



Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
Divisão de Acompanhamento Funcional e Formação Permanente
Sector de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho

Relatório Geral da
Avaliação de Desempenho Anual
do segmento Técnico-Administrativo:
Ano 2019

Rio de Janeiro
2022

Equipe responsável:

Assistentes em Administração

Ana Carla Casado

Luana Assumpção

Assistentes Sociais

Luciana Souza

Mariana Flores

Vivian Mattos

Psicóloga

Luisiane Fernandes

Técnico em Assuntos Educacionais

Rodrigo Ferreira

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Planejamento Coletivo	8
Gráfico 2 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Avanços	10
Gráfico 3 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Dificuldades	12
Gráfico 4 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Melhorias possíveis	14

Lista de Quadros

Quadro 1 - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais	16
Quadro 2 - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos	16
Quadro 3 - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional	16
Quadro 4 - Autoavaliação de Gestor - Reconhecimento	17
Quadro 5 - Autoavaliação do Gestor - Negociação	17
Quadro 6 - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe	18
Quadro 7 - Autoavaliação do Gestor - Comunicação	18
Quadro 8 - Autoavaliação do Gestor - Normas	18
Quadro 9 - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos	19
Quadro 10 - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe	19
Quadro 11 - Autoavaliação do Gestor - Inovação	20
Quadro 12 - Autoavaliação do Gestor - Aperfeiçoamento Contínuo	20
Quadro 13 - Autoavaliação do Gestor - Acompanhamento e Feedback	21
Quadro 14 - Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho	23
Quadro 15 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho	30

Lista de Figuras

Figura 1- Fator A: Atribuições do Setor	24
Figura 2 -Fator B: Tarefas e Pessoal	25
Figura 3 - Fator C: Planejamento e Trabalho	25
Figura 4 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho	26
Figura 5 - Fator E: Participação	27
Figura 6 - Fator F: Melhorias e Inovação	27
Figura 7 - Fator G: Condições de Trabalho	28
Figura 8 - Atribuições do Setor, Item A1	31
Figura 9 - Atribuições do Setor, Item A2	32
Figura 10 - Atribuições do Setor, Item A3	33
Figura 11 - Atribuições do Setor, Item A4	34
Figura 12 - - Tarefas e Pessoal, Item B1	35
Figura 13 - Tarefas e Pessoal, Item B2	36
Figura 14 - Tarefas e Pessoal, Item B3	37
Figura 15 - Tarefas e Pessoal, Item B4	38
Figura 16 - Planejamento e Trabalho, Item C1	39
Figura 17 - Planejamento e Trabalho, Item C2	40
Figura 18 - Planejamento e Trabalho, Item C3	41
Figura 19 - Planejamento e Trabalho, Item C4	42
Figura 20 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1	43
Figura 21 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2	44
Figura 22 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3	45
Figura 23 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D4	46
Figura 24 - - Participação, Item E1	47
Figura 25 - Participação, Item E2	48
Figura 26 - Participação, Item E3	49
Figura 27 - Participação, Item E4	50
Figura 28 - Melhorias e Inovação, Item F1	51
Figura 29 - Melhorias e Inovação, Item F2	52
Figura 30 - Melhorias e Inovação, Item F3	53
Figura 31 - Melhorias e Inovação, Item F4	54
Figura 32 - Condições de Trabalho, Item G1	55
Figura 33 - Condições de Trabalho, Item G2	56
Figura 34 - Condições de Trabalho, Item G3	57
Figura 35 - Condições de Trabalho, Item G4	58

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	6
2 – RESULTADOS	7
2.1 - PRÉ-AVALIAÇÃO 2019	7
2.2 AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR	15
2.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO	21
2.4 NOTAS INDIVIDUAIS	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
ANEXOS	31

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, 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 Gafrée e Guinle (HUGG), que contemplam a avaliação da chefia e a autoavaliação do servidor.
- 2) *Formulários on line*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 – RESULTADOS

2.1 - PRÉ-AVALIAÇÃO 2019

A Pré-avaliação³ é a etapa inicial do processo avaliativo, momento em que a chefia imediata de cada setor realiza uma reunião com sua equipe para que sejam discutidas as características do trabalho nesse local ao longo do último ano, ponderando sempre as dificuldades e desafios para o seu desenvolvimento. Para guiar o diálogo nesse momento e o posterior preenchimento dessa etapa no portal da Avaliação de Desempenho, foram propostas quatro perguntas que, a partir desse ano, passaram a ser do tipo fechado, com o respondente tendo a possibilidade de assinalar múltiplas opções para cada uma delas. Havia também um espaço extra para a sinalização de outras respostas que não estivessem contempladas *a priori* nas opções disponíveis.

A partir da compilação e análise dos dados coletados da Avaliação de Desempenho em 2019, o SAAPT apresenta agora os principais destaques referentes à Pré-avaliação, consideradas cada uma das perguntas propostas.

Foi possível estabelecer um planejamento coletivo mínimo das atividades do setor?

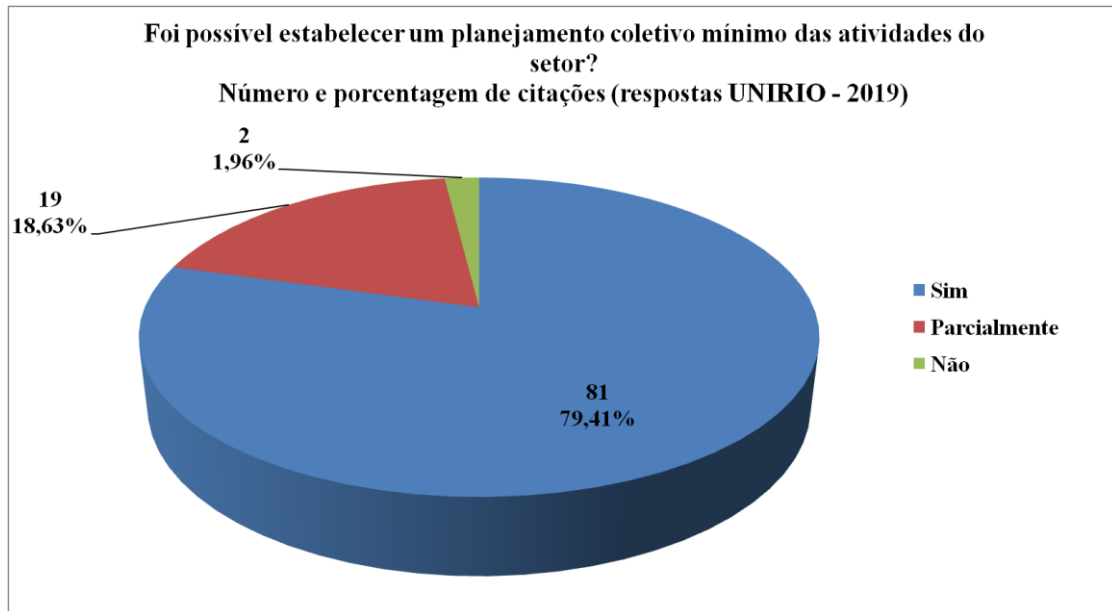
Considerando-se a UNIRIO como um todo (excetuando-se os servidores do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle que, por motivos técnicos, ainda não conseguem acessar o sistema informatizado da Avaliação de Desempenho), a maioria considerável dos setores respondeu positivamente a essa pergunta em 2019, conforme fica evidenciado pelo gráfico abaixo. Essa tendência de respostas positivas se mantém desde a adoção da Pré-avaliação, em 2017. Note-se, porém, que a porcentagem de sinalizações do **SIM** declinou cerca de 10%, bem como aumentou o percentual da opção **PARCIALMENTE** em 13%, aproximadamente, no comparativo com os anos anteriores (o relatório geral de 2017 e 2018 pode ser acessado pelo link: http://www.unirio.br/progepe/copy_of_RELATRIOGERALAD2017.20184.pdf)⁴. Essa diferença pode significar uma percepção mais clara por parte dos envolvidos com

³ Esta etapa é fruto da ideia vencedora do Banco de Ideias da servidora técnica-administrativa Regina Oliveira de Almeida, no ano de 2016, promovido pela PROGEPE.

⁴ Tanto em 2017 quanto em 2018, o percentual de respostas **SIM** esteve em torno de 90% e a opção **PARCIALMENTE** manteve-se na faixa dos 5%, com pequenas oscilações em ambos os casos.

relação a possíveis problemas enfrentados ao longo do último ano que, de alguma forma, dificultaram a construção mais efetiva de um planejamento coletivo.

Gráfico 1 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Planejamento Coletivo



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2019.

Quais foram os avanços alcançados pelo setor?

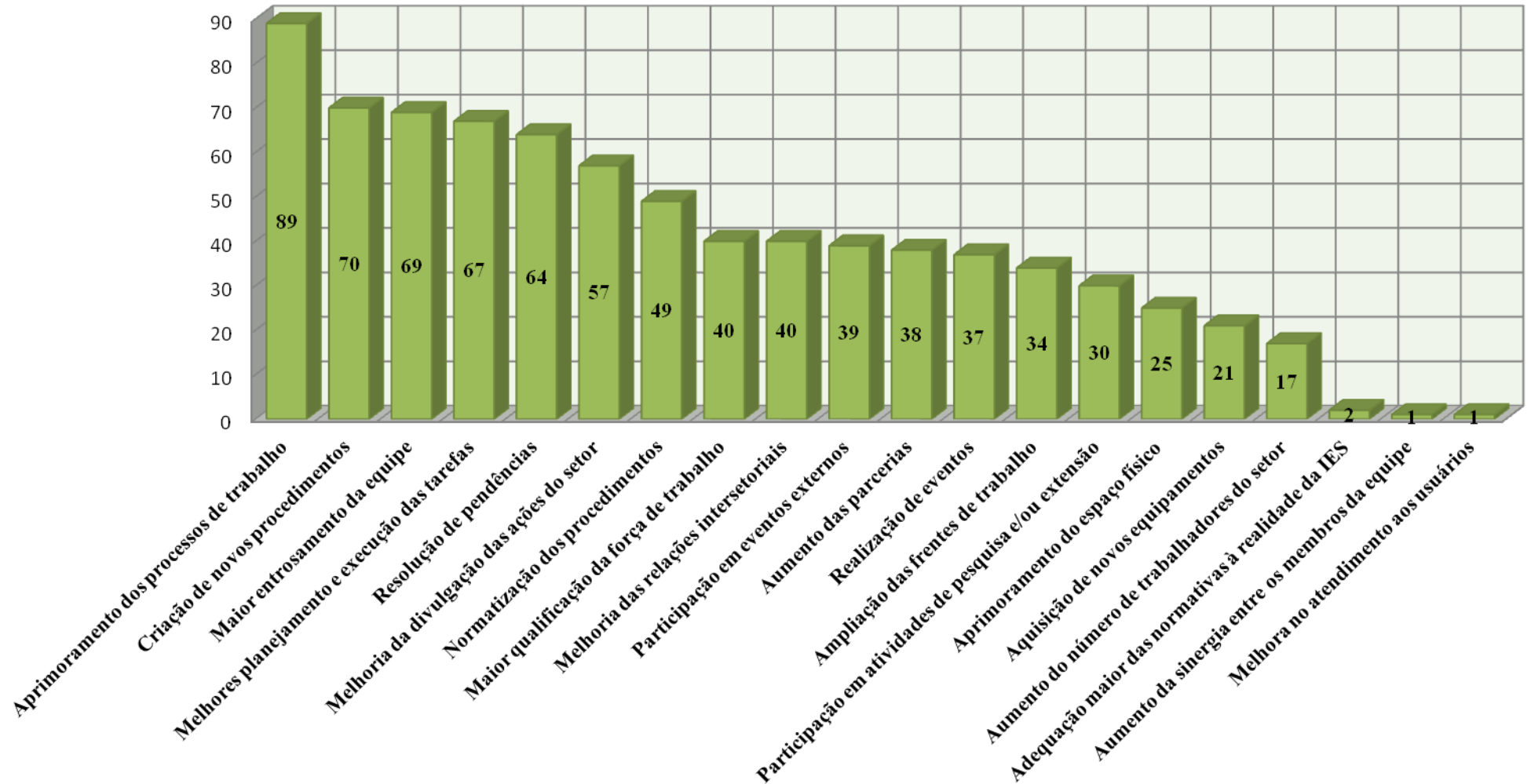
Inúmeros avanços foram citados pelos setores em resposta a essa pergunta para 2019. Mantendo uma tendência iniciada em 2017, o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 89 citações (11% do total de itens mencionados), e a **criação de novos procedimentos**, com 70 menções (9% do total), foram novamente os termos mais sinalizados em toda a UNIRIO, seguidos bem de perto pelas referências ao **maior entrosamento da equipe** e aos **melhores planejamento e execução das tarefas** (cada um com aproximadamente 9% do total). Também foram significativas as citações aos itens **resolução de pendências**, **melhoria da divulgação das ações do setor** e **normatização dos procedimentos** (com variações de 8% a 6% do total).

Considerando-se as Unidades Superiores da Universidade, no período de 2019, tivemos os seguintes destaques referentes a avanços obtidos:

- Os setores que compõem a Reitoria citaram 10 vezes o item **aprimoramento dos processos de trabalho**;
- Na PROAD houve grande menção à **resolução de pendências**: 10 citações;
- Para a PROGEPE o tema mais sinalizado foi o **aumento das parcerias** (12);
- Na PROPGPI tiveram destaque o **maior entrosamento da equipe** e o **aprimoramento dos processos de trabalho** (seis menções cada);
- Na PROPLAN, um dos itens mais citados como importante avanço foi a **criação de novos procedimentos** (6);
- O CCBS ressaltou o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 15 citações, bem como o **maior entrosamento da equipe** e **melhores planejamento e execução das tarefas** (13 sinalizações cada);
- O **maior entrosamento da equipe** (5) foi um dos avanços mais citados pelos setores do CLA;
- No CCH tiveram preponderância o **aprimoramento dos processos de trabalho** (14) e **melhores planejamento e execução das tarefas** (11).

Gráfico 2 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Avanços

Quais foram os avanços alcançados pelo setor? Número de citações (respostas UNIRIO - 2019)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2019.

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

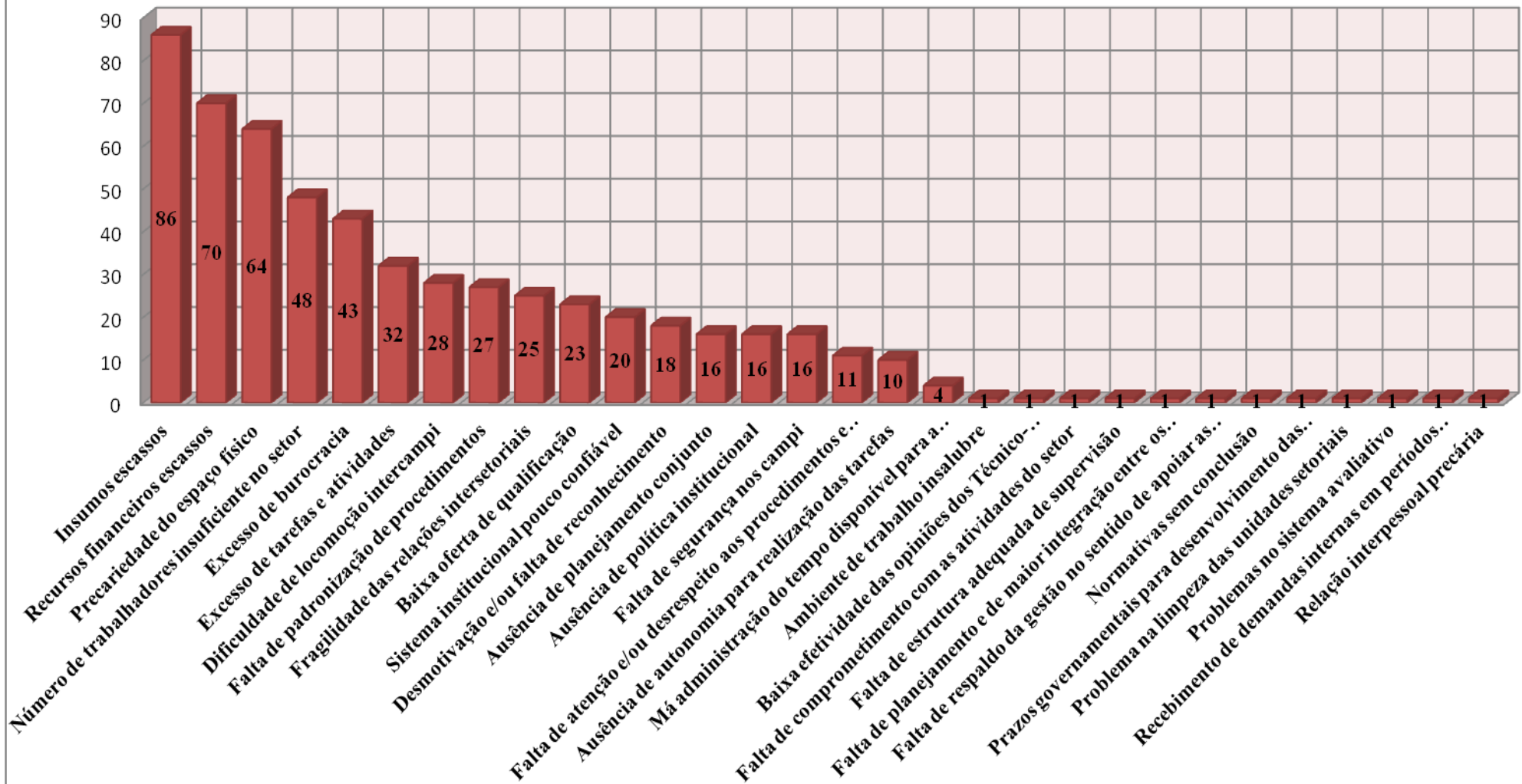
Em relação aos maiores obstáculos enfrentados pelos setores da UNIRIO (sem considerar o HUGG) em 2019, tivemos um amplo espectro de respostas. O item **insumos escassos** permaneceu como a citação mais recorrente, com significativas 86 menções (15% do total). Em seguida, tivemos os **recursos financeiros escassos** (70 menções, 12% do total) e **precariedade do espaço físico** (64 citações, 11% do total). A preponderância desses três problemas é reflexo direto da precarização vivenciada por nossa Instituição. Também houve um número expressivo de citações ao **número de trabalhadores insuficiente no setor** e ao **excesso de burocracia** (com aproximadamente 8% do total mencionado para essa pergunta em toda a UNIRIO).

