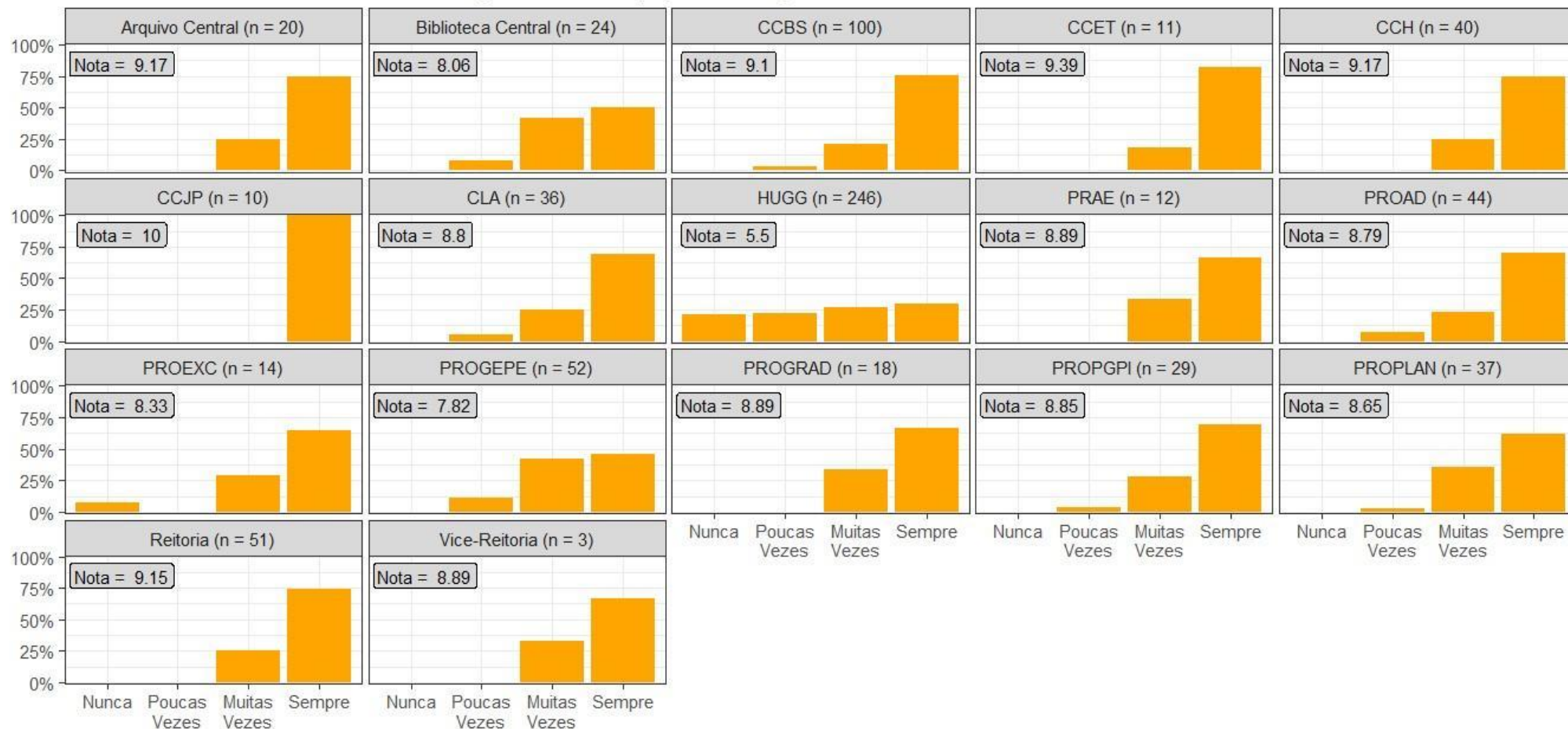
31 - Figura - Fator E: Participação por Unidade Superior, Item E3

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



32 - 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.



