



**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 2024**

**Rio de Janeiro  
2025**

**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
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.....	36
II - ANEXOS I - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2024 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES.....	38
II - ANEXOS II - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO - SÉRIE HISTÓRICA UNIRIO.....	66

## I - ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2023) .....	8
Gráfico 2 - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2024) .....	8
Gráfico 3 - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços .....	10
Gráfico 4 - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades.....	12
Gráfico 5 - Pré-avaliação UNIRIO - Propostas de Melhorias.....	14
Gráfico 6 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator A: Atribuições do Setor .....	66
Gráfico 7 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator B: Tarefas e Pessoal.....	67
Gráfico 8 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator C: Planejamento do Trabalho.....	68
Gráfico 9 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho .....	69
Gráfico 10 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator E: Participação.....	70
Gráfico 11 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator F: Melhorias e Inovação.....	71
Gráfico 12 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator G: Condições de Trabalho .....	72

### FIGURAS

Figura 1 - Fator A - Atribuições do Setor, UNIRIO .....	26
Figura 2 - Fator B - Tarefas e Pessoal, UNIRIO.....	27
Figura 3 - Fator C - Planejamento do Trabalho, UNIRIO.....	28
Figura 4 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO .....	29
Figura 5 - Fator E - Participação, UNIRIO.....	30
Figura 6 - Fator F - Melhorias e Inovação, UNIRIO.....	31
Figura 7 - Fator G - Condições de Trabalho, UNIRIO .....	32
Figura 8 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1 .....	38
Figura 9 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2 .....	39
Figura 10 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3 .....	40
Figura 11 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A4 .....	41
Figura 12 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B1 .....	42
Figura 13 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B2 .....	43
Figura 14 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B3 .....	44
Figura 15 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B4 .....	45
Figura 16 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C1 .....	46
Figura 17 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C2 .....	47
Figura 18 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C3 .....	48
Figura 19 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4 .....	49
Figura 20 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D1.....	50
Figura 21 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2.....	51
Figura 22 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3.....	52
Figura 23 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D4.....	53
Figura 24 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E1 .....	54
Figura 25 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E2 .....	55
Figura 26 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E3 .....	56
Figura 27 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E4 .....	57
Figura 28 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1.....	58
Figura 29 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F2.....	59

Figura 30 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3.....	60
Figura 31 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F4.....	61
Figura 32 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G1.....	62
Figura 33 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G2.....	63
Figura 34 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G3.....	64
Figura 35 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G4.....	65

## TABELAS

Tabela 1 - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais.....	16
Tabela 2 - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe.....	16
Tabela 3 - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos.....	17
Tabela 4 - Autoavaliação do Gestor - Reconhecimento.....	17
Tabela 5 - Autoavaliação do Gestor - Negociação.....	18
Tabela 6 - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional.....	18
Tabela 7 - Autoavaliação do Gestor - Comunicação.....	19
Tabela 8 - Autoavaliação do Gestor - Normas.....	19
Tabela 9 - Autoavaliação do Gestor - Acompanhamento e Feedback.....	20
Tabela 10 - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos.....	20
Tabela 11 - Autoavaliação do Gestor - Inovação.....	21
Tabela 12 - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe.....	21
Tabela 13 - Autoavaliação do Gestor - Aperfeiçoamento Contínuo.....	22
Tabela 14 - Fator A - Comparativo 2022 a 2024.....	25
Tabela 15 - Fator B - Comparativo 2022 a 2024.....	26
Tabela 16 - Fator C - Comparativo 2022 a 2024.....	27
Tabela 17 - Fator D - Comparativo 2022 a 2024.....	28
Tabela 18 - Fator E - Comparativo 2022 a 2024.....	29
Tabela 19 - Fator F - Comparativo 2022 a 2024.....	30
Tabela 20 - Fator G - Comparativo 2022 a 2024.....	31
Tabela 21 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2022 a 2024.....	36

## 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.

No decorrer de 2024 foram realizadas ações pela DTIC, em conjunto com o SAAPT, para construção do novo sistema de AD Anual da UNIRIO. Em paralelo, foi criado um Grupo de Trabalho para tratar da análise e construção de correções para viabilização da inserção dos servidores do HUGG no sistema de avaliação. No entanto, até o presente momento não se concretizou ou não há previsão para tal objetivo a partir do trabalho do grupo.

Também nesse ano houve a revisão de conteúdo da minuta e publicação da Instrução Normativa PROGEPE Nº 01, DE 23 DE OUTUBRO DE 2024, que dispõe sobre normas e procedimentos para a Avaliação de Desempenho anual dos/as servidores/as Técnico-Administrativos/as no âmbito da UNIRIO.

---

<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).

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.**

## **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.

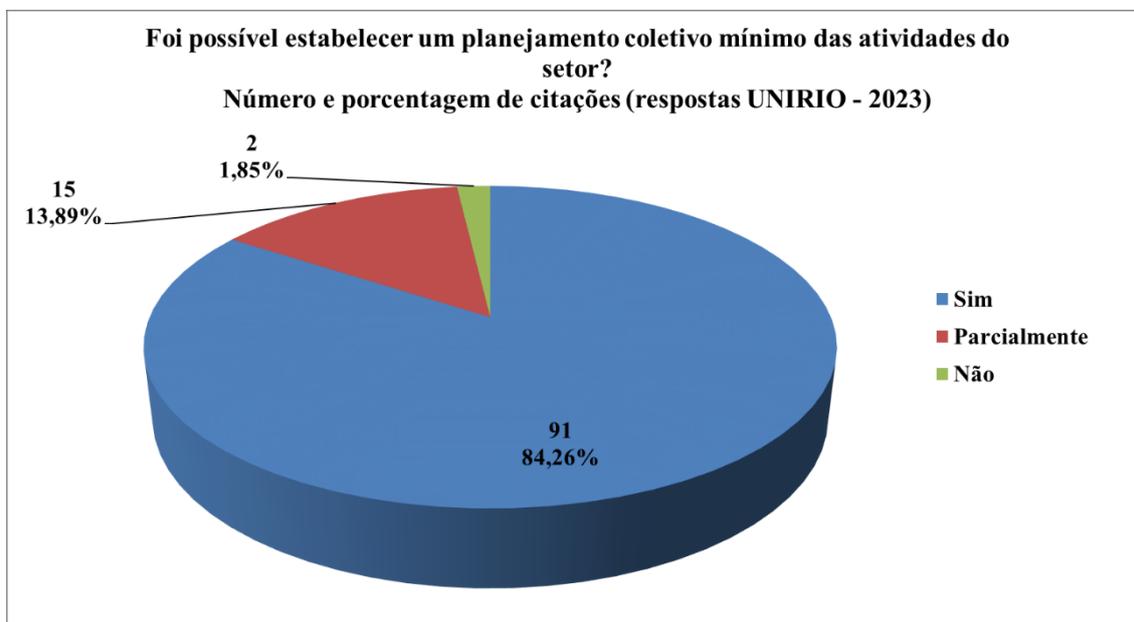
A partir da compilação e análise dos dados coletados referentes à Avaliação de Desempenho em 2024, o SAAPT apresenta agora os principais destaques referentes à Pré-avaliação, consideradas cada uma das perguntas propostas neste instrumento.

### ***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 2024, 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 (2023), podemos perceber certa estabilidade nos percentuais, com leve declínio das respostas **SIM** (antes 91, agora 83) e pequeno acréscimo nas respostas

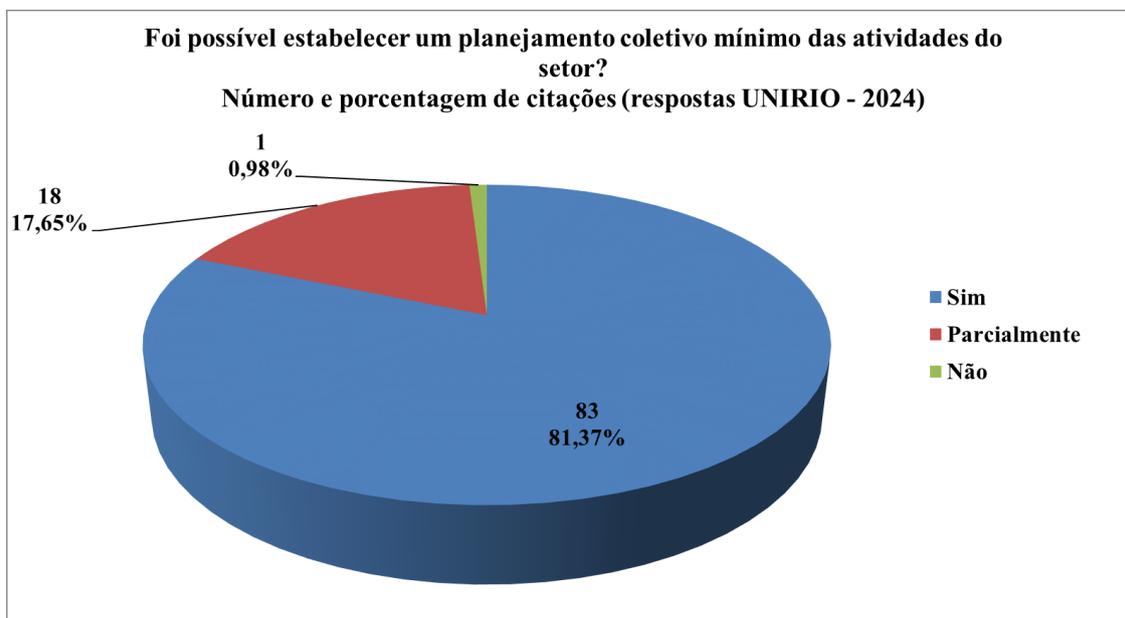
**PARCIALMENTE** e **NÃO** (somadas, eram 17, agora são 19)<sup>3</sup>. Essa tendência, embora levemente negativa, parece sinalizar que os setores, em geral, buscaram o planejamento coletivo como forma de superar as inúmeras dificuldades colocadas pela realidade enfrentada.

Gráfico 1 - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2023)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2023.

Gráfico 2 - Pré-avaliação - Planejamento Coletivo UNIRIO (2024)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2024.

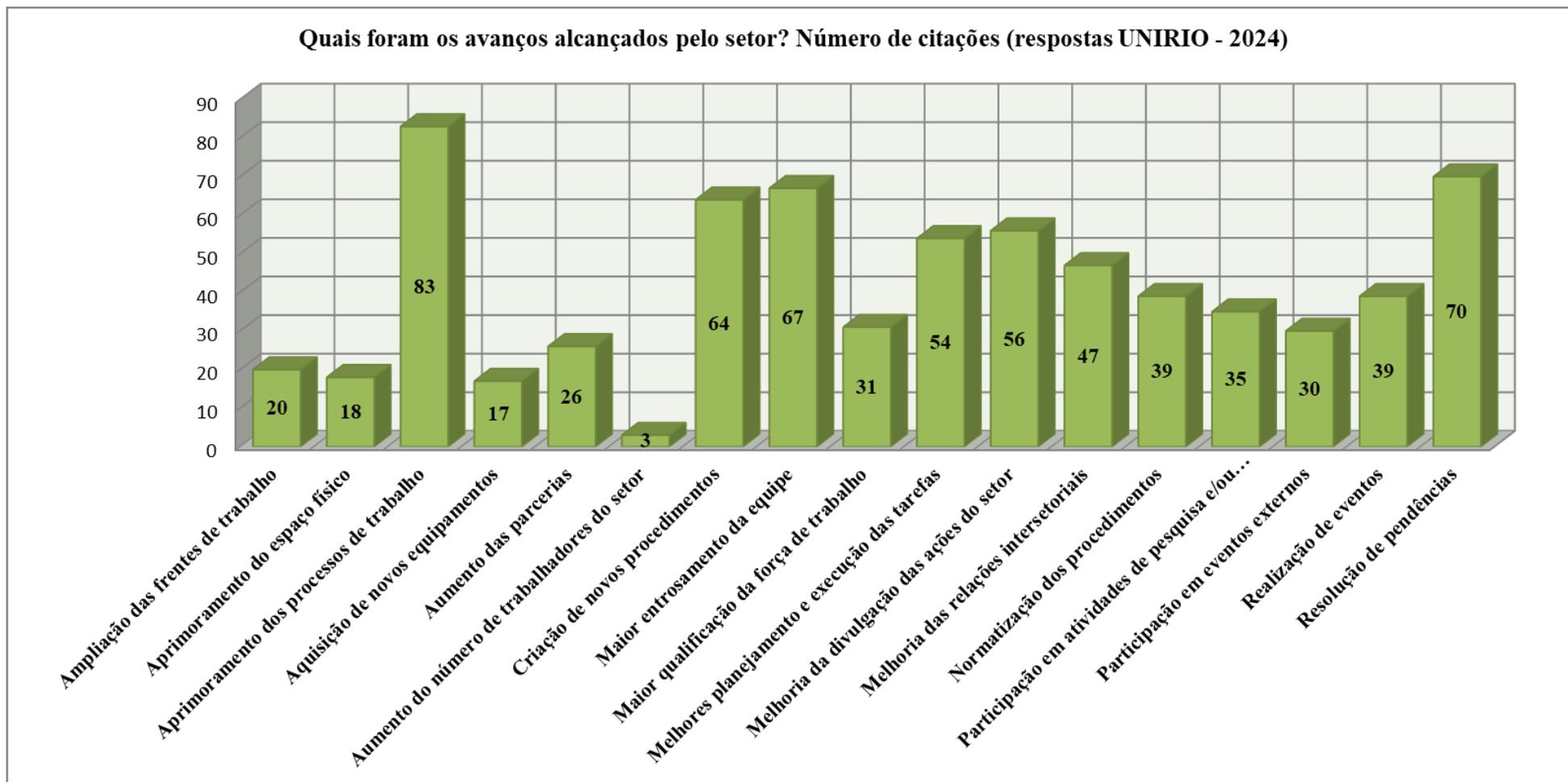
<sup>3</sup> O relatório geral referente à Avaliação de Desempenho de 2023 pode ser acessado pelo link: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/https://www.unirio.br/progepe/copy\\_of\\_RELATRIOFinalAD2023.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/https://www.unirio.br/progepe/copy_of_RELATRIOFinalAD2023.pdf).

## ***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 2024. Novamente (e mantendo uma tendência iniciada em 2017), o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 83 citações (12% do total de itens mencionados), foi o item mais lembrado em toda a Universidade. Também tiveram grande destaque as seguintes questões: **resolução de pendências** (70), **maior entrosamento da equipe** (67), **criação de novos procedimentos** (64), **melhoria da divulgação das ações do setor** (56), **melhores planejamento e execução das tarefas**(54) e **melhoria das relações intersetoriais** (47).

Foram significativas também as citações aos itens **normatização dos procedimentos** (39), **realização de eventos** (39), **participação em atividades de pesquisa e/ou extensão** (35), **maior qualificação da força de trabalho** (31) e **participação em eventos externos** (30).

Gráfico 3 - Pré-avaliação UNIRIO - Avanços

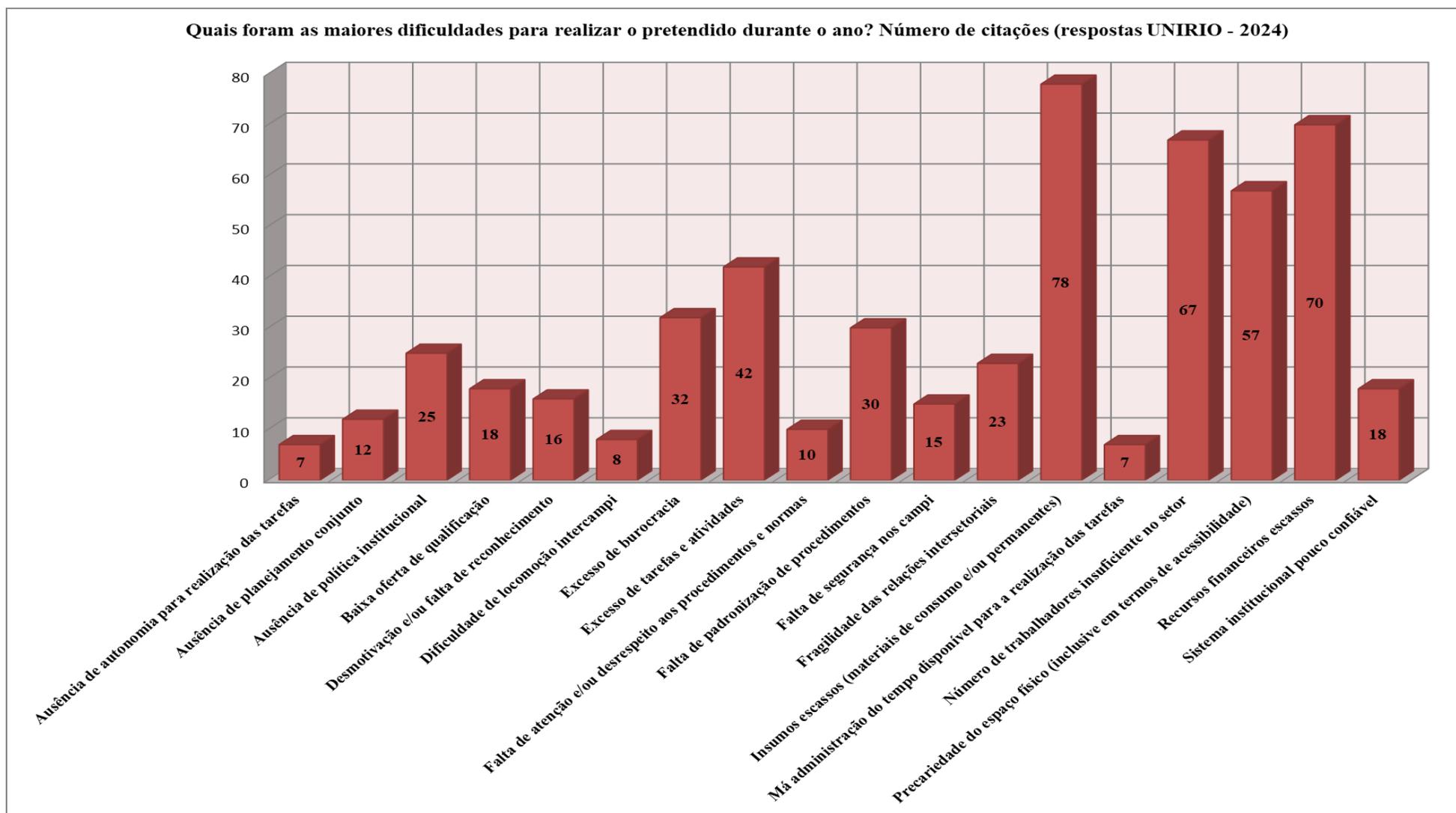


Fonte: Pré-avaliação, AD, 2024.

**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 2024, tivemos um amplo espectro de respostas. O item **insumos escassos** permaneceu como o problema mais recorrente, com significativas 78 menções (15% do total, muito embora tenha apresentado leve declínio quando comparado com o ano anterior). Em seguida, destacaram-se como problemas enfrentados os **recursos financeiros escassos** (70), o **número de trabalhadores insuficiente no setor** (67 citações), a **precariedade do espaço físico (inclusive em termos de acessibilidade)** (57) e, um pouco mais abaixo, o **excesso de tarefas e atividades** (42), o **excesso de burocracia** (32) e a **falta de padronização de procedimentos** (30). 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, o que tem se agravado com os cortes e contingenciamentos feitos pelo Governo Federal nas últimas décadas. Houve ainda um número expressivo de citações à **ausência de política institucional** (25) e à **fragilidade das relações intersetoriais** (23).