Considerando-se as Unidades Superiores da Universidade, no período de 2019, tivemos os seguintes destaques referentes aos problemas enfrentados:

- O CCBS citou entre seus maiores problemas os **insumos escassos** (17 menções), bem como os **recursos financeiros escassos** (13), a **precariedade do espaço físico** (12) e o **excesso de burocracia** (10);
- Os setores que fazem parte do CCH destacaram como principal problema os **insumos escassos** (11 citações) e a **precariedade do espaço físico** (9);
- Na Biblioteca Central a maior dificuldade percebida foi a **precariedade do espaço físico** (6), seguida da **falta de segurança nos campi** e do **número de trabalhadores insuficiente no setor** (ambos com quatro menções);
- A PROAD citou a **ausência de planejamento conjunto** como o principal obstáculo, juntamente com a **precariedade do espaço físico** e os **recursos financeiros escassos**, com cinco citações cada;
- Na PROGRAD, os itens mais citados foram os **insumos escassos** (7) e o **número de trabalhadores insuficientes no setor** (6);
- A PROPGPI elegeu a **fragilidade das relações intersetoriais** (5) como o problema que mais lhe dificultou o avanço de suas ações.

Gráfico 3 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Dificuldades

Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas UNIRIO - 2019)



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2019.

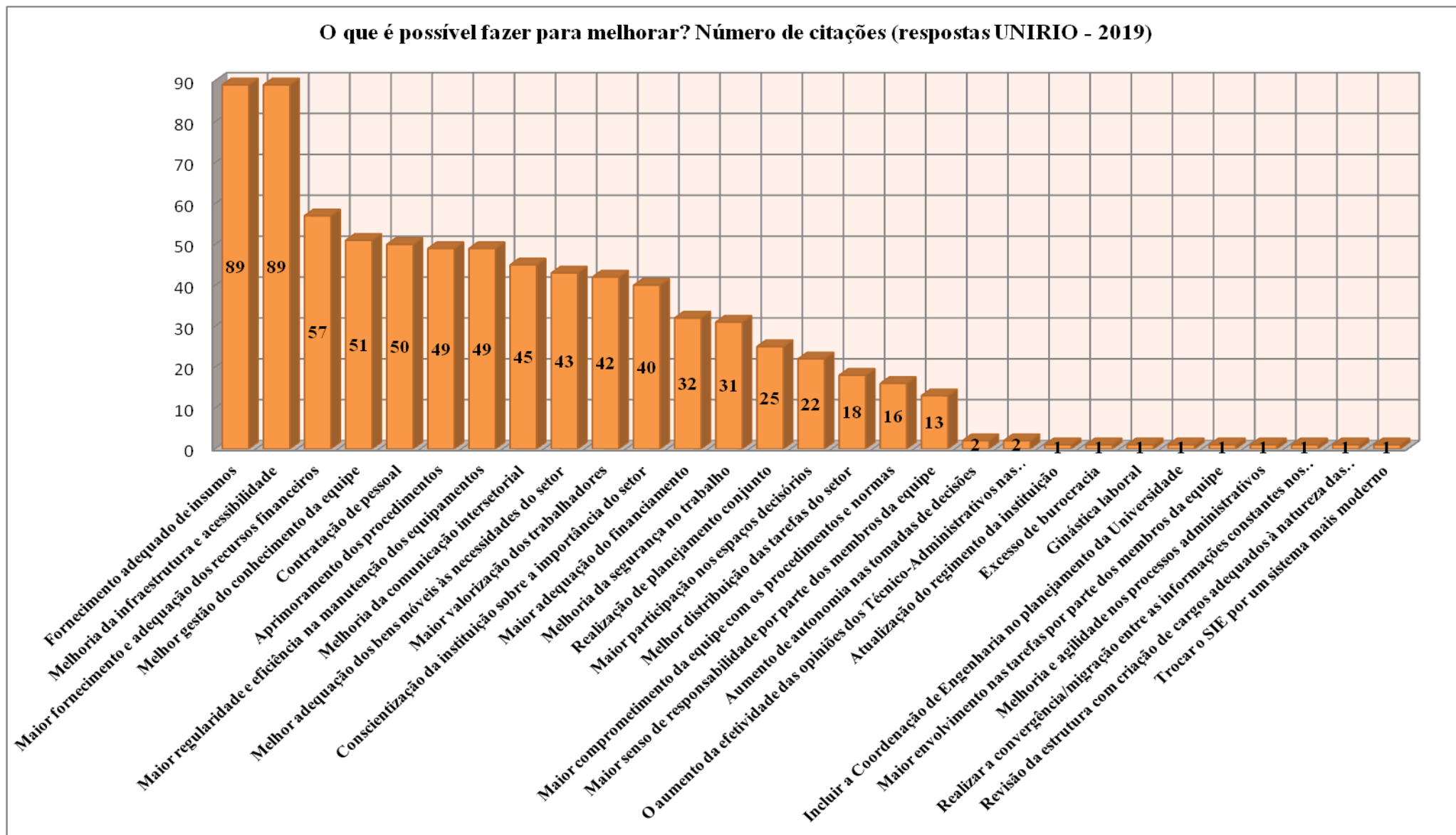
O que é possível fazer para melhorar?

As propostas de melhorias apontadas pelos setores da UNIRIO na Pré-avaliação em 2019 foram bastante variadas e estão nitidamente relacionadas às dificuldades para realizar as ações planejadas que foram sinalizadas nas respostas à pergunta anterior. Dentre as ideias mais citadas, tivemos um empate na liderança: tanto o **fornecimento adequado de insumos** quanto a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** tiveram 89 menções, perfazendo 11% do total cada uma. Também foram expressivas as seguintes propostas: **maior fornecimento e adequação dos recursos financeiros** (57), **melhor gestão do conhecimento da equipe** (51), **contratação de pessoal** (50), **aprimoramento dos procedimentos** (49) e **maior regularidade e eficiência na manutenção dos equipamentos** (49).

Considerando-se as Unidades Superiores da UNIRIO, em 2019, tivemos os seguintes destaques no que diz respeito às propostas de melhorias:

- Na Reitoria a proposta mais citada foi o **fornecimento adequado de insumos** (7);
- Os setores da PROPGPI destacaram igualmente o **fornecimento adequado de insumos** e a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (ambos com cinco citações);
- Para a PROPLAN, a proposta mais sinalizada foi a **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (7);
- Na PROGEPE tivemos um empate triplo no primeiro lugar: **aprimoramento dos procedimentos**, **fornecimento adequado de insumos** e **melhoria da comunicação intersetorial** tiveram cinco citações cada;
- A Biblioteca Central sobressaiu-se no item **melhoria da infraestrutura e acessibilidade** (9);
- Os setores do CCBS destacaram em peso as propostas de **fornecimento adequado de insumos** e de **melhoria da infraestrutura e acessibilidade**, ambas com 18 citações.

Gráfico 4 - PRÉ-AVALIAÇÃO - Melhorias possíveis



Fonte: Pré-avaliação, AD, 2019.

2.2 AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

Na perspectiva de aprimoramento contínuo do instrumento de avaliação, em 2018, acrescentamos esta nova etapa ao preenchimento *on line*. 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*.

Em 2019, tivemos um número menor de respondentes: 102, 20 a menos que no ano anterior (2018). Uma das hipóteses para a diminuição foi perda das Funções Gratificadas⁵ a partir de 31 de julho de 2019. Modificação de tal monta implicou, inclusive, na mudança do calendário da avaliação – de comumente realizada em outubro para novembro – a fim de amenizar seus efeitos no sistema, haja vista que o período de 3 meses é o mínimo considerado para que um gestor avalie os membros de sua equipe.

Dos 102 respondentes, 16 (15,6%) responderam “*sempre*” para todos os fatores, isto é, 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, A6, C4, D4, E4, F4 –, as notas variaram de 7,6 a 8,07.

Dos 13 fatores, 7 tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 70% - um a mais que o ano de 2018 –, dos quais se destaca Relações interpessoais (Quadro 1), com 88.24%. Neste fator, ninguém respondeu “*poucas vezes*” ou “*nunca*”. Isto indica que os gestores consideram que atuam de forma dialógica, cooperativa e conciliadora. Outro fator com alto índice das respostas “*sempre*”, e que se relaciona com o anterior, foi Tratamento de Conflitos (Quadro 2), com 83.33% . Assim, pode-se afirmar que a maioria dos servidores em cargo de chefia acredita que atua de forma adequada e justa mediante discordâncias e contendas no setor.

⁵ Decreto 9725 de 12 de março de 2019, que extinguiu cargos em comissão e funções de confiança e limitou a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações.

Quadro 1 - Autoavaliação do Gestor - Relações Interpessoais

Relações interpessoais		
Ajo de maneira profissional com os membros da minha 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.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	90	88,24%
MUITAS VEZES	12	11,76%
POUCAS VEZES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Quadro 2 - Autoavaliação do Gestor - Tratamento de Conflitos

Tratamento de conflitos		
Ajo de forma imparcial para a resolução dos conflitos, concedendo espaço para que as partes envolvidas possam expressar suas opiniões. Avalio e decido de forma justa e ética o problema apresentado.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	85	83,33%
MUITAS VEZES	15	14,71%
POUCAS VEZES	1	0,98%
NUNCA	1	0,98%
TOTAL GERAL	102	100%

Em terceiro lugar em prevalência de respostas “*sempre*”, temos a Visão Institucional (Quadro 3) com 76,47%, a qual indica que os gestores reivindicam uma visão de totalidade na suas ações. Em quarto, ficou o Reconhecimento (Quadro 4) com 74,51% de respostas “*sempre*”, por meio do qual se conclui que os gestores identificam a contribuição dos colegas sob sua supervisão para o trabalho do setor.

Quadro 3 - Autoavaliação do Gestor - Visão Institucional

Visão Institucional		
Conheço e compreendo a estrutura e funcionamento da universidade, os impactos do meu trabalho nas atividades das outras áreas e asseguro o cumprimento do interesse da administração pública, mesmo quando contrários aos meus interesses pessoais.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	78	76,47%
MUITAS VEZES	22	21,57%
POUCAS VEZES	2	1,96%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Quadro 4 - Autoavaliação de Gestor - Reconhecimento

Reconhecimento		
Reconheço as atitudes e ações dos servidores, sob minha supervisão, que promovam melhorias contínuas e o alcance das metas construídas coletivamente.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	76	74,51%
MUITAS VEZES	24	23,53%
POUCAS VEZES	2	1,96%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100,00%

O quinto fator em prevalência de respostas “sempre”, com 73,53%, e sem nenhuma ocorrência de “poucas vezes” ou “nunca”, foi Negociação (Quadro 5), no qual os gestores se avaliaram como abertos à construção coletiva das ações. Em sexto lugar, Liderança de equipe (Quadro 6) com 75,41% de respostas “sempre”, o que demonstra que as chefias entendem que atuam para integrar e motivar a equipe na condução das tarefas cotidianas. E por fim, Comunicação (Quadro 7), com 71,57% dos gestores respondendo que *sempre* são precisos e objetivos no repasse de informações essenciais para o bom andamento das atividades de cada unidade. A avaliação positiva destes 7 critérios se confirma, também, no fato de que em somente um dos fatores mencionados houve uma resposta “nunca” e, em 5, com baixíssima ocorrência – não atinge 3% -, teve quem respondesse “poucas vezes”.

Quadro 5 - Autoavaliação do Gestor - Negociação

Negociação		
Possuo flexibilidade para negociar e construir coletivamente com minha equipe soluções para os problemas me esforçando para identificar as vantagens e desvantagens das propostas apresentadas		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	75	73,53%
MUITAS VEZES	27	26,47%
POUCAS VEZES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Quadro 6 - Autoavaliação do Gestor - Liderança de Equipe

Liderança de equipe		
Conduzo 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.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	74	72,55%
MUITAS VEZES	27	26,47%
POUCAS VEZES	1	0,98%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Quadro 7 - Autoavaliação do Gestor - Comunicação

Comunicação		
Comunico-me de forma clara e objetiva, verbalmente e por escrito, certificando-me do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	73	71,57%
MUITAS VEZES	26	25,49%
POUCAS VEZES	3	2,94%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Dos 6 fatores restantes, 4 – Normas, Planejamento e Gestão de Recursos, Desenvolvimento de Equipe e Inovação – tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 50% (entre 65% e 53%); a resposta “*muitas vezes*” varia entre 37% e 31% e a ocorrência da graduação “*poucas vezes*” aumenta, mas não chega a superar em nenhum fator os 10%. Em todos os 4, não houve ocorrência de resposta “*nunca*”.

Quadro 8 - Autoavaliação do Gestor - Normas

Normas		
Informo a equipe, de maneira clara e objetiva, sobre as normas relativas ao funcionamento do setor e ao desempenho das atividades.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	66	64,71%
MUITAS VEZES	32	31,37%
POUCAS VEZES	4	3,92%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Em Normas (Quadro 8), 64,71% dos gestores afirmaram que *sempre* informam a equipe sobre as regras e regulamentos concernentes às especificidades de cada local de trabalho, como horário de trabalho e limites de atuação de cada cargo.

Planejamento e Gestão de Recursos julga a capacidade do gestor de planejar, a partir da realidade encontrada, todos os elementos necessários para atender as requisições institucionais. A prevalência de respostas “*sempre*” e “*muitas vezes*”, somando 98,04% das respostas, sugere que as chefias se consideram capazes, de apreciada a demanda, organizar as atividades do setor.

Quadro 9 - Autoavaliação do Gestor - Planejamento e Gestão de Recursos

Planejamento e gestão de recursos		
Estruturo e sistematizo as ações de meu 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		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	61	59,80%
MUITAS VEZES	39	38,24%
POUCAS VEZES	2	1,96%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Desenvolvimento de equipe, por sua vez, aponta a habilidade da chefia em identificar as características de cada trabalhador sob sua supervisão e de propor capacitações para atuar nas lacunas, eventualmente, existentes. Seguindo a linha dos outros fatores, as respostas aqui são também positivas: 58,82% de respostas “*sempre*” e 31,37% de respostas “*muitas vezes*”, somando 90,19%.

Quadro 10 - Autoavaliação do Gestor - Desenvolvimento de Equipe

Desenvolvimento de equipe		
Estimulo 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.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	60	58,82%
MUITAS VEZES	32	31,37%
POUCAS VEZES	10	9,80%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

No caso da Inovação, buscou-se avaliar a capacidade da chefia em buscar melhorias nos processos de trabalho, seja por estímulo aos colegas, seja por sua própria iniciativa. A tendência mais uma vez se confirma: 53,92% de respostas “*sempre*” e 37,25% de respostas “*muitas vezes*”, somando 91,17%.

Quadro 11 - Autoavaliação do Gestor - Inovação

Inovação		
Estimulo os membros da minha equipe a proporem novas ideias em busca de melhoria dos processos de trabalho, bem como apresento soluções inovadoras, administrando eventuais dificuldades para a sua implantação.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	55	53,92%
MUITAS VEZES	38	37,25%
POUCAS VEZES	9	8,82%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

Temos 2 fatores com incidência da resposta “*sempre*” abaixo dos 50%: Aperfeiçoamento Contínuo e Acompanhamento e Feedback. A ocorrência de respostas “*muitas vezes*”, 38,24% e 53,28%, respectivamente, aponta um resultado que é positivo, mas dada a incipiente cultura da universidade em se autoavaliar, são fatores aos quais a Gestão de Pessoas deve observar e focar para aprimoramento.

Quadro 12 - Autoavaliação do Gestor - Aperfeiçoamento Contínuo

Aperfeiçoamento contínuo		
Busco atualizar-me e capacitar-me com a finalidade de aprimorar minha atuação como gestor de pessoas.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	47	46,08%
MUITAS VEZES	39	38,24%
POUCAS VEZES	15	14,71%
NUNCA	1	0,98%
TOTAL GERAL	102	100%

Aperfeiçoamento Contínuo é o fator com maior incidência de “*poucas vezes*”, com 14,71% e um dos únicos com resposta “*nunca*” – o outro é Tratamento de Conflitos. Mas, ainda sim, as respostas positivas – “*sempre*” e “*nunca*” – superam os 84%. O resultado

positivo dos outros fatores aponta que os servidores 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.

No que se refere ao Acompanhamento e Feedback, interessa-nos detectar se os gestores têm fornecido feedback aos colegas de forma sistemática e permanente, a partir do acompanhamento de suas atividades, com vistas a permitir que o momento da Avaliação de Desempenho Anual seja um processo mais objetivo e pedagógico e, portanto, menos subjetivo. Assim como o fator anterior, é significativa a porcentagem da resposta “*poucas vezes*”, 13,73%, mas, seguindo a tendência, as respostas positivas somam mais de 86%.

Quadro 13 - Autoavaliação do Gestor - Acompanhamento e Feedback

Acompanhamento e feedback		
Acompanho 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.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	45	44,12%
MUITAS VEZES	43	42,16%
POUCAS VEZES	14	13,73%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL GERAL	102	100%

2.3 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 *GoogleForms* e pedimos que os servidores lotados no HUGG respondessem de forma voluntária: obtivemos 136 respostas.

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 pesquisa⁶, 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.

⁶ 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.