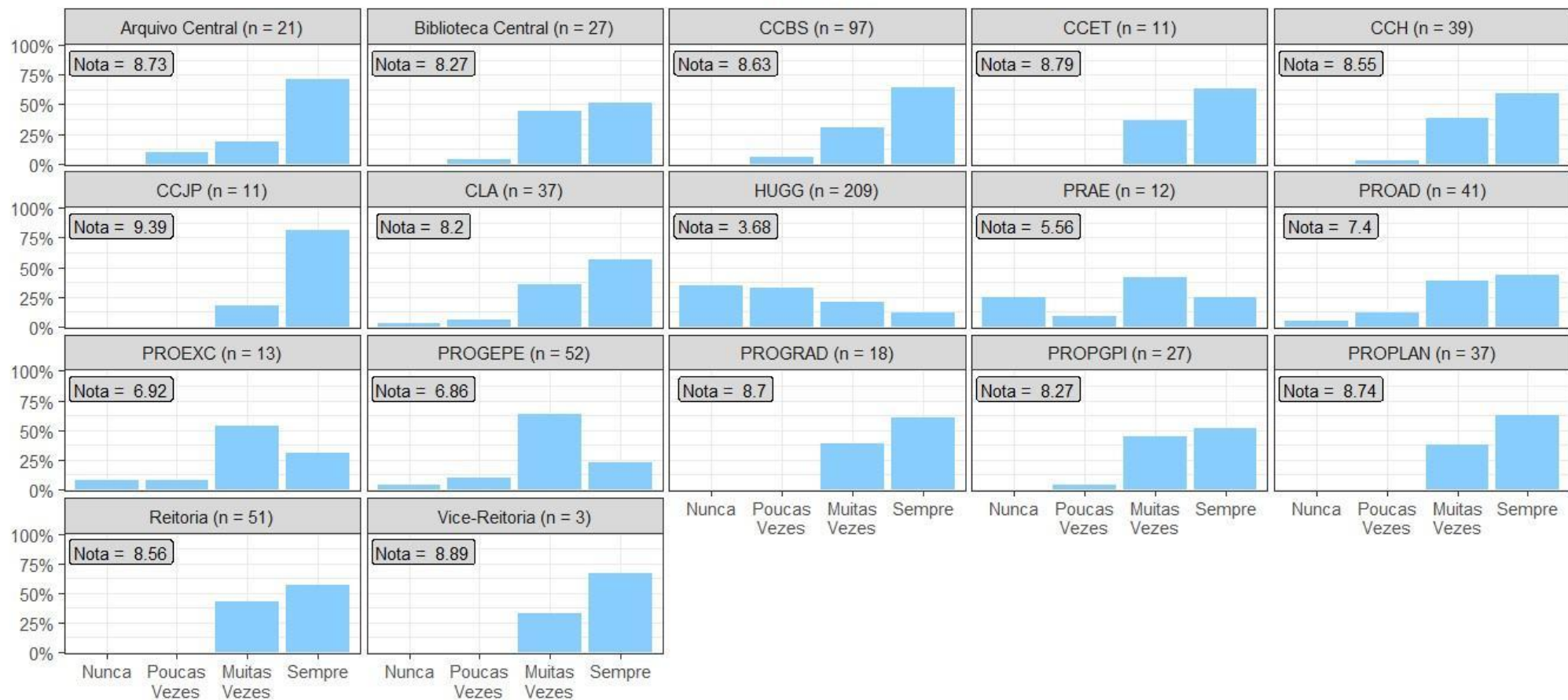
33 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1

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



34 - 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.



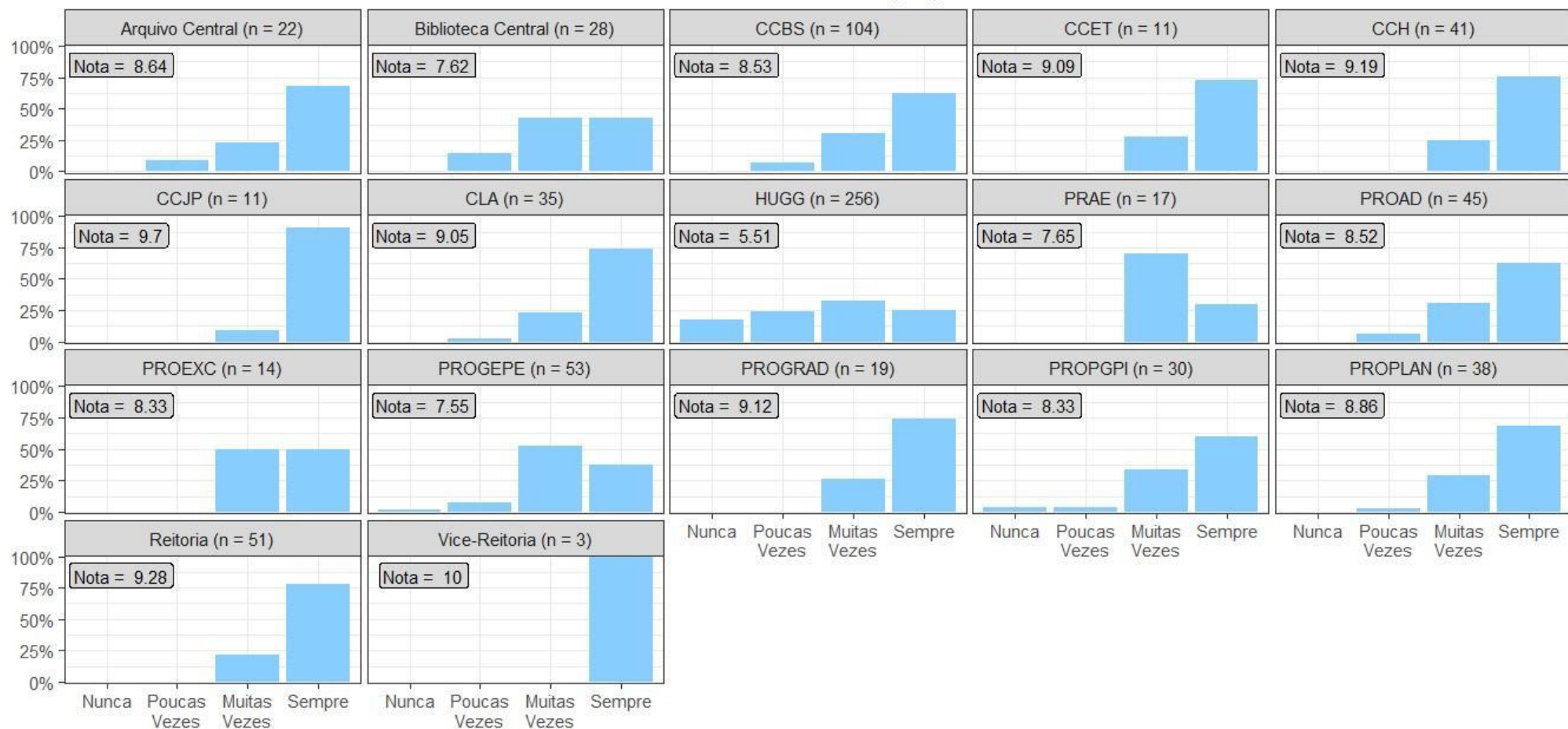
35 - Figura - Fator F: Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3