Gráfico 4 - Pré-avaliação UNIRIO - Dificuldades

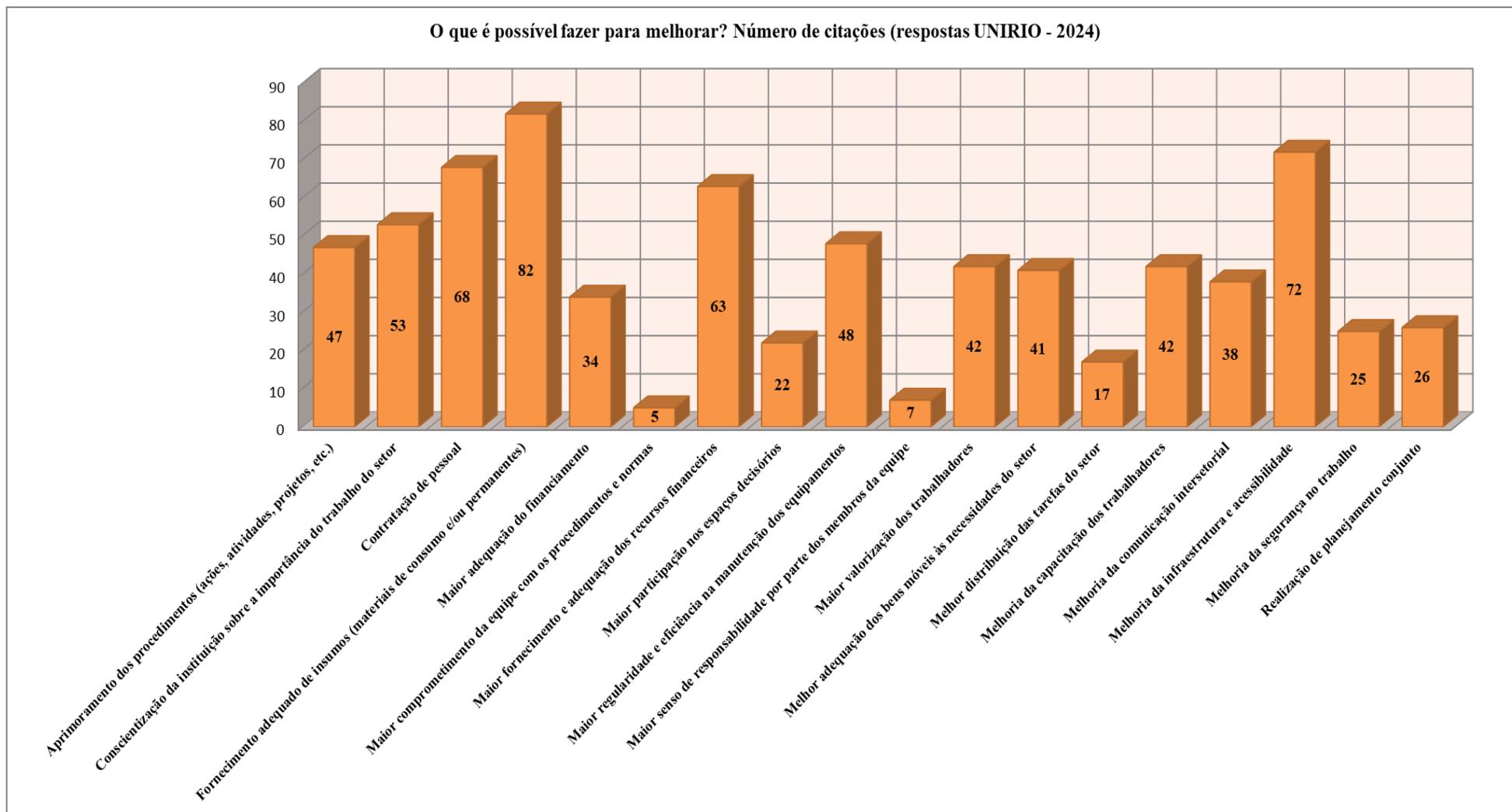


Fonte: Pré-avaliação, AD, 2024.

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

As propostas de melhorias apontadas pelos setores da UNIRIO (exceto o HUGG) na Pré-avaliação, em 2024, 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 a necessidade de um **fornecimento adequado de insumos (materiais de consumo ou permanentes)**, com 82 menções (11% do total citado). Foram também muito lembradas a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (72), a **contratação de pessoal** (68), o **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros** (63), a **conscientização da instituição sobre a importância do trabalho do setor** (53), a **maior regularidade e eficiência na manutenção dos equipamentos** (48) e o **aprimoramento dos procedimentos (ações, atividades, projetos, etc.)** (47). Ganharam certo destaque as menções às necessidades de **maior valorização dos trabalhadores** e de **melhoria da capacitação** (com 42 citações cada) e a **maior adequação dos bens móveis à necessidade do setor** (41). A **melhoria da comunicação intersetorial**, com 38 menções, também entrou para o rol dos avanços mais desejados.

Gráfico 5 - Pré-avaliação UNIRIO - Propostas de Melhorias



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2024

### 3 - AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

Na perspectiva de aprimoramento contínuo do instrumento de avaliação, em 2018, acrescentamos esta 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 2022, 2023 e 2024<sup>4</sup>.

Um total de **101 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%), e em 2023, 14 (12,96%), em 2024 também tivemos chefias que se avaliaram com a frequência “*sempre*” em todos os fatores: 17 (16,83%). 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 8,27 a 8,65 o que representa melhoria se comparado ao resultado do ano de 2023, 7,57 a 8,01.

Dos 13 fatores, 6 tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 70% - aumentando o quantitativo de 2023 que havia somado 5 indicações e se equiparando aos anos anteriores 2018 (6), 2019 (7) e 2022 (6).

O fator *Relações Interpessoais* (Tabela 1) permanece como quesito em que as chefias melhor se autoavaliaram. Dos respondentes, 83 (82,18%) 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

---

<sup>4</sup> Apresentaremos nos quadros os resultados referentes aos três últimos períodos avaliativos, no entanto dados anteriores, equivalentes aos anos de 2018 e 2019, 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](https://www.unirio.br/progepe/copy_of_RELATRIOFinalAD2022.pdf).

situações de conflitos, divergência de opiniões, imprevistos, obstáculos e pressões. Os valores percentuais e absolutos, que haviam sofrido redução em 2022, voltaram a superar a marca dos 80% assim como nos anos anteriores. Permanece sem nenhuma resposta “poucas vezes” ou “nunca”.

Tabela 1 - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais

Relações Interpessoais						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	81	78,64%	89	82,41%	83	82,18%
MUITAS VEZES	22	21,36%	19	17,43%	18	17,82%
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>	103	100%	108	100%	101	100%

*Liderança de Equipe* (Tabela 2) teve a mesma incidência positiva que o fator anterior empatando em 83 (82,18%) respostas e sendo outro aspecto em que as chefias demonstraram ter maior facilidade de condução da função. Esse quesito foi o terceiro em 2023, quando estava abaixo dos 80%. Manteve-se não tendo nenhuma resposta “poucas vezes” e “nunca”. As 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.

Tabela 2 - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe

Liderança de Equipe						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	80	77,67%	86	79,63%	83	82,18%
MUITAS VEZES	23	22,33%	22	20,18%	18	17,82%
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>	103	100%	108	100%	101	100%

*Tratamento de Conflitos* (Tabela 3) foi o fator melhor avaliado se observarmos os anos anteriores, com 82 (81,19%) chefias considerando 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. Dessa vez houve sinalização de “poucas vezes”.

Tabela 3 - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos

Tratamento de Conflitos						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	82	79,61%	85	78,70%	82	81,19%
MUITAS VEZES	21	20,39%	23	21,30%	18	17,82%
POUCAS VEZES	0	0,00%	0	0,00%	1	0,99%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

O fator *Reconhecimento* (Tabela 4) foi o quarto com mais respostas “sempre”, apresentando queda em relação aos anos anteriores. 75 (74,26%) das chefias, em 2024, acredita reconhecer as atitudes e ações dos servidores, sob sua supervisão, que promovam melhorias contínuas e o alcance das metas construídas coletivamente. Houve pequeno aumento da indicação de “poucas vezes”, com 2 (1,98%) respostas.

Tabela 4 - Autoavaliação do Gestor - Reconhecimento

Reconhecimento						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	79	76,70%	87	80,55%	75	74,26%
MUITAS VEZES	23	22,33%	21	19,27%	24	23,76%
POUCAS VEZES	1	0,97%	0	0,00%	2	1,98%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

*Negociação* (Tabela 5) manteve resultados parecidos com os de anos anteriores sendo o quinto mais bem avaliado: 74 (73,27%) 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. Diferente dos últimos anos obteve 1 (0,99%) resposta “poucas vezes”.

Tabela 5 - Autoavaliação do Gestor - Negociação

Negociação						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	77	74,76%	80	74,07%	74	73,27%
MUITAS VEZES	26	25,24%	28	25,69%	26	25,74%
POUCAS VEZES	0	0,00%	0	0,00%	1	0,99%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

*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 significativa melhora da prevalência das respostas “sempre” em relação ao ano de 2023, que tinha sofrido queda e ficado na faixa dos 60%. Em 2024, 73 (72,28%) se autoavaliaram muito bem nesse quesito e não houve respostas “poucas vezes” ou “nunca”.

Tabela 6 - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional

Visão Institucional						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	73	70,87%	69	63,89%	73	72,28%
MUITAS VEZES	30	29,13%	38	34,86%	28	27,72%
POUCAS VEZES	0	0,00%	1	0,92%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Dentre os 13, 5 fatores ficaram com porcentagem entre a casa dos 50% e 70%. O primeiro deles, 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 65,35% (66), mantendo-se semelhante ao ano anterior e sem nenhuma resposta “*poucas vezes*” e “*nunca*”.

Tabela 7 - Autoavaliação do Gestor - Comunicação

Comunicação						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	71	68,93%	68	62,96%	66	65,35%
MUITAS VEZES	31	30,10%	39	36,11%	35	34,65%
POUCAS VEZES	1	0,97%	1	0,92%	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Quanto às *Normas* (Tabela 8) 60 (59,40%) das chefias responderam “*sempre*” para a conduta de informar 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 (4,85%) e 2023 (4,63%), 5 (4,95%) chefias que responderam “*poucas vezes*”. Não houve indicação de “*nunca*”.

Tabela 8 - Autoavaliação do Gestor - Normas

Normas						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	67	65,05%	66	61,11%	60	59,40%
MUITAS VEZES	31	30,10%	36	33,33%	36	35,64%
POUCAS VEZES	5	4,85%	5	4,63%	5	4,95%
NUNCA	0	0,00%	1	0,92%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Em *Acompanhamento e Feedback* (Tabela 9), 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 59 (58,41%), afirmam “*sempre*” acompanhar. Esse item teve boa melhora na frequência de respostas positivas. 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. Ao passo que houve redução da frequência “muitas vezes”, a indicativa de “poucas vezes” se equiparou aos períodos anteriores.

Tabela 9 - Autoavaliação do Gestor - Acompanhamento e Feedback

Acompanhamento e Feedback						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	46	44,66%	49	45,37%	59	58,41%
MUITAS VEZES	49	47,57%	53	49,07%	33	32,67%
POUCAS VEZES	8	7,77%	6	5,55%	8	7,92%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Em *Planejamento e Gestão de Recursos* (Tabela 10), 55 (54,45%) 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 duas (1,98%) respostas “*poucas vezes*” e nenhuma resposta “*nunca*”.

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

Planejamento e Gestão de Recursos						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	65	63,11%	67	62,03%	55	54,45%
MUITAS VEZES	36	34,95%	38	34,86%	44	43,56%
POUCAS VEZES	1	0,97%	3	2,75%	2	1,98%
NUNCA	1	0,97%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	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 52 (51,48%) gestores/as considerando que

“sempre” atendem ao descrito, havendo semelhança quanto à frequência dessa resposta em relação ao ano de 2023. 7 (6,93%) deles afirmaram “poucas vezes” e um/a (0,99%), “nunca”.

Tabela 11 - Autoavaliação do Gestor - Inovação

Inovação						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	63	61,17%	55	50,92%	52	51,48%
MUITAS VEZES	33	32,04%	44	40,37%	41	40,59%
POUCAS VEZES	6	5,83%	9	8,26%	7	6,93%
NUNCA	1	0,97%	0	0,00%	1	0,99%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Dois dos 13 fatores tiveram prevalência do “sempre” abaixo dos 50%. No primeiro deles, *Desenvolvimento de Equipe* (Tabela 12) 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. Houve queda no resultado que, em 2023, manteve-se acima dos 50% e, em 2022, acima dos 60%. Esse fator não obteve respostas “nunca”.

Tabela 12 - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe

Desenvolvimento de equipe						
Frequência	2022		2023		2024	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SEMPRE	67	65,05%	61	56,48%	49	48,51%
MUITAS VEZES	22	21,36%	38	35,18%	38	37,62%
POUCAS VEZES	14	13,59%	9	8,33%	14	13,86%
NUNCA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	100%

Como em todos anos avaliados, o fator com menor incidência de respostas “sempre” é *Aperfeiçoamento Contínuo* (Tabela 13): 36 (35,64%) 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”, 19 (18,81%). 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.

*Tabela 13 - Autoavaliação do Gestor - Aperfeiçoamento Contínuo*

<b>Aperfeiçoamento Contínuo</b>						
<b>Frequência</b>	<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>	
	<b>V.A.</b>	<b>%</b>	<b>V.A.</b>	<b>%</b>	<b>V.A.</b>	<b>%</b>
<b>SEMPRE</b>	41	39,81%	43	39,45%	36	35,64%
<b>MUITAS VEZES</b>	42	40,78%	47	43,12%	45	44,55%
<b>POUCAS VEZES</b>	18	17,48%	16	14,81%	19	18,81%
<b>NUNCA</b>	2	1,94%	2	1,83%	1	0,99%
<b>TOTAL GERAL</b>	103	100%	108	100%	101	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 5.825 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 **30 respostas**. Houve significativo declínio nessa participação, se

levarmos em conta que desde 2019, quando iniciamos a sua disponibilização, o preenchimento ficava acima dos 100 participantes.

No total, **554 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>5</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<sup>6</sup>. O processo foi normatizado pelo Ofício-Circular/Progepe n.1/2021.

---

<sup>5</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, do Departamento de Métodos Quantitativos da Escola de Matemática.

<sup>6</sup> A metodologia e resultados dessa mudança estão detalhadas no Relatório Geral da Avaliação de Desempenho Anual do segmento Técnico-Administrativo – ano 2020, disponível em: <http://www.unirio.br/progepe/RELATRIOAD2020Final.docx2.pdf>.

No ano de 2021 retornamos os instrumentos anteriores e para os 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 de trabalho naquele ano. Dessa forma, assim como os/as servidores/as Técnico-Administrativos do HUGG, os demais também só responderam a avaliação da chefia e a autoavaliação.

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*<sup>7</sup>.

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 2024 foi superior aos dois últimos anos. O melhor resultado foi para a afirmativa que indica a adequada socialização de conhecimentos por parte da chefia do setor.

Tabela 14 - Fator A - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
<b>A - Atribuições do setor</b>	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	8,41	8,17	8,49
	A2. As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou os objetivos do setor circulam de forma transparente entre a equipe.	8,13	7,98	8,53
	A3. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	8,17	7,74	8,21
	A4. A chefia imediata do setor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.	8,25	8,01	8,65

<sup>7</sup> Para entendimento da metodologia de conversão em notas das afirmativas escolhidas pelos servidores e o cálculo realizado para as respectivas médias indicamos a consulta ao relatório do professor Felipe Melo em: [https://www.unirio.br/progepe/Indicador\\_Nota\\_Explicacao\\_Reflexoes.pdf](https://www.unirio.br/progepe/Indicador_Nota_Explicacao_Reflexoes.pdf).

### AGCT 2024: Fator A (Atribuições do setor)

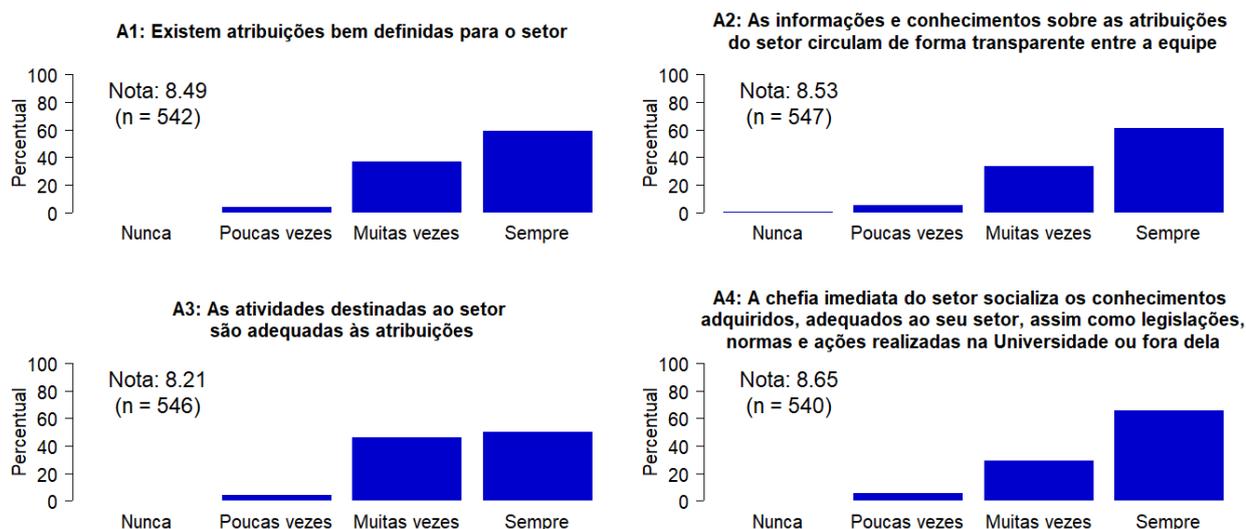


Figura 1 - Fator A - Atribuições do Setor, UNIRIO

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 apresentaram melhora considerando os resultados de 2023, com exceção da B2 que obteve a menor nota dos últimos anos. Ela indica que o número de trabalhadores/as para a execução e volume das tarefas nos setores da universidade é insuficiente.

Tabela 15 - Fator B - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
<b>B - Tarefas e pessoal</b>	B1. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.	8,19	7,91	8,16
	B2. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	5,68	5,43	5,31
	B3. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	7,47	6,97	7,46
	B4. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	7,75	7,45	7,83

### AGCT 2024: Fator B (Tarefas e pessoal)

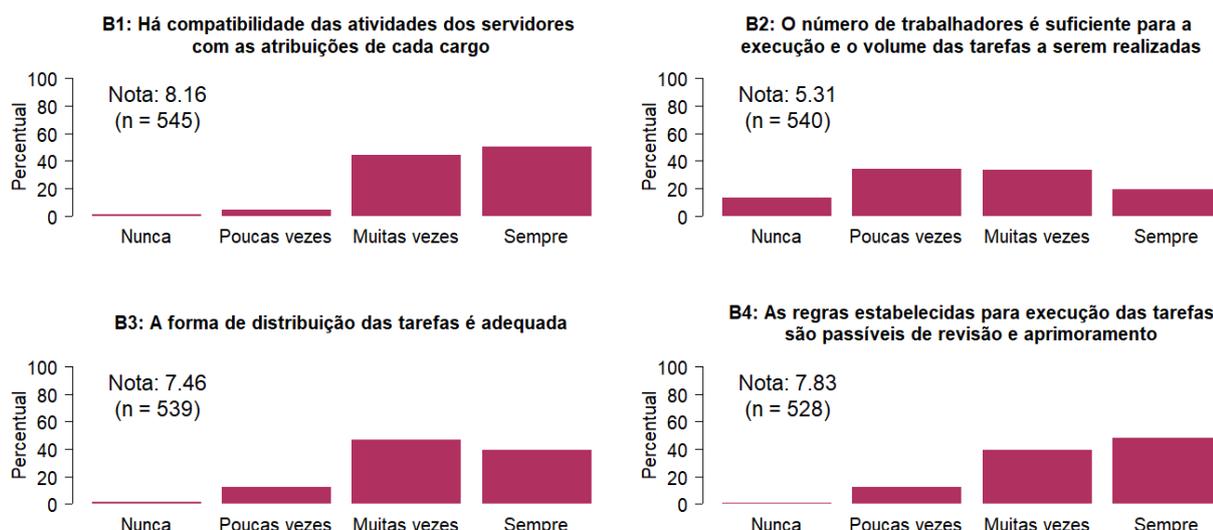


Figura 2 - Fator B - Tarefas e Pessoal, UNIRIO

O Fator C, intitulado *Planejamento e Trabalho*, permite 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. Houve pequena melhora da condição apresentada nos anos anteriores em que nenhuma afirmativa chegou a nota 8. As afirmativas C1 e C4 alcançaram esse resultado e a nota mais baixa permanece sendo da afirmativa C3. Tal resultado aponta que o diálogo entre as unidades ainda é uma fragilidade, prejudicando, consequentemente, o planejamento das atividades que excedam as atribuições do setor.