Quadro 14 - Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho

		2019
A - Atribuições do setor	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	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
	A3. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	7,97
	A6. 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
B - Tarefas e pessoal	B1. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo	8,1
	B2. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	6,05
	B3. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	7,27
	B4. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	7,73
C - Planejamento do trabalho	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,45
	C2. A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas	6,84
	C3. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas que demandam diretamente de diálogo com outras unidades.	6,12
	C4. A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.	7,62
D - Desenvolvimento do trabalho	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	8,87
	D2. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	8,05
	D3. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	7,63
	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
E - Participação	E1. Os membros do setor priorizam o diálogo na condução das tarefas.	8,03
	E2. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	6,87
	E3. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	7
	E4. A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	7,92
F - Melhorias e Inovação	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas viáveis e adequadas de melhorias para o trabalho.	7,22
	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
	F3. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,29
	F4. A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.	7,73
G - Condições de Trabalho	G1. Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,8
	G2. Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	4,95
	G3. As condições estruturais do espaço onde se realizam as atividades de trabalho são adequadas e acessíveis.	4,74
	G4. As atividades executadas no setor oferecem baixo nível de estresse.	5,09

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.

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. Em 2019, a média do fator como um todo é positiva, 8,03, com destaque para o A1, atribuições do setor, com 8,17.

Fator A (Atribuições do setor)

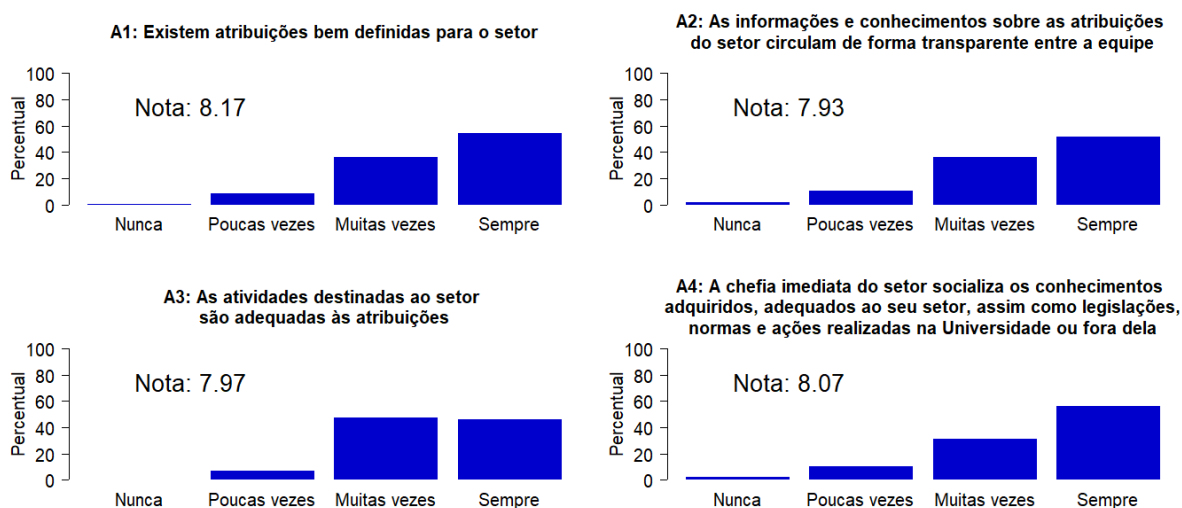


Figura 1- Fator A: Atribuições do Setor

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. Em 2019, a média do fator como um todo é 7,28. A nota mais alta, 8,01, diz respeito à compatibilidade do cargo com as atividades desempenhadas. A mais baixa, 6,05, corresponde a insuficiência da força de trabalho para que os espaços funcionem de maneira adequada.

Fator B (Tarefas e pessoal)

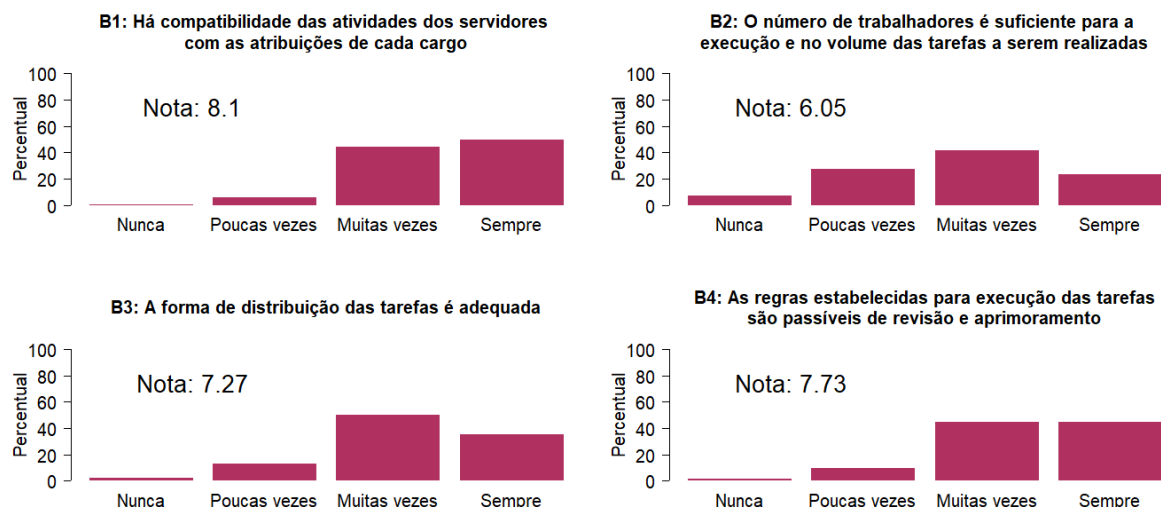


Figura 2 -Fator B: Tarefas e Pessoal

Fator C (Planejamento do trabalho)

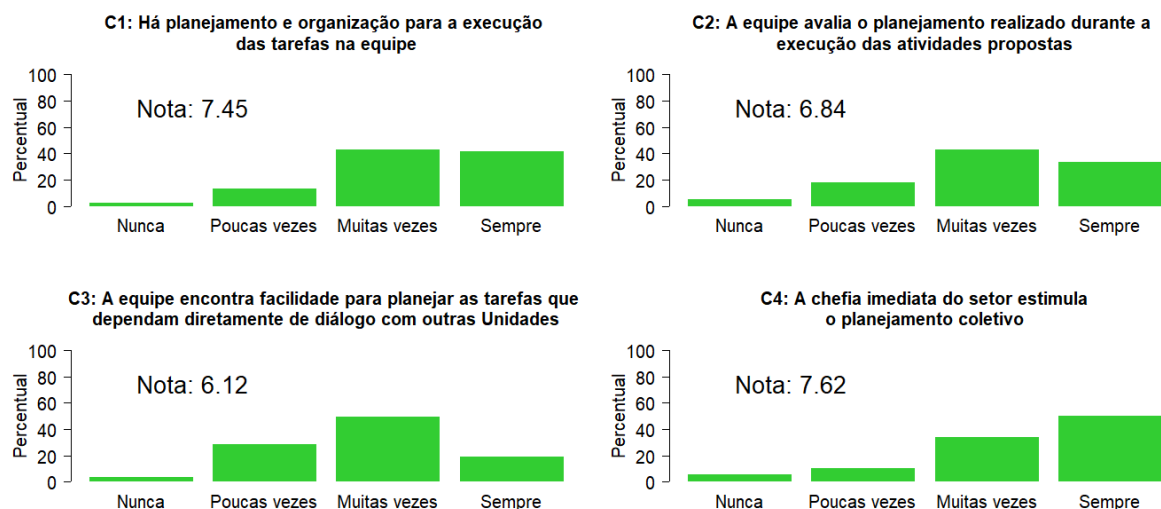


Figura 3 - Fator C: Planejamento e Trabalho

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. Em 2019, a média do fator como um todo é a segunda menor, perdendo só para o fator G: 7,14. Duas afirmações possuem média abaixo de 7: a mais baixa, C3, com 6,12, sobre a facilidade de planejar considerando a interlocução com outras

Unidades, o que pode apontar uma dificuldade de diálogo entre os setores no que se refere a tarefas compartilhadas; e a C2, com 6,84, sobre o monitoramento do planejado, o que provavelmente indica a necessidade de reforçar os canais de diálogo entre os membros da equipe para que eventuais caminhos possam ser repensados.

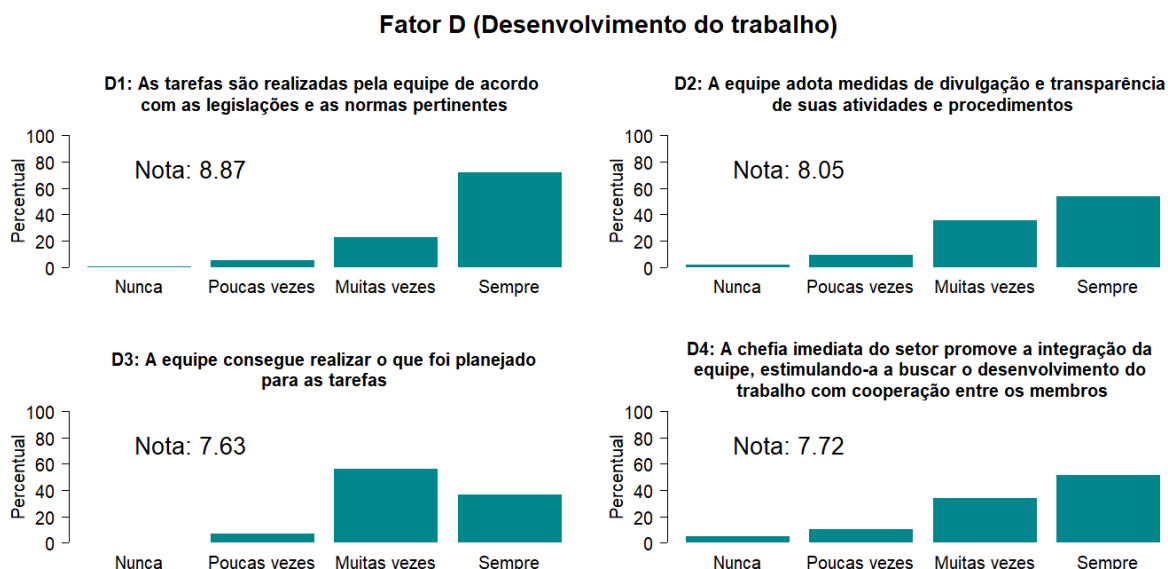


Figura 4 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho

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. Em 2019, a média do fator é a maior do formulário: 8,06. Possui também a afirmação mais bem avaliada, D1: 8,87.

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. Em 2019, a média do fator como um todo é 7,45. A menor nota do fator, E2, com 6,87, confirma o já demonstrado na afirmação C3: sem o diálogo (E2) não é possível planejamento conjunto (C3). Outro resultado digno de consideração é a afirmação E3: com média 7, explicita-se a fragilidade do planejamento coletivo realmente efetivo.

Fator E (Participação)

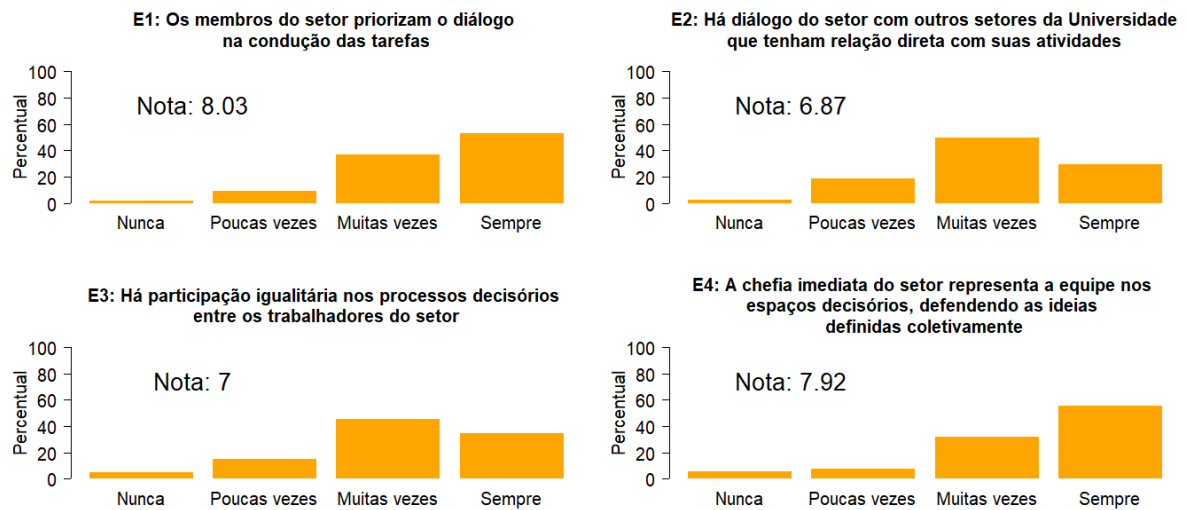


Figura 5 - Fator E: Participação

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.

Fator F (Melhorias e inovação)

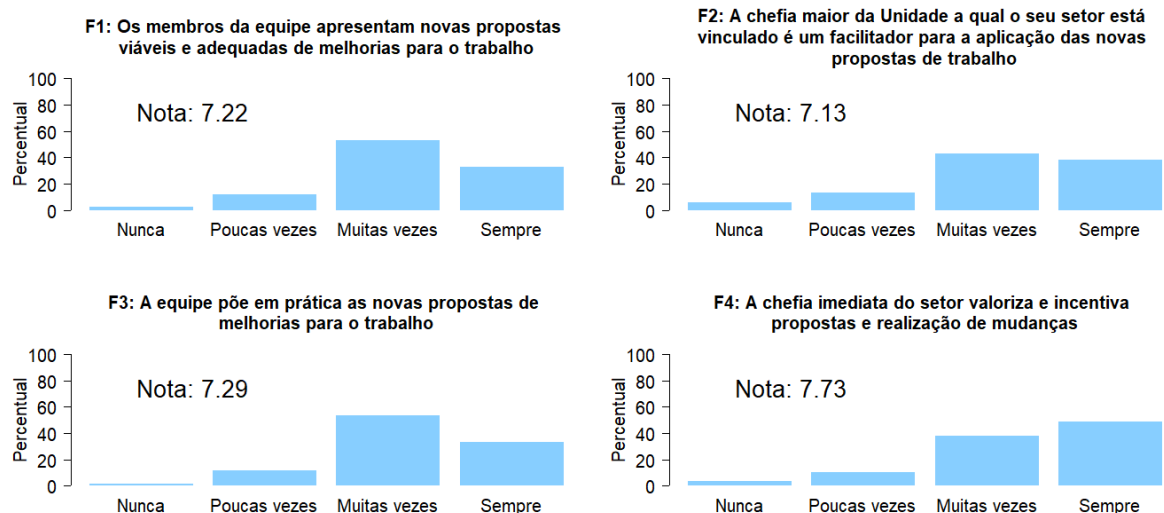


Figura 6 - Fator F: Melhorias e Inovação

Em 2019, a média do fator como um todo é 7,34. A menor nota está no F2 com 7,13 o que pode assinalar que a gestão superior não tem dedicado o tempo necessário para ouvir e, disso derivado, apoiar e ajudar a prover as iniciativas de mudança.

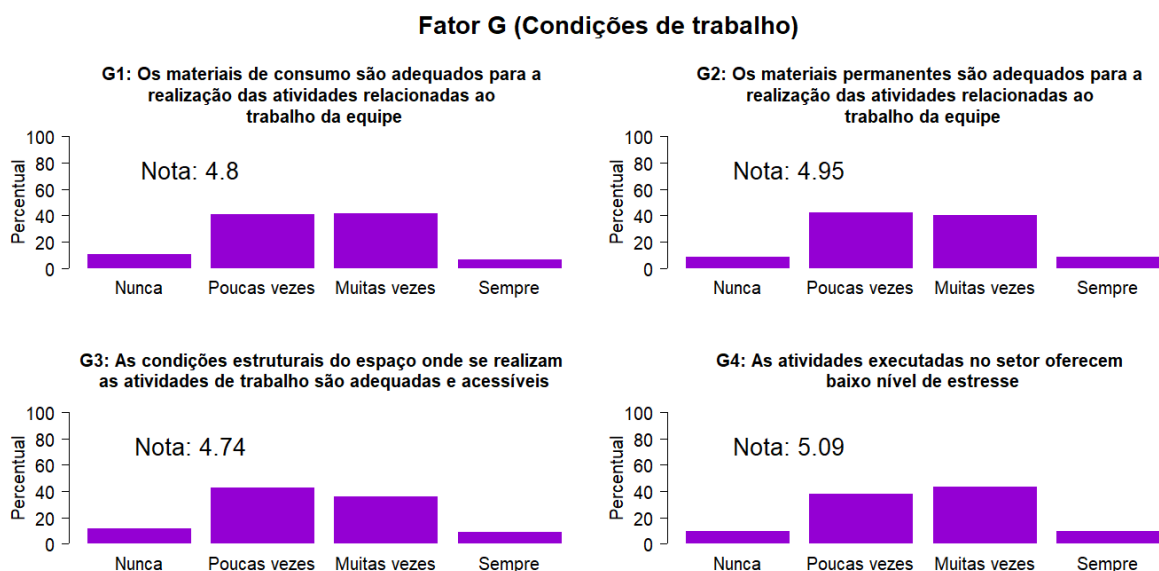


Figura 7 - Fator G: Condições de Trabalho

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. Em 2019, a média do fator como um todo é 4,89. No que se refere ao material de consumo, material permanente e condições estruturais, todas as afirmações tiveram médias abaixo de 5; acima, com 5,09, somente a afirmação G4.