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



36 - 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.



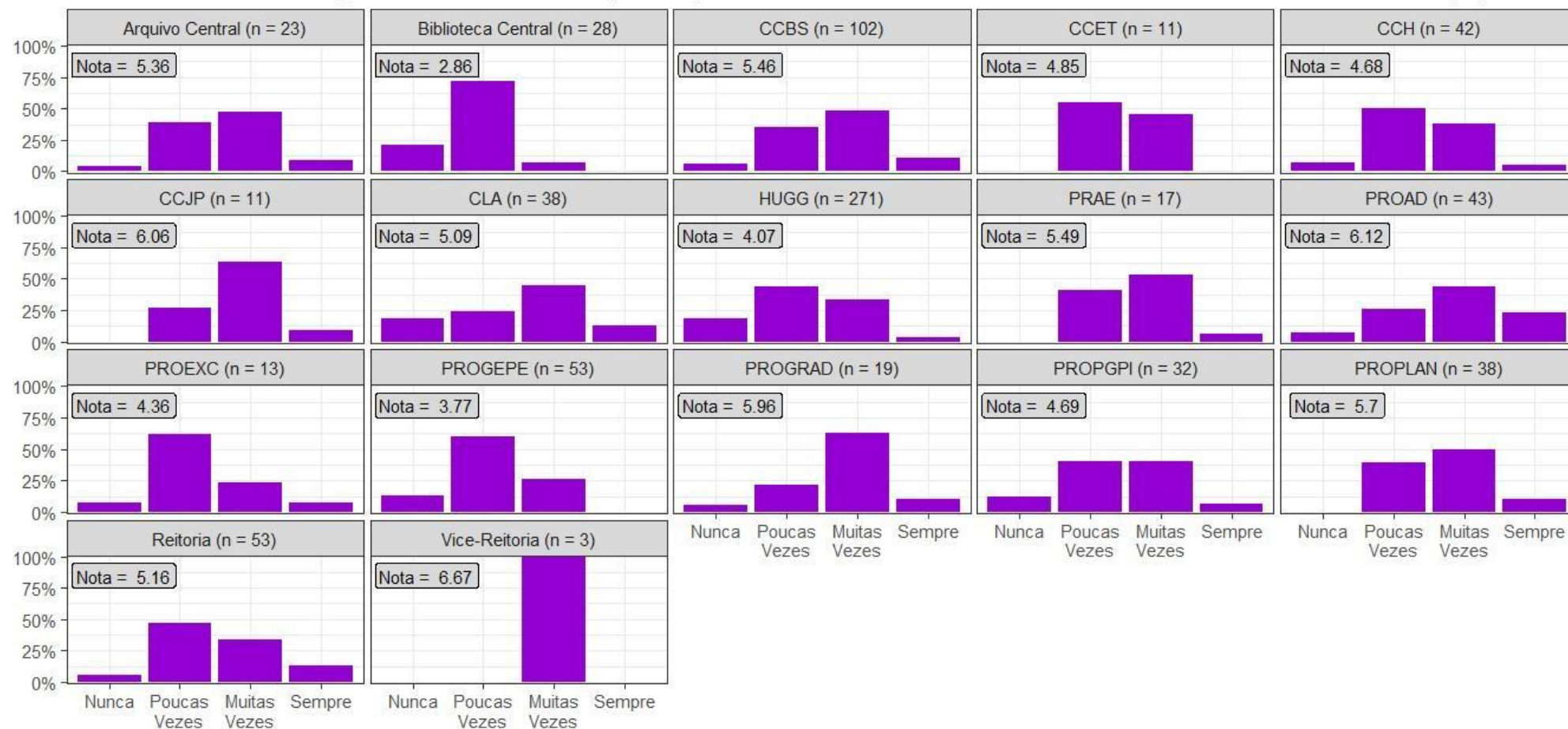
37 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G1