Tabela 16 - Fator C - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
C - Planejamento do trabalho	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,79	7,61	8,03
	C2. A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas.	7,26	7,02	7,32
	C3. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas que demandam diretamente de diálogo com outras unidades.	6,4	5,94	6,56
	C4. A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.	7,88	7,61	8,28

### AGCT 2024: Fator C (Planejamento do trabalho)

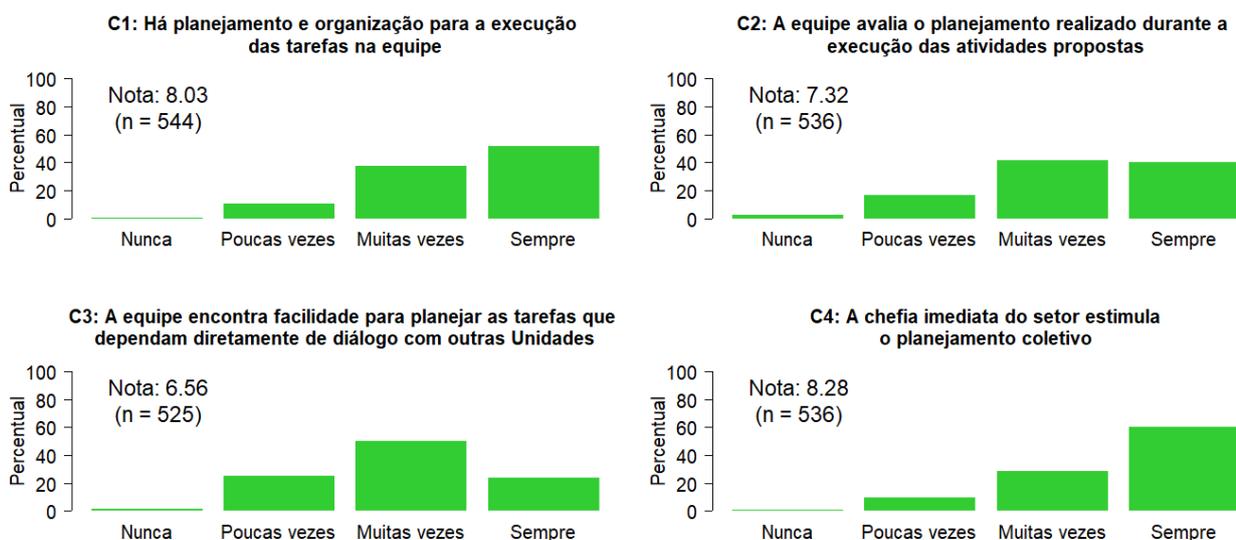


Figura 3 - Fator C - Planejamento do Trabalho, UNIRIO

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 todas as afirmativas, assim como ocorreu nos anos anteriores: D1. Em 2024, seu resultado foi ainda melhor, ficando acima de 9. Todas as afirmativas obtiveram aumento de nota sendo a D3 a única com resultado abaixo de 8.

Tabela 17 - Fator D - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
D - Desenvolvimento do trabalho	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	8,99	8,67	9,26
	D2. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	8,37	7,94	8,52
	D3. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	7,79	7,57	7,89
	D4. A chefia imediata do setor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.	8,02	7,81	8,44

### AGCT 2024: Fator D (Desenvolvimento do trabalho)

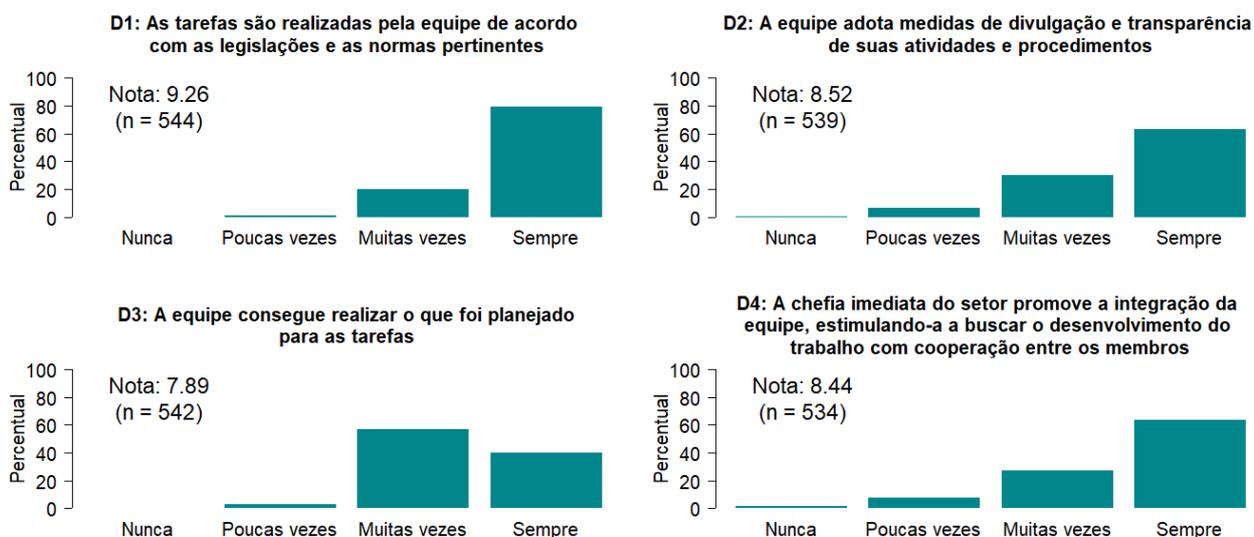


Figura 4 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho, UNIRIO

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 do fator em 2024, com média acima de 8, foi a E4, indicando que a chefia representa de forma adequada sua equipe. No entanto, cabe sinalizar que essa afirmativa recebeu a segunda maior indicação de frequência *Não sei informar*, 26 (4,69%) respostas, o que pode indicar a falta de clareza pela equipe da forma de condução da chefia nos espaços decisórios sobre o que é definido internamente no setor. Houve melhora geral dos resultados do fator apresentados em 2023.

Tabela 18 - Fator E - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
E - Participação	E1. Os membros do setor priorizam o diálogo na condução das tarefas.	8,46	8,04	8,46
	E2. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	7,15	6,68	7,39
	E3. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	7,41	6,96	7,7
	E4. A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	7,99	7,73	8,53

### AGCT 2024: Fator E (Participação)

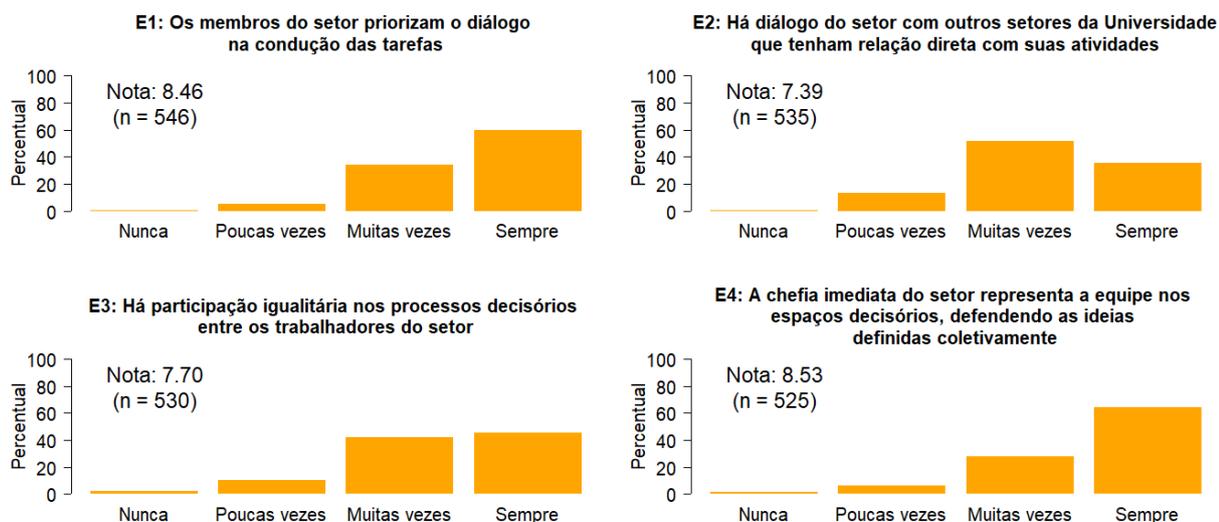


Figura 5 - Fator E - Participação, UNIRIO

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 2024 sofreram aumento em comparação ao ano de 2023. Duas afirmativas atingiram nota 8, o que não ocorreu nos últimos anos: F2 e F4. F2 é a afirmativa que, assim como em 2022 e 2023, recebeu mais respostas *Não sei informar*: 36 (6,5%) respondentes marcaram essa opção. Tal resultado indica possível distanciamento na forma de condução da gestão maior da Unidade do cotidiano de atuação das equipes.

Tabela 19 - Fator F - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
F – Melhorias e Inovação	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas viáveis e adequadas de melhorias para o trabalho.	7,62	7,33	7,63
	F2. A chefia maior da Unidade a qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.	7,28	6,85	8
	F3. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,67	7,48	7,8
	F4. A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.	7,93	7,57	8,27

### AGCT 2024: Fator F (Melhorias e inovação)

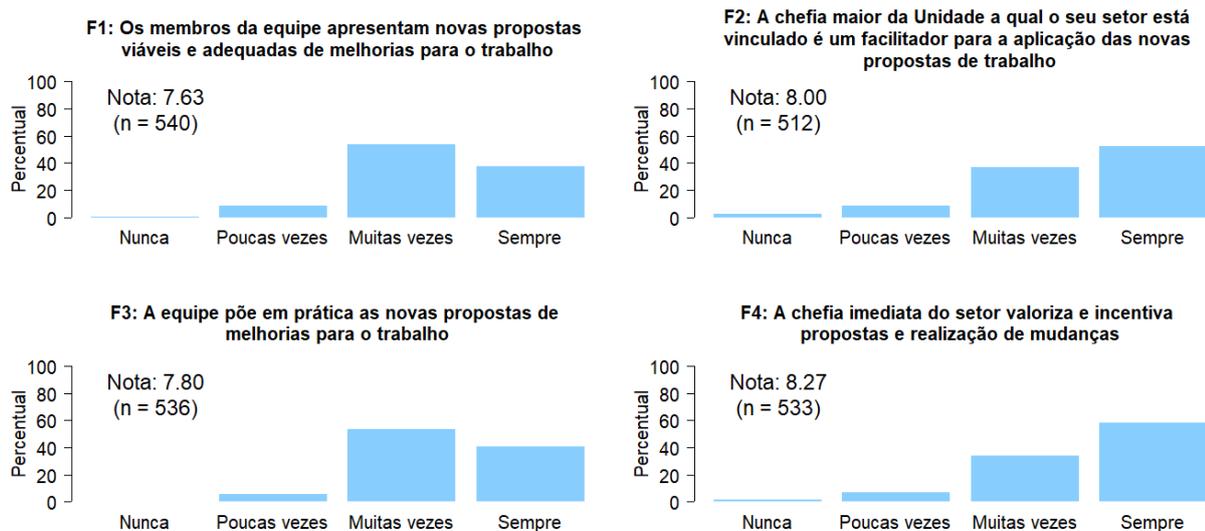


Figura 6 - Fator F - Melhorias e Inovação, UNIRIO

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. O resultado abaixo de 5, apresentado em 2023, se manteve na maioria das afirmativas, ficando somente a afirmativa G4 com nota um pouco superior.

Tabela 20 - Fator G - Comparativo 2022 a 2024

FATOR e DESCRIÇÃO		2022	2023	2024
G - Condições de Trabalho	G1. Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	5,21	4,91	4,99
	G2. Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	5,16	4,72	4,84
	G3. As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades de trabalho são adequadas e acessíveis.	4,86	4,49	4,52
	G4. As atividades executadas no setor oferecem baixo nível de estresse.	5,4	4,73	5,19

### AGCT 2024: Fator G (Condições de trabalho)

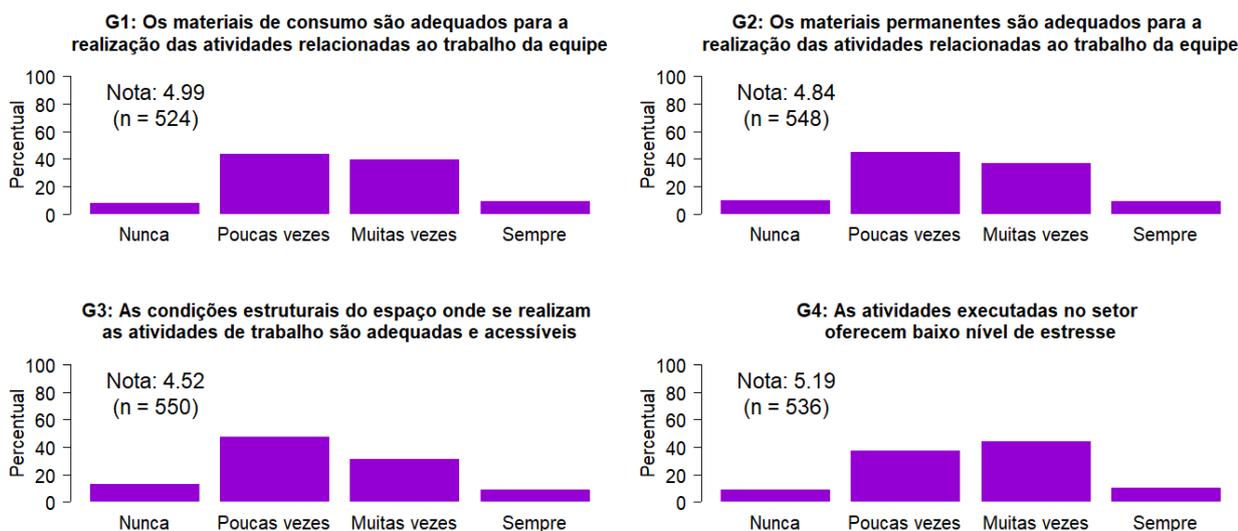


Figura 7 - Fator G - Condições de Trabalho, UNIRIO

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 2024, 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 foram confirmados também pelos relatos espontâneos trazidos pelos/as servidores/as Técnico-administrativos/as e Docentes no campo intitulado **Informações Complementares** do formulário da Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho (AGCT) para o ano de 2024. 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 física, foram registradas muitas menções à **inadequação dos espaços**, especialmente no que diz respeito à **falta de acessibilidade**. A **falta de climatização dos ambientes** também foi citada por várias pessoas. Muitas vezes, os condicionadores de ar apresentam mal funcionamento, necessitando de manutenção ou mesmo a troca definitiva dos aparelhos, o que não têm ocorrido na velocidade necessária, segundo os/as servidores/as apontaram. Também foram mencionados **problemas no funcionamento dos restaurantes da UNIRIO**.

Tivemos ainda muitas referências aos **problemas estruturais crônicos** dos diversos edifícios que compõem a UNIRIO, com vários deles apresentando rachaduras, goteiras, quedas de reboco e janelas defeituosas. À fragilidade da infraestrutura física, somam-se as dificuldades decorrentes da **insalubridade dos espaços**, com inúmeras menções a problemas como infiltrações, mofo, umidade excessiva, baixa ventilação, excesso de ruídos, iluminação inadequada, além da irregular e deficiente limpeza dos ambientes levada a cabo pela empresa terceirizada responsável. Algumas menções à necessidade de **ampliação da segurança nos campi** foram observadas.

Já no que concerne aos insumos, os/as trabalhadores/as informaram, em 2024, a **carência permanente** tanto de **materiais de consumo** como de **materiais permanentes**. Itens como galões de água, papel higiênico, sabonete líquido, papel toalha e materiais de escritório (canetas, lápis, resmas de papel, pastas, fitas adesivas etc.) estão muitas vezes ausentes ou têm seu reabastecimento realizado em frequência muito aquém da necessária. Bens duráveis como computadores, impressoras, scanners e arquivos também estão em falta ou apresentando defeitos recorrentes. Os computadores, inclusive, estão bastante defasados, o que dificulta a realização das atividades para os quais são necessários. Para piorar, há falta de pontos de rede em vários lugares.

Nessa mesma direção, outro item bastante sinalizado foi o **mobiliário deficiente**. Os/As servidores/as relataram trabalhar com móveis pouco ergonômicos, desgastados e,

por vezes, quebrados, especialmente as cadeiras e mesas de trabalho, mas esse problema se estende também aos armários, estantes e prateleiras que recebem pouca manutenção e são insuficientes para as necessidades de cada setor, de um modo geral.

Com prevalência um pouco menor, mas igualmente significativas, foram mencionadas ainda em 2024: 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** e a realização de um amplo **dimensionamento da força de trabalho**, de forma a contribuir para a **melhoria do cumprimento dos prazos** e a diminuição da **sobrecarga de trabalho** e da **má distribuição das tarefas**. Essas duas últimas questões ensejam ainda, no entender dos/as trabalhadores/as que preencheram as Informações Complementares, a busca por uma **melhor definição das atribuições dos setores e cargos** e a necessidade da **melhoria dos processos e procedimentos** (incluindo-se aí a necessidade de criação ou de atualização de inúmeras normativas e legislações da Universidade).

Houve citações também sobre o importante tema da **saúde mental** dos/as servidores/as, assunto que vem ganhando ainda mais visibilidade nos últimos anos, especialmente a partir da recente pandemia de Covid-19. Algumas pessoas citaram ainda a importância de que o **trabalho seja sempre executado de forma coletiva**, ou seja, que as equipes efetivamente participem das decisões referentes ao planejamento e execução das tarefas e atividades dos seus setores e que as **chefias sejam as lideranças de cunho democrático** que possam fazer a coordenação desse processo, com base no diálogo permanente. Muitos/as defenderam a necessidade de **ampliação das capacitações** para os/as servidores/as, inclusive para os ocupantes de cargos de gestão. Foi mencionada ainda a necessidade de **ampliação e aprimoramento da plataforma do SEI** e de **implantação do PGD**.

Em relação aos/às servidores/as lotados/as no HUGG, estes/as deixaram sinalizada sua **insatisfação com a gestão da EBSEH no hospital**, uma vez que, segundo eles/as, ela 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 e Guinle. A **existência de mais de um vínculo de trabalho** no hospital foi mencionada como agravante para o cenário caótico desse local que concentra a maior parte da força de trabalho dos/as Técnico-administrativos da UNIRIO.

Finalmente, tivemos servidores/as que aproveitaram o espaço das Informações Complementares para **justificar determinadas notas baixas** que receberam de suas

chefias nas respectivas avaliações de desempenho. Também tivemos aqueles/aquelas que fizeram questão de expressar o quanto se sentiam **realizados com a sua atuação enquanto servidores/as**, procurando reforçar o orgulho que sentem em contribuir para a efetiva melhoria da Universidade e dos serviços por ela prestados à sociedade.

## 6 - NOTAS INDIVIDUAIS

Até a data de elaboração deste relatório<sup>8</sup>, recebemos 645 formulários do HUGG e tivemos 453 preenchimentos pelo sistema das demais unidades da UNIRIO, totalizando 1.098 respondentes. No entanto, **serão consideradas 1.093**, pois 5 avaliações não foram validadas<sup>9</sup> por terem sido realizadas fora do prazo. 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.*

Tabela 21 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2022 a 2024

MÉDIA FINAL	2022		2023		2024	
	V.A	%	V.A	%	V.A	%
6,00 a 6,8	0	0,00%	0	0,00%	1	0,09%
6,9 a 7,9	2	0,20%	1	0,09%	3	0,27%
8,0 a 8,9	40	3,40%	52	4,50%	38	3,48%
9,0 a 9,5	168	14,20%	158	13,67%	156	14,27%
9,6 a 9,9	525	44,30%	517	44,72%	470	43%
10	450	37,90%	428	38,80%	421	38,52%
<b>TOTAL</b>	<b>1.185</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.156</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.093</b>	<b>100,00%</b>

Seguindo a tendência dos anos anteriores, temos uma quantidade expressiva de médias acima de 9, totalizando 95,7%. Destes, 38,5% são médias 10, isto é, tanto foram avaliados, como se autoavaliaram em todos os nove fatores com a nota máxima. Além disso, houve pequena redução do percentual de servidores que ficaram com média acima de 8 e abaixo de 9 (3,48%) e aumento do 9 ao 9,5 (14,27%). Somente 4 servidores tiveram média abaixo de 8 (0,36%), havendo, diferentemente dos dois últimos anos, 1 (0,09%) que não atingiu 6,9 de média.

<sup>8</sup> Este relatório foi escrito com os dados levantados até maio de 2025.

<sup>9</sup> Tendo em vista a Instrução Normativa PROGEPE N° 01, de 23 de outubro de 2024, não são consideradas válidas as avaliações de desempenho preenchidas ou entregues fora do prazo que não se enquadram nas situações previstas para tal no seu Art. 23.

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 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.

## II - ANEXOS I - AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO 2024 - GRÁFICOS POR UNIDADES SUPERIORES

Figura 8 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A1

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.