Os dados apresentados nos gráficos também se confirmam nos relatos espontâneos dos servidores/as no campo Informações Complementares da AGCT. Os assuntos mais prevalentes foram apontamentos sobre a precariedade da infraestrutura e a constante falta de insumos. Sobre a infraestrutura, foi registrada a inadequação do espaço, seja em tamanho ou pela falta de acessibilidade. Os trabalhadores mencionam falta de climatização do ambiente, goteiras em épocas de chuva e problemas estruturais nos prédios, inclusive, com aparecimento de rachaduras. Soma-se a fragilidade da infraestrutura, as dificuldades decorrentes dos espaços insalubres, com constantes infiltrações, mofo, convivência com insetos – como

mosquitos e cupins – e pombos, umidade, baixa ventilação, além da deficiente limpeza dos ambientes. Ademais, os servidores citam iluminação inadequada e excesso de ruídos.

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

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

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

Com prevalência menor, mas igualmente significativos, foram mencionados a urgência do investimento em capacitação, em especial, dos sistemas da universidade e do governo e sobre as rotinas institucionais; a insuficiência de força de trabalho; o imperativo de que se melhore a comunicação entre áreas e setores e que sejam as atribuições de trabalhadores e espaços de trabalho sejam melhor definidas. Isso esbarra num outro item referido: planejamento. Os servidores afirmaram sentir falta do acordo coletivo sobre os objetivos de cada atividade.

2.4 NOTAS INDIVIDUAIS

As Avaliações de Desempenho Individuais são preenchidas pelos servidores Técnico-Administrativos, que se autoavaliam, e por suas chefias imediatas considerando o desempenho ao longo do ano nos seguintes fatores: *Assiduidade/Pontualidade; Compromisso com qualidade; Conhecimento; Cooperação/Desenvolvimento; Iniciativa; Organização/Planejamento; Produtividade/Eficiência; Responsabilidade; e Relacionamento interpessoal.*

Em 2019, 1.238 responderam a avaliação de desempenho individual, tendo 22,4% (277) dos servidores/as obtido média 10, isto é, tanto foram avaliados, como se autoavaliaram em todos os nove fatores com a nota máxima. A maioria dos trabalhadores/as foi avaliada com média de 9 a 9.9: 69,9% (865) dos respondentes. De 8 a 8.9, foram 7,4% (91) dos trabalhadores/as. Média abaixo de 7.9, apenas 0,4% (5) trabalhadores/as.

Quadro 15 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho

MÉDIA FINAL	QUANTIDADE	%
7 a 7,9	5	0,4%
8 a 8,9	91	7,4%
9 a 9,9	865	69,9%
10	277	22,4%
TOTAL	1238	100%

Podemos concluir que possuímos uma força de trabalho que é, em sua maioria - considerando a concentração das médias igual ou superior a 9 (92,3%) - assídua, comprometida com a qualidade do trabalho, com domínio dos conhecimentos necessários, cooperativa, pró-ativa, organizada, eficiente, responsável e que se relaciona bem com seus colegas de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a passagem desta atividade para o SAAPT, este setor se empenha em aproximar a Avaliação de Desempenho Anual dos Servidores Técnico-Administrativos do que consideramos ser sua maior potencialidade: **sua dimensão pedagógica**. Nesta intenção, a divulgação deste relatório com a análise dos resultados é uma iniciativa de fundamental importância para o fortalecimento da instituição, haja vista possibilitar a visão geral da universidade ano a ano.

ANEXOS

AGCT – Gráficos por afirmação das grandes Unidades

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.

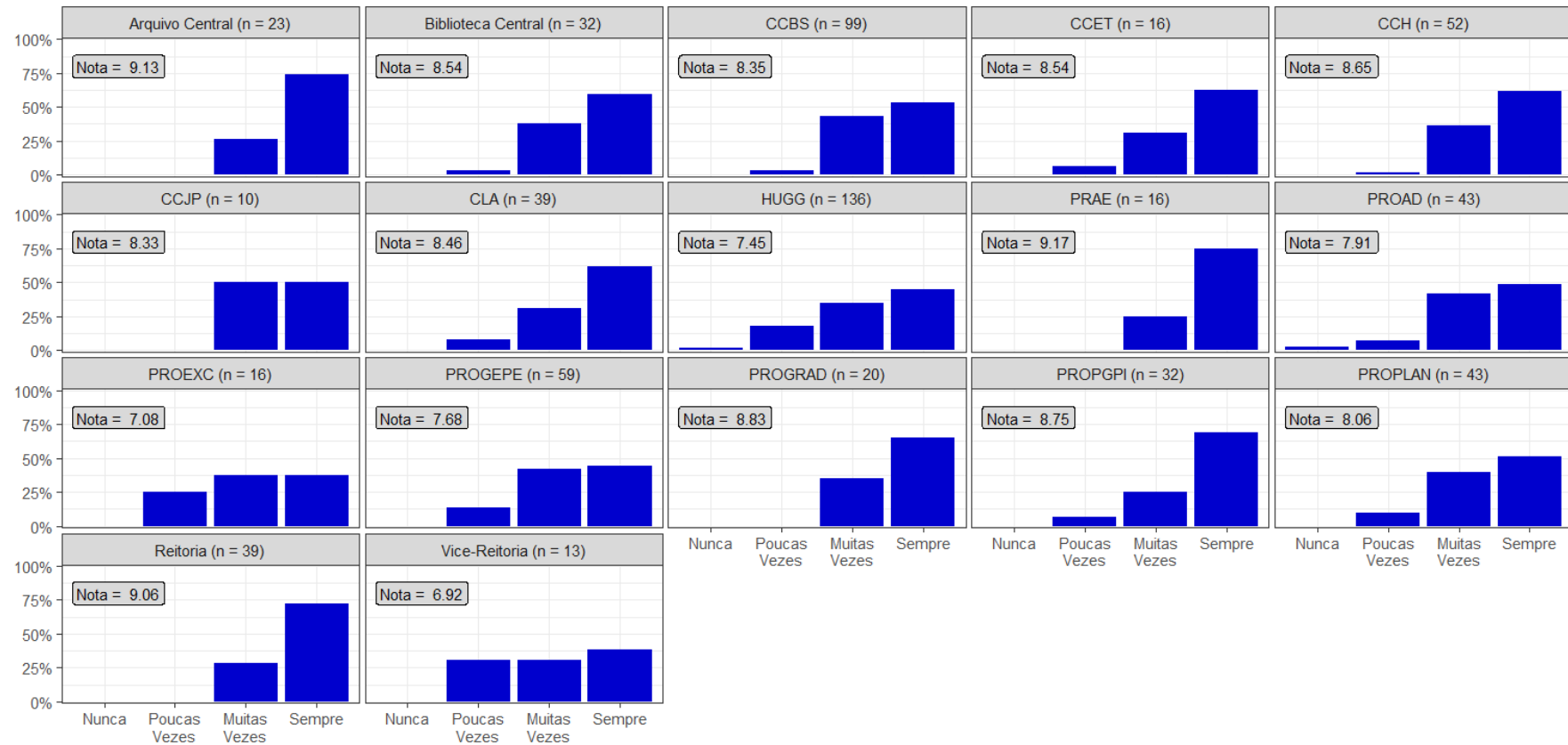


Figura 8 - Atribuições do Setor, Item A1

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



Figura 9 - Atribuições do Setor, Item A2

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



Figura 10 - Atribuições do Setor, Item A3

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.

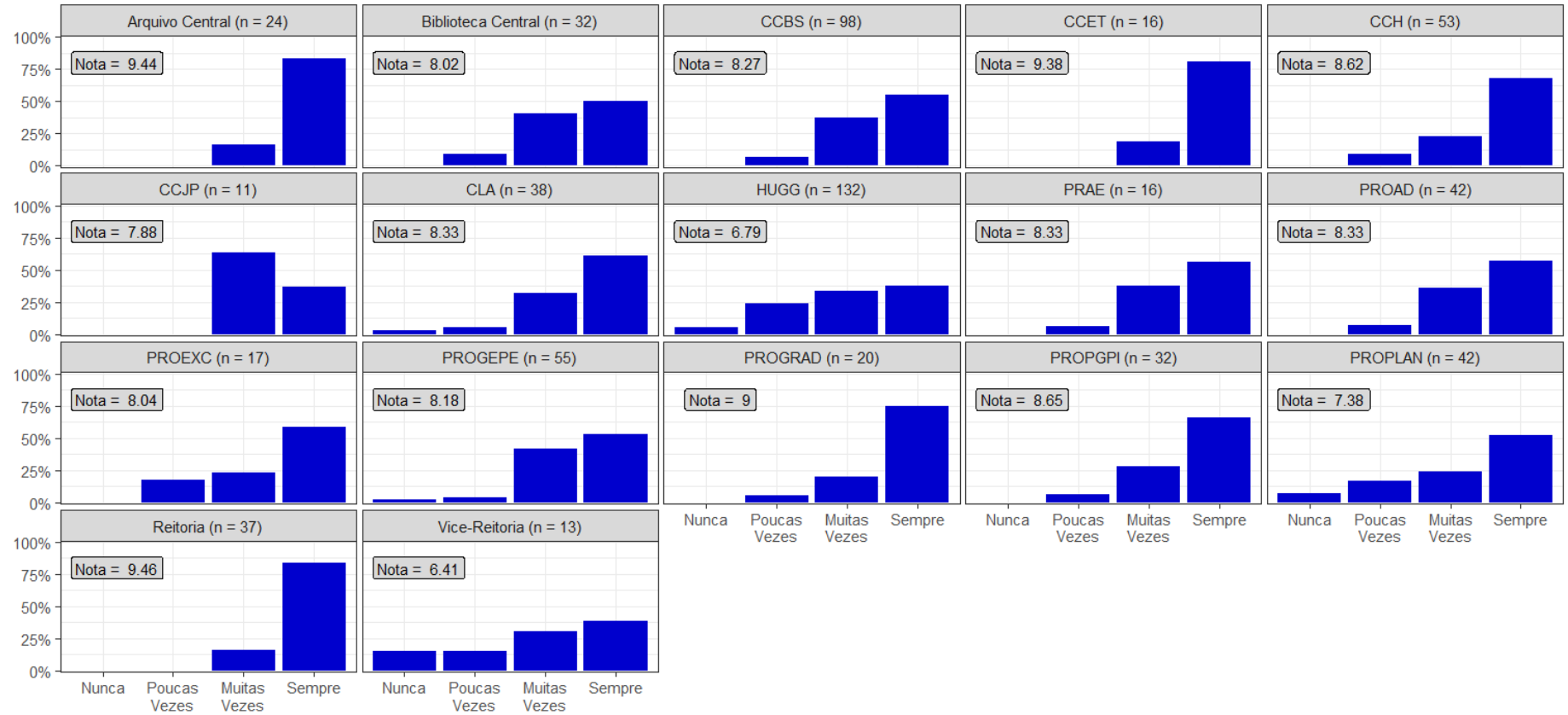


Figura 11 - Atribuições do Setor, Item A4

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

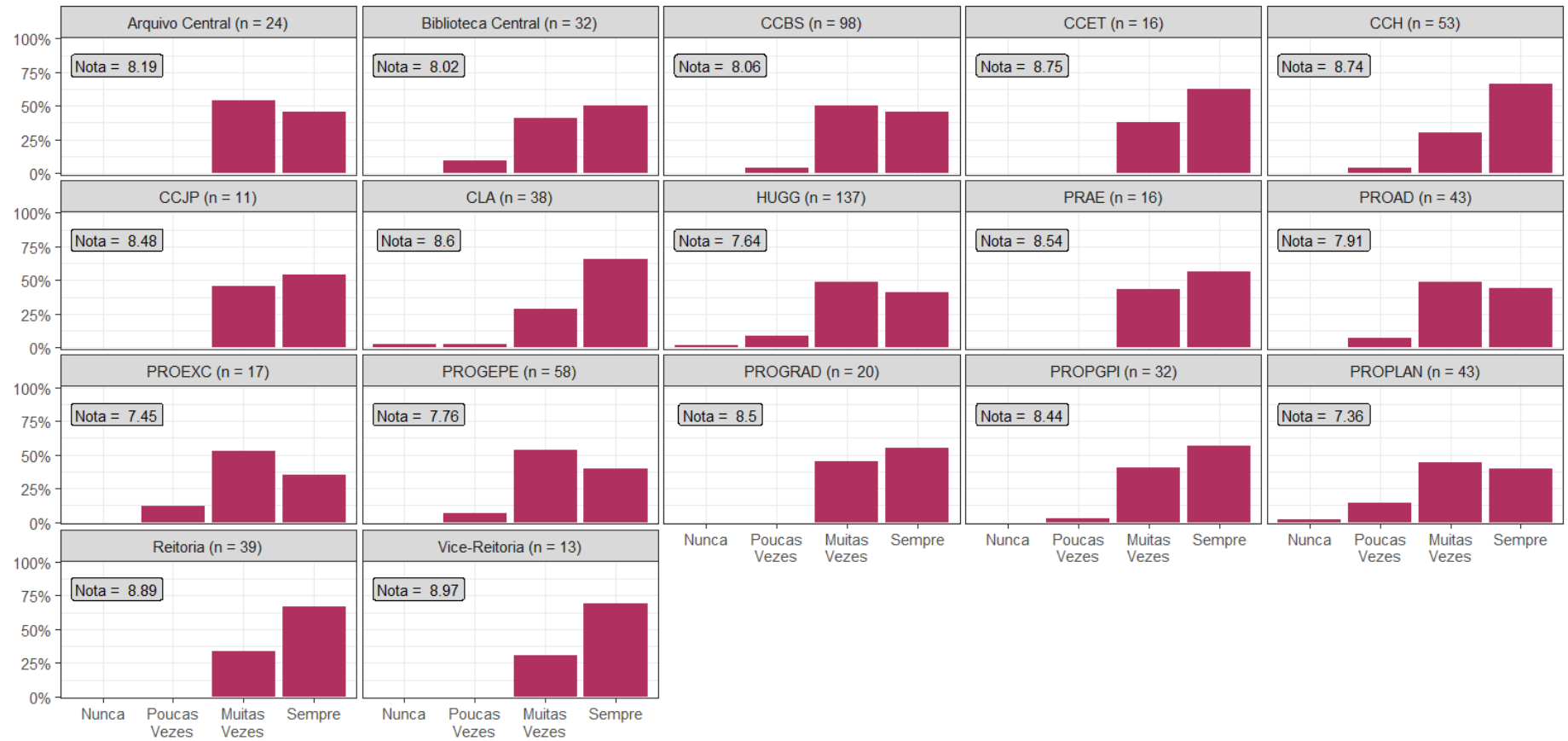


Figura 12 - - Tarefas e Pessoal, Item B1

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

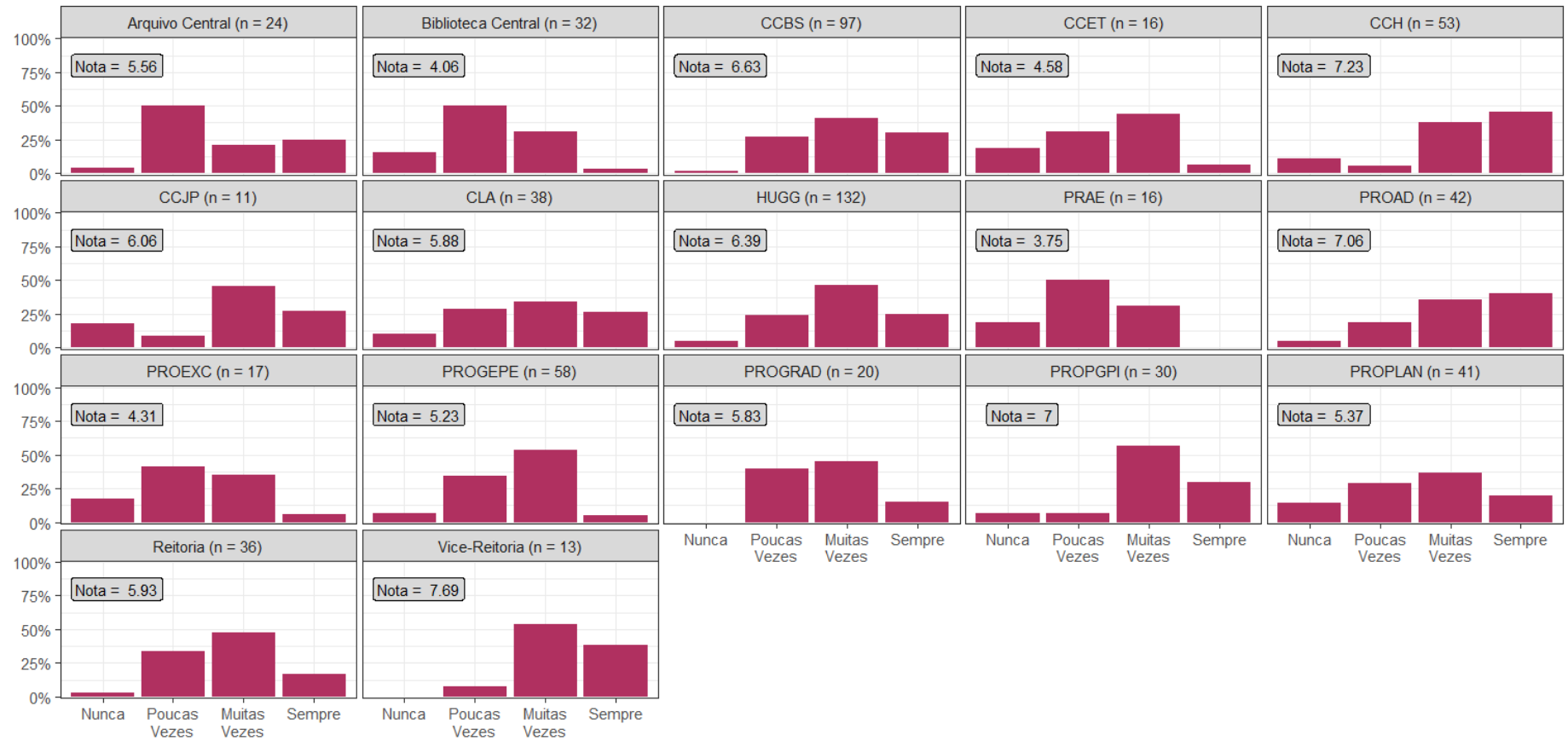


Figura 13 - Tarefas e Pessoal, Item B2

B3: A forma de distribuição das tarefas é adequada.

