



**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**  
**dos servidores Técnico-Administrativos:**  
**Anos 2017 e 2018**

**Rio de Janeiro**  
**2019**

**Equipe responsável:**

Assistentes em Administração

**Ana Carla Casado**

**Luana Assumpção**

Assistentes Sociais

**Luciana Souza**

**Mariana Flores**

**Vivian Mattos**

Pedagoga

**Patrícia de Burlet**

Psicóloga

**Luisiane Fernandes**

Técnico em Assuntos Educacionais

**Rodrigo Ferreira**

**Lista de Gráficos:**

Gráfico 1 - Questão I - Ano 2017 .....	11
Gráfico 2 - Questão I - Ano 2018 .....	11
Gráfico 3 - Questão II - Ano 2017 .....	13
Gráfico 4 - Questão II - Ano 2018 .....	14
Gráfico 5 - Questão III - Ano 2017 .....	17
Gráfico 6 - Questão III - Ano 2018 .....	18
Gráfico 7 - Questão IV - Ano 2017 .....	20
Gráfico 8 - Questão IV - Ano 2018 .....	21

**Lista de Tabelas:**

Tabela 1 - Afirmativas com maior frequência de respostas "Não sei informar" por ano. ....	38
Tabela 2 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2017 e 2018 .....	39

**Lista de Quadros:**

Quadro 1 - Relações Interpessoais - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	22
Quadro 2 - Tratamento de Conflitos - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	23
Quadro 3 - Visão Institucional - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	23
Quadro 4 - Liderança de equipe - Autoavaliação de Gestor - 2018 .....	23
Quadro 5 - Reconhecimento - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	24
Quadro 6 - Negociação - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	24
Quadro 7 - Normas - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	25
Quadro 8 - Comunicação - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	25
Quadro 9 - Planejamento e Gestão de Recursos - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	25
Quadro 10 - Desenvolvimento de Equipe - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	26
Quadro 11 - Inovação - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	26

Quadro 12 - Acompanhamento e Feedback - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	27
Quadro 13 - Aperfeiçoamento Contínuo - Autoavaliação do Gestor - 2018 .....	27
Quadro 14 - Comparativo das notas por afirmação das AD 2017 e 2018 .....	29

### **Lista de Figuras:**

Figura 1 - Fator A: Atribuições do Setor, AD 2017 .....	31
Figura 2 - Fator A: Atribuições do Setor, AD 2018 .....	31
Figura 3 - Fator B: Tarefas e Pessoal, AD 2017.....	32
Figura 4 - Fator B: Tarefas e Pessoal, AD 2018.....	32
Figura 5 - Fator C: Planejamento e Trabalho, AD 2017.....	33
Figura 6 - Fator C: Planejamento e Trabalho, AD 2018.....	33
Figura 7 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, AD 2017.....	34
Figura 8 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, AD 2018.....	34
Figura 9 - Fator E: Participação, AD 2017.....	35
Figura 10 - Fator E: Participação, AD 2018.....	35
Figura 11 - Fator F: Melhorias e Inovação, AD 2017. ....	36
Figura 12 - Fator F: Melhorias e Inovação, AD 2018. ....	36
Figura 13 - Fator G: Condições de Trabalho, AD 2017. ....	37
Figura 14 - Fator G: Condições de Trabalho, AD 2018. ....	37
Figura 15 – Atribuições do Setor, Item A1, AD 2017.....	40
Figura 16- Atribuições do Setor, Item A2, AD 2017. ....	41
Figura 17 - Atribuições do Setor, Item A3, AD 2017. ....	42
Figura 18 - Atribuições do Setor, Item A4, AD 2017. ....	43
Figura 19 - Atribuições do Setor, Item A5, AD 2017. ....	44
Figura 20 - Atribuições do Setor, Item A6, AD 2017. ....	45
Figura 21 - Tarefas e Pessoal, Item B1, AD 2017.....	46
Figura 22 - Tarefas e Pessoal, Item B2, AD 2017.....	47

Figura 23 - Tarefas e Pessoal, Item B3, AD 2017.....	48
Figura 24 - Tarefas e Pessoal, Item B4, AD 2017.....	49
Figura 25 - Tarefas e Pessoal, Item B5, AD 2017.....	50
Figura 26 - Tarefas e Pessoal, Item B6, AD 2017.....	51
Figura 27 - Planejamento e Trabalho, Item C1, AD 2017.....	52
Figura 28 - Planejamento e Trabalho, Item C2, AD 2017.....	53
Figura 29 - Planejamento e Trabalho, Item C3, AD 2017.....	54
Figura 30 - Planejamento e Trabalho, Item C4, AD 2017.....	55
Figura 31 - Planejamento e Trabalho, Item C5, AD 2017.....	56
Figura 32 - Planejamento e Trabalho, Item C6, AD 2017.....	57
Figura 33 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1, AD 2017.....	58
Figura 34 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2, AD 2017.....	59
Figura 35 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3, AD 2017.....	60
Figura 36 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D4, AD 2017.....	61
Figura 37 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D5, AD 2017.....	62
Figura 38 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D6, AD 2017.....	63
Figura 39 - Participação, Item E1, AD 2017.....	64
Figura 40 - Participação, Item E2, AD 2017.....	65
Figura 41 - Participação, Item E3, AD 2017.....	66
Figura 42 - Participação, Item E4, AD 2017.....	67
Figura 43 - Participação, Item E5, AD 2017.....	68
Figura 44 - Participação, Item E6, AD 2017.....	69
Figura 45 - Melhorias e Inovação, Item F1, AD 2017.....	70
Figura 46 - Melhorias e Inovação, Item F2, AD 2017.....	71
Figura 47 - Melhorias e Inovação, Item F3, AD 2017.....	72
Figura 48 - Melhorias e Inovação, Item F4, AD 2017.....	73
Figura 49 - Melhorias e Inovação, Item F5, AD 2017.....	74

Figura 50 - Melhorias e Inovação, Item F6, AD 2017. ....	75
Figura 51 - Condições de Trabalho, Item G1, AD 2017. ....	76
Figura 52 - Condições de Trabalho, Item G2, AD 2017. ....	77
Figura 53 - Condições de Trabalho, Item G3, AD 2017. ....	78
Figura 54 - Condições de Trabalho, Item G4, AD 2017. ....	79
Figura 55 - Condições de Trabalho, Item G5, AD 2017. ....	80
Figura 56 - Condições de Trabalho, Item G6, AD 2017. ....	81
Figura 57 - Atribuições do Setor, Item A1, AD 2018. ....	82
Figura 58 - Atribuições do Setor, Item A2, AD 2018. ....	83
Figura 59 - Atribuições do Setor, Item A3, AD 2018. ....	84
Figura 60 - Atribuições do Setor, Item A4, AD 2018. ....	85
Figura 61 - Atribuições do Setor, Item A5, AD 2018. ....	86
Figura 62 - Atribuições do Setor, Item A6, AD 2018. ....	87
Figura 63 - Tarefas e Pessoal, Item B1, AD 2018. ....	88
Figura 64 - Tarefas e Pessoal, Item B2, AD 2018. ....	89
Figura 65 - Tarefas e Pessoal, Item B3, AD 2018. ....	90
Figura 66 - Tarefas e Pessoal, Item B4, AD 2018. ....	91
Figura 67 - Tarefas e Pessoal, Item B5, AD 2018. ....	92
Figura 68 - Tarefas e Pessoal, Item B6, AD 2018. ....	93
Figura 69 - Planejamento do Trabalho, Item C1, AD 2018. ....	94
Figura 70 - Planejamento do Trabalho, Item C2, AD 2018. ....	95
Figura 71 - Planejamento do Trabalho, Item C3, AD 2018. ....	96
Figura 72 - Planejamento do Trabalho, Item C4, AD 2018. ....	97
Figura 73 - Planejamento do Trabalho, Item C5, AD 2018. ....	98
Figura 74 - Planejamento do Trabalho, Item C6, AD 2018. ....	99
Figura 75 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1, AD 2018. ....	100
Figura 76 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2, AD 2018. ....	101