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



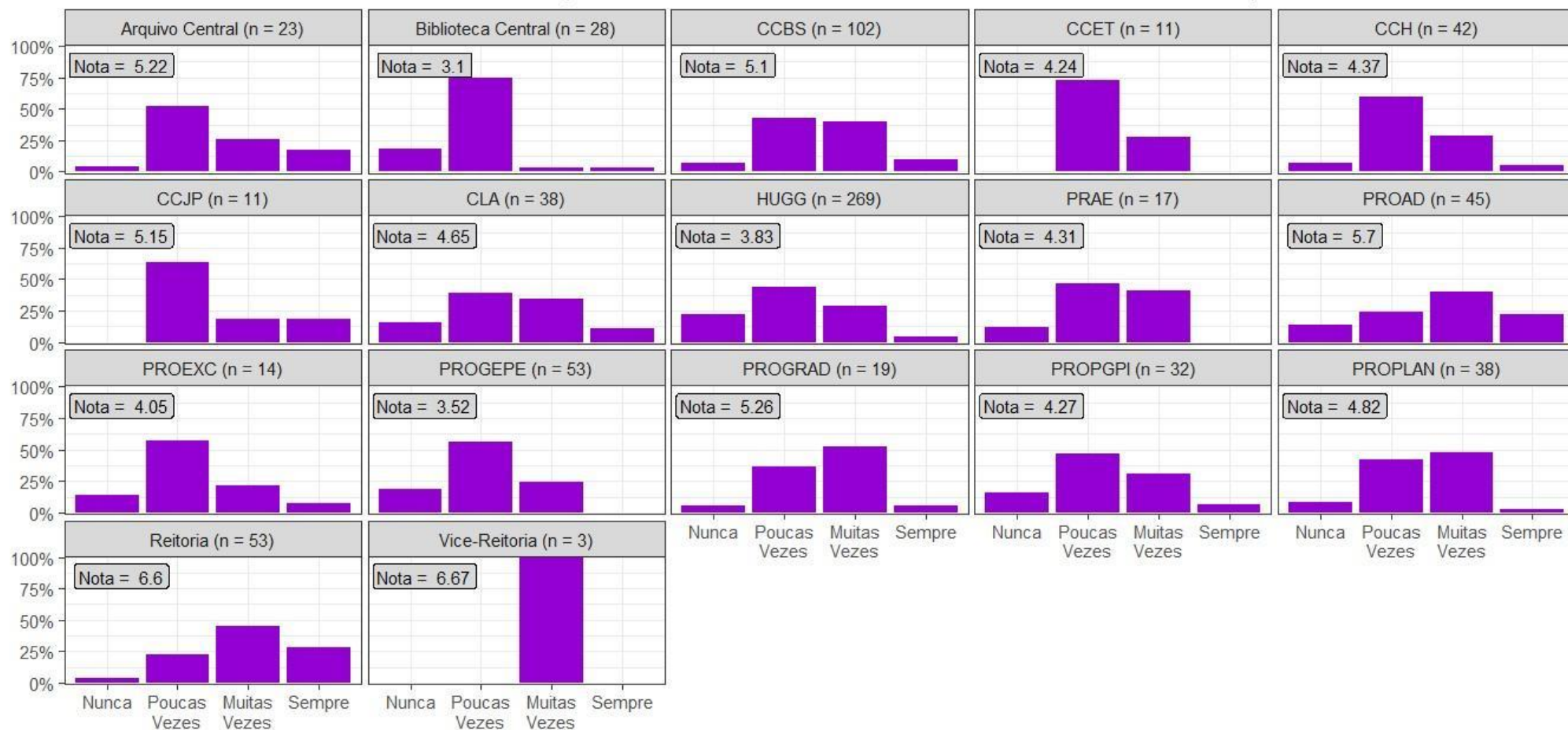
38 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G2