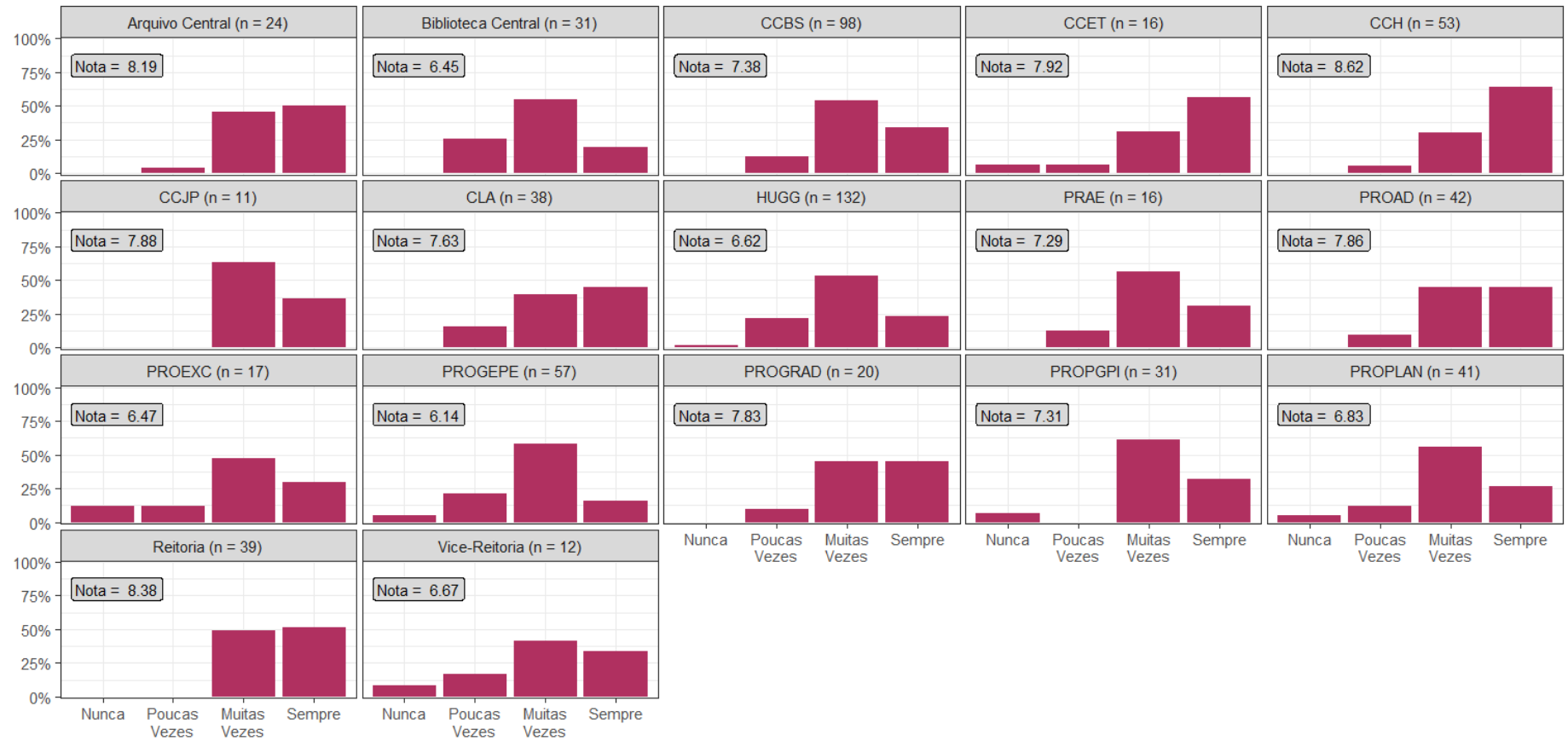


Figura 14 - Tarefas e Pessoal, Item B3

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

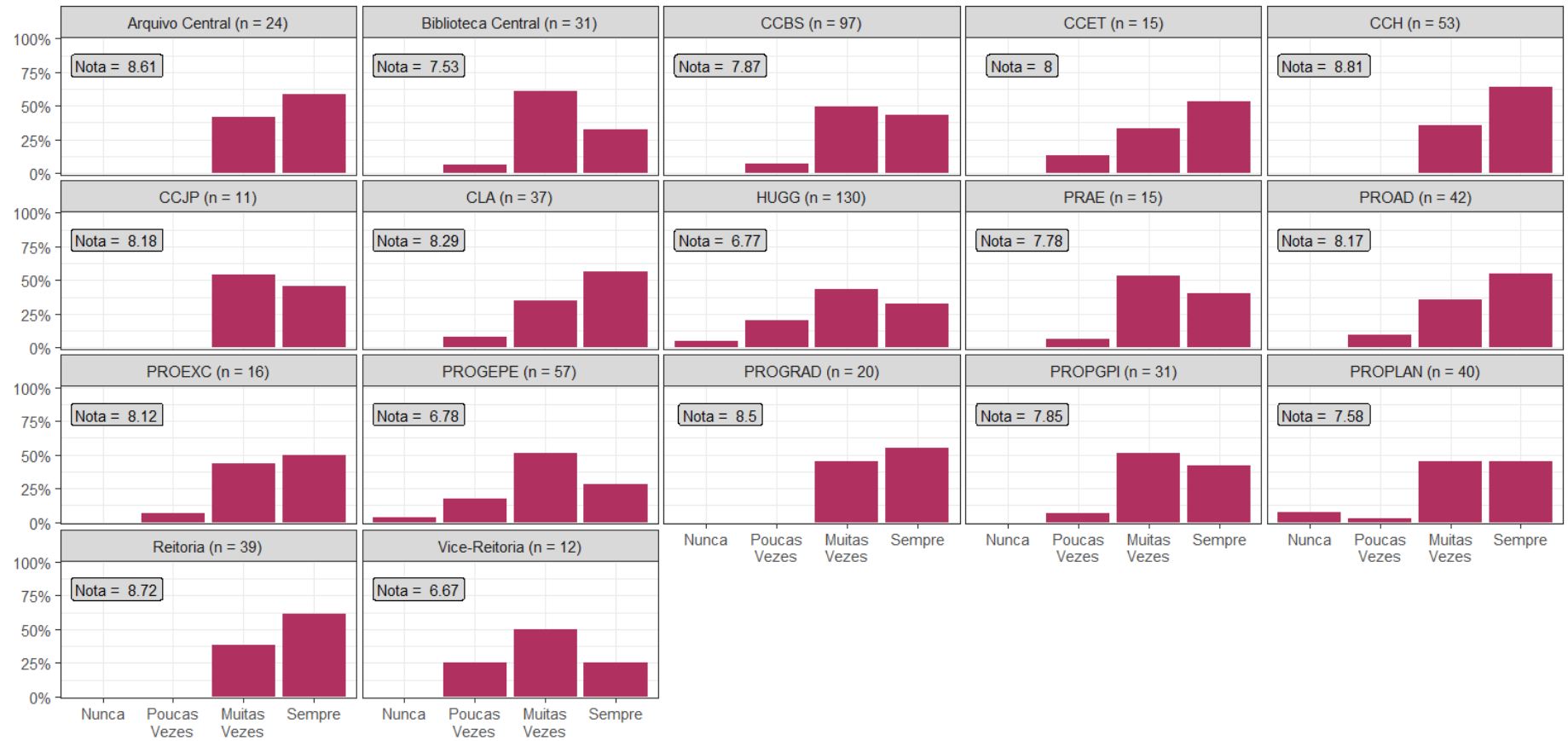


Figura 15 - Tarefas e Pessoal, Item B4

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

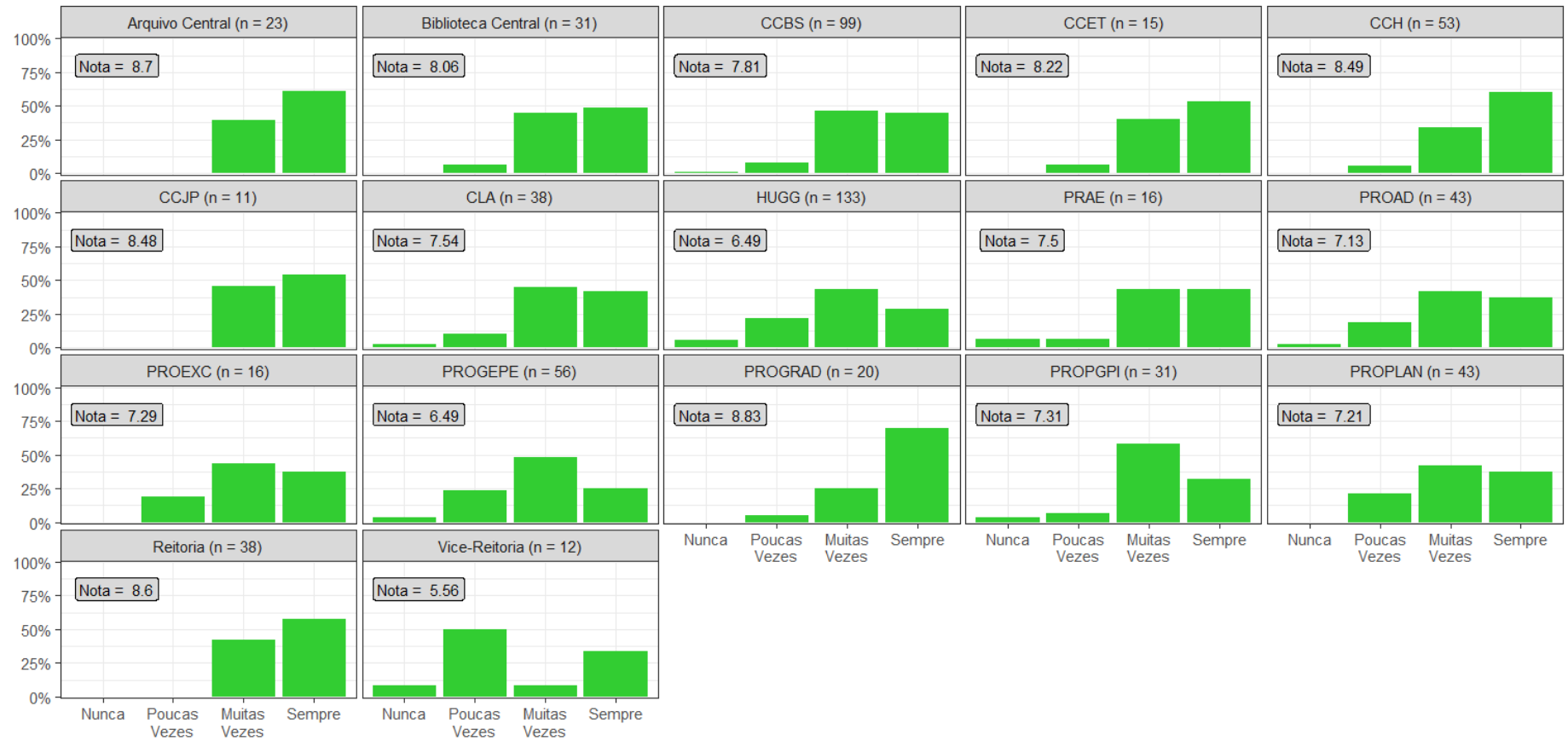


Figura 16 - Planejamento e Trabalho, Item C1

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

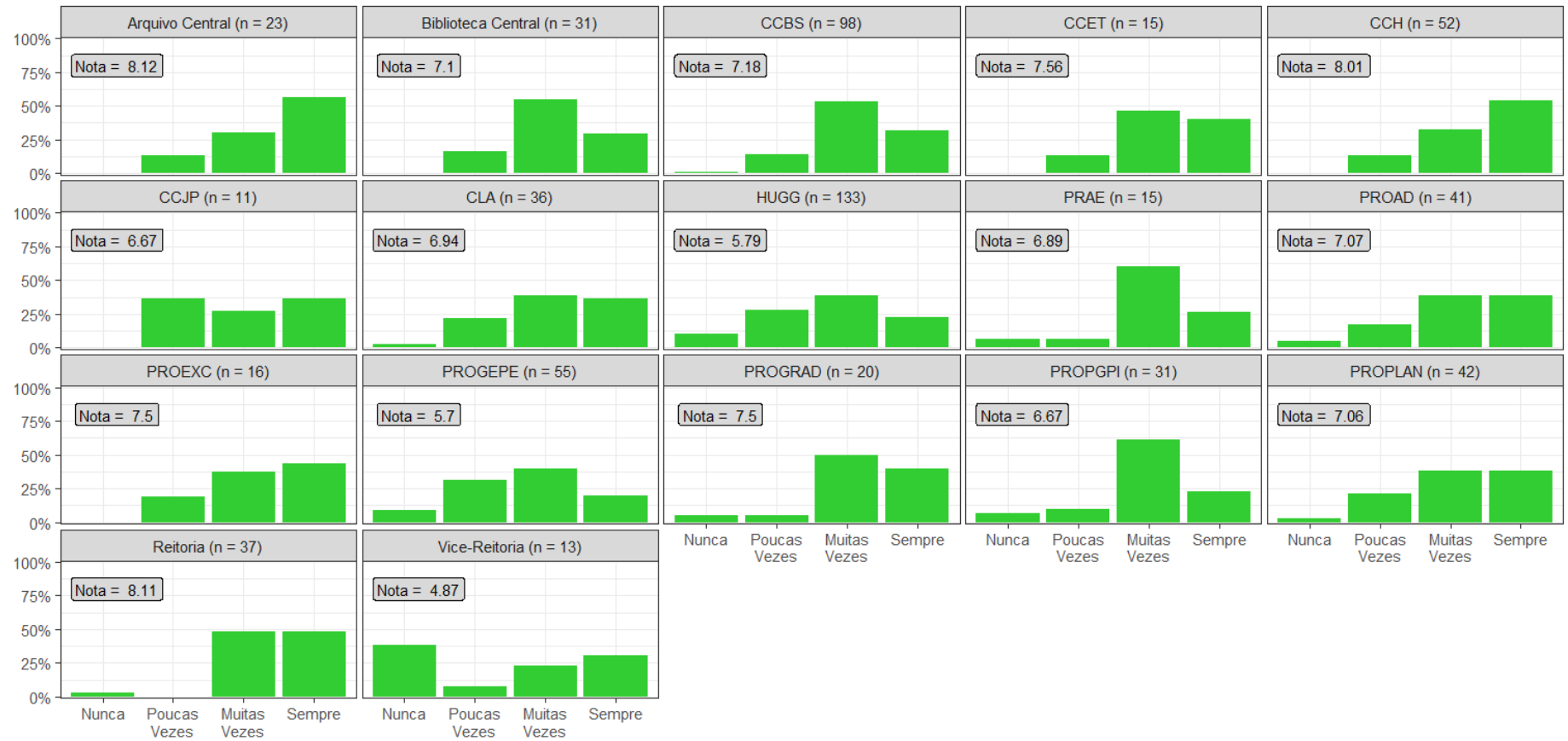


Figura 17 - Planejamento e Trabalho, Item C2

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

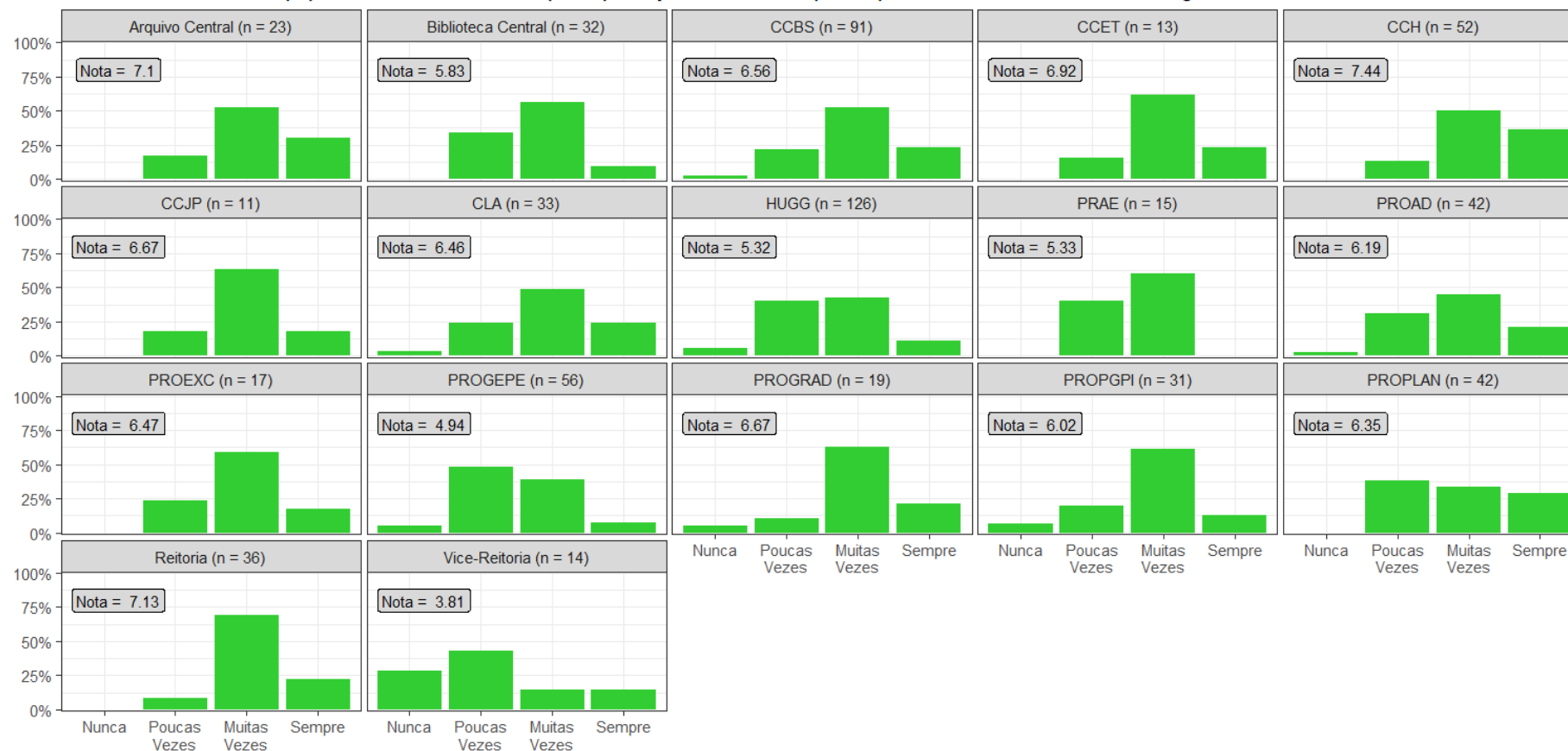


Figura 18 - Planejamento e Trabalho, Item C3

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

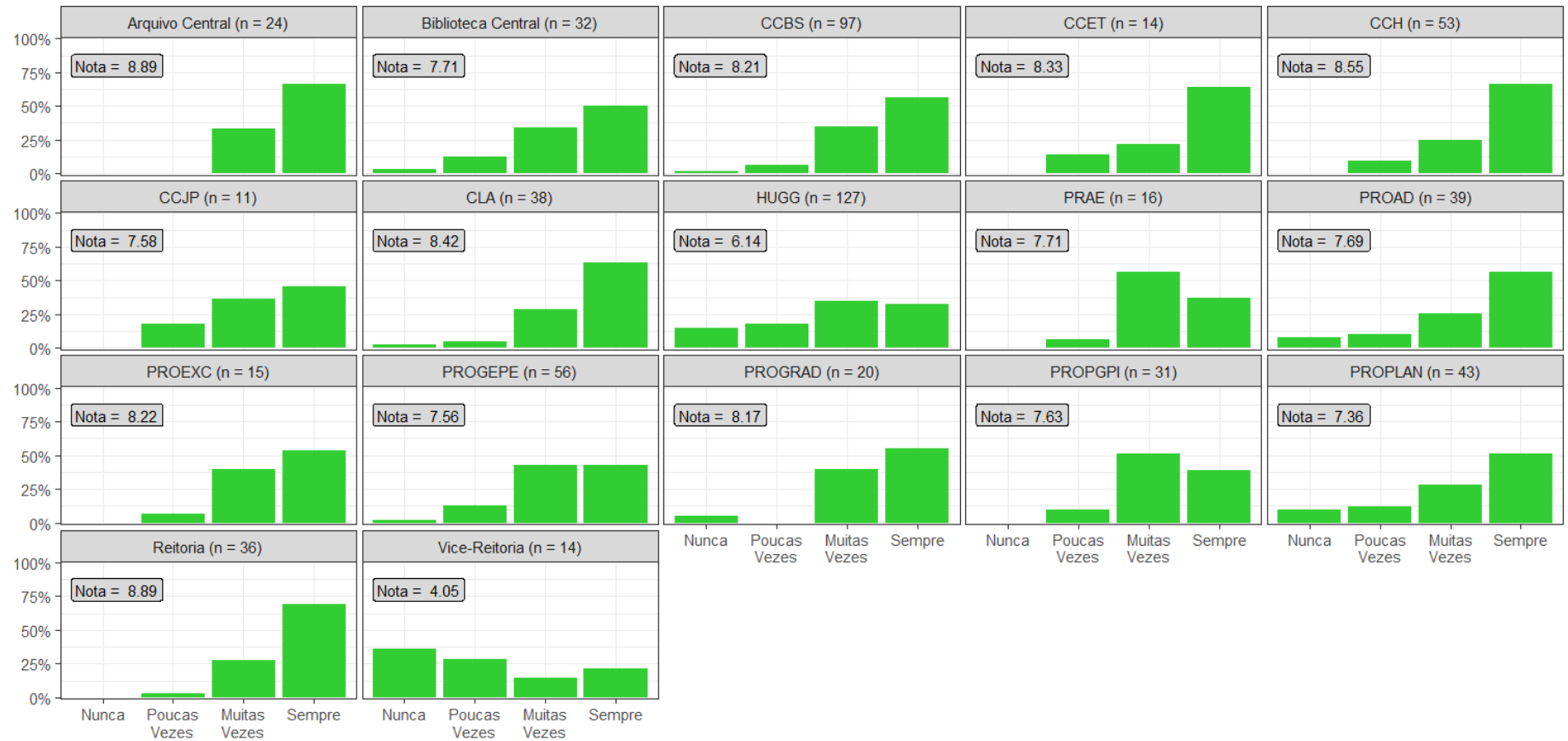