Figura 77 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3, AD 2018.....	102
Figura 78- Desenvolvimento do Trabalho, Item D4, AD 2018.....	103
Figura 79 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D5, AD 2018.....	104
Figura 80 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D6, AD 2018.....	105
Figura 81 - Participação, Item E1, AD 2018. ....	106
Figura 82 - Participação, Item E2, AD 2018. ....	107
Figura 83 - Participação, Item E3, AD 2018. ....	108
Figura 84 - Participação, Item E4, AD 2018. ....	109
Figura 85 - Participação, Item E5, AD 2018. ....	110
Figura 86 - Participação, Item E6, AD 2018. ....	111
Figura 87 - Melhorias e Inovação, Item F1, AD 2018. ....	112
Figura 88 - Melhorias e Inovação, Item F2, AD 2018. ....	113
Figura 89 - Melhorias e Inovação, Item F3, AD 2018. ....	114
Figura 90 - Melhorias e Inovação, Item F4, AD 2018. ....	115
Figura 91 - Melhorias e Inovação, Item F5, AD 2018. ....	116
Figura 92 - Melhorias e Inovação, Item F6, AD 2018. ....	117
Figura 93 - Condições de Trabalho, Item G1, AD 2018. ....	118
Figura 94 - Condições de Trabalho, Item G2, AD 2018. ....	119
Figura 95 - Condições de Trabalho, Item G3, AD 2018. ....	120
Figura 96 - Condições de Trabalho, Item G4, AD 2018. ....	121
Figura 97 - Condições de Trabalho, Item G5, AD 2018. ....	122
Figura 98 - Condições de Trabalho, Item G6, AD 2018. ....	123

## Sumário

1 - INTRODUÇÃO .....	9
2 – RESULTADOS .....	10
2.1 PRÉ-AVALIAÇÃO.....	10
2.2 AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR.....	22
2.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO .....	28
2.4 NOTAS INDIVIDUAIS.....	38
3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
ANEXOS.....	40
AGCT – Gráficos por afirmação das grandes Unidades – AD 2017.....	40
Gráficos: Atribuições do Setor – 2017:.....	40
Gráficos: Tarefas e Pessoal – 2017.....	46
Gráficos: Planejamento e Trabalho – 2017 .....	52
Gráficos: Desenvolvimento do Trabalho – 2017.....	58
Gráficos: Participação - 2017 .....	64
Gráficos: Melhorias e Inovação - 2017 .....	70
Gráficos: Condições de Trabalho – 2017 .....	76
AGCT – Gráficos por afirmação das grandes Unidades – AD 2018.....	82
Gráficos: Atribuições do Setor – 2018.....	82
Gráficos: Tarefas e Pessoal - 2018 .....	88
Gráficos: Planejamento do Trabalho - 2018.....	94
Gráficos: Desenvolvimento do Trabalho - 2018 .....	100
Gráficos: Participação - 2018 .....	106
Gráficos: Melhorias e Inovação - 2018 .....	112
Gráficos: Condições de Trabalho – 2018 .....	118



## 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 Gafrée e Guinle (HUGG), que contemplam a avaliação da chefia e a autoavaliação do servidor.
- 2) *Formulários on line*<sup>2</sup>, direcionados ao restante das lotações, que possuem 4 etapas<sup>3</sup>: 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.

Além da emissão deste relatório e, entendendo que tais dados podem **auxiliar no levantamento dos desafios, possíveis avanços e das dificuldades dos processos de trabalho, tornando propensa a viabilização de melhorias**, o SAAPT/PROGEPE procederá ao(à):

1. Identificação dos setores da Universidade que, no período avaliativo, apresentaram maior fragilidade em seus processos de trabalho, convidando-os a realizar, junto ao SAAPT, um trabalho de reflexão com o objetivo de estimular a construção de propostas de melhorias e soluções de forma coletiva e dialogada com todos os membros da equipe e chefia;
2. Envio do resultado sobre a Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho a todos os gestores e suas equipes para que, em conjunto, possam identificar pontos fortes e fracos relativos ao cotidiano do trabalho e de forma dialogada construam estratégias que visem melhorias;

---

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

<sup>2</sup> A partir das diretrizes elaboradas pelo SAAPT, o sistema foi criado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC).

<sup>3</sup> Todos os formulários foram criados após intensa pesquisa em todas as Instituições Federais do Ensino Superior (IFES) e com a assessoria do Grupo de Apoio Estatístico (GAE), na figura do professor Steven Dutt Ross. Os instrumentos estão em constante construção e, para tanto, recolhemos as sugestões dos servidores ao longo dos anos. Ademais, foi criado, no primeiro semestre de 2018, o 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 da Escola de Matemática da Unirio.

3. Encaminhamento dos dados compilados nos formulários que compõem a Avaliação de Desempenho Anual aos setores responsáveis por providências referentes a demandas específicas na instituição.

Os resultados das notas da AGCT, por fator, considerando-se as grandes Unidades da Universidade, estão apresentados em anexo ao final deste relatório.

## 2 – RESULTADOS

### 2.1 PRÉ-AVALIAÇÃO

Em 2016, a PROGEPE iniciou o projeto **Banco de Ideias**, cujo objetivo era criar um espaço para que a comunidade universitária pudesse divulgar e ser reconhecida por suas boas ideias e práticas. O tema escolhido para essa primeira edição foi **Avaliação de Desempenho** e teve como premiação principal a ideia da servidora técnica-administrativa Regina Oliveira de Almeida, lotada na Biblioteca Central, que propunha a *“realização, antes da Avaliação de Desempenho, de diálogo entre os servidores e a chefia da equipe a respeito dos aspectos que circunscrevem o cotidiano do trabalho, produzindo ao final um relatório”*. A ideia foi então incorporada pelo Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho (SAAPT) e passou a fazer parte, já na edição de 2017, da Avaliação de Desempenho anual dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade, com o título de **Pré-avaliação**.

Este importante momento inicia o processo avaliativo, uma vez que a chefia imediata de cada setor realiza uma reunião prévia com sua equipe para que sejam debatidas as características do trabalho nesse local ao longo do último ano, ponderando dificuldades e desafios para o seu desenvolvimento. Para guiar o diálogo nesse momento, foram propostas quatro perguntas que deviam ser respondidas posteriormente pelo gestor no próprio sistema, antes mesmo de realizar as avaliações dos servidores de sua equipe.

A partir da compilação e análise dos dados coletados da Avaliação de Desempenho em 2017 e 2018, 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 para os dois anos em questão, com mínima diferença nos resultados,

como fica evidenciado pela análise dos gráficos abaixo. O planejamento coletivo é passo fundamental para que as tarefas e atividades dos setores possam ocorrer de maneira minimamente satisfatória ao longo do ano. Portanto, é bastante significativo que quase todos os locais de trabalho tenham conseguido fazê-lo a contento. Os poucos setores que não tiveram êxito nessa questão alegaram, de um modo geral e considerando-se os dois períodos anuais, que o número elevado de atividades e a escassez de força de trabalho tornaram o planejamento difícil ou inviável de ser realizado.