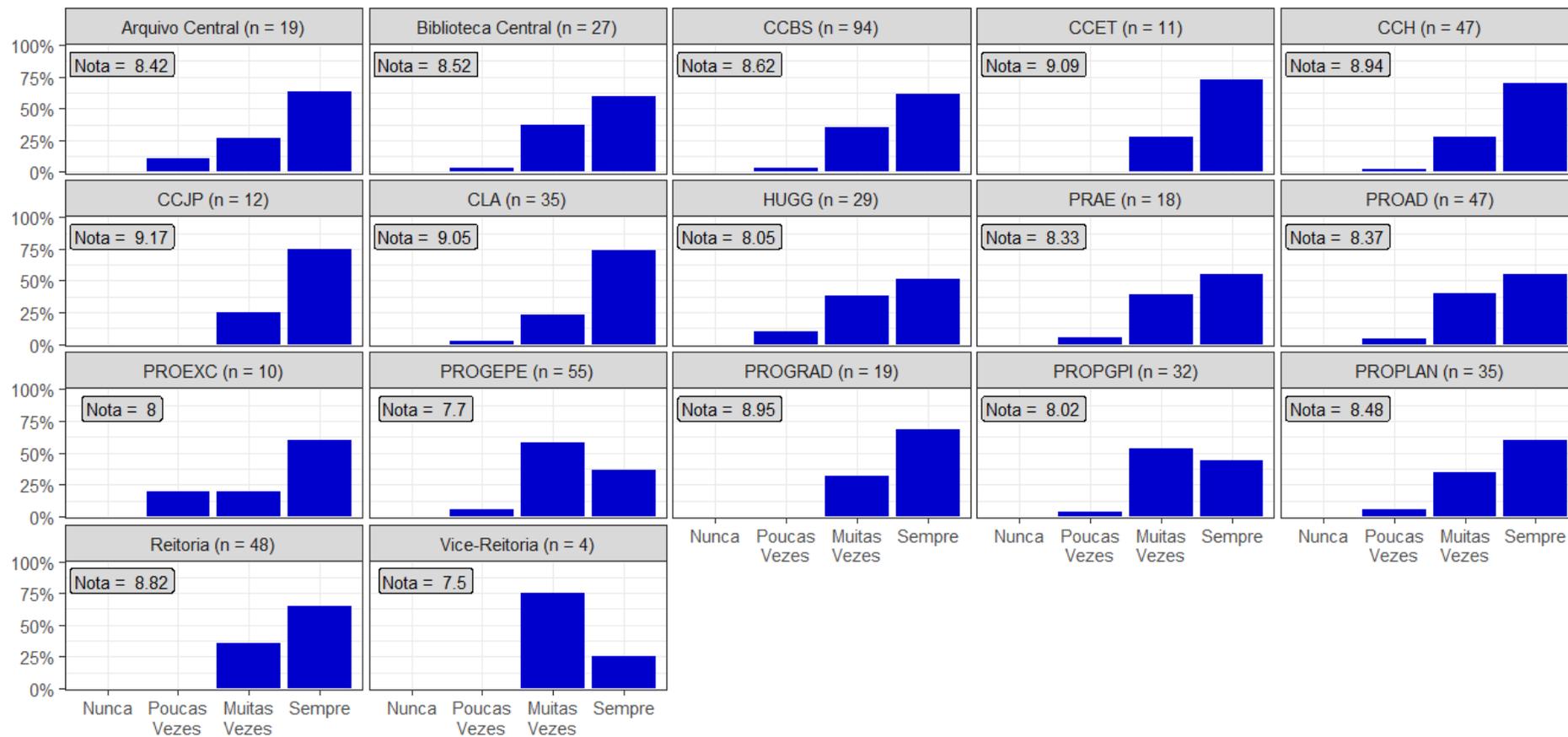


Figura 9 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A2

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

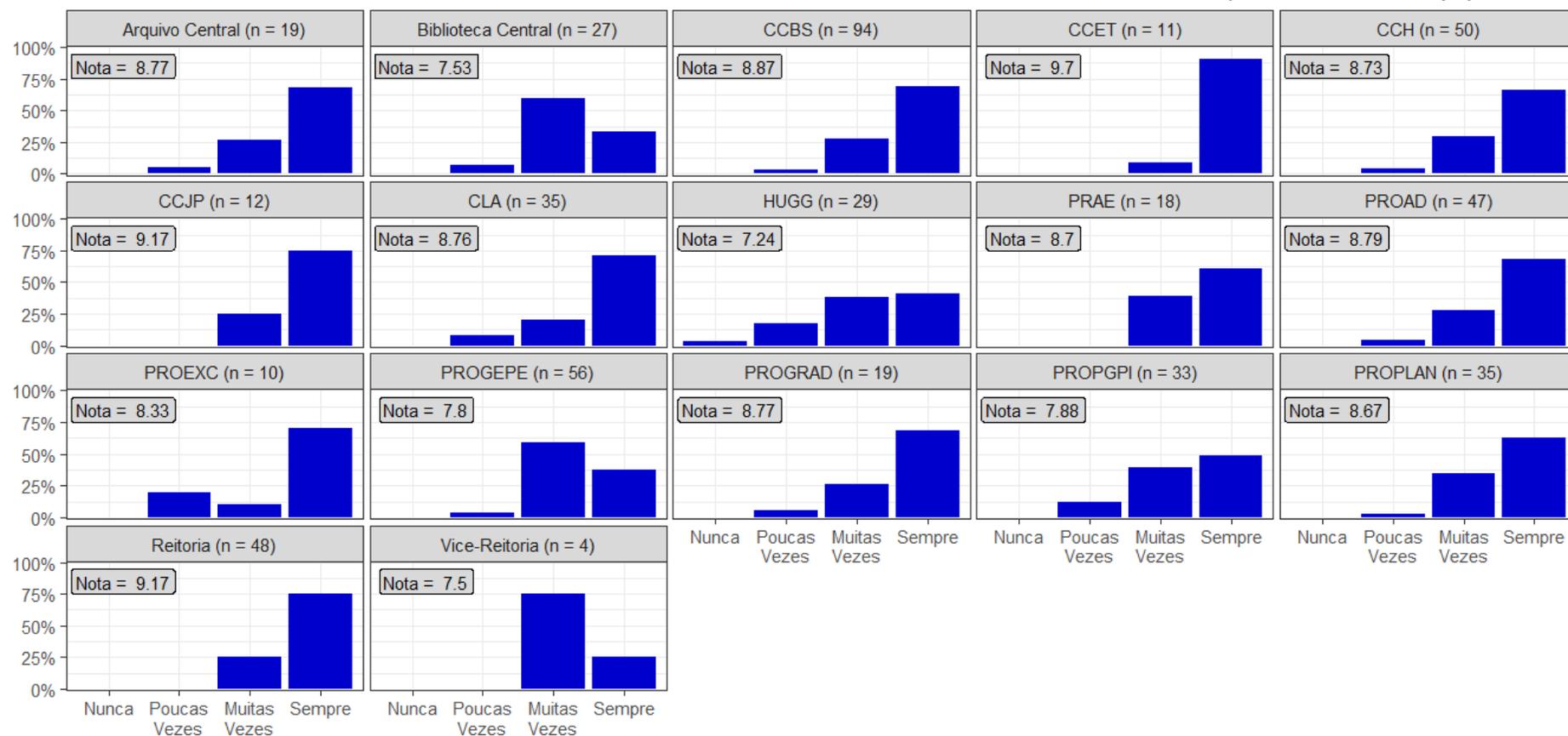


Figura 10 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A3

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

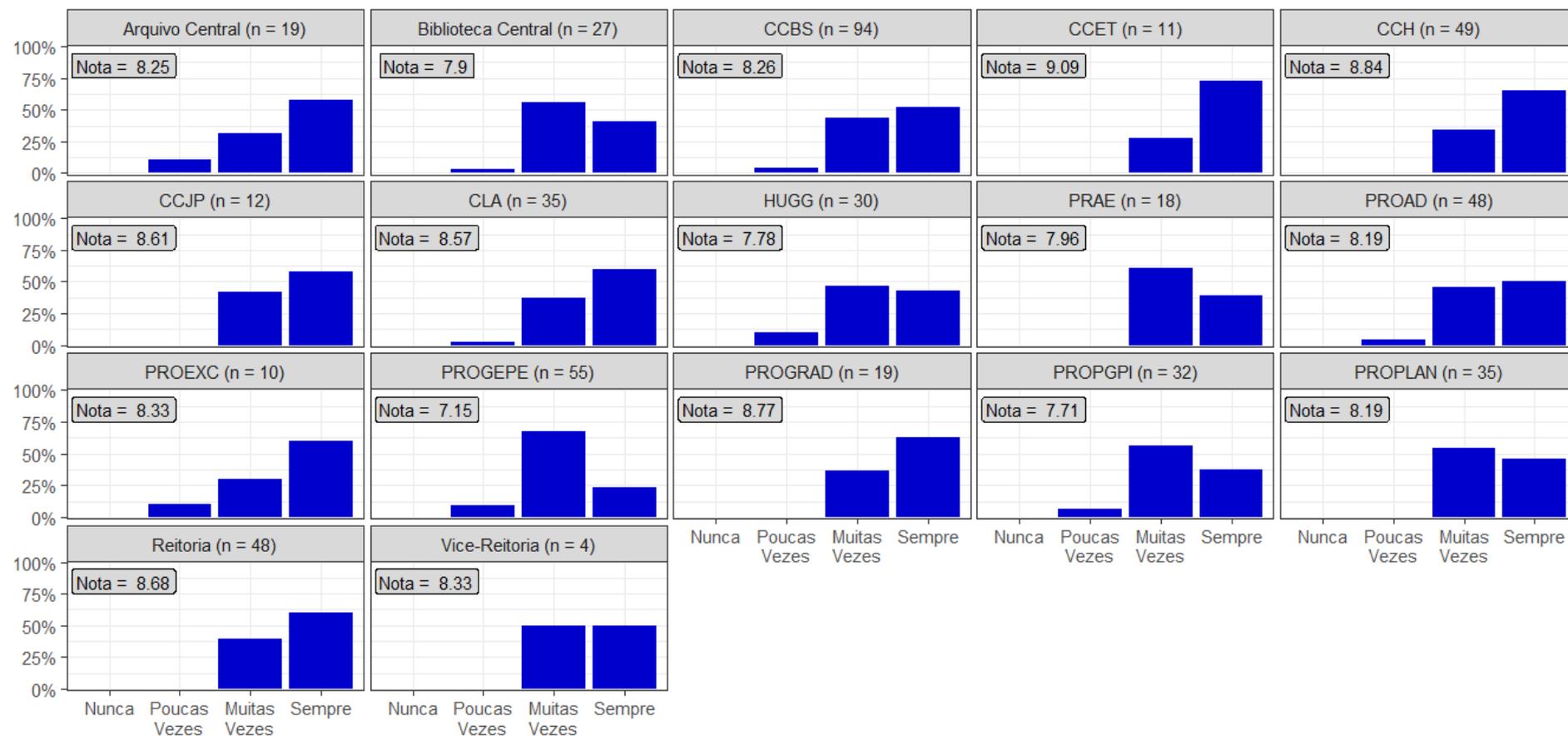


Figura 11 - Fator A - Atribuições do Setor por Unidade Superior, Item A4

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.

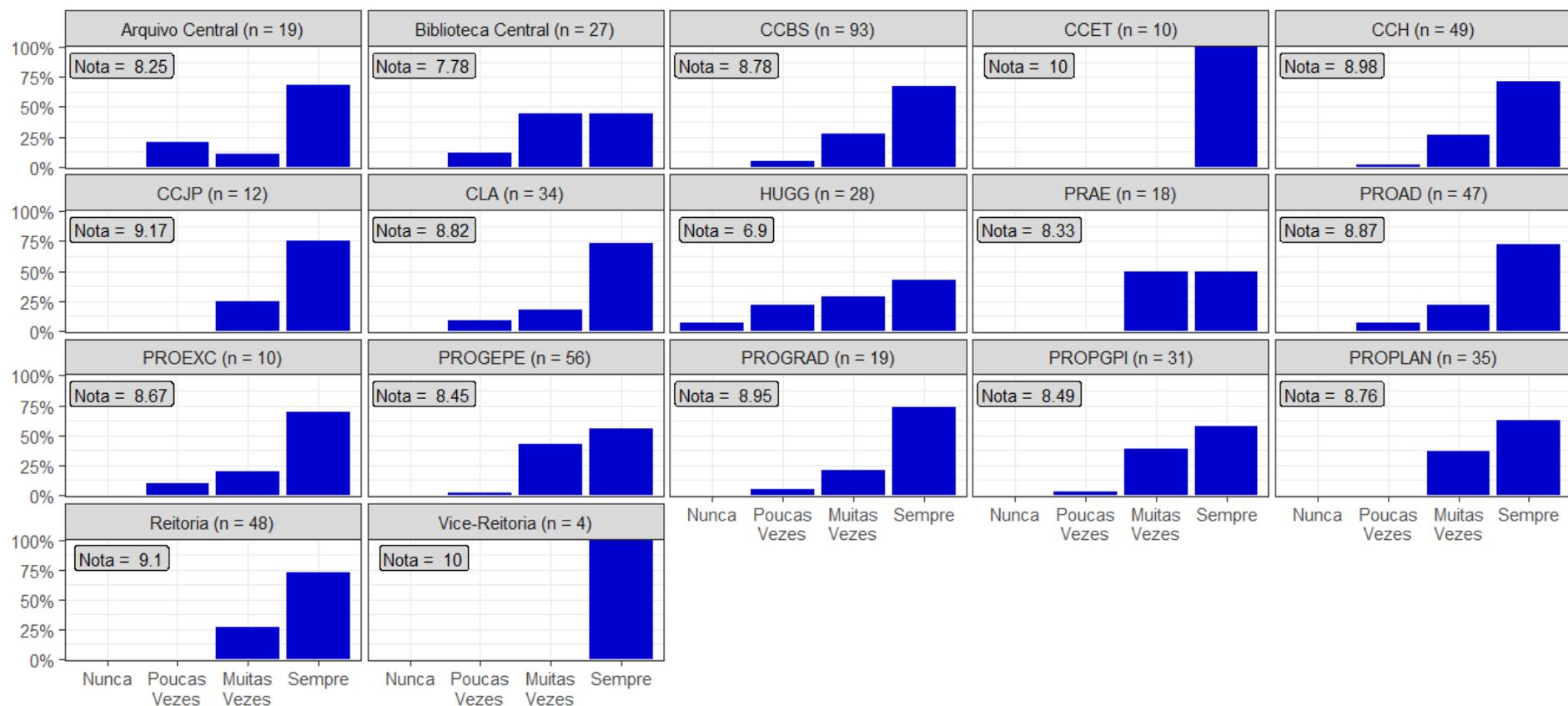


Figura 12 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B1

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

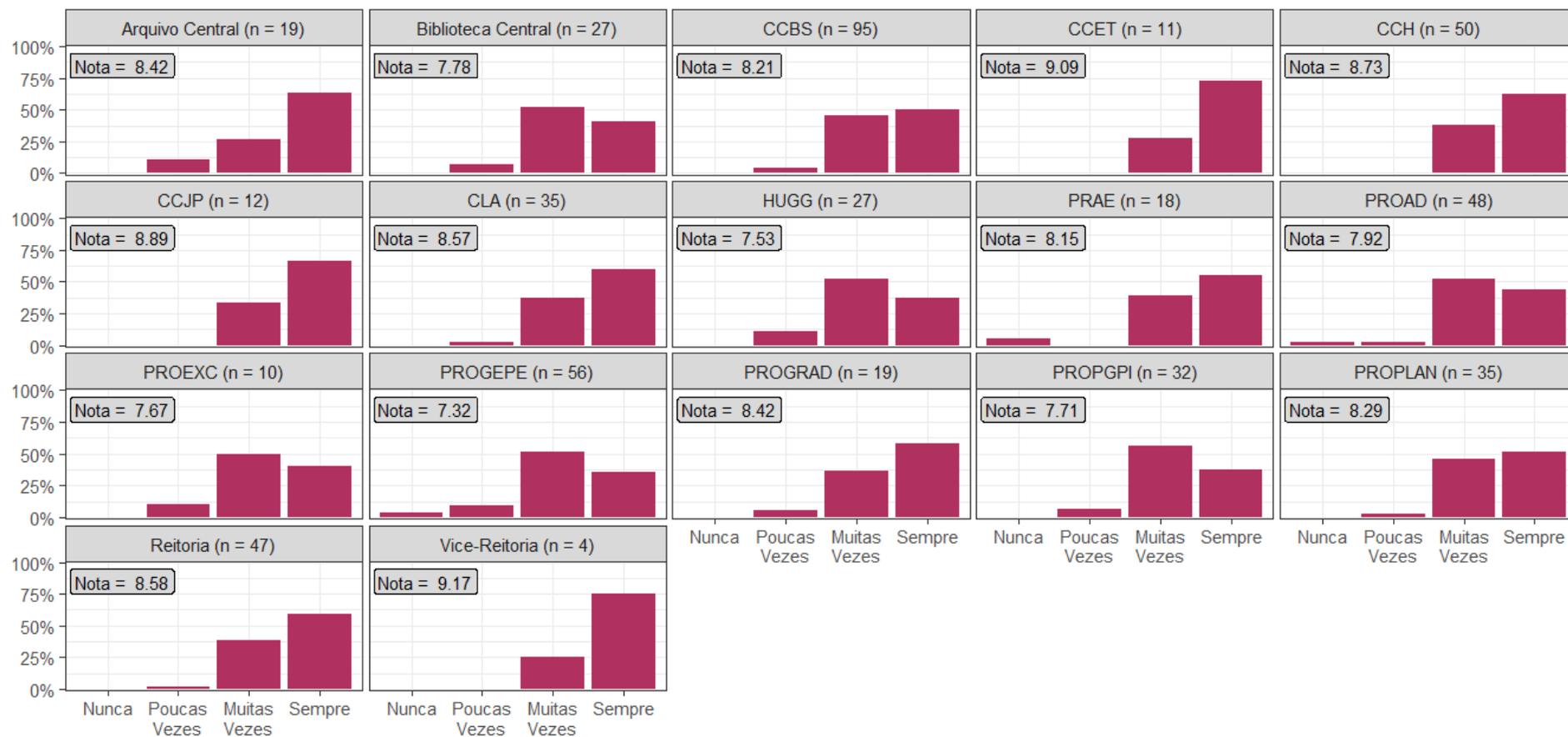


Figura 13 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B2

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

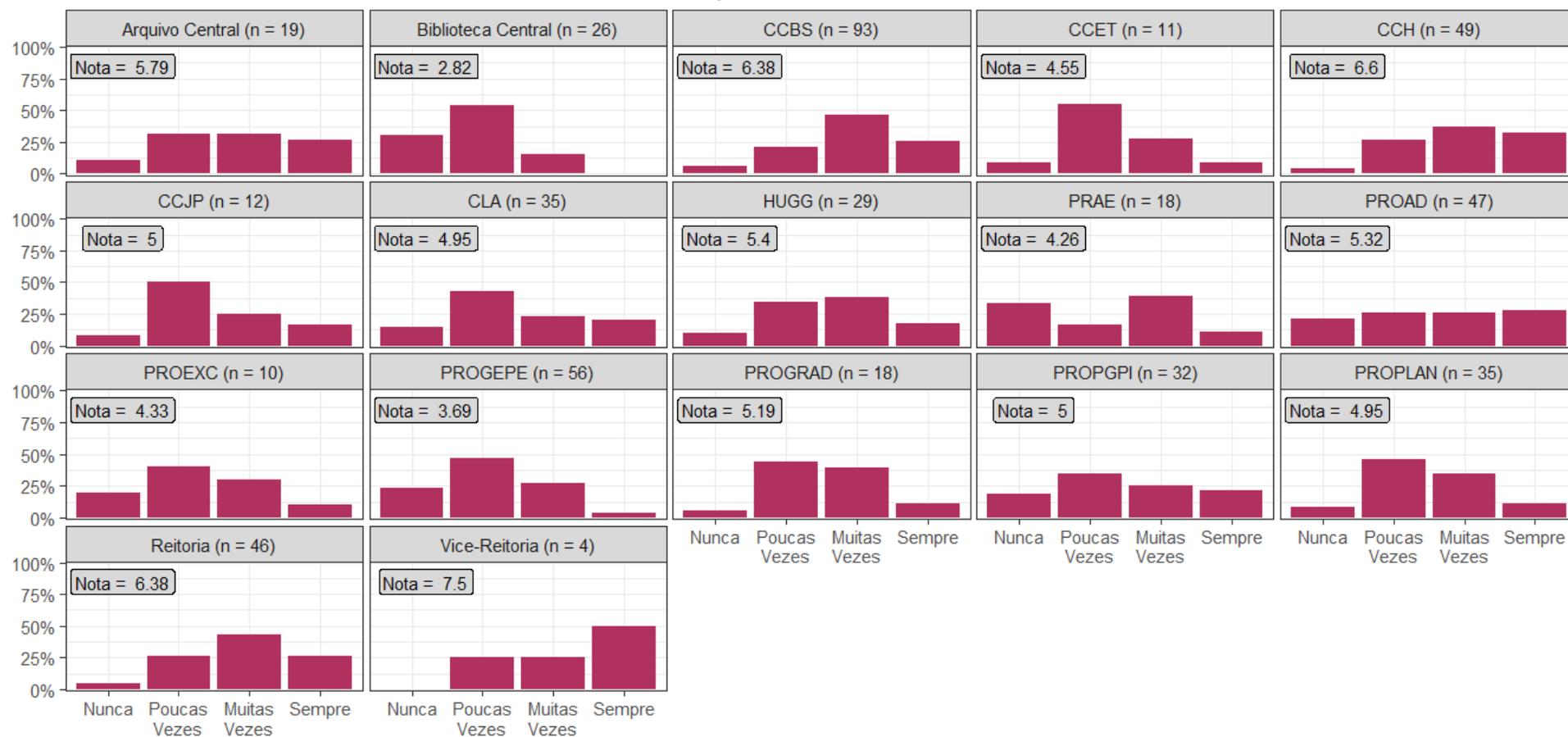


Figura 14 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B3

B3: A forma de distribuição das tarefas é adequada.