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



39 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G3

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



40 - Figura - Fator G: Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G4

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

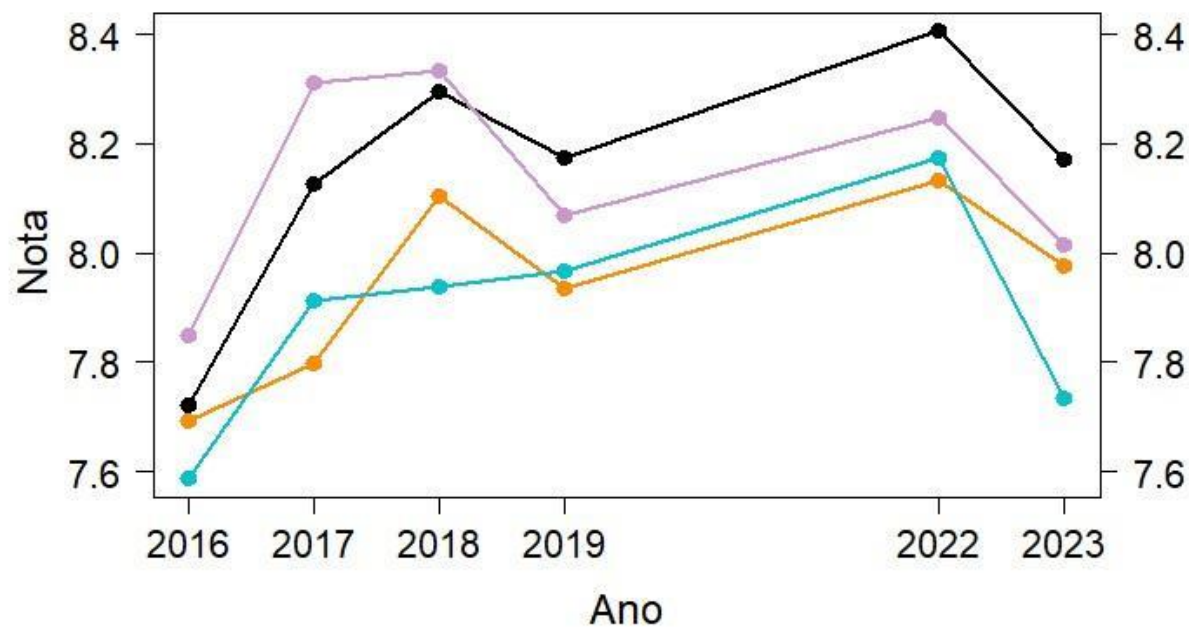


IV - ANEXOS II - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO - SÉRIE HISTÓRICA UNIRIO

41 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator A: Atribuições do Setor

Atribuições do setor - UNIRIO (geral)

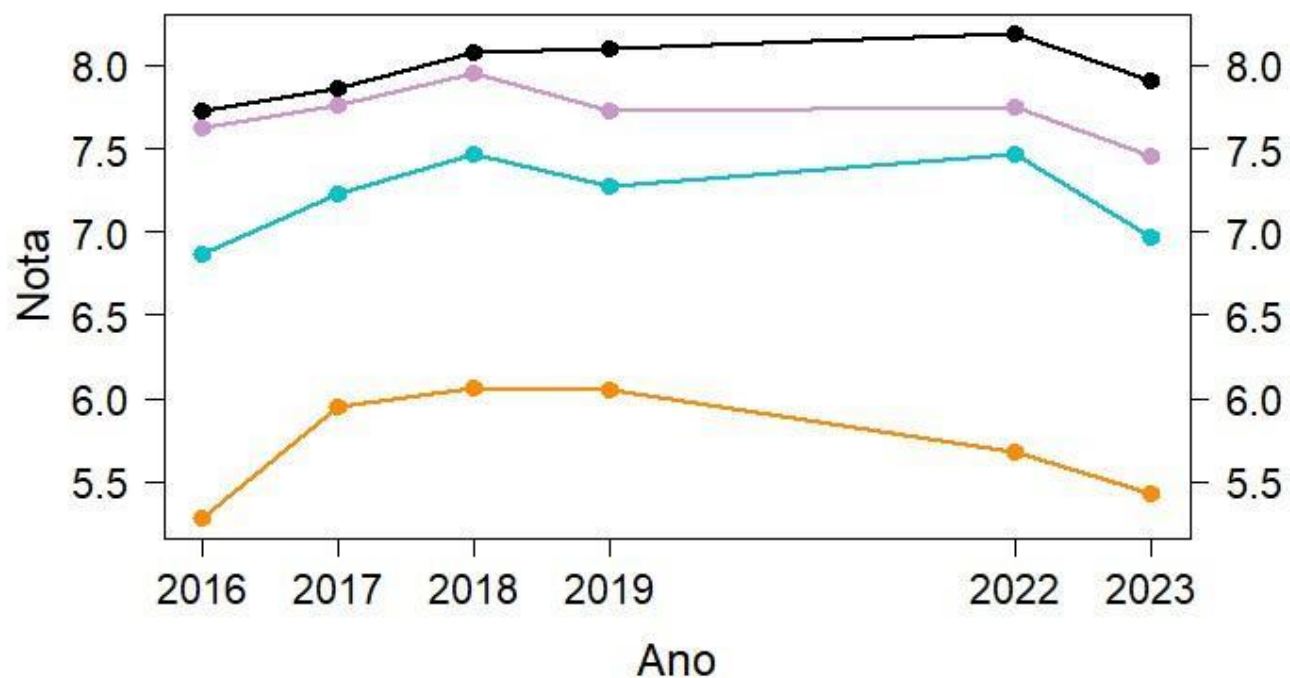
- As atribuições são bem definidas.
- As informações sobre as atribuições são transparentes na equipe.
- As atividades do setor são adequadas às atribuições.
- A chefia socializa conhecimentos, legislações, normas e ações realizadas.