Gráfico 1 - Questão I - Ano 2017

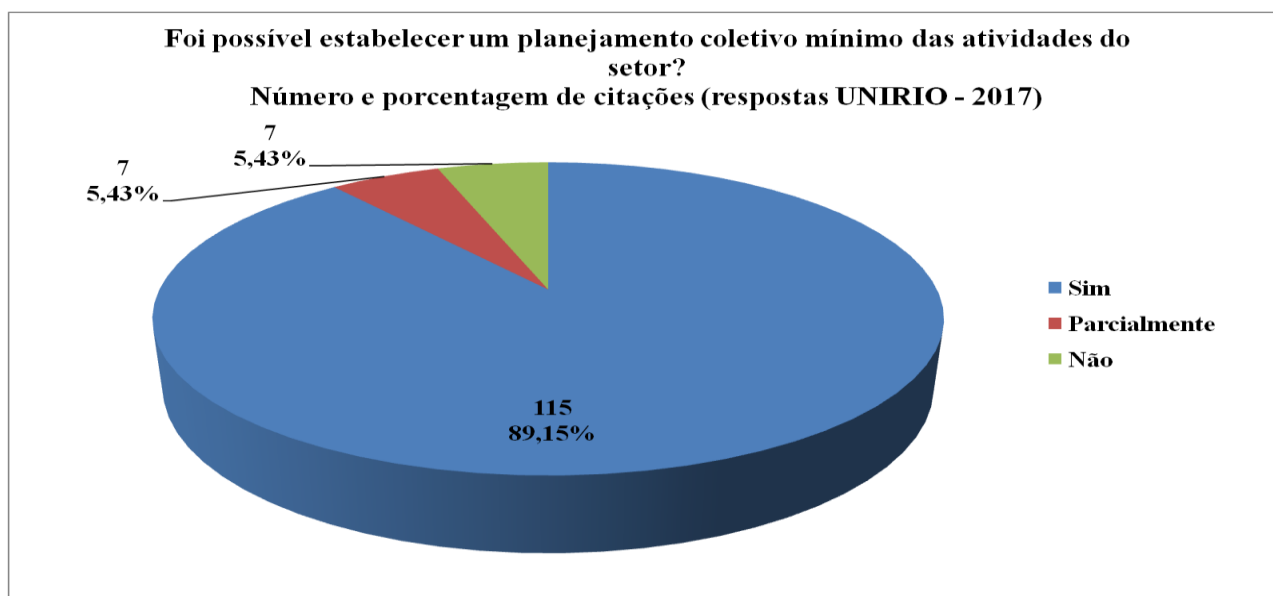
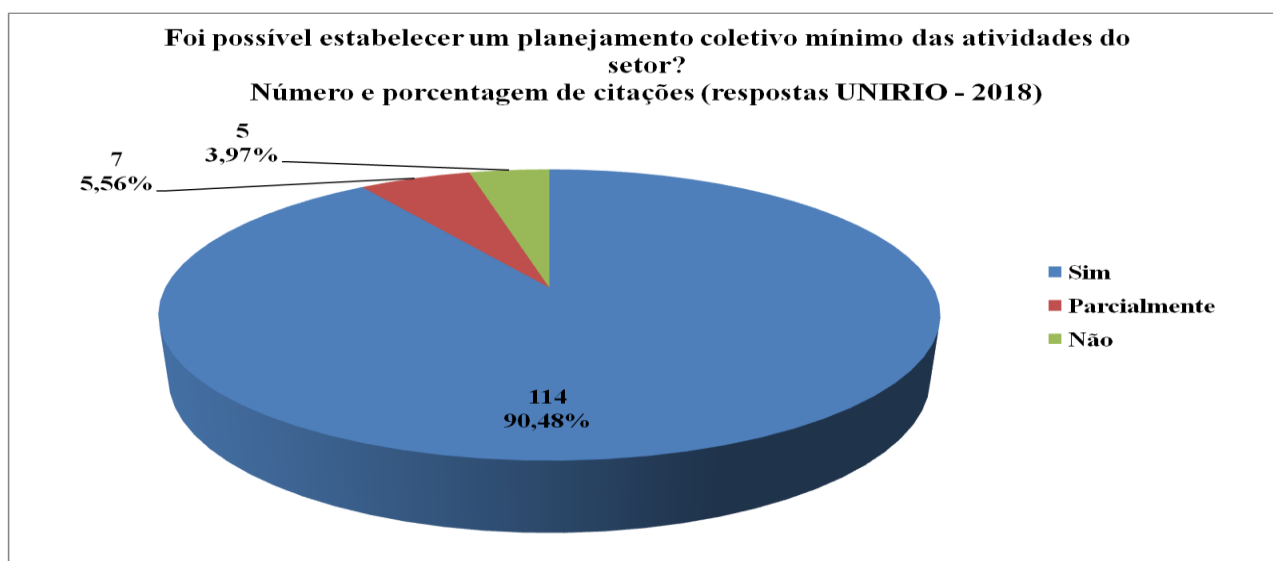


Gráfico 2 - Questão I - Ano 2018



### Quais foram os avanços alcançados pelo setor?

Inúmeros avanços foram citados pelos setores em resposta a essa pergunta para os anos de 2017 e 2018. Para o primeiro período considerado, o item que se destacou de forma bastante consistente em toda a UNIRIO foi a **criação de novos procedimentos**, com 70 citações (23% do total). Também foram significativas as menções ao **aprimoramento dos processos de trabalho** (48 citações ou 16% do total), **melhoria da divulgação** (24 citações ou 8% do total), **aprimoramento do espaço físico** e **aumento do número de trabalhadores** (22 citações ou 7% do total para cada uma destas).

Há mudanças quando se observa o panorama para o ano de 2018. Nesse caso, o item mais citado foi o **aprimoramento dos processos de trabalho**, com 59 menções (22% do total). Destacaram-se também a **criação de novos procedimentos** e **melhores planejamento e execução** (43 citações ou 16% do total para cada uma destas), além de **aprimoramento do espaço físico** (21 citações ou 8% do total) e **aumento do número de trabalhadores** (17 citações ou 6% do total).

Considerando-se as Unidades Superiores da Universidade no período de 2017, a **criação de novos procedimentos** foi o que obteve o maior destaque, notadamente entre os setores que compõem a Reitoria, o CCH e a PROGRAD, com 37 citações somadas, aproximadamente 52% do total mencionado para esse item. Merecem destaque ainda a **resolução de pendências**, que alcançou no CCH as 10 citações (55% do total referente ao item); o item **melhores planejamento e execução**, que obteve na Biblioteca Central 10 menções de um total de 16 (62% do total desse item); e o **aprimoramento dos processos de trabalho**, item em que a PROGEPE se destacou, com 11 citações do total de 48 (quase 23% desse item). O CCH foi a Unidade que citou o maior número de avanços em 2017: 11 itens diferentes foram mencionados pelos setores que o compõem.

Para o ano de 2018, a Unidade Superior cujos setores mais mencionaram o item **aprimoramento dos processos de trabalho** foi a PROGEPE, com 14 citações (cerca de 23% do total para esse item). Outros itens em destaque nesse ano foram **melhores planejamento e execução**, cujas 15 citações somadas do CCBS e da PROAD atingem cerca de 35% do total para esse item, e a **criação de novos procedimentos**, que obteve 17 menções na PROGEPE (quase 40% do total citado para esse item). Os 14 itens diferentes mencionados por seus setores tornaram a PROGEPE a Unidade Superior que citou o maior número de avanços em 2018.