Figura 19 - Planejamento e Trabalho, Item C4

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

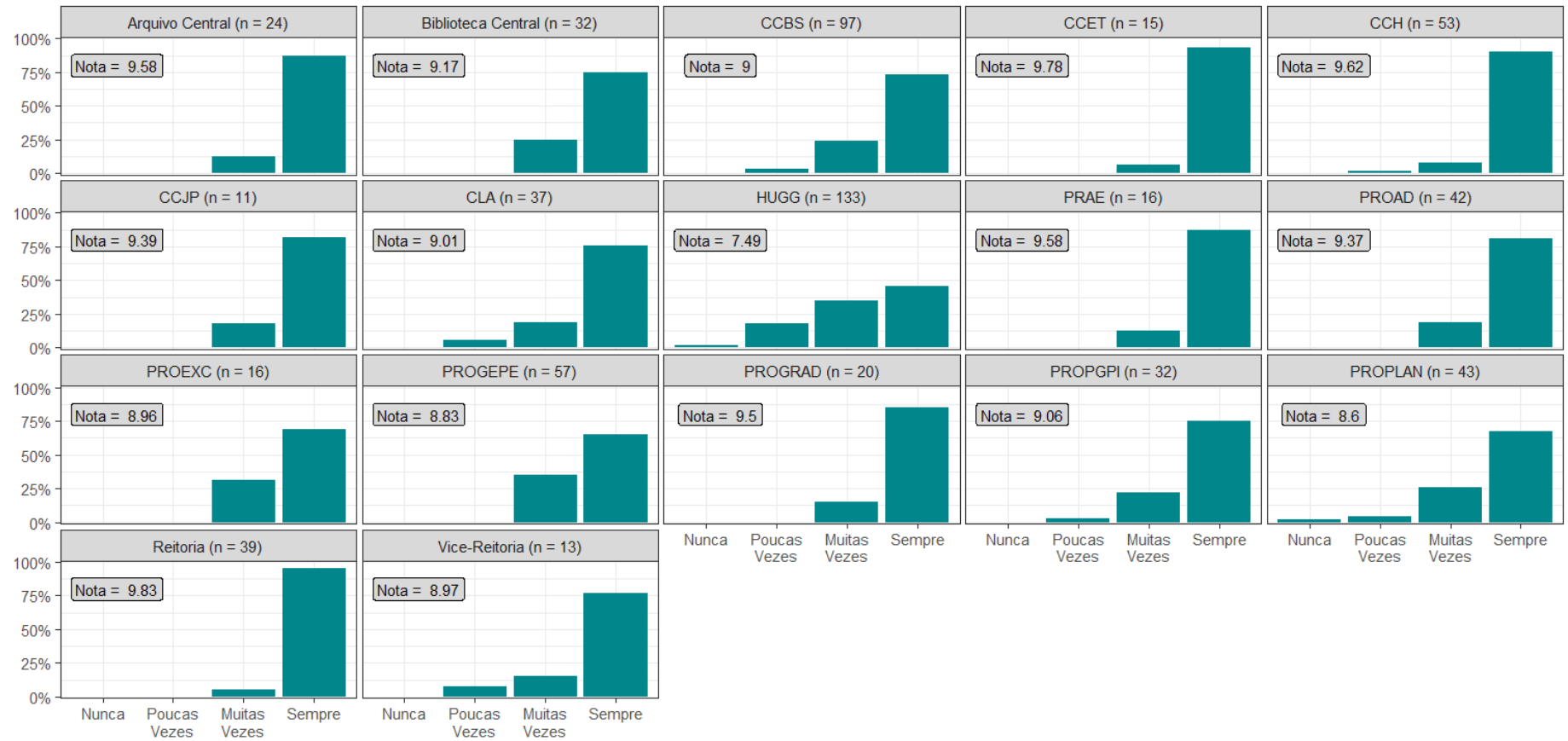


Figura 20 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1

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

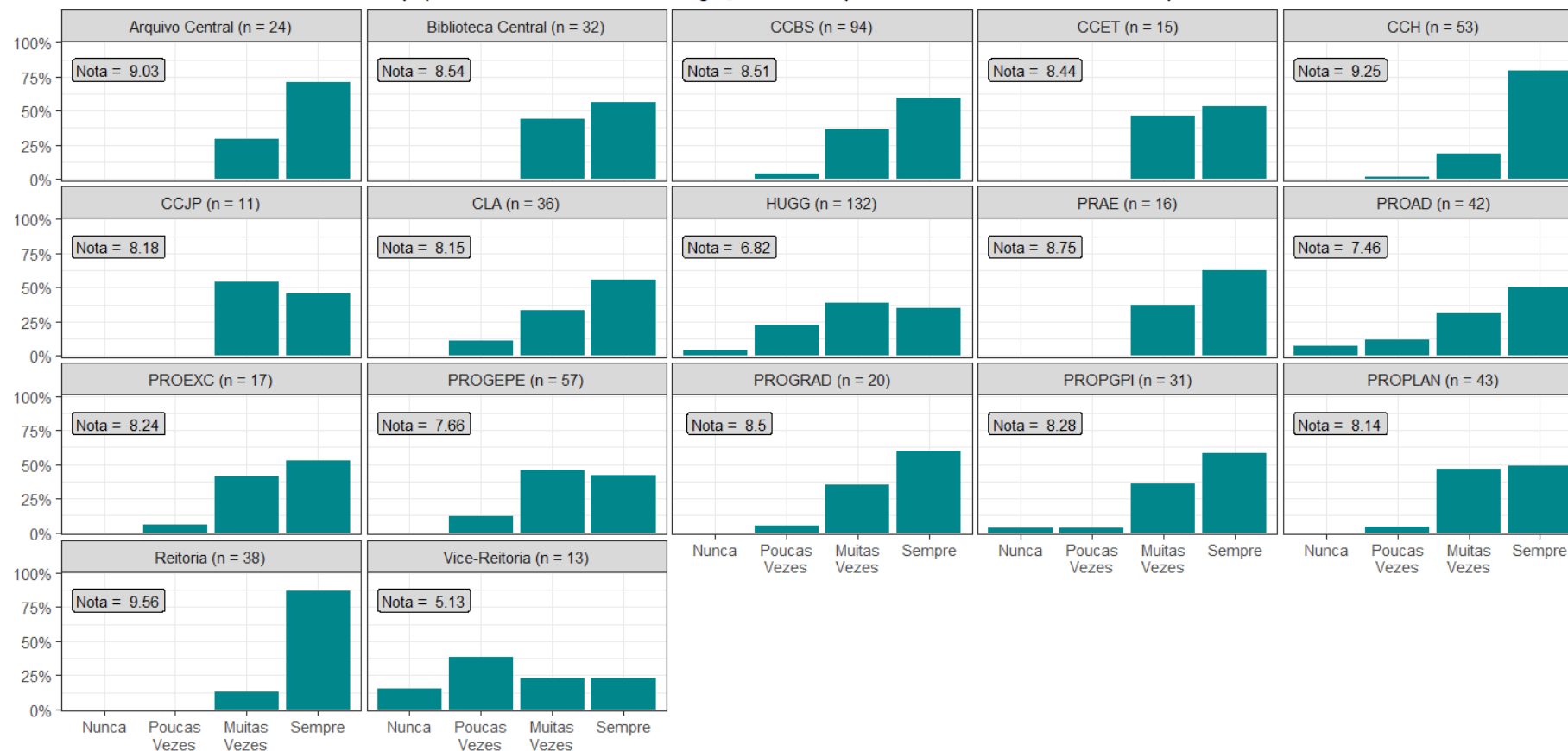


Figura 21 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2

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

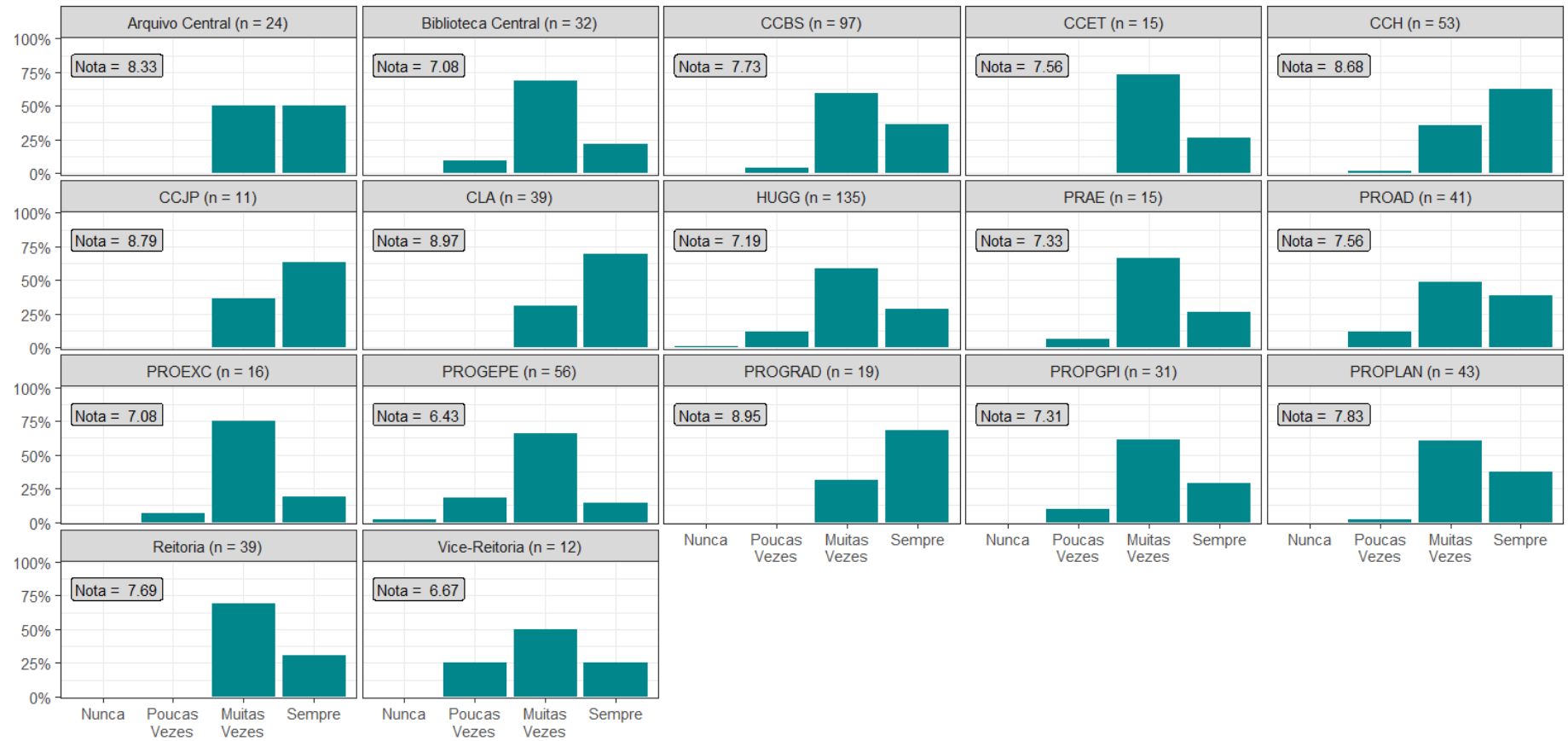


Figura 22 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3

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

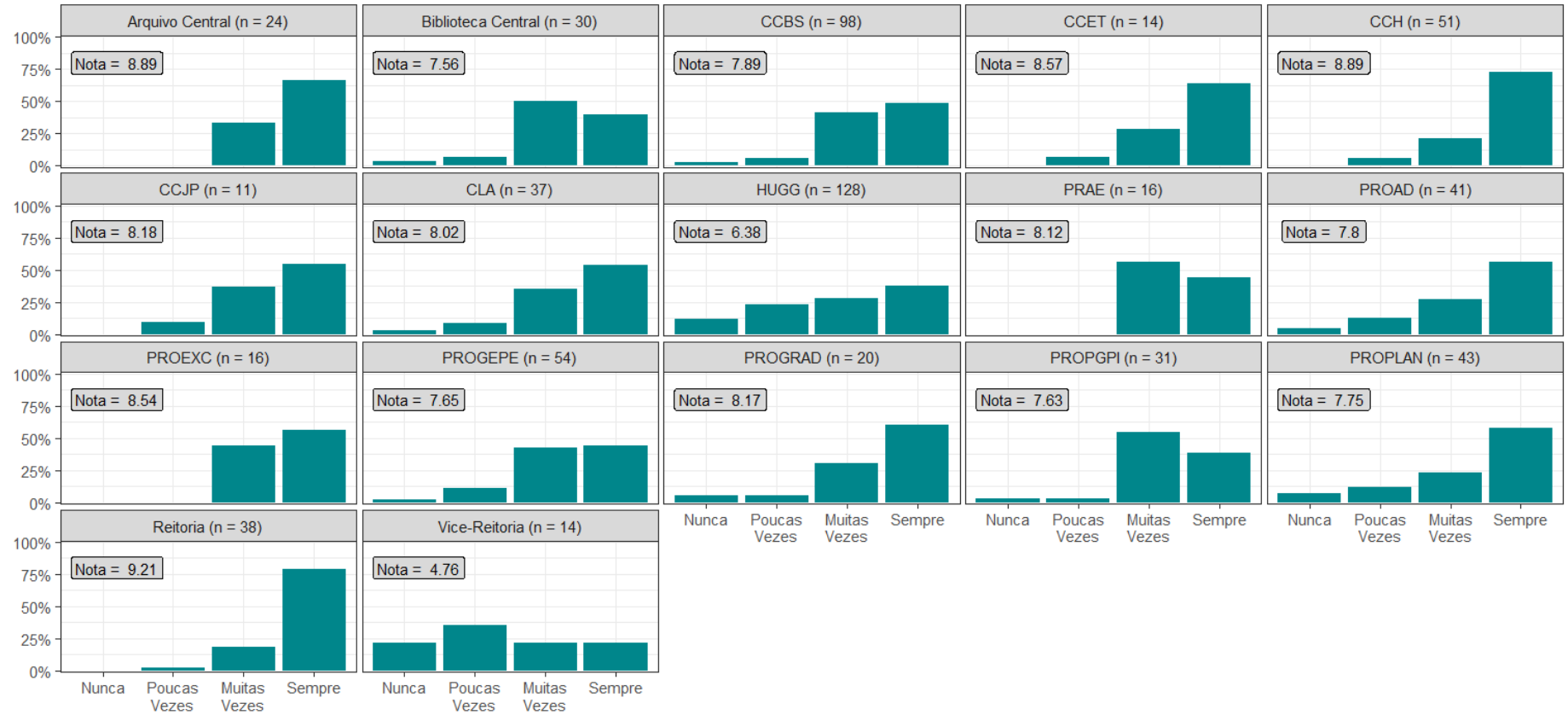


Figura 23 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D4

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