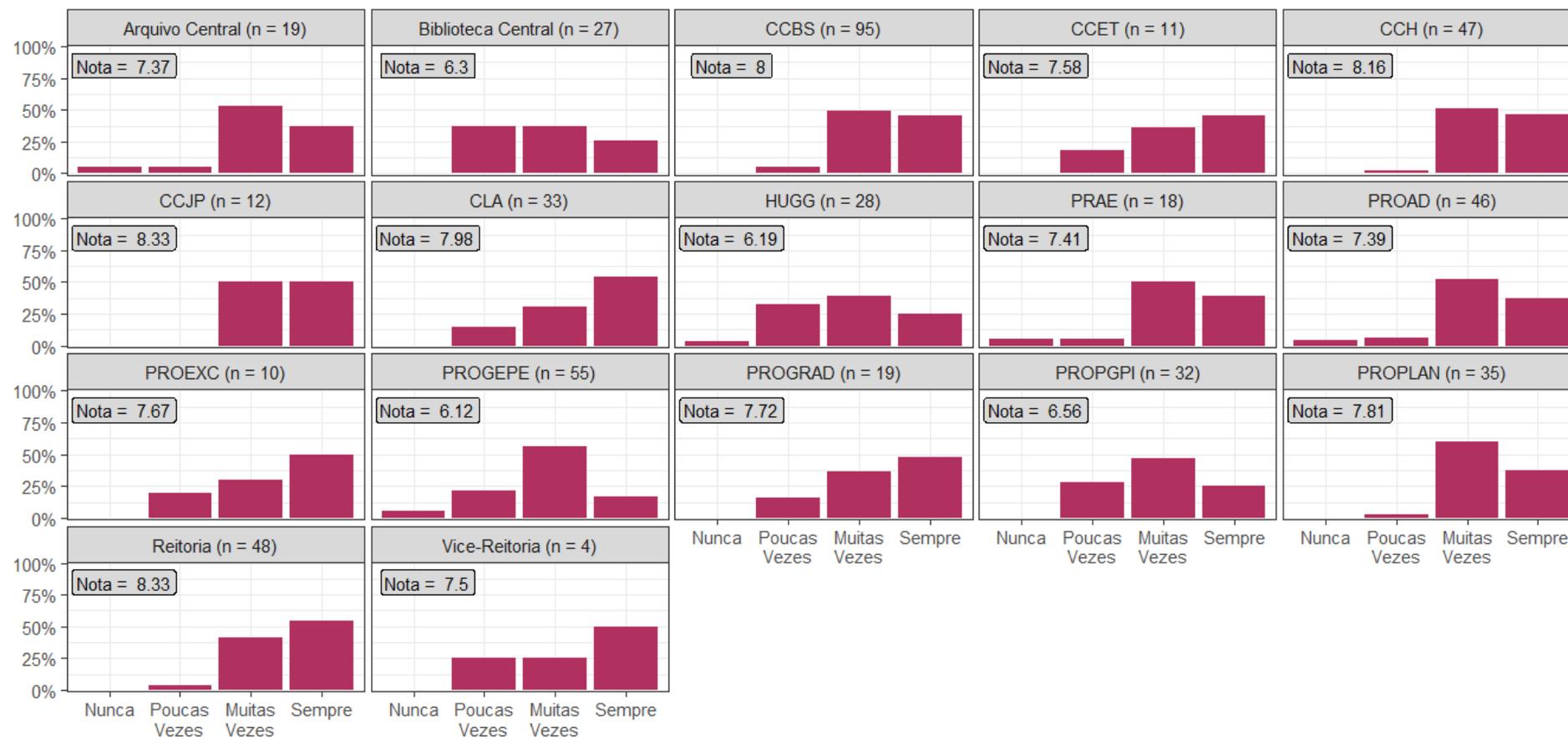


Figura 15 - Fator B - Tarefas e Pessoal por Unidade Superior, Item B4

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

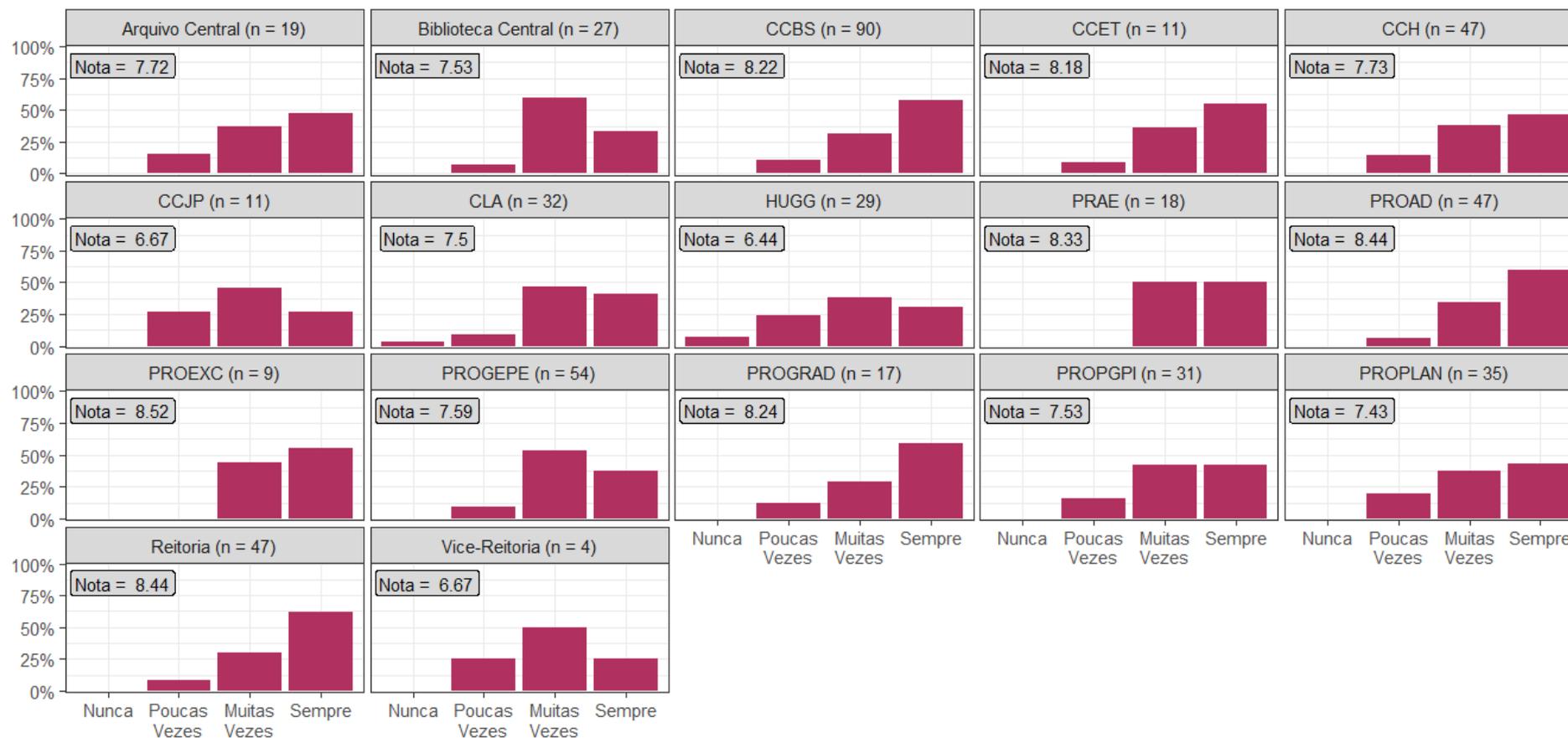


Figura 16 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C1

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

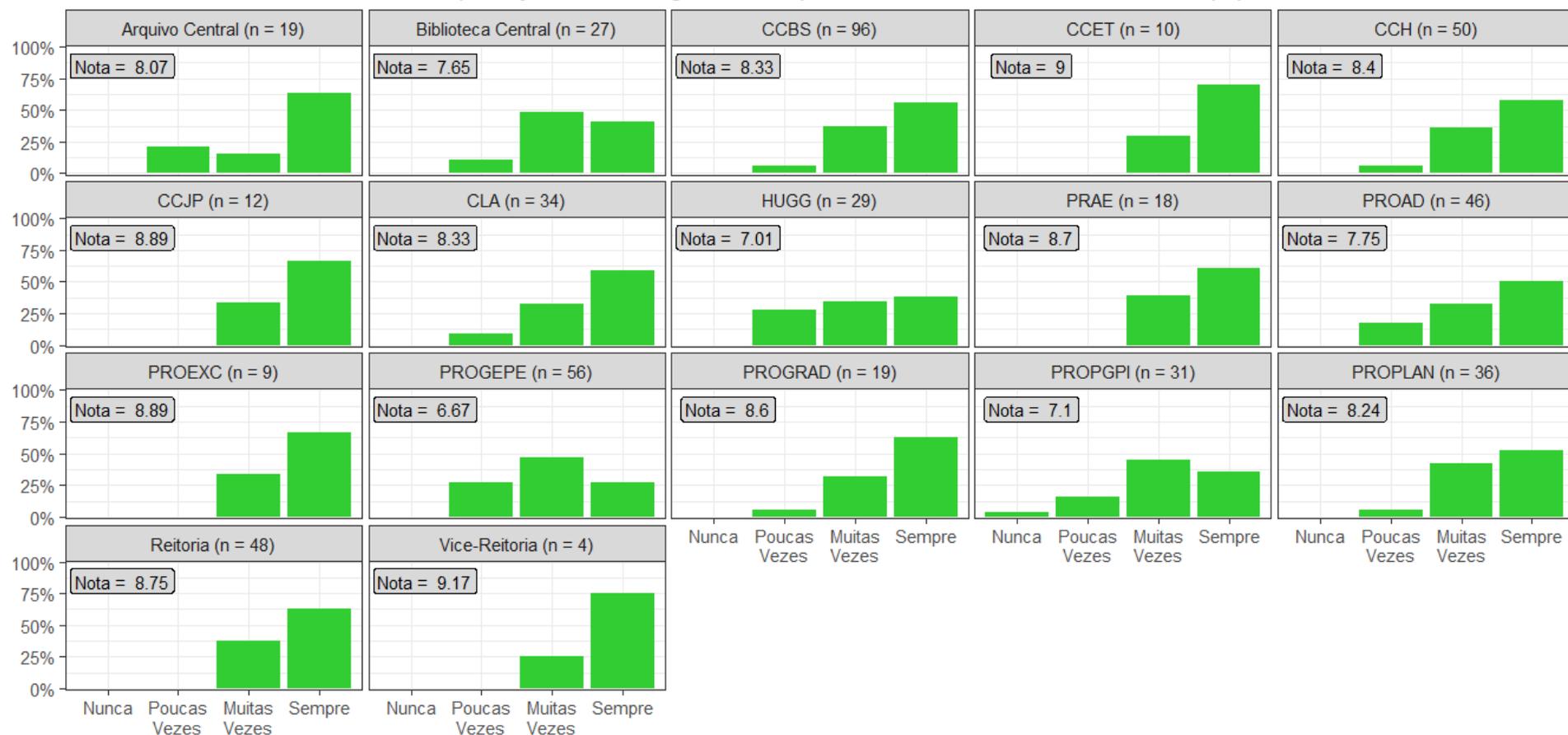


Figura 17 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C2

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

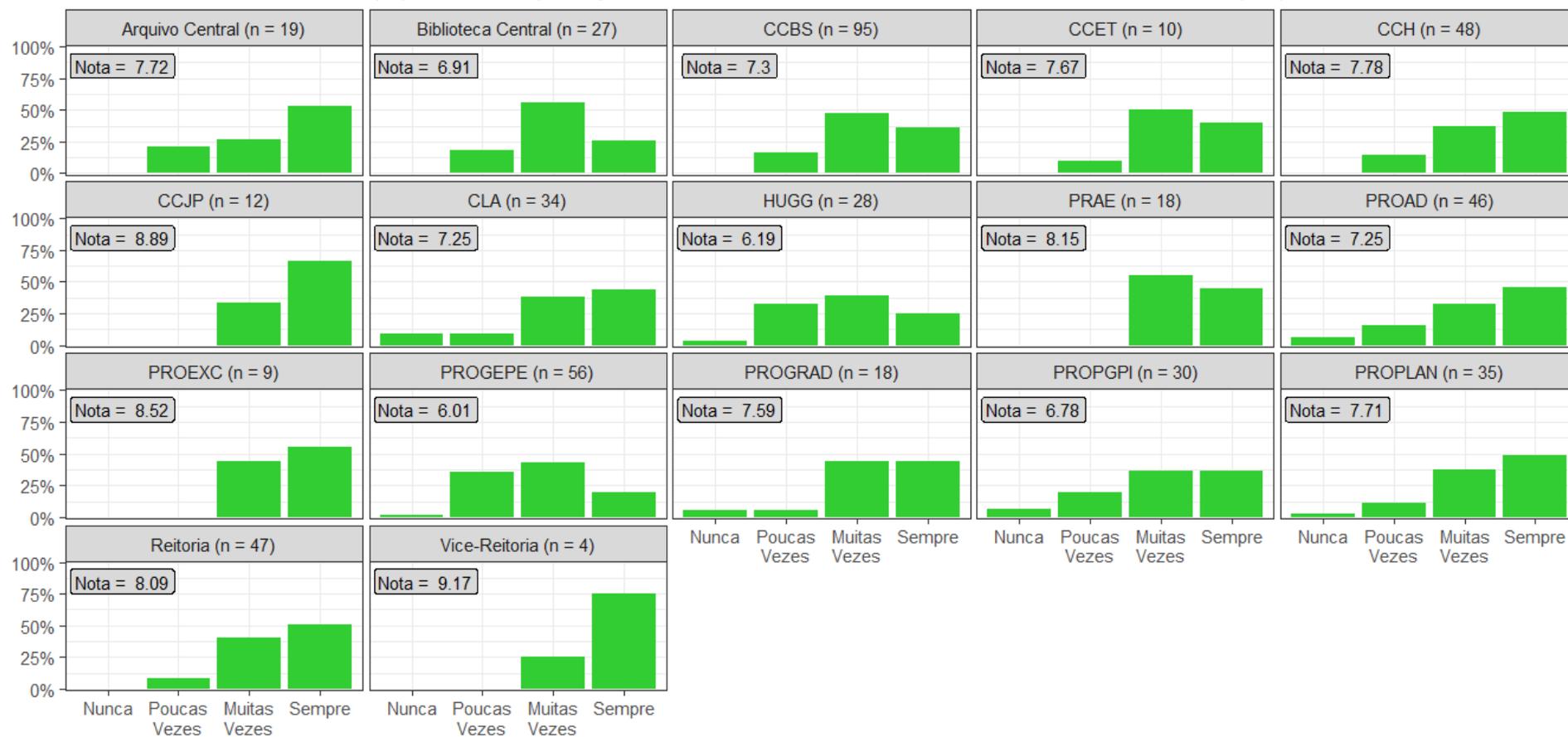


Figura 18 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C3

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

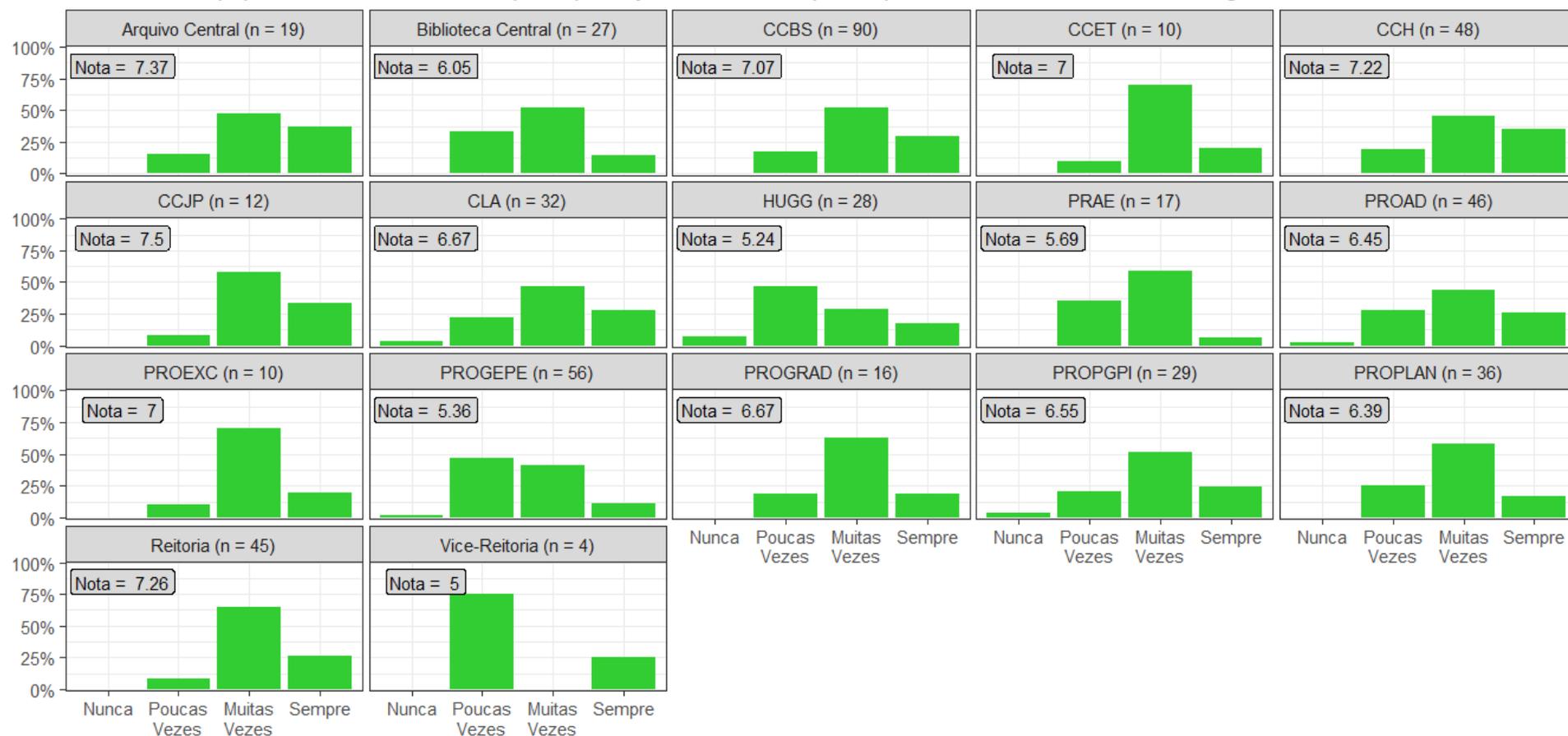