Gráfico 3 - Questão II - Ano 2017

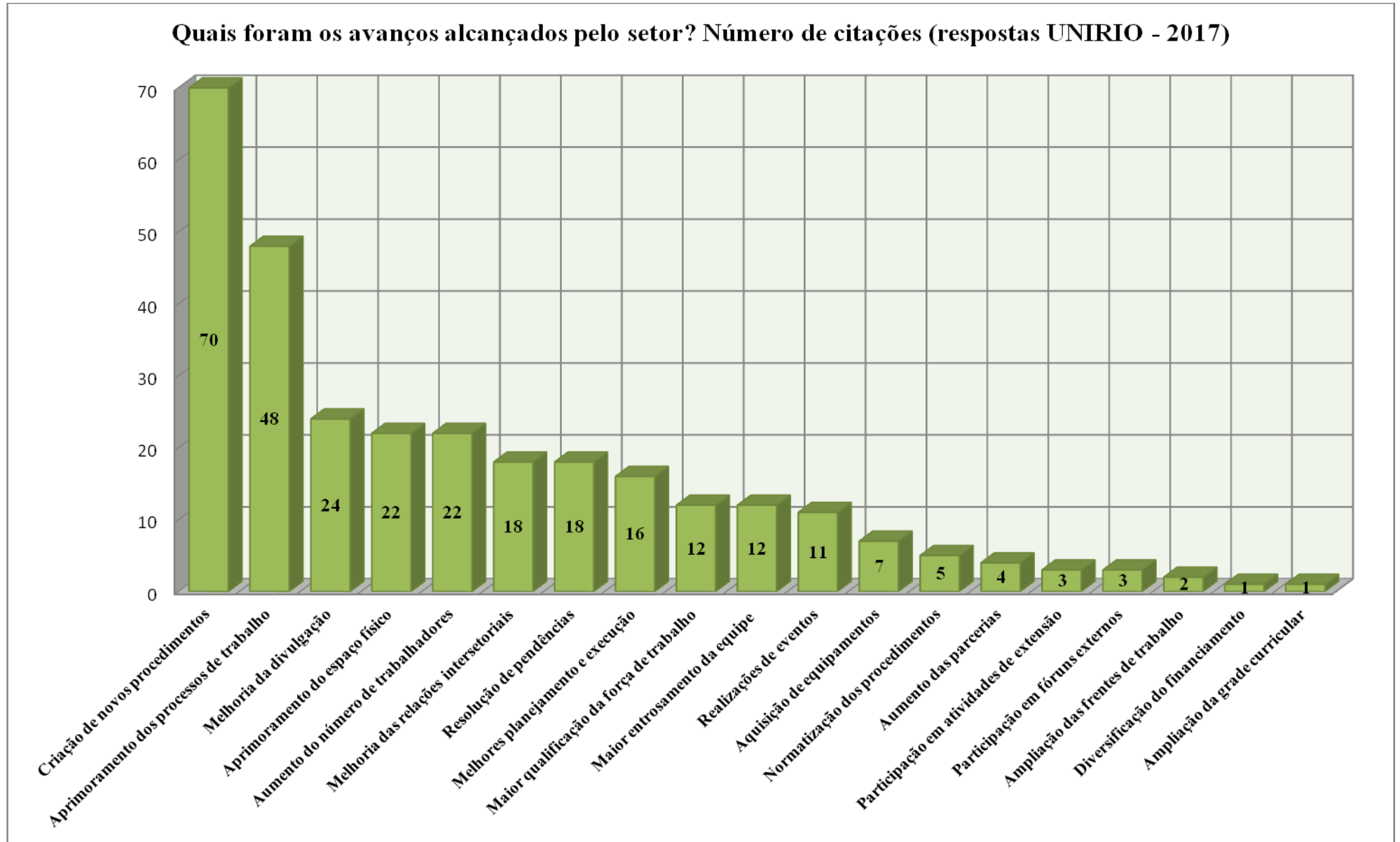
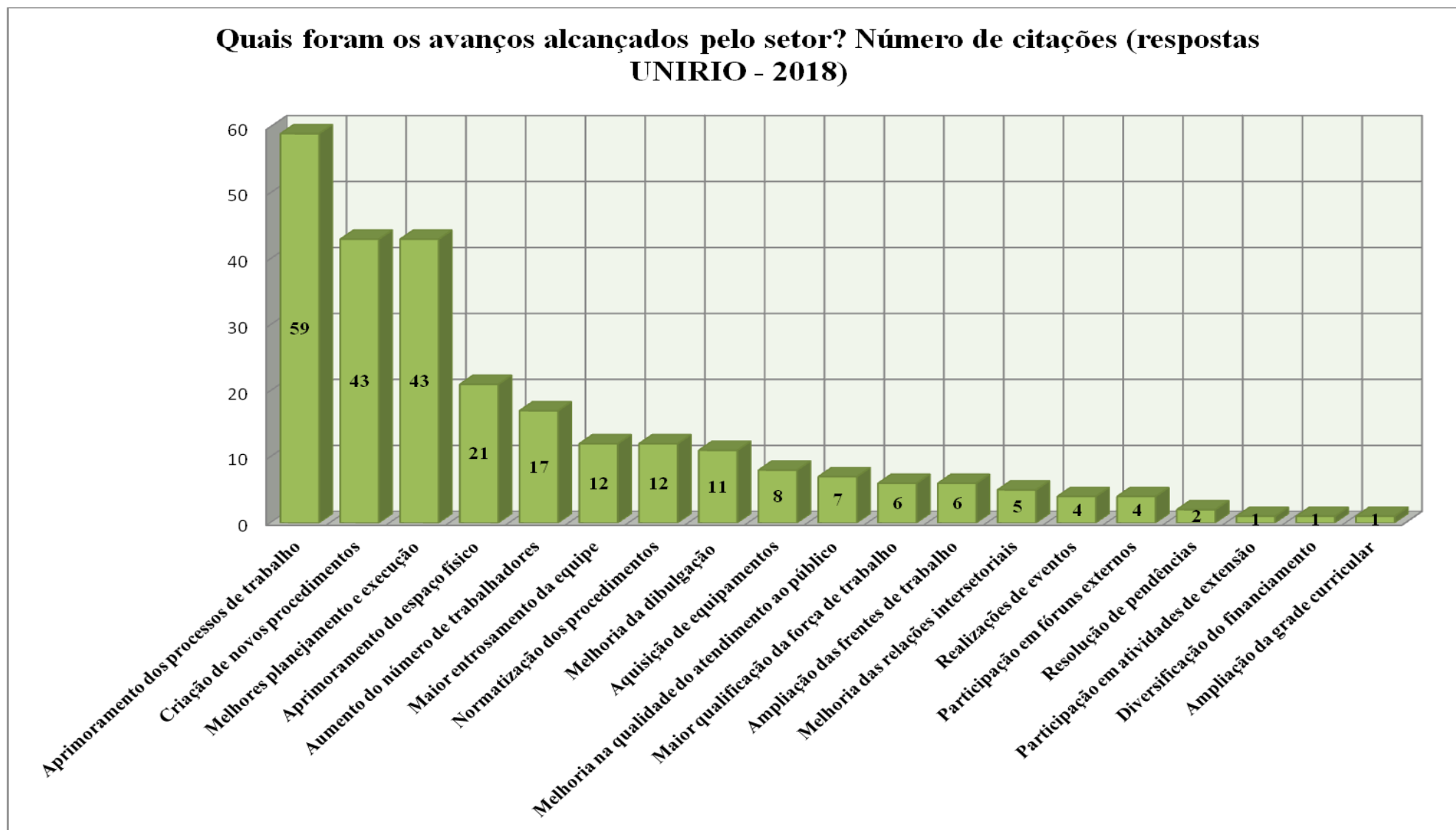


Gráfico 4 - Questão II - Ano 2018



### 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, como já citado) em 2017 e 2018, tivemos um amplo leque de respostas. Para o primeiro ano, o item **recursos escassos** foi a citação mais recorrente, com impressionantes 87 menções (28% do total), o que pode ser considerado como já esperado, devido à crescente precarização que temos vivenciado nos últimos anos na instituição. Destacaram-se entre as dificuldades mencionadas pelos setores outros dois temas que são igualmente (e infelizmente) recorrentes: a **força de trabalho insuficiente** e a **precariedade do espaço físico**, com 56 e 55 citações, respectivamente (18% para cada uma do total citado). Também teve número expressivo de menções o item **fragilidade da relação e comunicação intersetorial**, com 25 citações (8% do total).