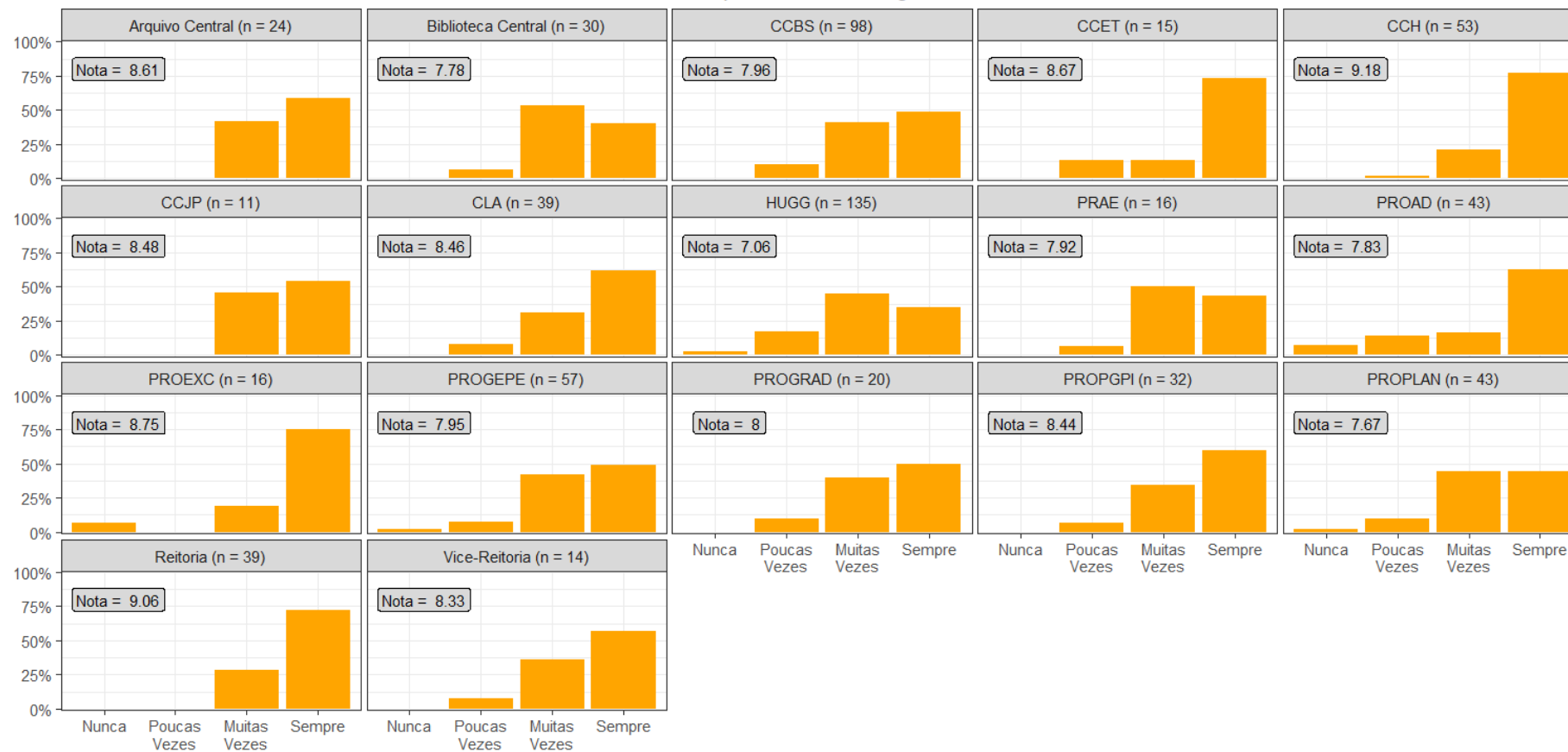


Figura 24 - - Participação, Item E1

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

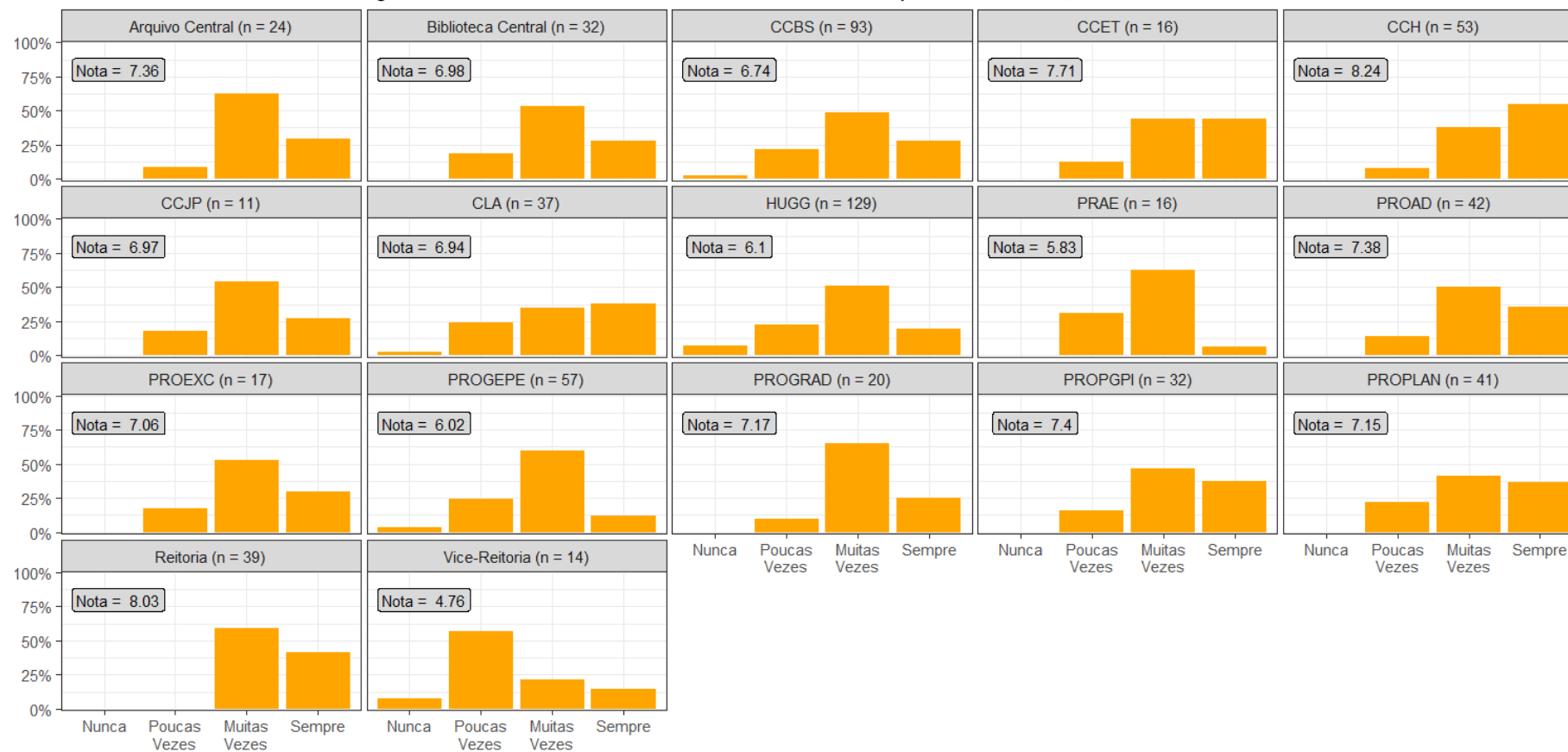


Figura 25 - Participação, Item E2

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

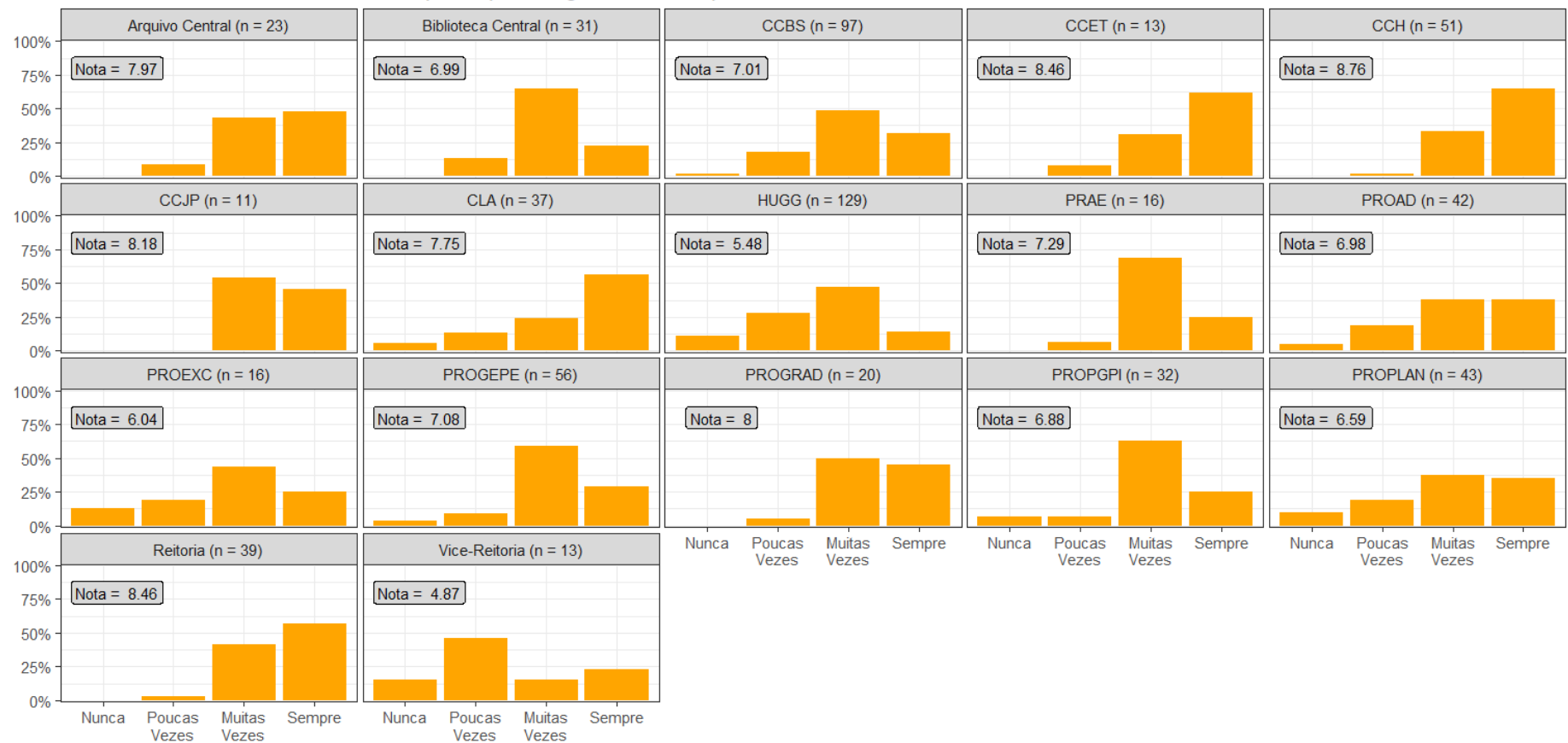


Figura 26 - Participação, Item E3

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

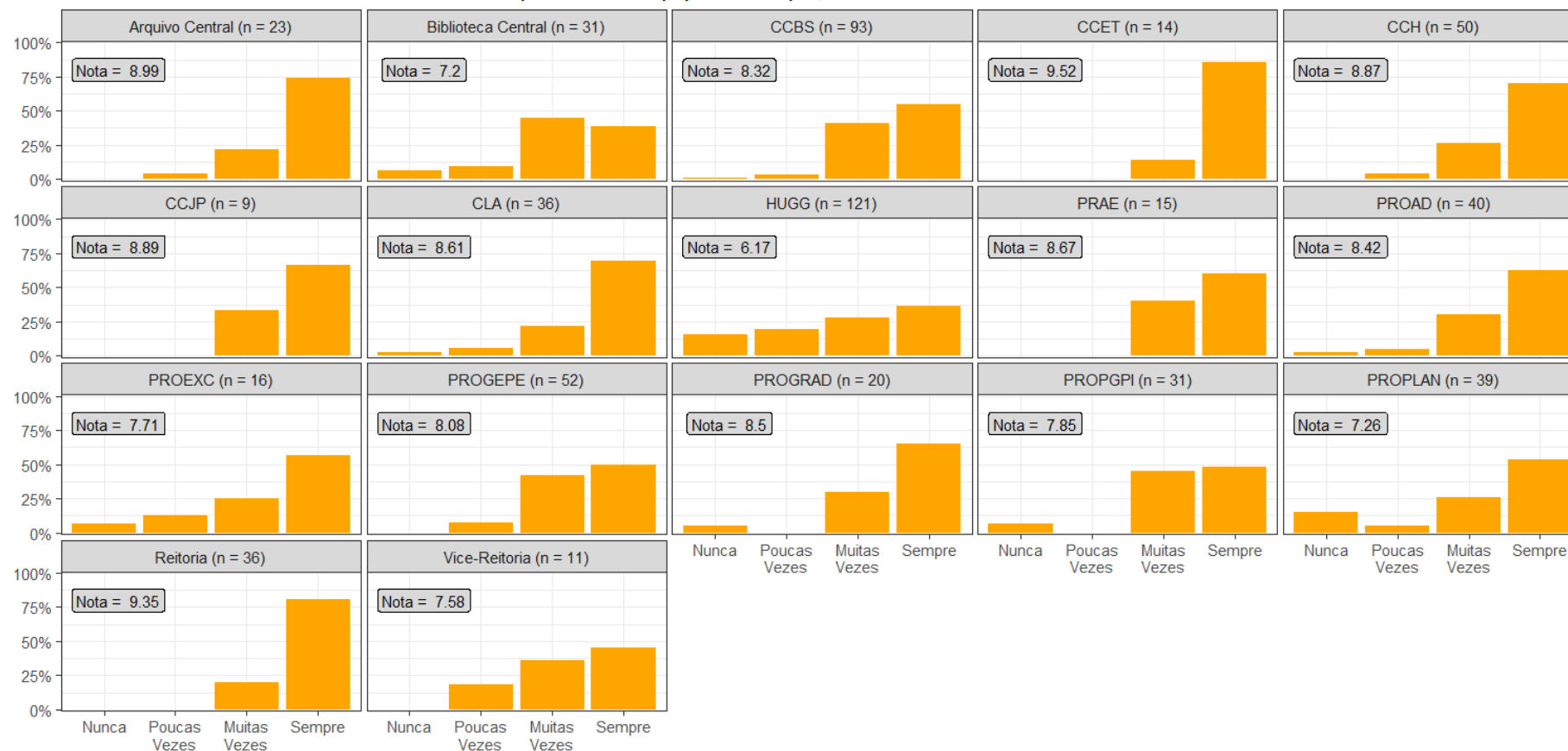


Figura 27 - Participação, Item E4

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

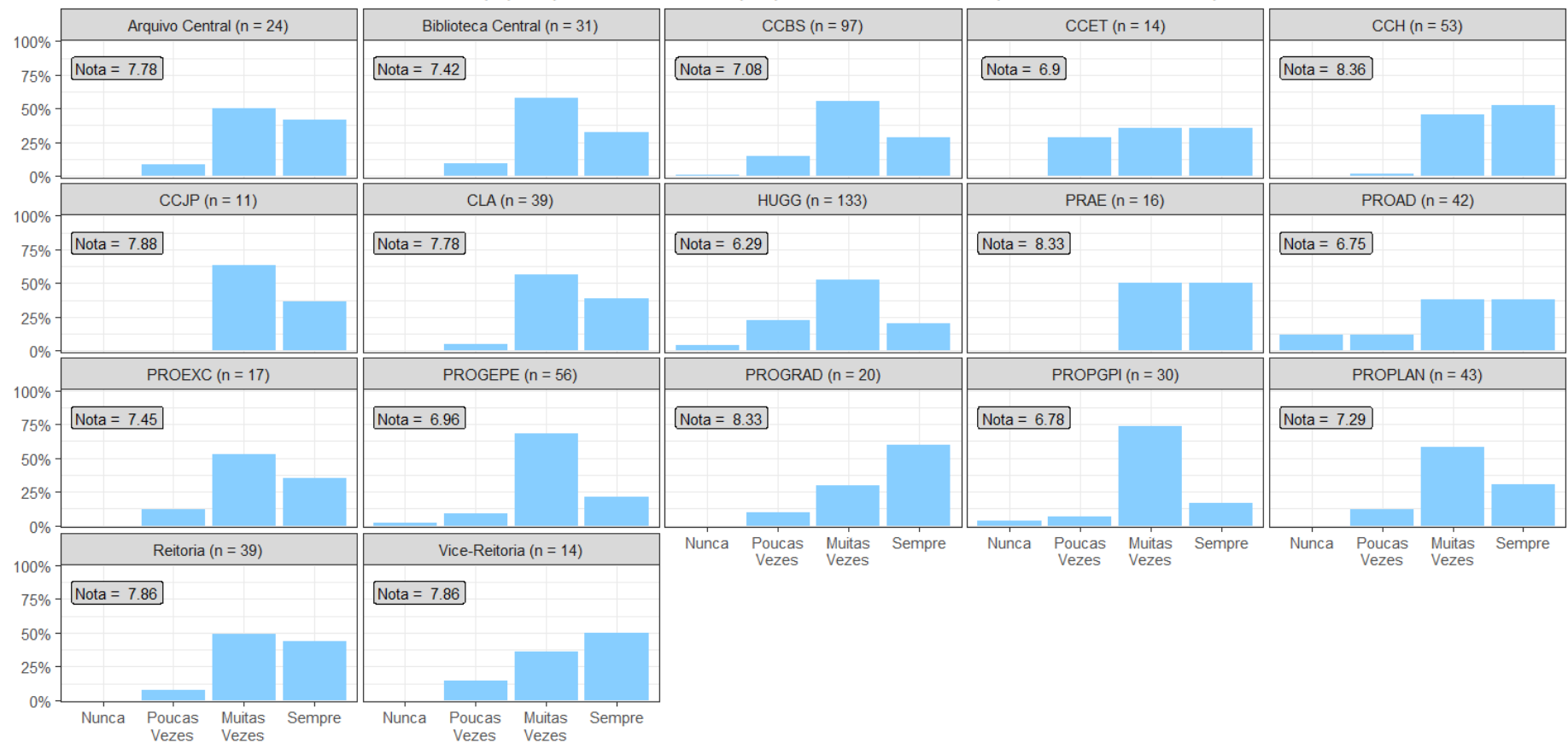


Figura 28 - Melhorias e Inovação, Item F1

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

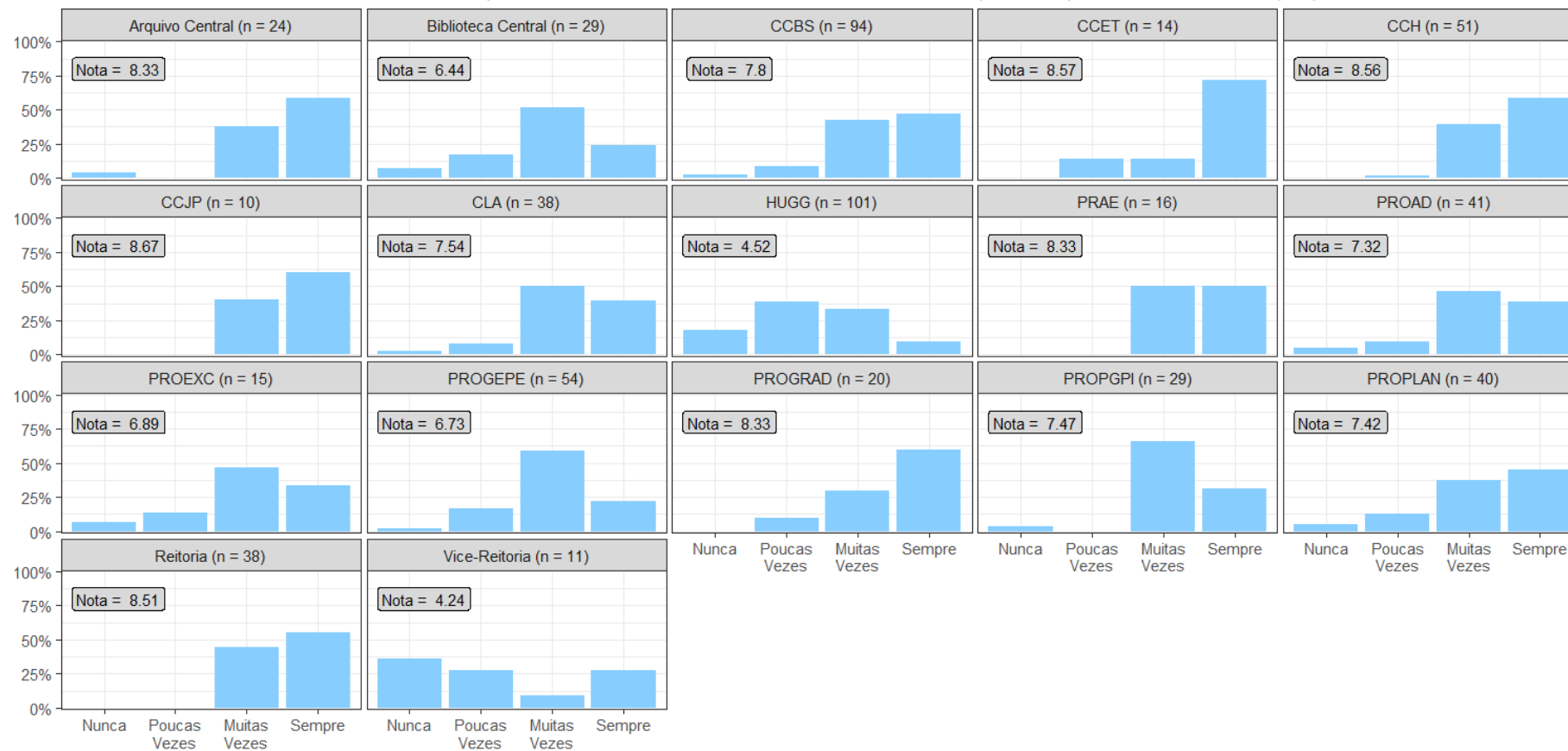