Figura 19 - Fator C - Planejamento do Trabalho por Unidade Superior, Item C4

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

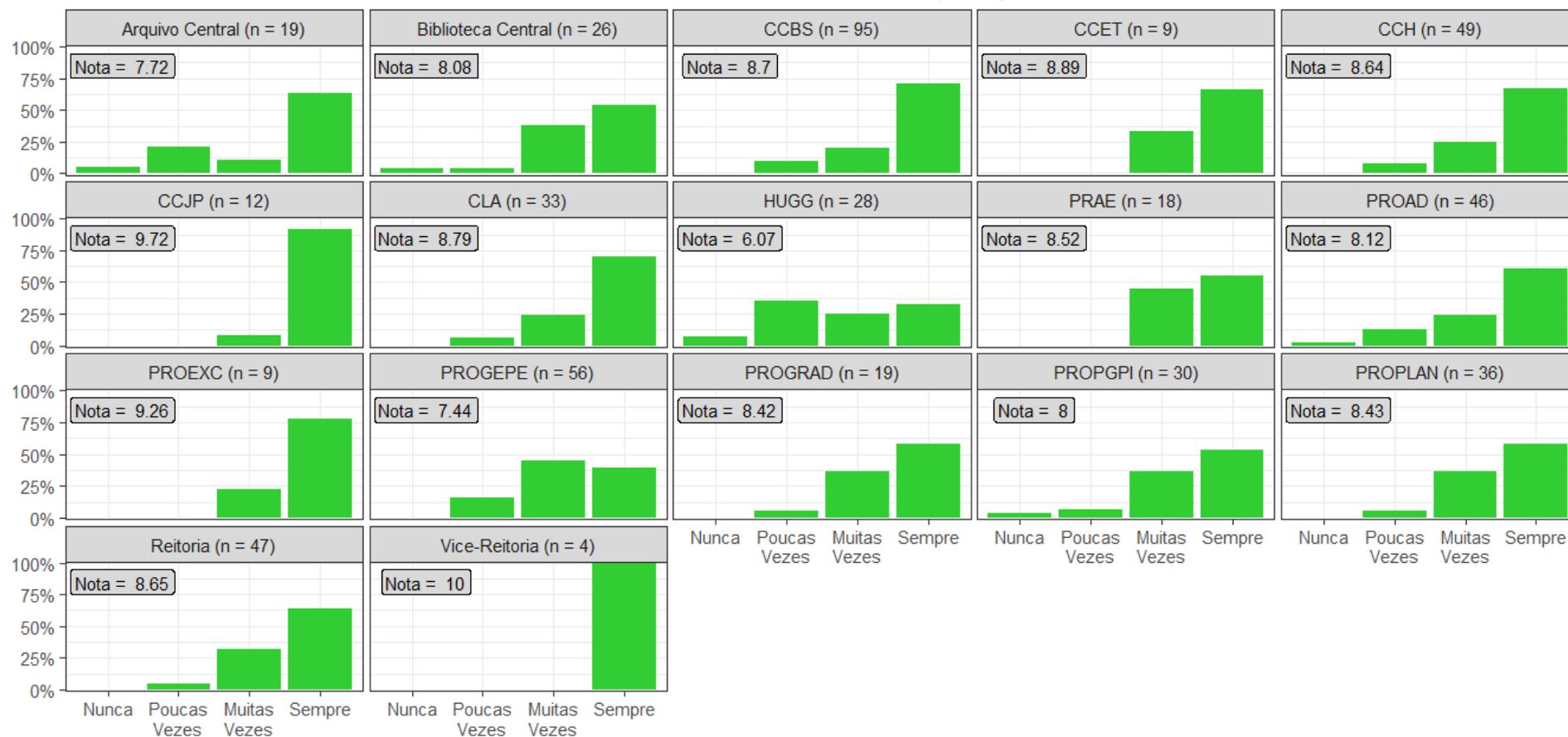


Figura 20 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D1

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

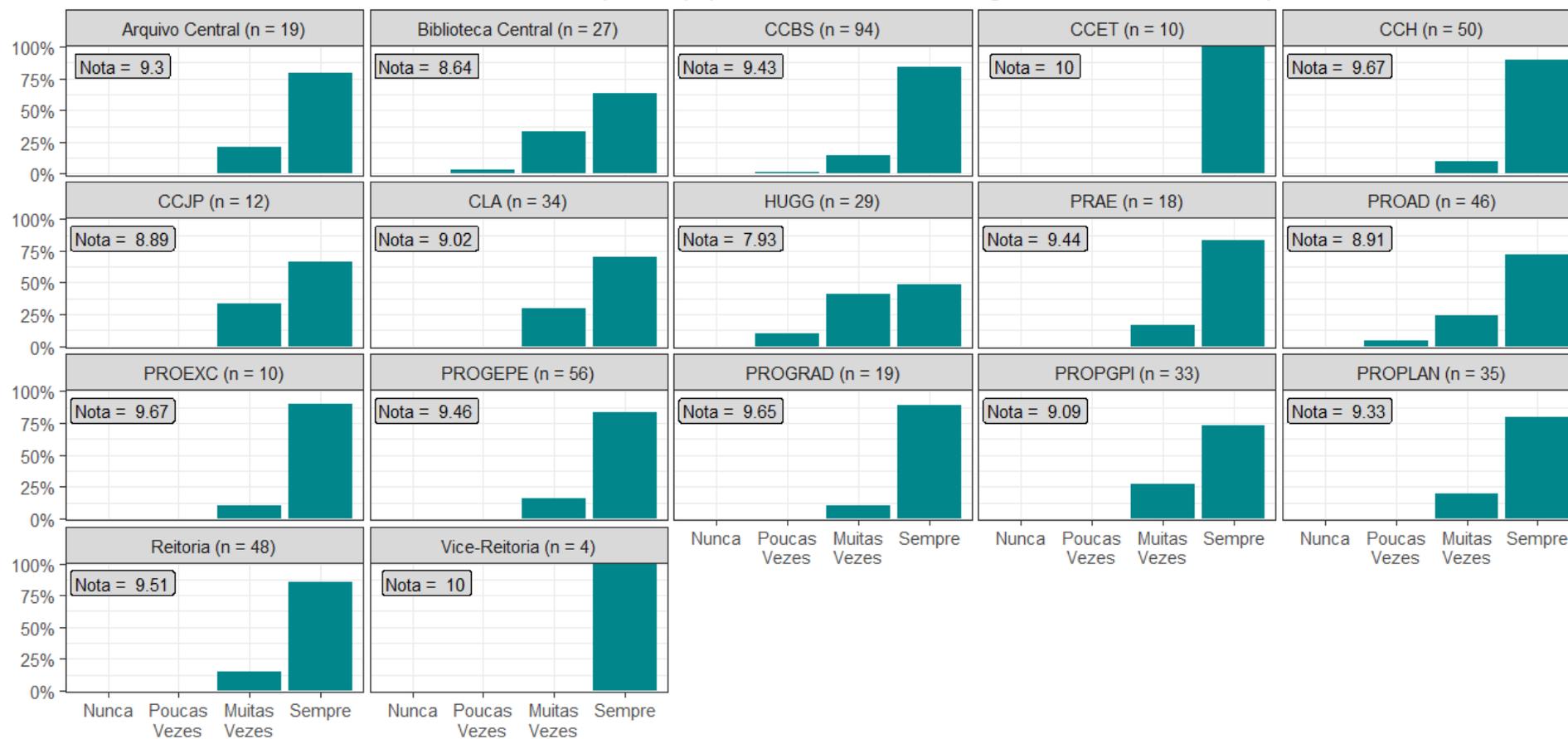


Figura 21 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D2

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

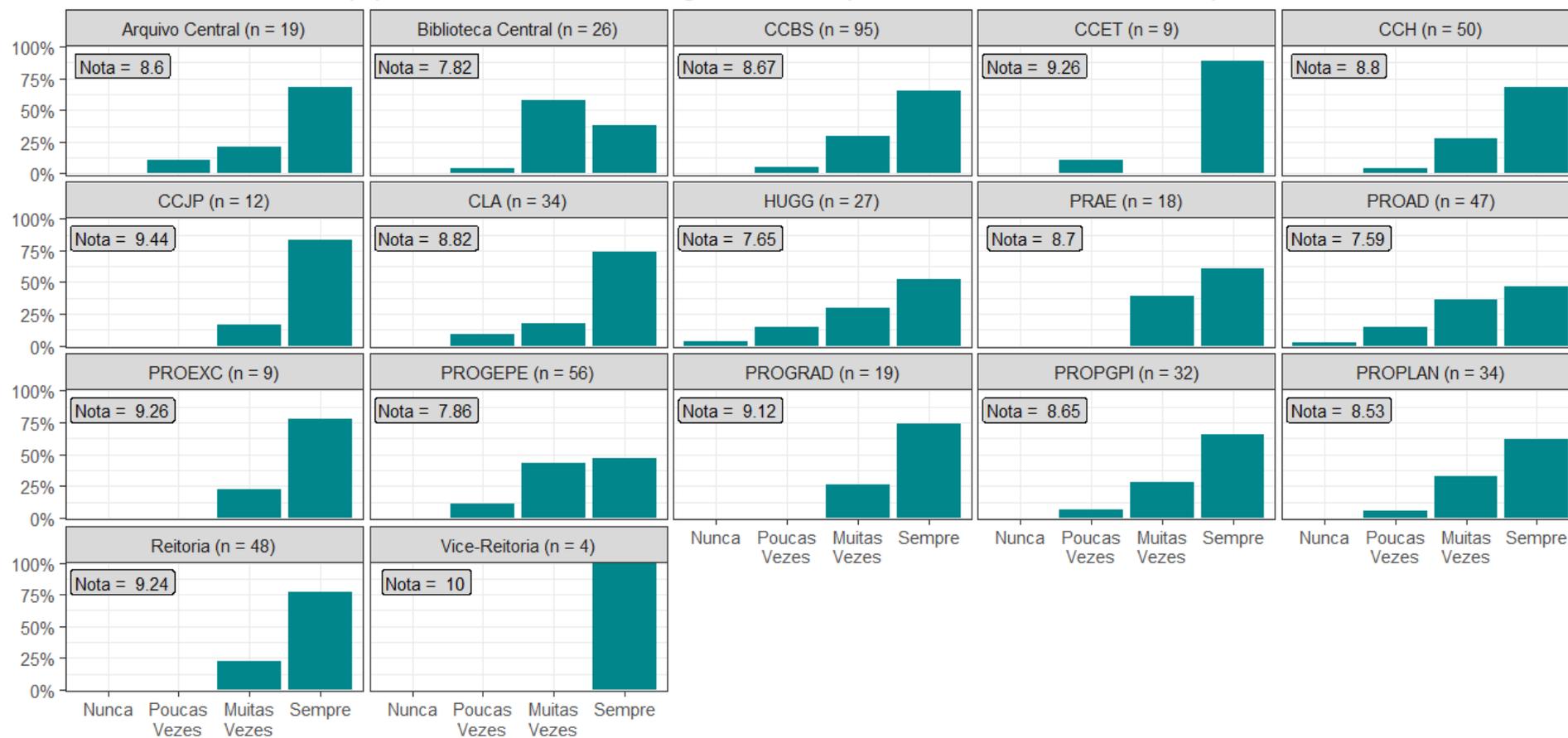


Figura 22 - Fator D - Desenvolvimento do Trabalho por Unidade Superior, Item D3

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



Figura 23 - 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.