Para o ano de 2018, tivemos a permanência dos itens **recursos escassos** (78 menções ou 31% do total), **precariedade do espaço físico** (50 citações ou 20% do total) e **força de trabalho insuficiente** (35 menções ou 14% do total) entre os três problemas mais citados, porém, com mudança de posição entre os dois últimos e podendo ser notada uma pequena redução nas menções a eles, especialmente no caso da **força de trabalho insuficiente**. A **fragilidade da relação e comunicação intersetorial** também obteve resultado significativo: foram 27 citações ou 11% do total.

Para as Unidades Superiores no ano de 2017, tivemos como relevante o número de vezes em que os setores do CCH mencionaram o problema dos **recursos escassos**: 13 (quase 15% do total citado para esse item) e também em relação à **precariedade do espaço físico**, com 10 menções (18% do total desse item). Outro local com muitas citações em relação às dificuldades foi o CCBS, que mencionou 15 vezes o item **recursos escassos** (17% do total para esse problema) e fez outras 15 citações à **precariedade do espaço físico** (27% do total para o item em questão). Destacaram-se ainda o CLA, com nove menções aos **recursos escassos** (10% do total desse item) e a Biblioteca Central, que citou também nove vezes os **recursos escassos** e oito vezes a questão da **força de trabalho insuficiente** (14% do quantitativo desse item). A PROGEPE foi Unidade que enumerou a maior quantidade de dificuldades à execução de seu planejamento em 2017, tendo mencionado nove obstáculos diferentes para o bom desempenho de suas atividades.

Com relação ao ano de 2018, foram significativas as citações aos **recursos escassos** nos setores do CCBS e da PROGEPE, com 12 menções cada, e também no CCH e na Biblioteca Central, com 11 e 8, respectivamente. Somadas, as citações desses quatro locais representam 55% do total para o item. O CCH também se destacou nas menções à **precariedade do espaço físico**, com nove citações (18% do quantitativo desse item). A PROGEPE e a PROGRAD tiveram participação significativa nas

menções à **fragilidade da relação e comunicação intersetorial** (13 citações somadas ou 48% do total para o item). A PROPLAN citou o problema da **força de trabalho insuficiente** sete vezes (20% do total referente ao item). Por fim, a **falta de padronização de procedimentos** foi citada sete vezes pela PROGEPE (aproximadamente 54% do total desse item). A PROGEPE foi a Unidade Superior que citou o maior número de dificuldades em 2018: 14 problemas foram mencionados por seus setores.



Gráfico 5 - Questão III - Ano 2017

**Quais foram as maiores dificuldades para realizar o pretendido durante o ano? Número de citações (respostas UNIRIO - 2017)**

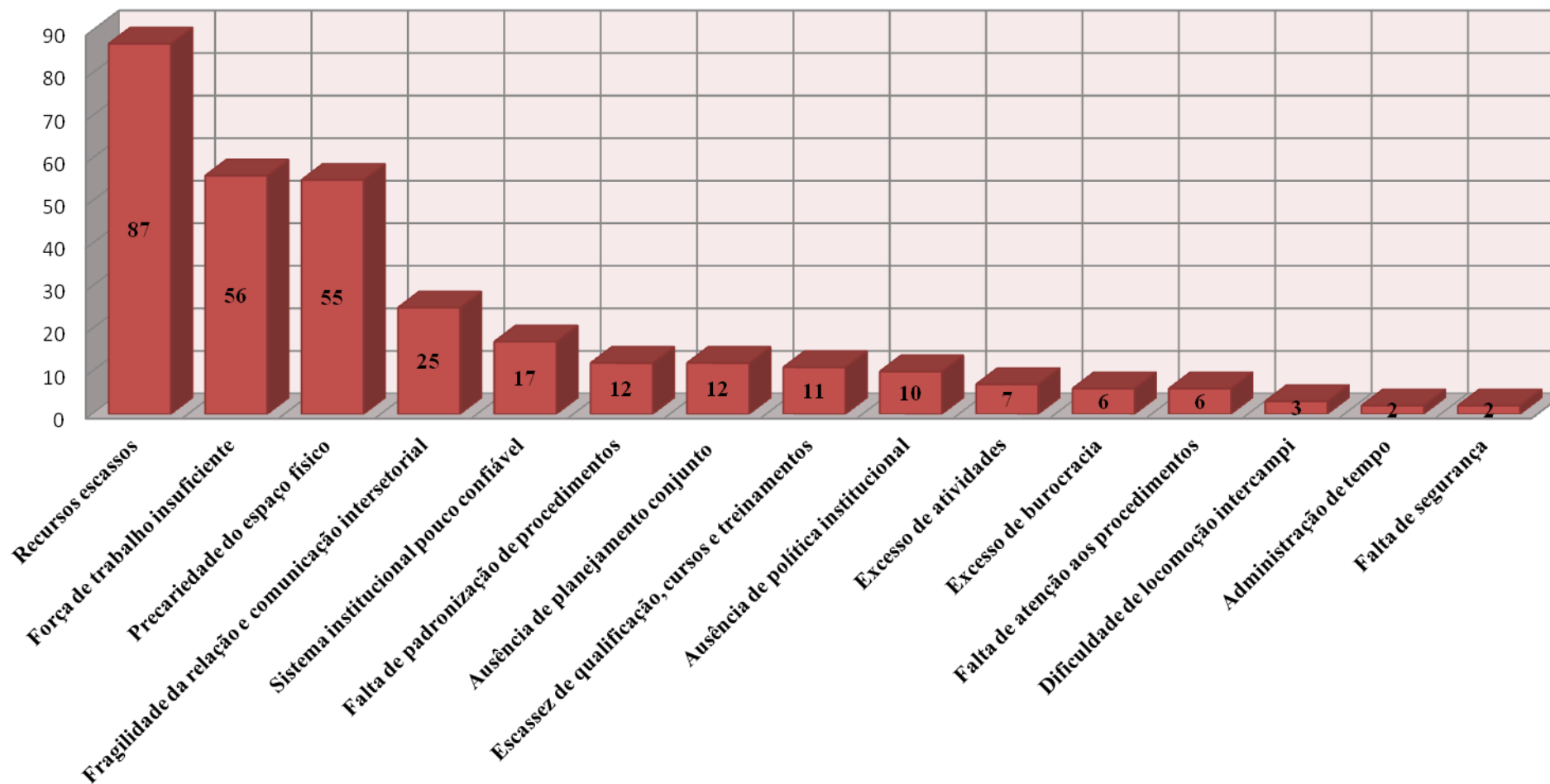
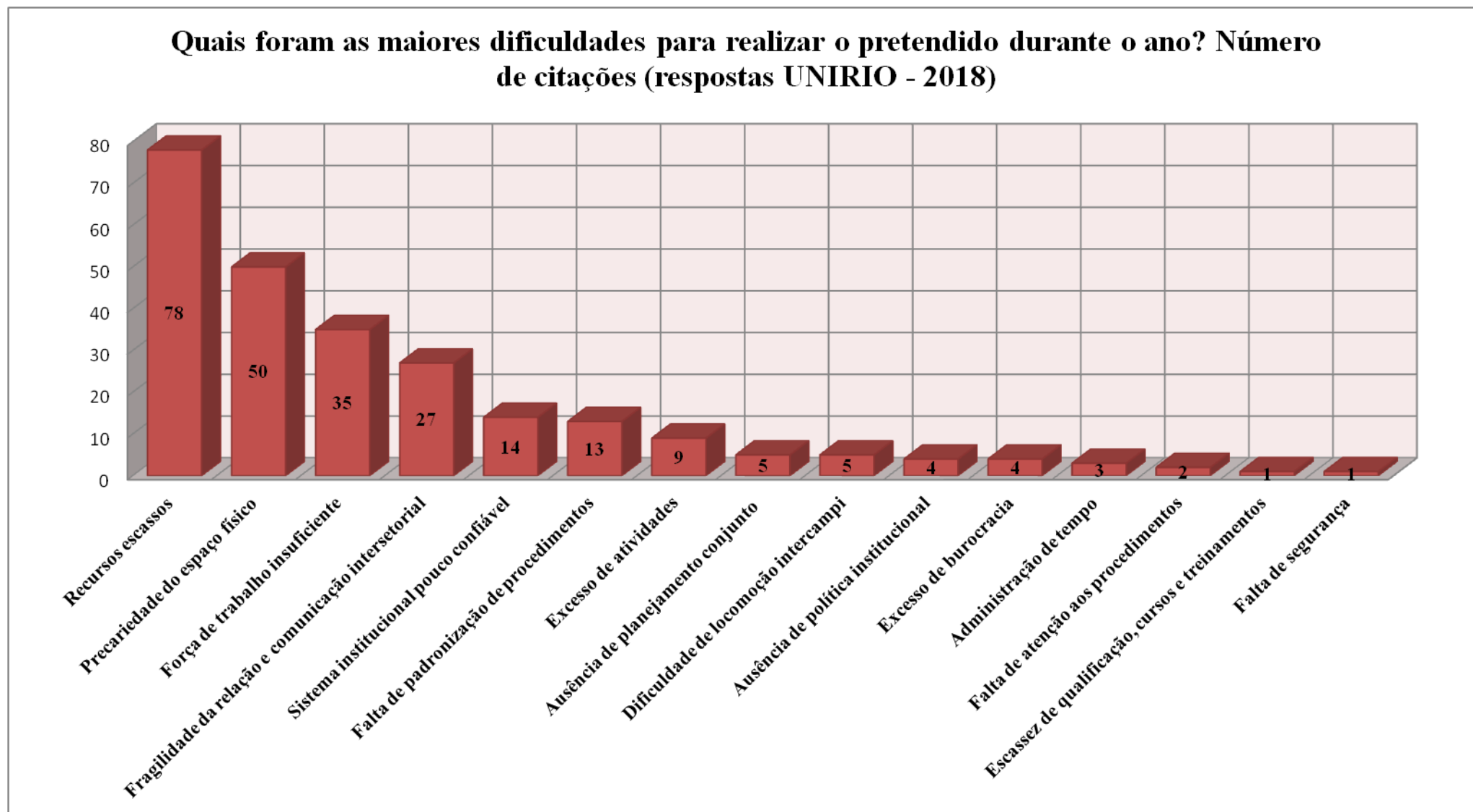