Figura 29 - Melhorias e Inovação, Item F2

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



Figura 30 - Melhorias e Inovação, Item F3

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

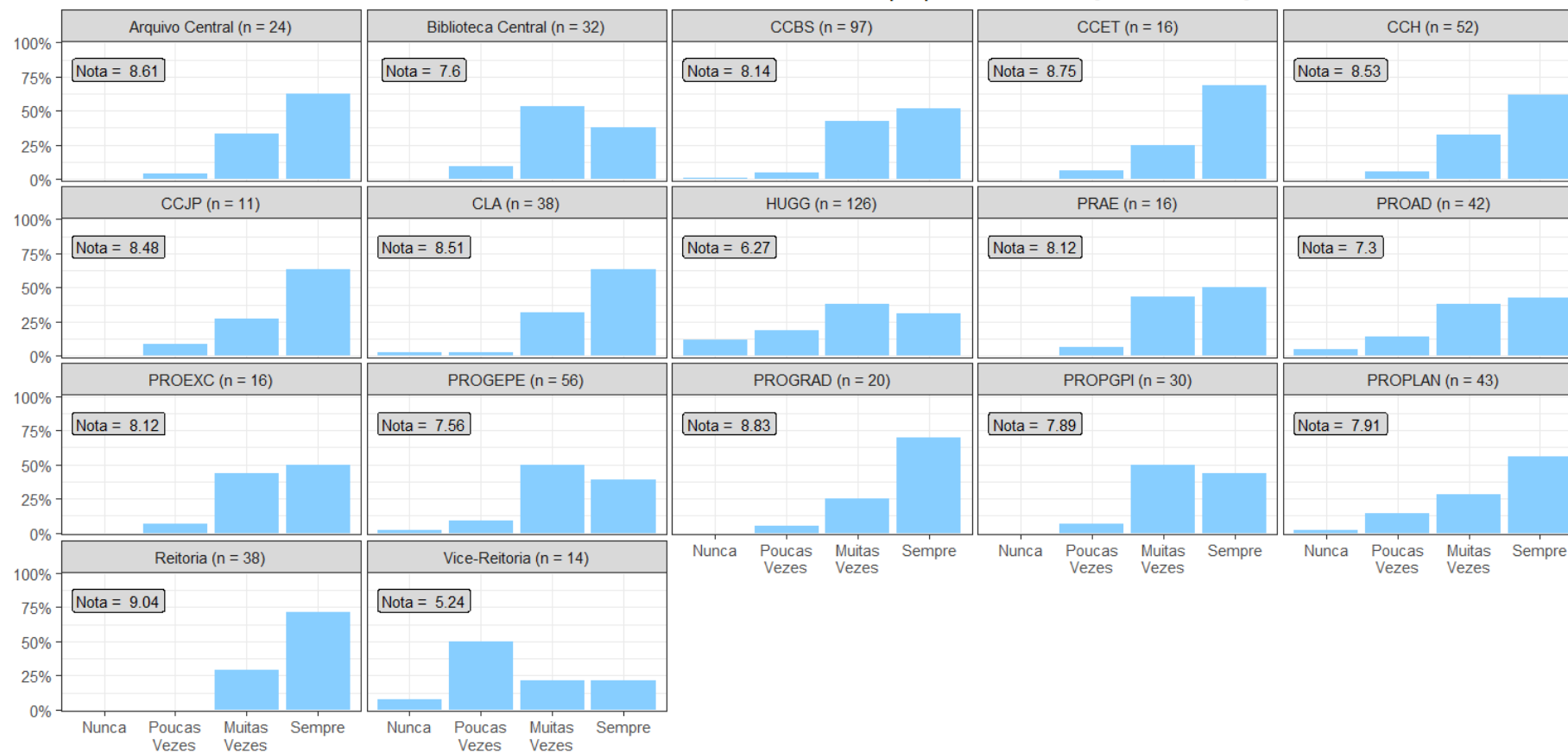


Figura 31 - Melhorias e Inovação, Item F4

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



Figura 32 - Condições de Trabalho, Item G1

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



Figura 33 - Condições de Trabalho, Item G2

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

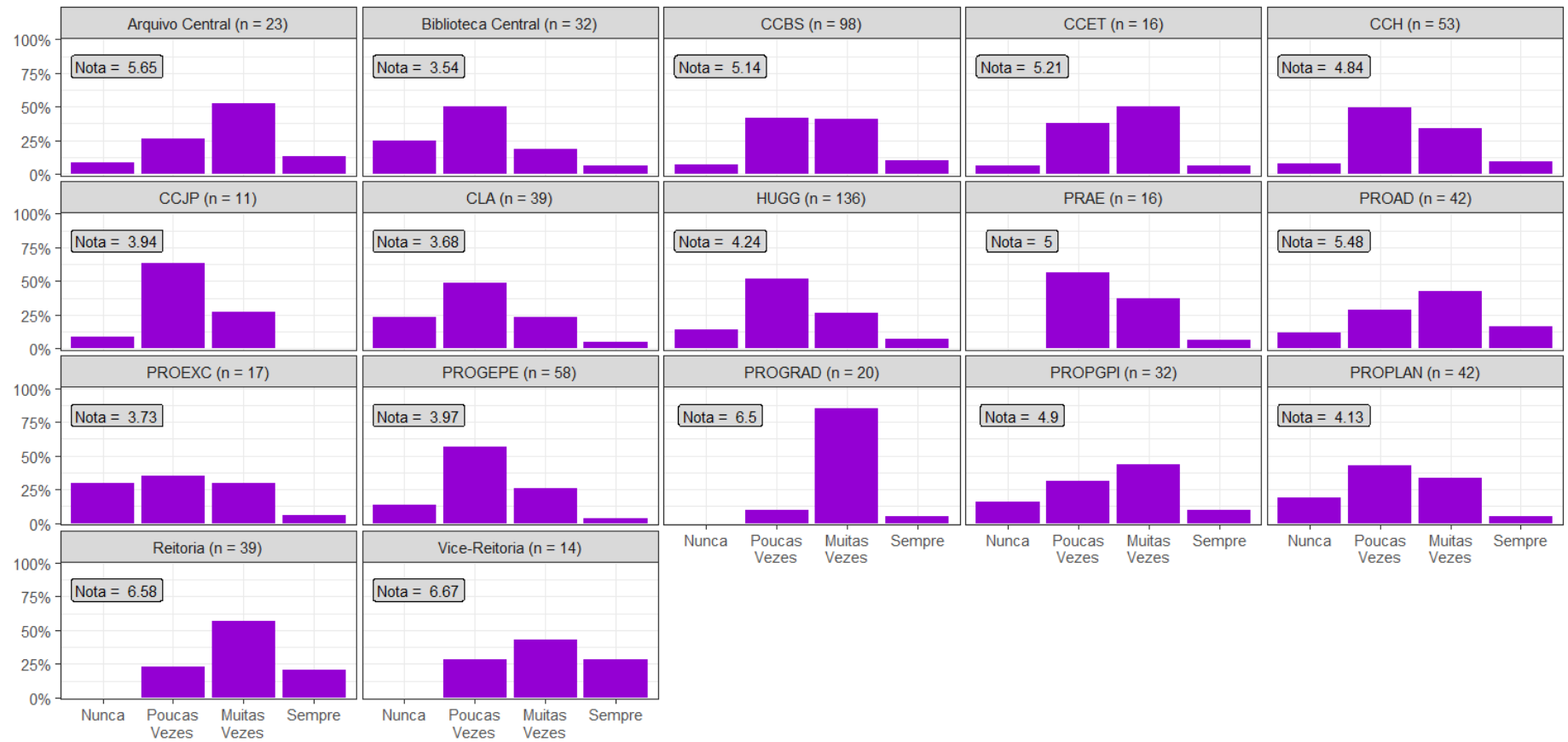


Figura 34 - Condições de Trabalho, Item G3

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

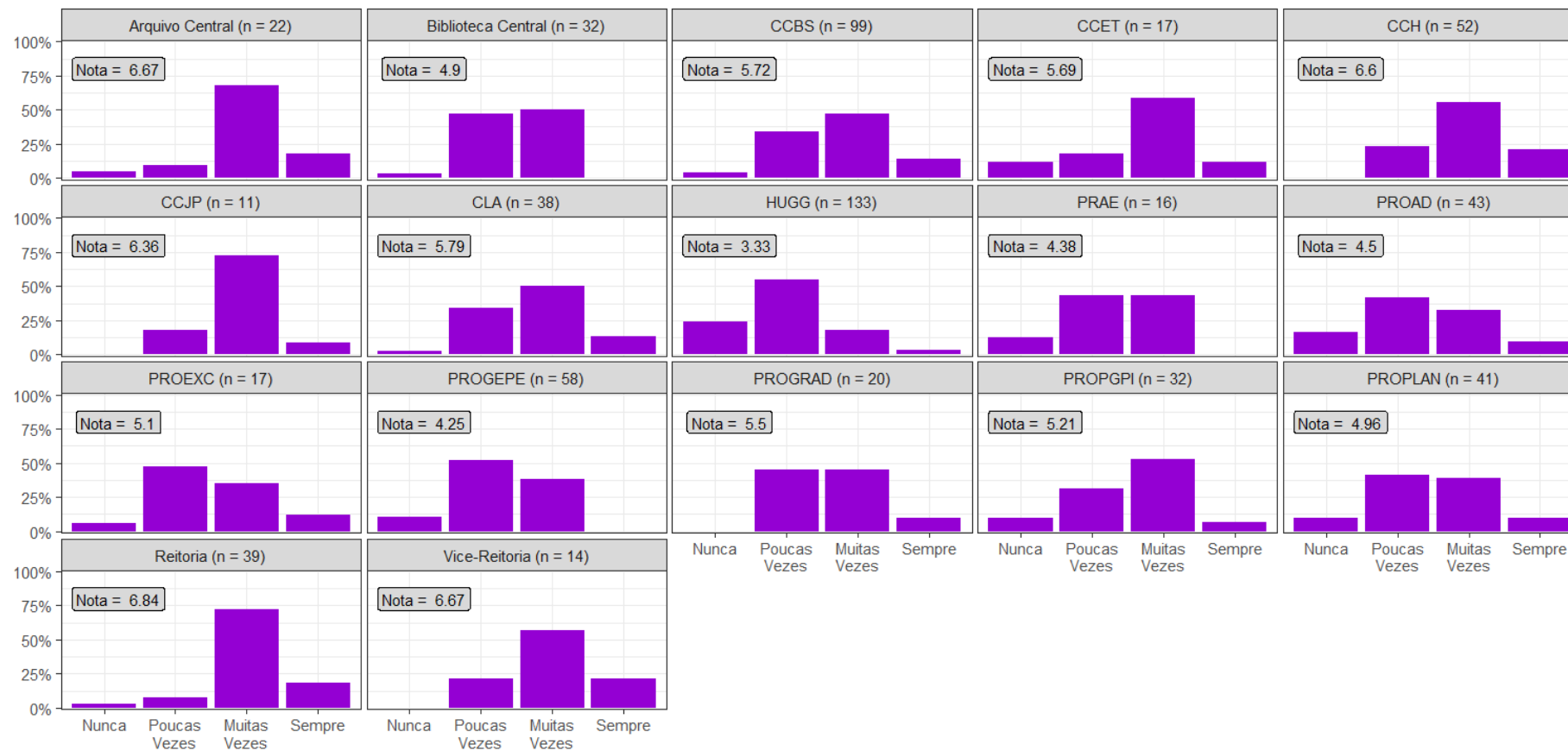


Figura 35 - Condições de Trabalho, Item G4