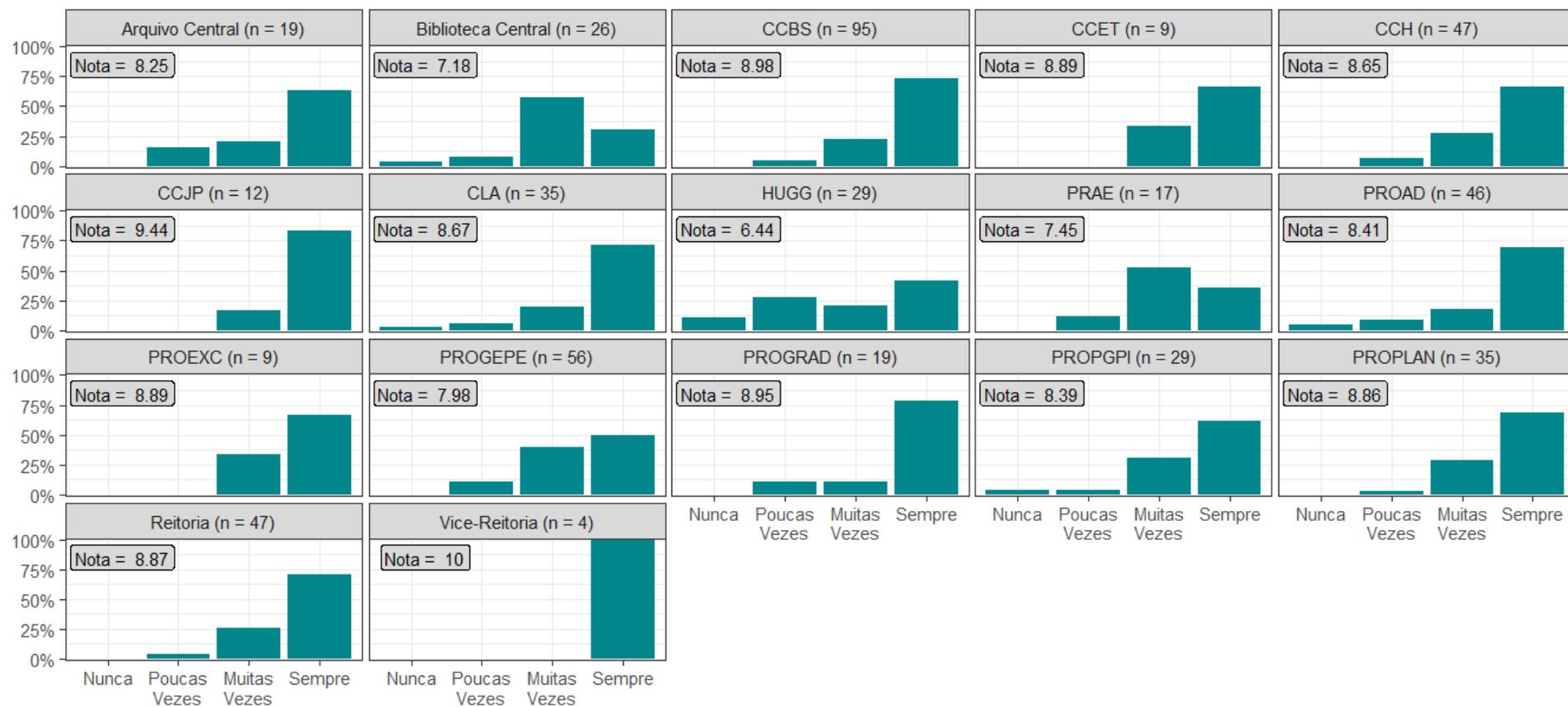


Figura 24 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E1

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

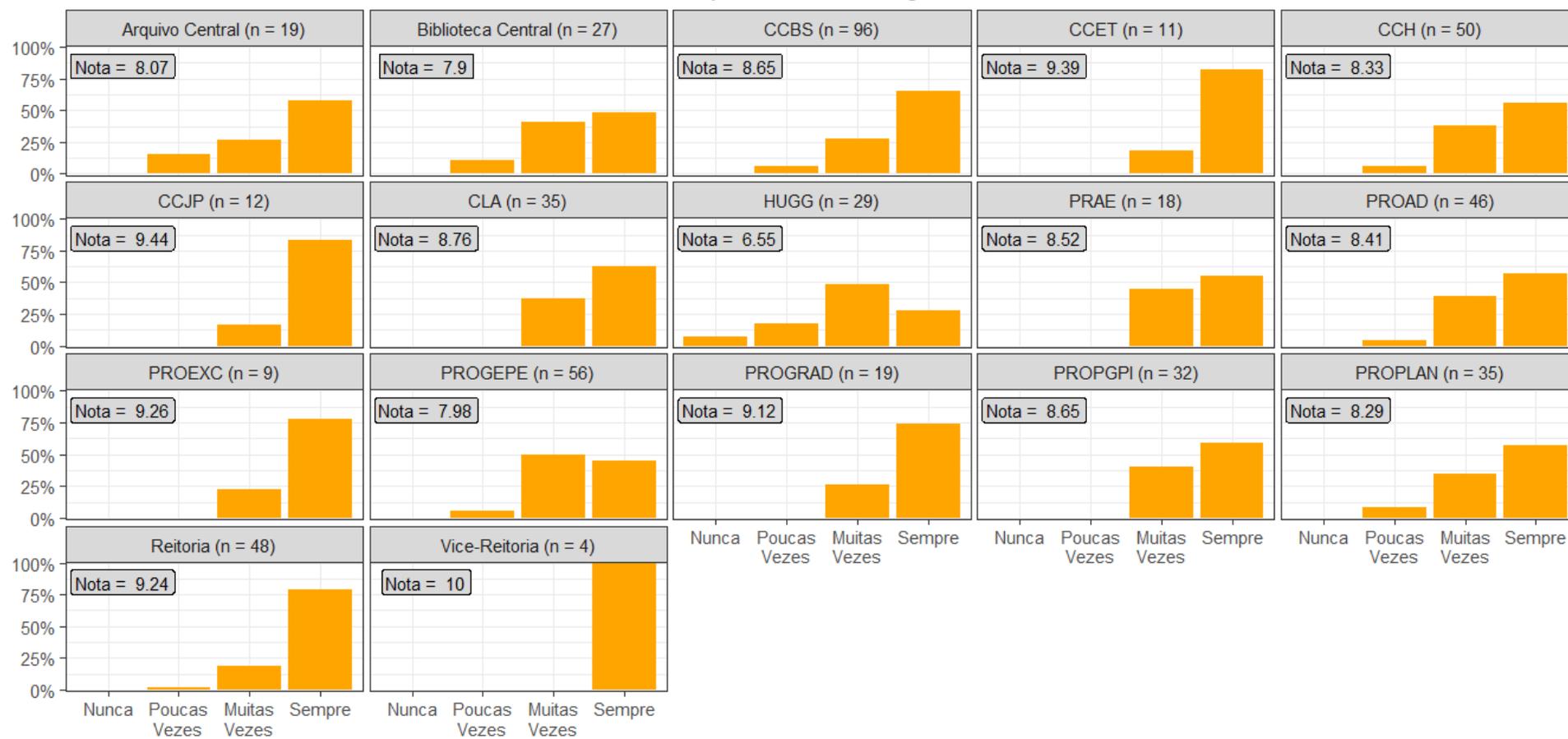


Figura 25 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E2

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

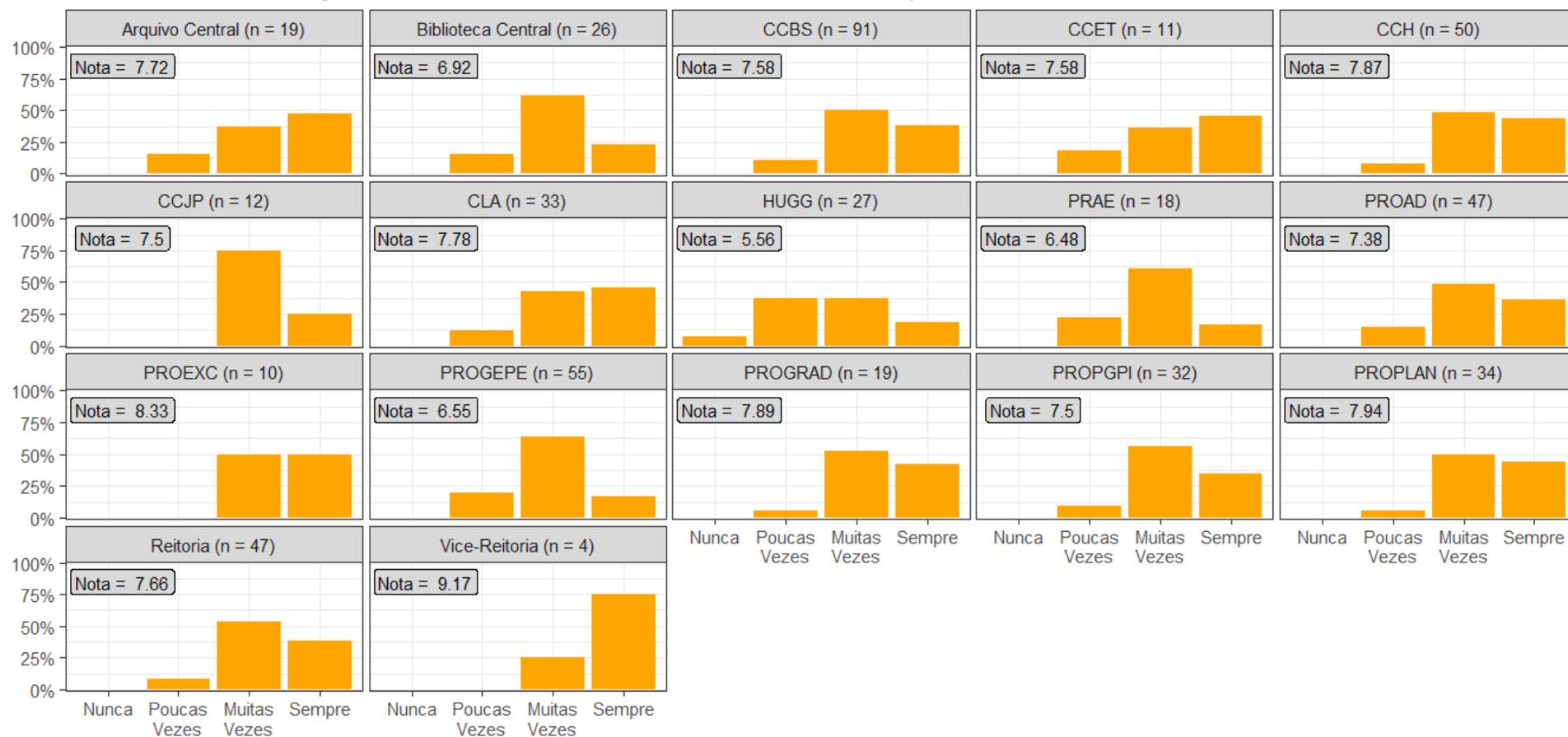


Figura 26 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E3

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

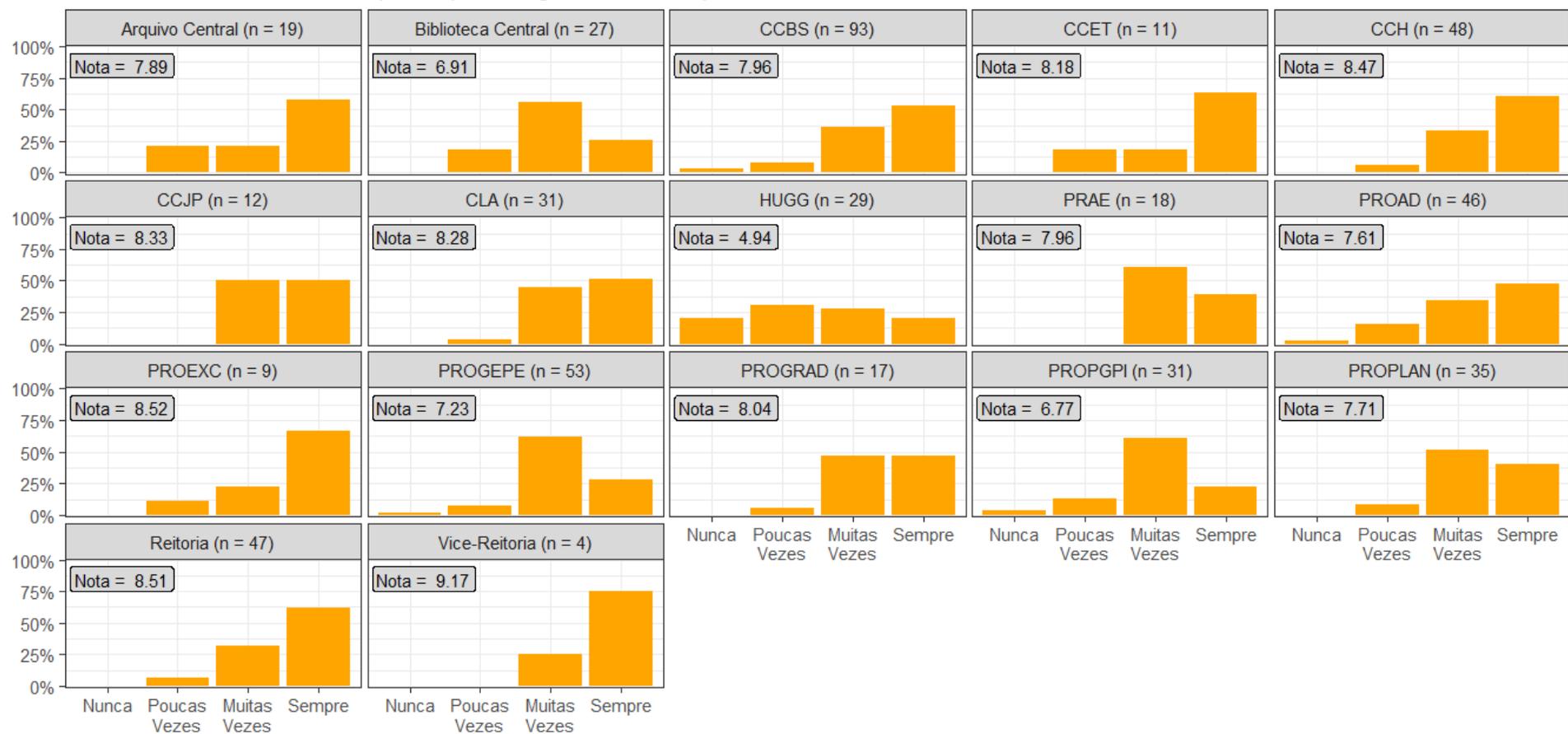


Figura 27 - Fator E - Participação por Unidade Superior, Item E4

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

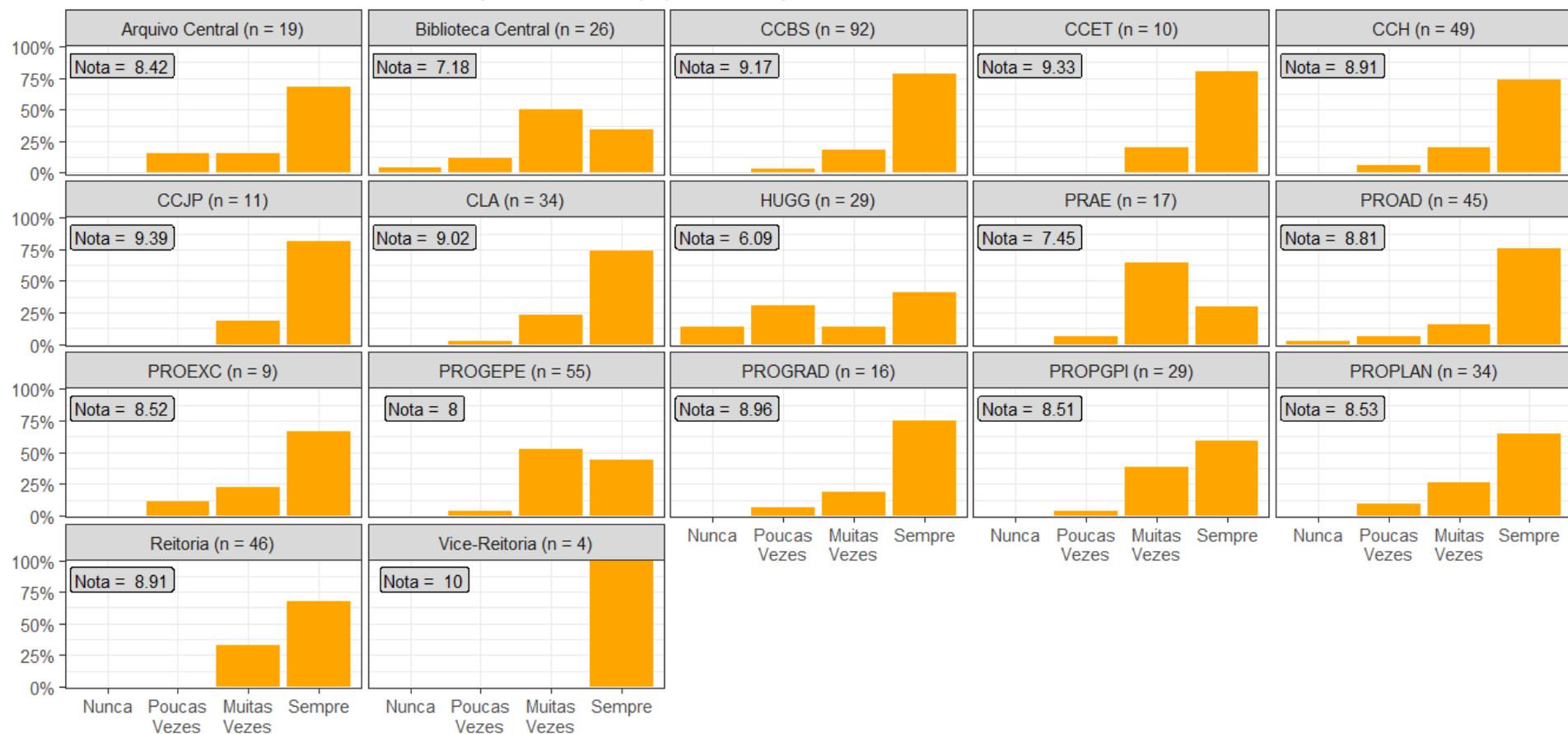


Figura 28 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F1

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



Figura 29 - 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.

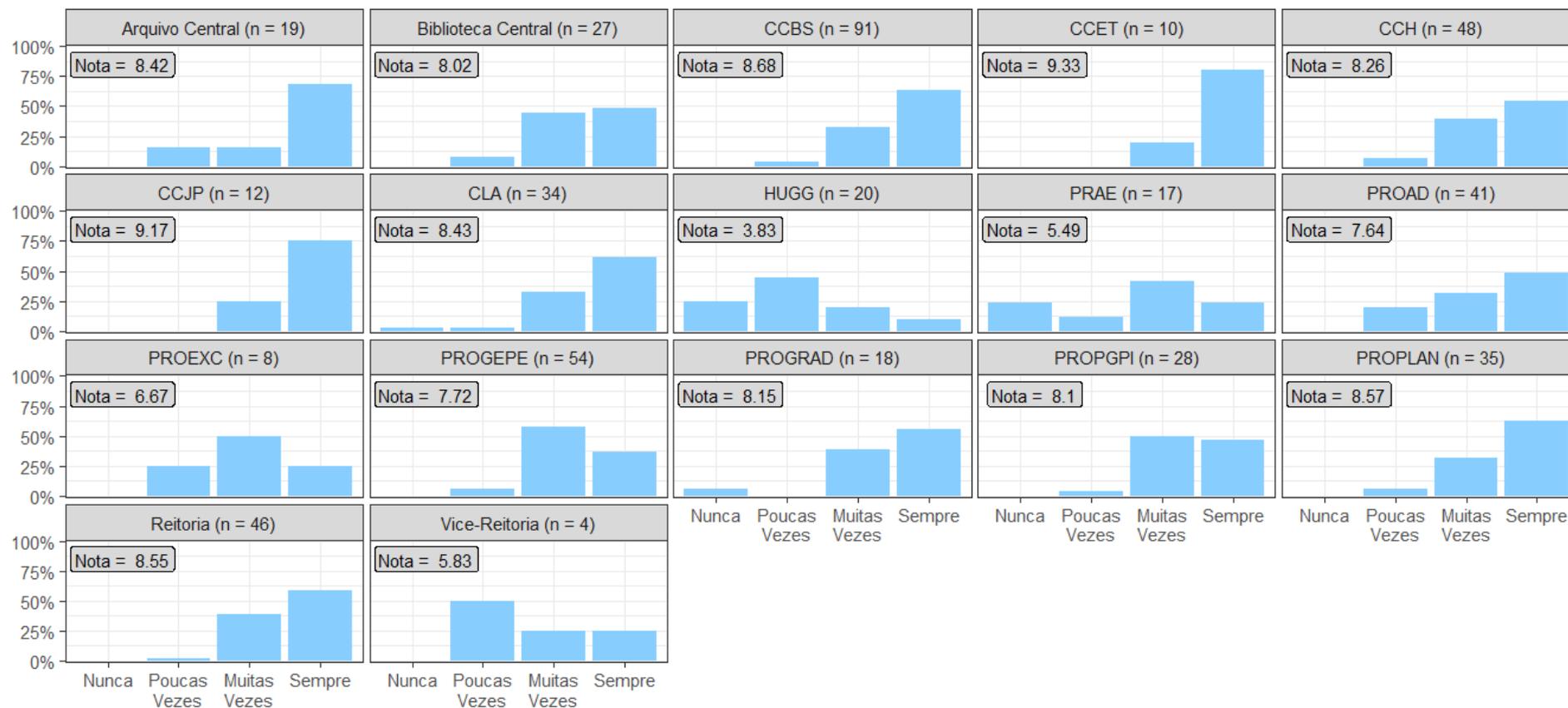


Figura 30 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F3

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

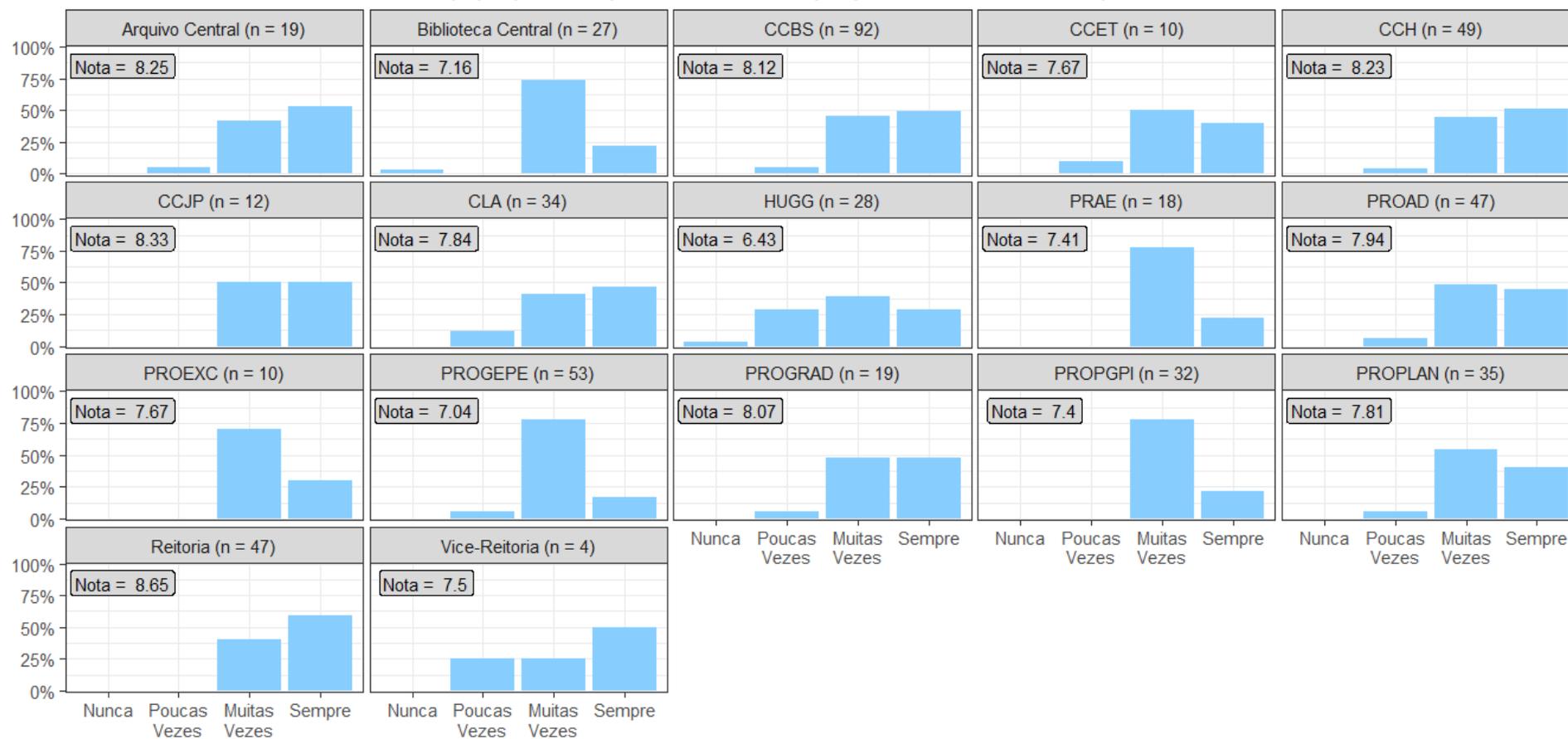


Figura 31 - Fator F - Melhorias e Inovação por Unidade Superior, Item F4

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



Figura 32 - 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.



Figura 33 - 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.