Gráfico 6 - Questão III - Ano 2018



## O que é possível fazer para melhorar?

As propostas de melhorias apontadas pelos setores da UNIRIO na Pré-avaliação, em 2017 e 2018, foram bastante variadas e estão nitidamente relacionadas com as dificuldades para realizar o planejado já sinalizadas nas respostas à pergunta anterior. Para o primeiro ano, os destaques ficaram com a necessidade de **contratação de pessoal** (43 citações ou 18% do total), o **aprimoramento dos processos internos e externos** (mesma quantidade do item anterior), a **melhoria da infraestrutura** (35 menções ou 15% do total) e o **fornecimento adequado de recursos** (citado 29 vezes ou 12% do total). Somados, esses temas perfazem 63% do total de menções para a pergunta em questão. Outros itens cujas menções foram relevantes foram as propostas de **melhoria da capacitação dos servidores** (21 citações ou 9% do total), de melhor **adequação de verbas** (18 menções ou 8% do total) e de **melhoria da comunicação intersetorial** (15 citações ou 6% do total).

Para o ano de 2018, tivemos a proposta do **fornecimento adequado de recursos** alcançando o maior número de citações (40 vezes), seguida do **aprimoramento dos procedimentos internos e externos** (37 citações), **melhoria da infraestrutura** (34) e **contratação de pessoal** (29). Esses destaques somados atingem um percentual de 66% do total de itens mencionados para a pergunta em tela.

Considerando-se as Unidades Superiores da UNIRIO em 2017, a Biblioteca Central se sobressaiu no número de menções à necessidade de **contratação de pessoal** (10 citações ou 23% do total desse item) e de **aprimoramento dos procedimentos internos e externos** (nove citações ou 21% do total do item). A PROGEPE também se destacou nesse último quesito, com as mesmas nove citações da Biblioteca. Para esse primeiro ano, as Unidades que listaram a maior quantidade de propostas de melhorias para a Universidade foram o CCH, o CCBS, o CLA e a PROPLAN, com sete itens cada.

Já para o ano de 2018, foram significativas as citações da PROGRAD para a proposta de **contratação de pessoal** (seis menções ou 20% do total para esse item), do CCBS para o **fornecimento adequado de recursos** (nove referências ou 22% do total do item) e para a **melhoria da infraestrutura** (sete citações ou 20% do total desse item), e da PROGEPE para a necessidade do **planejamento coletivo** (cinco menções ou 45% do total do item). A Unidade Superior que elencou o maior número de propostas de melhorias em 2018 foi a PROGEPE, com 13 itens tendo sido citados por seus setores.