42 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator B: Tarefas e Pessoal

Tarefas e pessoal - UNIRIO (geral)

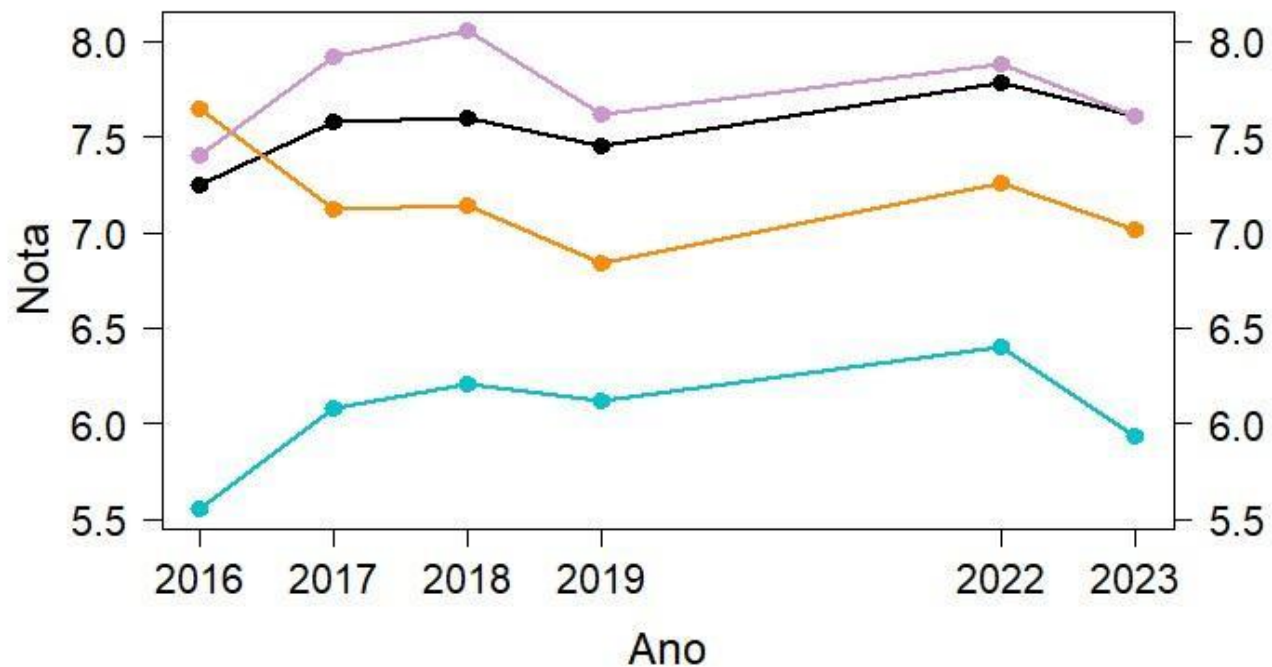
- As atividades e atribuições dos servidores são compatíveis com o cargo.
- O número de trabalhadores é suficiente.
- A forma de distribuição das tarefas é adequada.
- É possível revisar e aprimorar as regras estabelecidas.