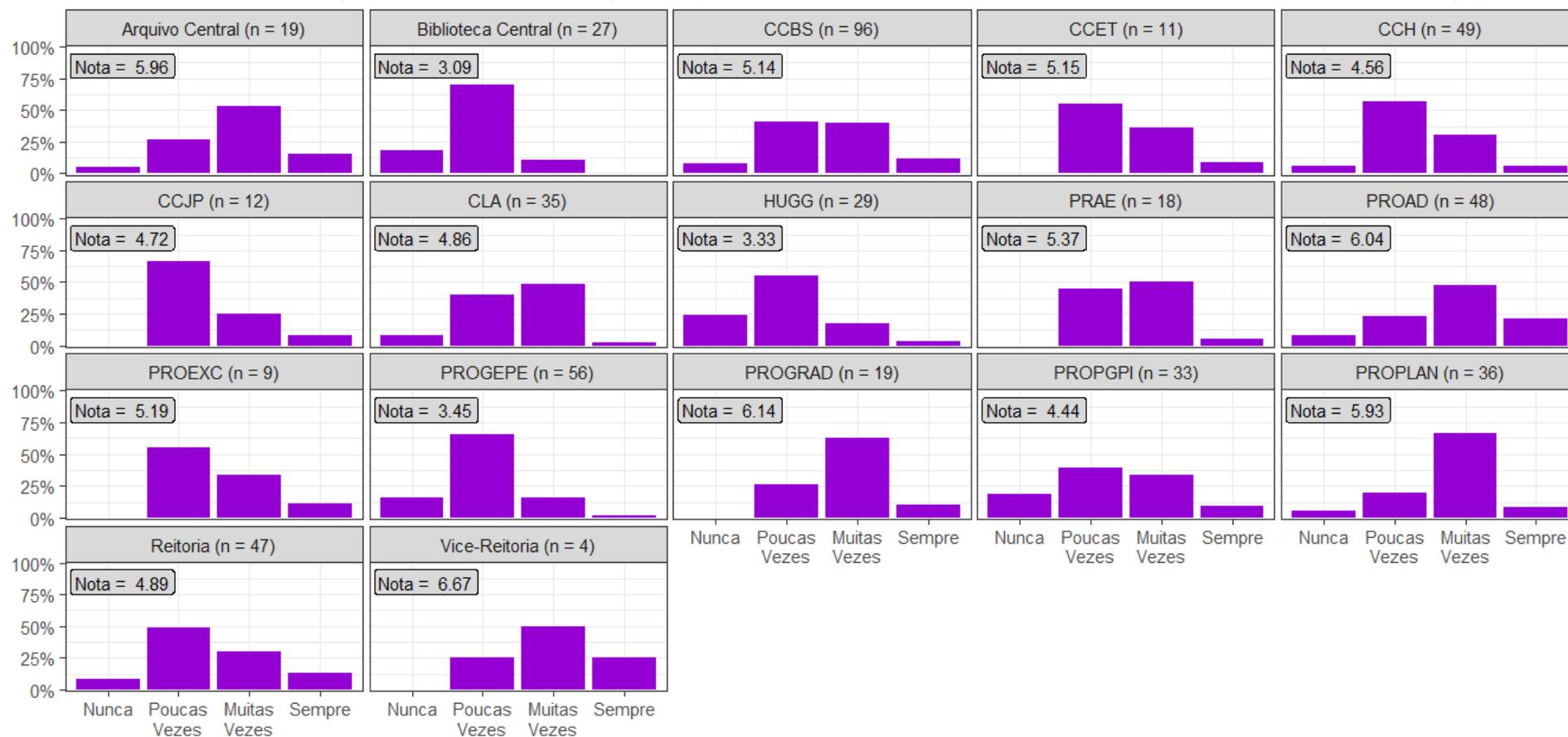


Figura 34 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G3

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

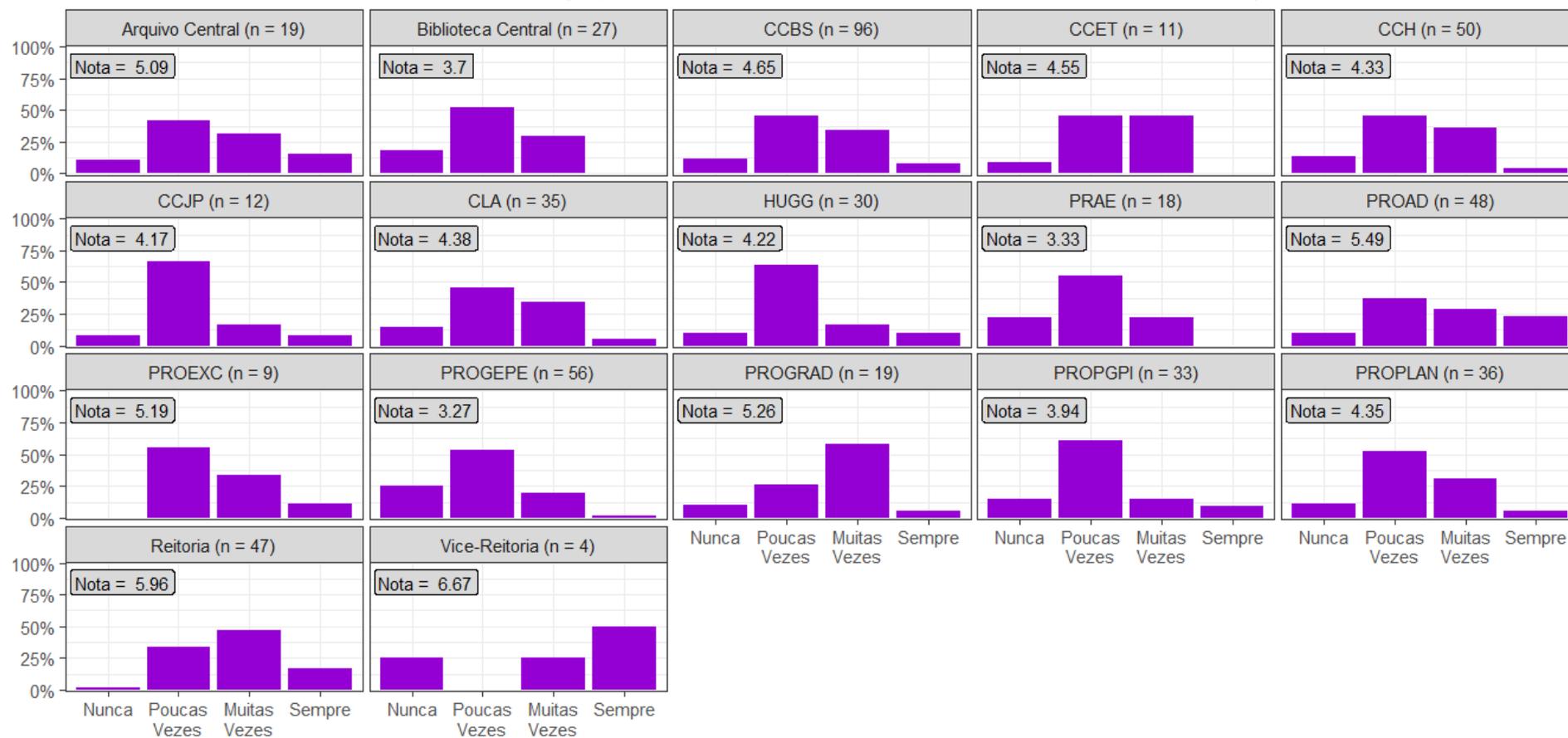
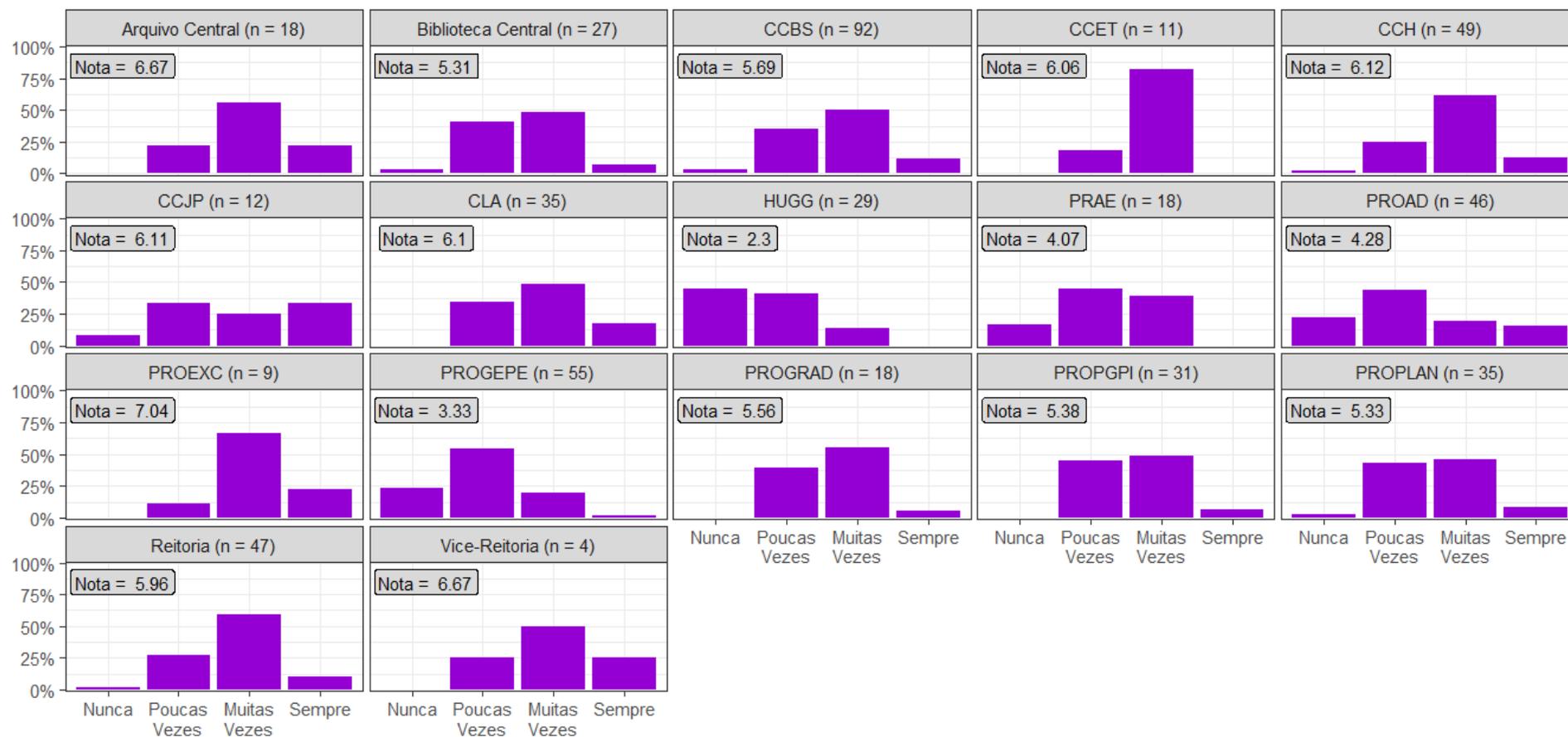


Figura 35 - Fator G - Condições de Trabalho por Unidade Superior, Item G4

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



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

Gráfico 6 - 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.

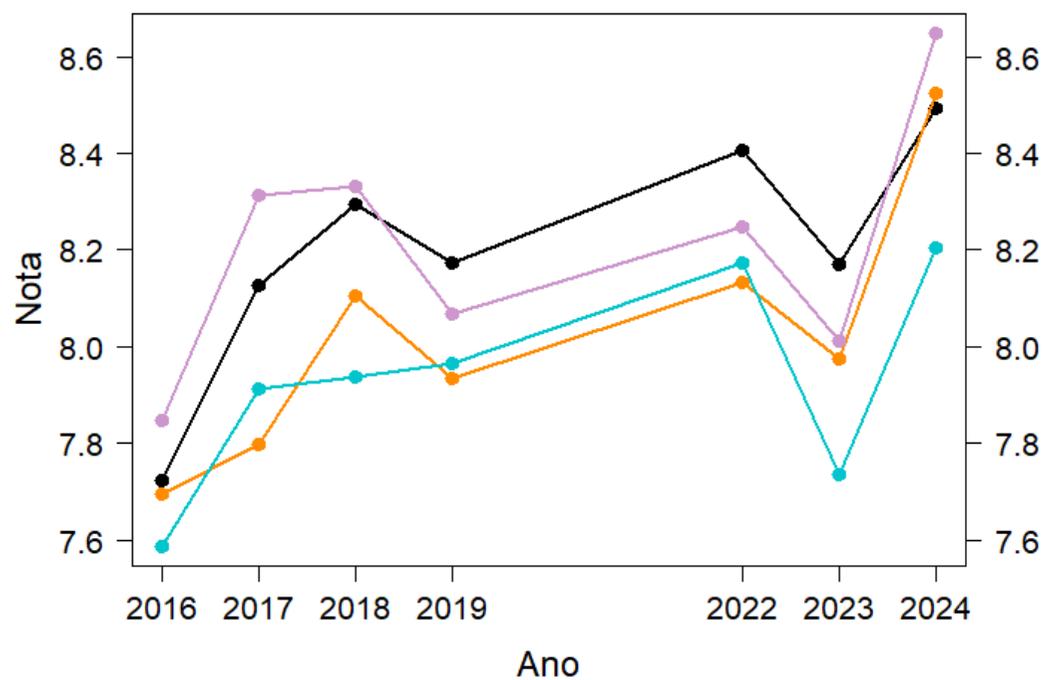


Gráfico 7 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator B: Tarefas e Pessoal

## 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.

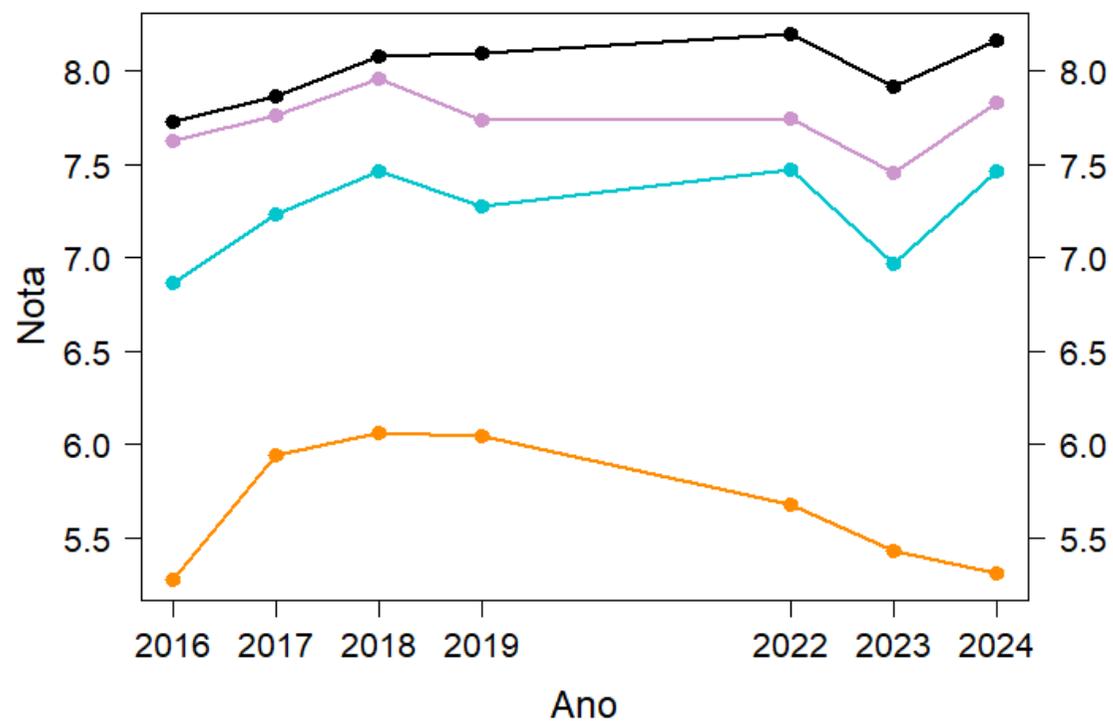


Gráfico 8 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator C: Planejamento do Trabalho

## 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.

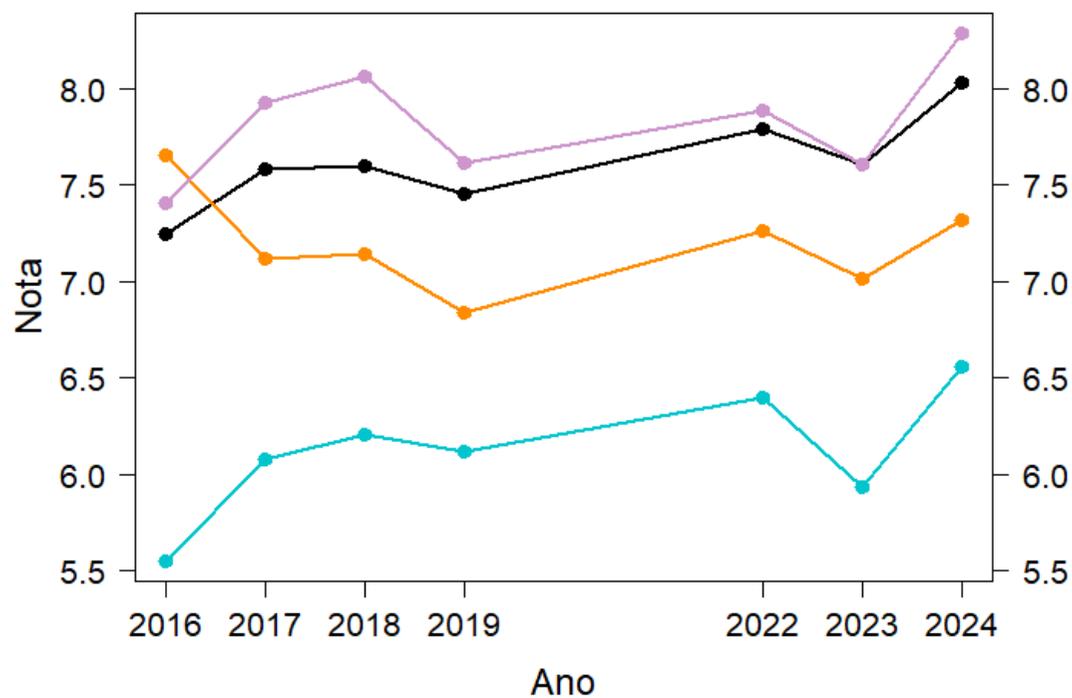


Gráfico 9 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho

## 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.

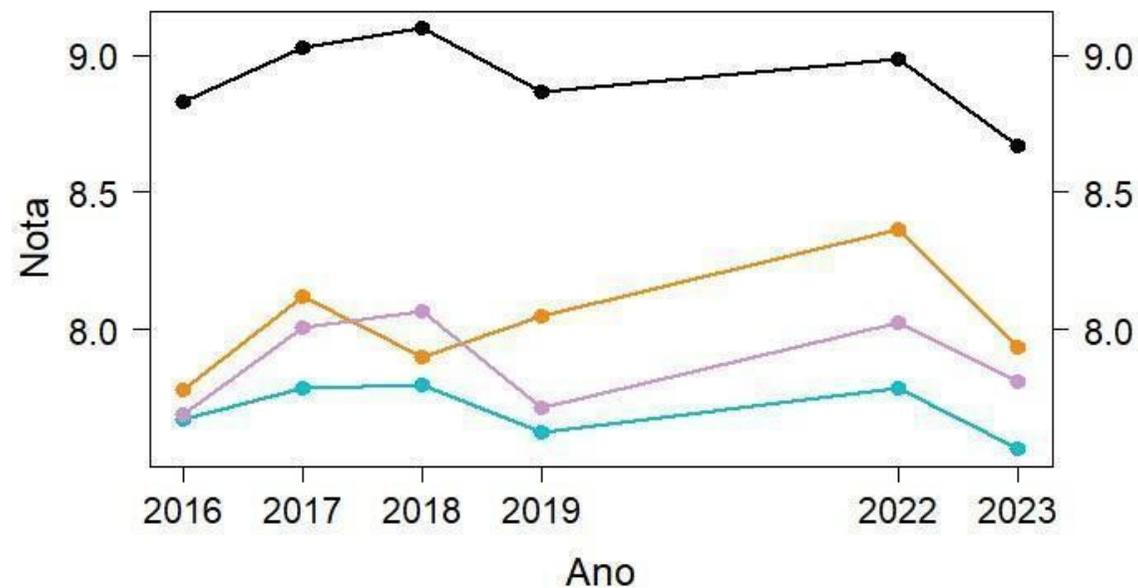


Gráfico 10 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator E: Participação

## 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.

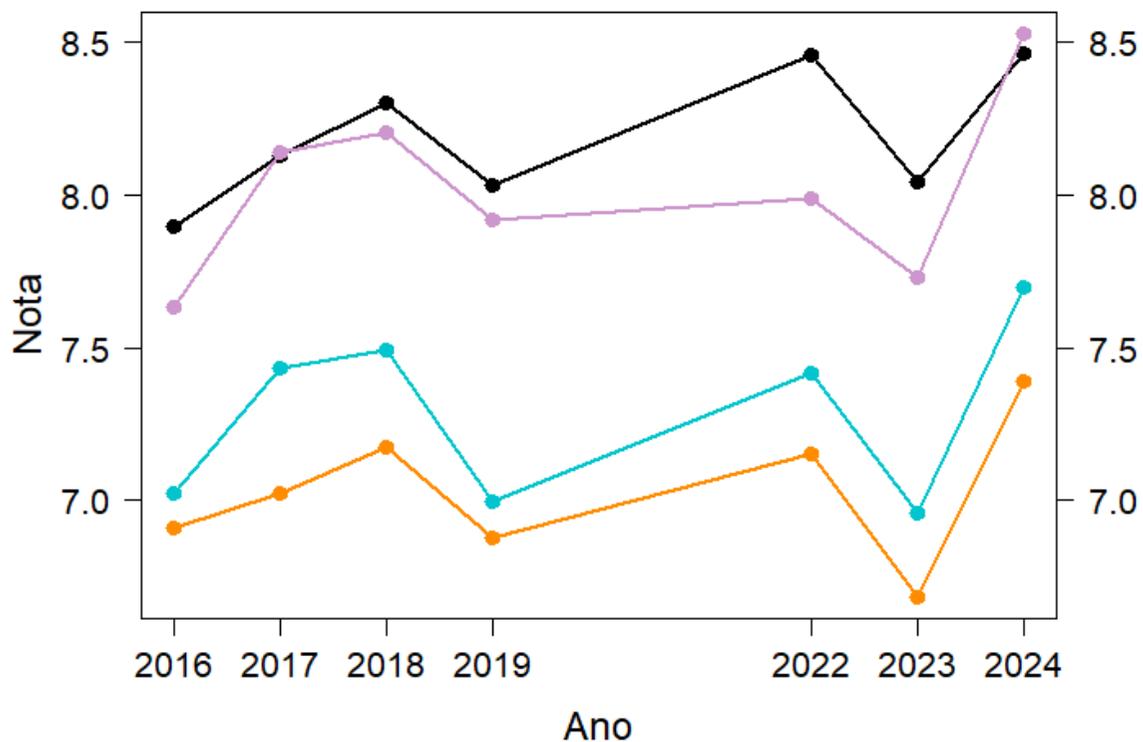


Gráfico 11 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator F: Melhorias e Inovação

## 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.

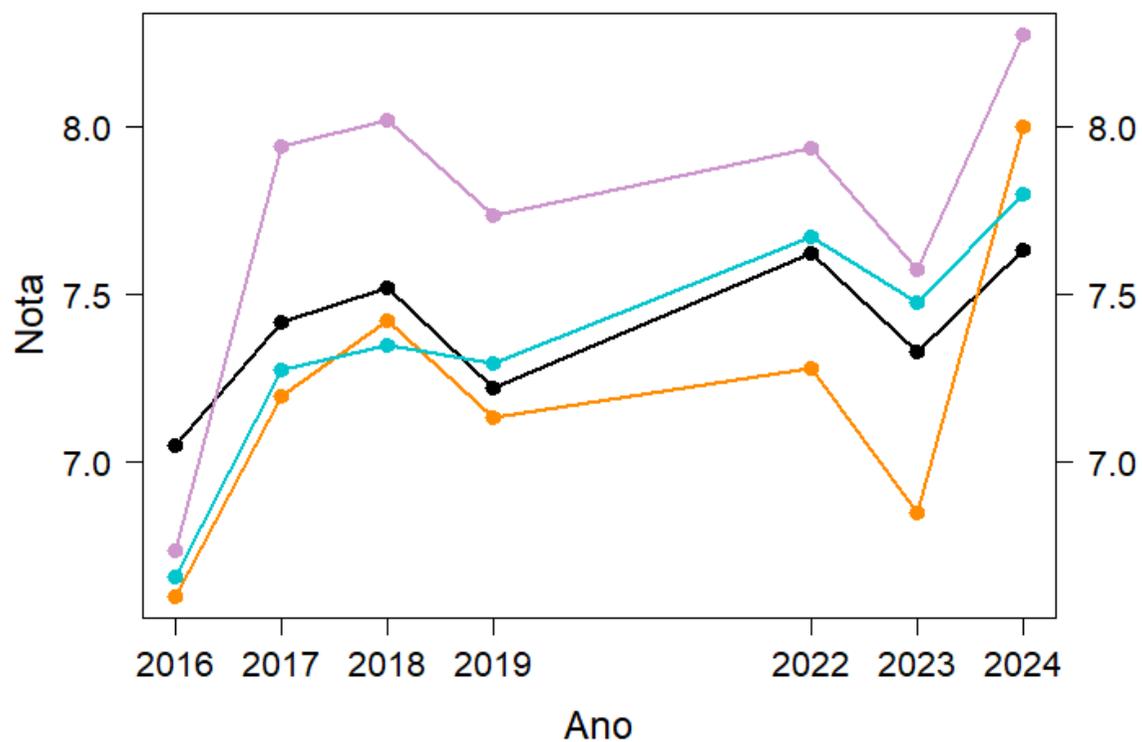


Gráfico 12 - AGCT Série Histórica UNIRIO - Fator G: Condições de Trabalho

## 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.