Gráfico 7 - Questão IV - Ano 2017

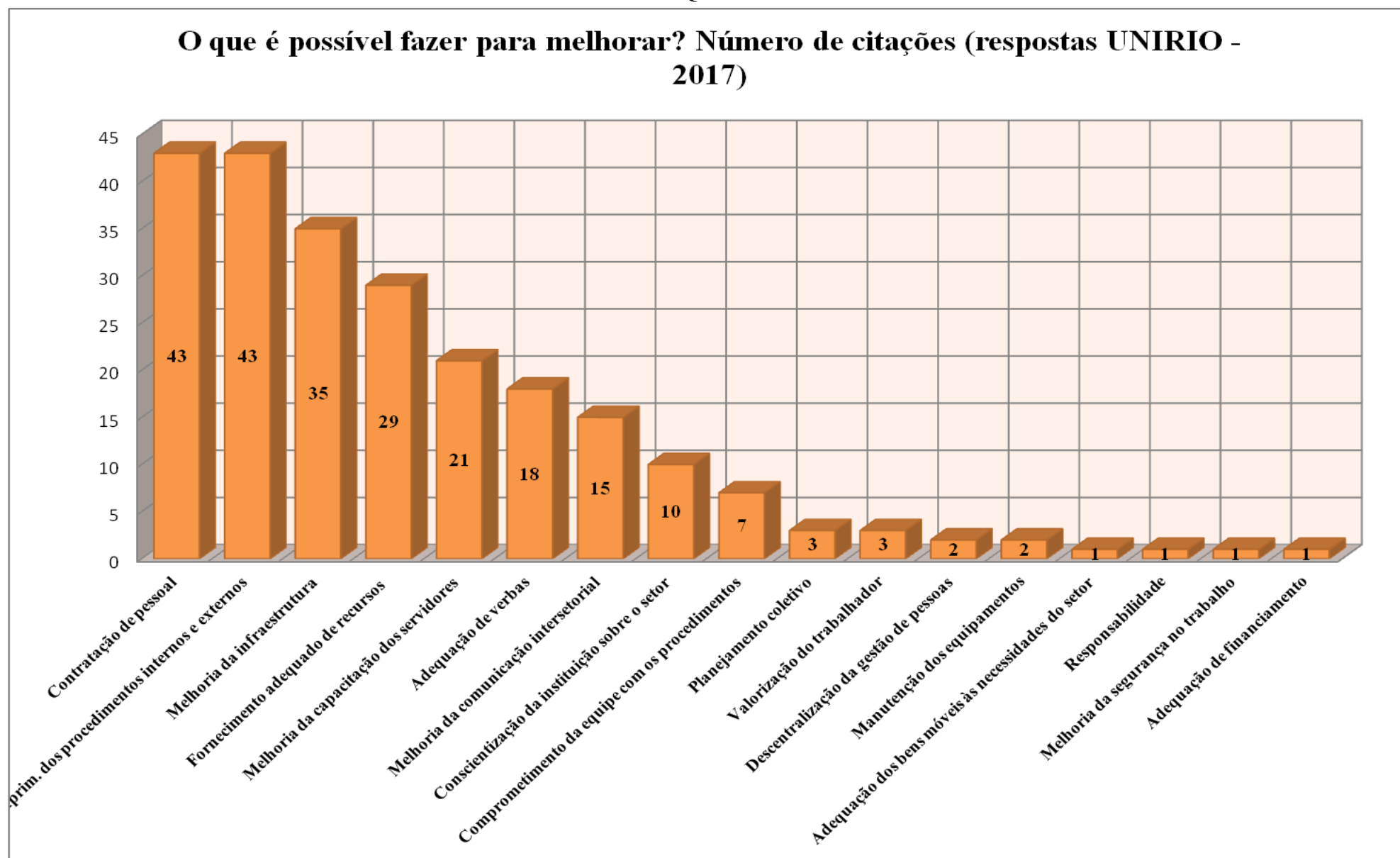
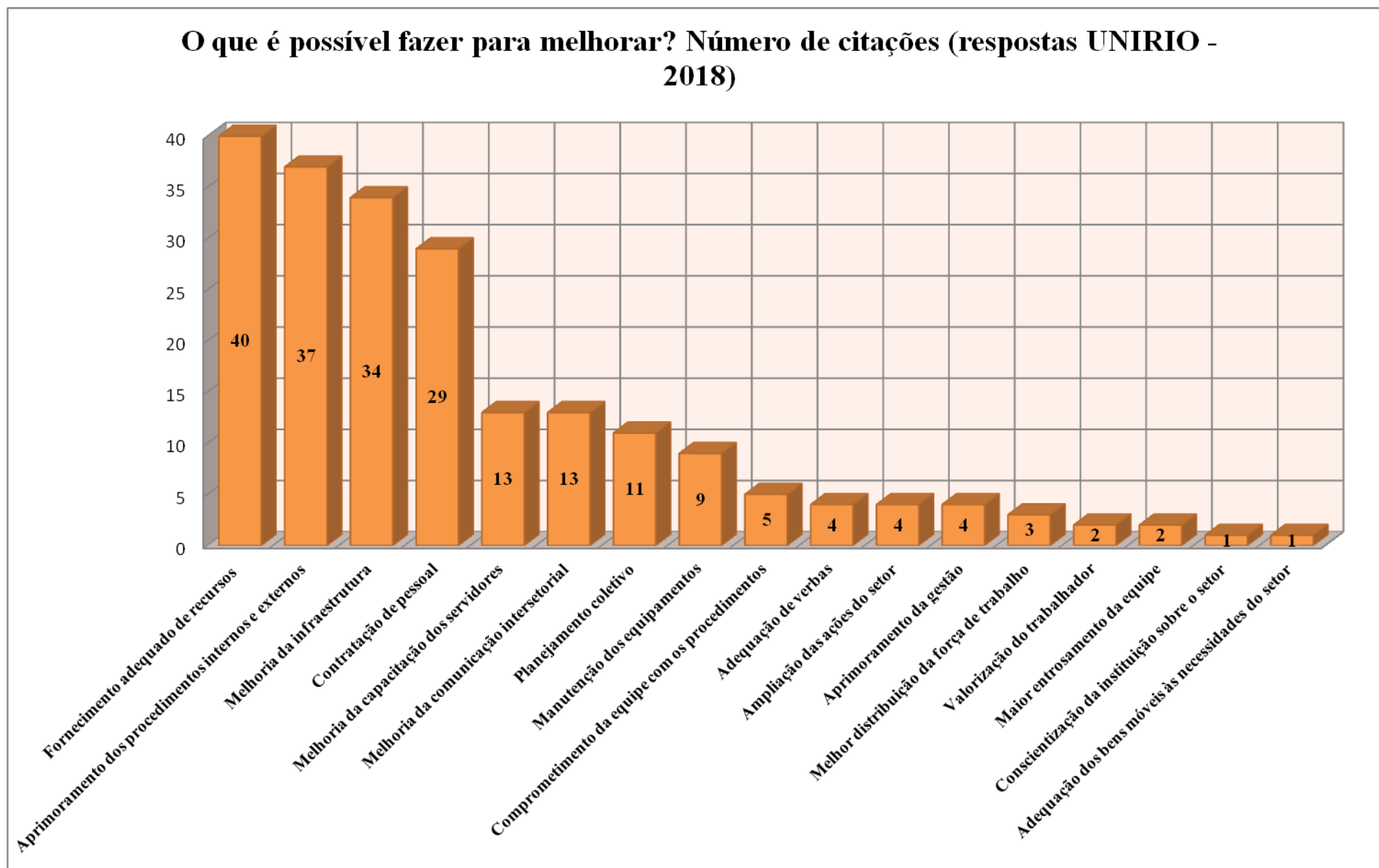


Gráfico 8 - Questão IV - Ano 2018



## 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*.

O exercício de reflexão e olhar crítico para si, propiciado pelo instrumento, potencializam as possibilidades de desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, pode ser benéfico para os setores e a instituição como um todo.

Dos 122 respondentes, 21 (17,21%) 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, C6, D6, E6 –, as notas foram positivas, com médias em 2018 mais altas que em 2017.

Dos 13 fatores, 6 tiveram incidência de resposta “*sempre*” acima dos 70%, dos quais se destaca Relações interpessoais (Quadro 1), com 83.61%. 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 77,05%. 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.

Quadro 1 - Relações Interpessoais - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Relações interpessoais</b>		
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. <sup>4</sup>	%
SEMPRE	102	83,61%
MUITAS VEZES	20	16,39%
POUCAS VEZES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

<sup>4</sup> V.A. – Valor absoluto

Quadro 2 - Tratamento de Conflitos - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Tratamento de conflitos</b>		
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	94	77,05%
MUITAS VEZES	26	21,31%
POUCAS VEZES	2	1,64%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Em terceiro lugar em prevalência de respostas “*sempre*”, temos a Visão institucional (Quadro 3) com 76,23%, a qual indica que os gestores reivindicam uma visão de totalidade na suas ações. Em quarto, Liderança de equipe (Quadro 4) 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.

Quadro 3 - Visão Institucional - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Visão Institucional</b>		
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	93	76,23%
MUITAS VEZES	27	22,13%
POUCAS VEZES	2	1,64%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Quadro 4 - Liderança de equipe - Autoavaliação de Gestor - 2018

<b>Liderança de equipe</b>		
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	92	75,41%
MUITAS VEZES	29	23,77%
POUCAS VEZES	1	0,82%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

O quinto fator em prevalência de respostas “sempre”, com 74,59%, e sem nenhuma ocorrência de “poucas vezes” ou “nunca”, foi Reconhecimento (Quadro 5), por meio do qual se conclui que os gestores identificam a contribuição dos colegas sob sua supervisão para o trabalho do setor. E, por fim, com mesmo índice de respostas “sempre” do anterior, temos Negociação (Quadro 6), no qual os gestores se avaliaram como abertos à construção coletiva das ações. A avaliação positiva destes 6 critérios se confirma, também, no fato de que em nenhum dos fatores mencionados houve resposta “nunca” e, em 4, com baixíssima ocorrência – não atinge 2% -, teve quem respondesse “poucas vezes”.

Quadro 5 - Reconhecimento - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Reconhecimento</b>		
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	91	74,59%
MUITAS VEZES	31	25,41%
POUCAS VEZES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Quadro 6 - Negociação - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Negociação</b>		
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	91	74,59%
MUITAS VEZES	30	24,59%
POUCAS VEZES	1	0,82%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Dos 7 fatores restantes, 4 – Normas, Comunicação, Planejamento e Gestão de Recursos e Desenvolvimento de Equipe – tiveram incidência de resposta “sempre” entre 67% e 65%; a resposta “muitas vezes” varia entre 32% e 27% e a ocorrência da graduação “poucas vezes” aumenta, mas não chega a superar em nenhum fator os 6%. Em todos os 4, houve apenas uma ocorrência de resposta “nunca”. Tanto Normas, quanto Comunicação apontam que as chefias, em geral, acreditam que são precisas e objetivas no repasse de informações essenciais para o bom andamento das atividades de cada unidade.