43 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator C: Planejamento do Trabalho

Planejamento do trabalho - UNIRIO (geral)

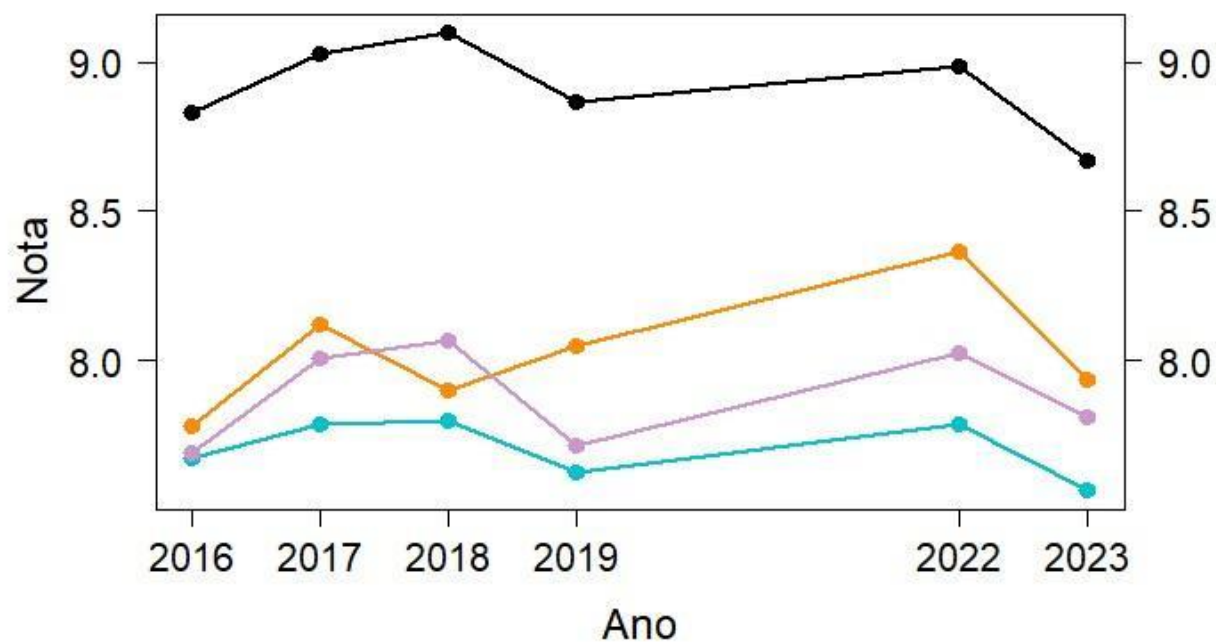
- Há planejamento e organização das tarefas.
- O planejamento é avaliado durante a execução das atividades pela equipe.
- Há facilidade para planejar as tarefas que se articulem com outras unidades.
- A chefia estimula o planejamento coletivo.



44 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho

Desenvolvimento do trabalho - UNIRIO (geral)

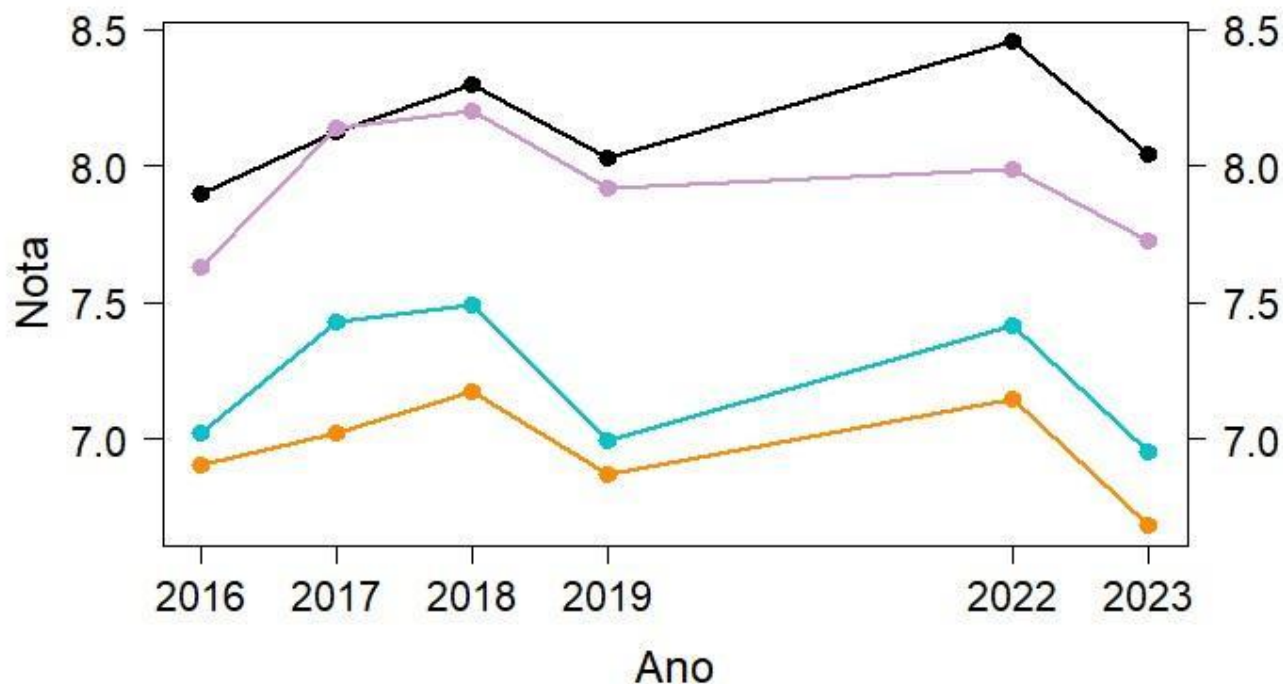
- As tarefas estão de acordo com as legislações e normas.
- A equipe divulga suas atividades e procedimentos.
- A equipe consegue realizar o que foi planejado.
- A chefia integra a equipe e estimula a cooperação no trabalho.



45 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator E: Participação

Participação - UNIRIO (geral)

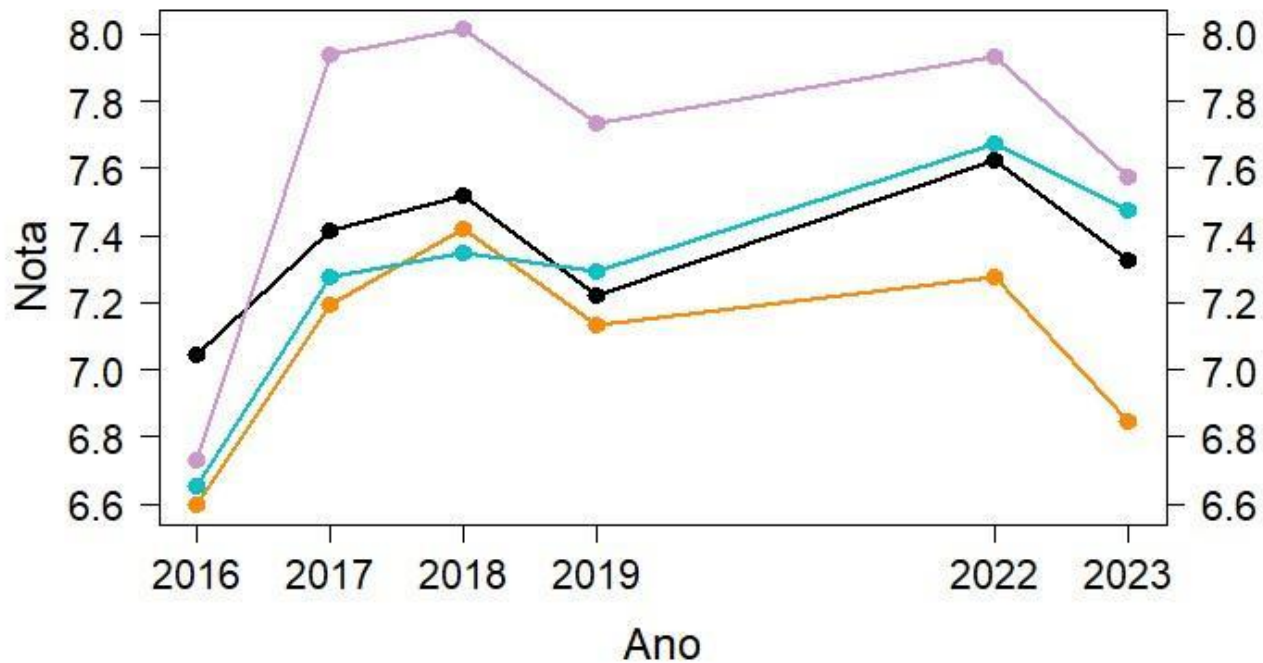
- O diálogo é priorizado pela equipe.
- Há diálogo do setor com outros em que as atividades tem relação direta.
- Há participação igualitária nos processos decisórios entre os trabalhadores.
- A chefia representa a equipe nos espaços decisórios.



46 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator F: Melhorias e Inovação

Melhorias e inovação - UNIRIO (geral)

- As propostas apresentadas pela equipe são viáveis e adequadas.
- A chefia maior da Unidade é facilitadora na aplicação de novas propostas.
- A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias.
- A chefia valoriza e incentiva propostas e a realização de mudanças.



47 - Gráfico - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator G: Condições de Trabalho

Condições de trabalho - UNIRIO (geral)

- Os materiais de consumo são adequados.
- Os materiais permanentes são adequados.
- As condições estruturais são adequadas e acessíveis.
- As atividades executadas oferecem baixo nível de estresse.