Quadro 7 - Normas - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Normas</b>		
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	82	67,21%
MUITAS VEZES	33	27,05%
POUCAS VEZES	6	4,92%
NUNCA	1	0,82%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Quadro 8 - Comunicação - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Comunicação</b>		
Comunico-me de forma clara e objetiva, verbalmente e por escrito, certificando-me do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	81	66,39%
MUITAS VEZES	39	31,97%
POUCAS VEZES	1	0,82%
NUNCA	1	0,82%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

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 97,54% das respostas, sugere que as chefias se consideram capazes, de apreciada a demanda, organizar as atividades do setor.

Quadro 9 - Planejamento e Gestão de Recursos - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Planejamento e gestão de recursos</b>		
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	81	66,39%
MUITAS VEZES	38	31,15%
POUCAS VEZES	2	1,64%
NUNCA	1	0,82%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	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: 65,57% de respostas “*sempre*” e 27,87% de respostas “*muitas vezes*”, somando 93,44%.

Quadro 10 - Desenvolvimento de Equipe - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Desenvolvimento de equipe</b>		
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	80	65,57%
MUITAS VEZES	34	27,87%
POUCAS VEZES	7	5,74%
NUNCA	1	0,82%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Temos 2 fatores com incidência da resposta “*sempre*” na faixa dos 50%: Inovação e Acompanhamento e Feedback. A ocorrência de respostas “*muitas vezes*”, 36,07% e 40,98%, respectivamente, aponta um resultado que é positivo – ressalta-se também a inexistência de respostas “*nunca*” -, mas dada a incipiente cultura da universidade em se autoavaliar, são fatores aos quais a Gestão de Pessoas deve observar e focar para aprimoramento.

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.

Quadro 11 - Inovação - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Inovação</b>		
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	73	59,84%
MUITAS VEZES	44	36,07%
POUCAS VEZES	5	4,10%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

No que se refere à 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.

Quadro 12 - Acompanhamento e Feedback - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Acompanhamento e feedback</b>		
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	65	53,28%
MUITAS VEZES	50	40,98%
POUCAS VEZES	7	5,74%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

Por fim, o único fator em que a prevalência da resposta “*muitas vezes*”, 53,28%, foi superior à resposta “*sempre*”, 37,70%: Aperfeiçoamento Contínuo. É, também, o fator com maior incidência de “*poucas vezes*”, com 8,20%. 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.

Quadro 13 - Aperfeiçoamento Contínuo - Autoavaliação do Gestor - 2018

<b>Aperfeiçoamento contínuo</b>		
Busco atualizar-me e capacitar-me com a finalidade de aprimorar minha atuação como gestor de pessoas.		
Frequência	V.A.	%
SEMPRE	46	37,70%
MUITAS VEZES	65	53,28%
POUCAS VEZES	10	8,20%
NUNCA	1	0,82%
<b>TOTAL GERAL</b>	122	100%

### 2.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO

Para a compilação dos dados deste instrumento foi criado o Grupo de Pesquisa “*Construção de indicadores sobre a gestão coletiva do trabalho a partir da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos*”, sob a coordenação do professor Felipe Rafael Ribeiro Melo. Os gráficos que ora apresentamos são resultados desse grupo.

Nosso objetivo com esse instrumento é avaliar as condições de trabalho a que o servidor está submetido por compreendermos que estas são determinantes no desempenho individual do trabalhador. Para tanto, o questionário se divide em 7 fatores: Atribuições do Setor; Tarefas e Pessoas; Planejamento do Trabalho; Desenvolvimento do Trabalho; Participação; Melhorias e Inovação; e Condições de Trabalho. Foram criadas 6 afirmações para cada fator e o servidor – Técnico-Administrativo avaliado e Docente avaliador – deve informar a frequência que se apresentam em relação ao trabalho da sua equipe, dada a seguinte graduação: “nunca”, “poucas vezes”, “muitas vezes” e “sempre”. Há ainda as respostas “não se aplica” e “não sei informar”.

Dessa forma, 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. Para analisar as respostas deste instrumento, foi atribuído um valor a cada uma das respostas - 1 (Nunca), 2 (Poucas vezes), 3 (Muitas vezes) e 4 (Sempre) -, a fim de alcançar uma média. O que chamamos de “média” na afirmação é a média ponderada das respostas em cada afirmação. Entretanto, a média é uma medida essencialmente criada para variáveis quantitativas, que não é o caso das nossas variáveis (as respostas nas afirmações), as quais são qualitativas ordinais. De fato, os números 1, 2, 3 e 4 são simplesmente rótulos numéricos (poderíamos usar, por exemplo, os números 0, 1, 2 e 3 em vez de 1, 2, 3 e 4). Visto isso, optou-se por um indicador (inicialmente chamado de “Nota”) numa escala contínua de 0 até 10, por meio da seguinte operação com a média:  $(10/3) * (média - 1)$ , ou seja, uma transformação linear da medida que, por abuso de notação, chamamos de média. Cabe reforçar que, na escala supracitada, quanto maior a nota, melhor é a avaliação em relação à afirmação em questão (e, quanto mais próxima de 0, pior é esta avaliação). Além disso, tal escala adotada é mais intuitiva no ponto de vista de interpretação<sup>5</sup>.

Todo setor com nota final na AGCT abaixo de 6, entendemos apresentar maior fragilidade em seus processos de trabalho e os convidamos a realizar, junto ao SAAPT, um trabalho de reflexão com o objetivo de estimular a construção de propostas de melhorias e soluções de forma coletiva e dialogada com todos os membros da equipe e chefia.

---

<sup>5</sup> A metodologia foi criada pelo Professor Felipe Rafael Ribeiro Melo e, por isso, essa parte do texto foi construída por ele, especificamente.

Neste relatório estão os resultados de dois anos de processo avaliativo, a saber: 2017 e 2018. Em função do movimento paredista, a AD de 2017 ocorreu de 19 de fevereiro a 19 de março de 2018, ao invés do mês de outubro do ano avaliado, como em geral acontece. A AD de 2018 ocorreu de 15 de outubro a 14 de novembro de 2018. Neste documento, os resultados da AGCT apresentados refletem a avaliação de *todos os servidores respondentes*, independente da lotação: 479 em 2017 e 539 em 2018.

Quadro 14 - Comparativo das notas por afirmação das AD 2017 e 2018

		2017	2018
<b>A - Atribuições do setor</b>	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	8,13	8,30
	A2. Existem objetivos bem definidos para o setor.	8,19	8,29
	A3. As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou os objetivos do setor circulam de forma transparente entre a equipe.	7,80	8,10
	A4. A equipe busca entender qual é o papel do setor.	8,69	8,71
	A5. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	7,91	7,94
	A6. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.	8,31	8,30
<b>B - Tarefas e pessoal</b>	B1. Existem atribuições definidas para cada cargo no setor.	7,94	8,07
	B2. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.	7,86	8,08
	B3. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	5,95	6,06
	B4. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	7,23	7,46
	B5. Há autonomia para realização das tarefas acordadas em equipe.	7,94	8,23
	B6. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	7,76	7,96
<b>C - Planejamento do trabalho</b>	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,59	7,60
	C2. A equipe atribui importância ao planejamento e organização para a execução das tarefas.	7,80	7,90
	C3. A equipe estabelece prioridades no planejamento das ações visando à melhor forma de desenvolvimento das tarefas.	7,12	7,14
	C4. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas.	6,08	6,20
	C5. O planejamento das atividades do setor está articulado com o planejamento da Instituição, ou seja, com o Plano de Desenvolvimento Institucional.	7,77	7,81
	C6. O gestor estimula o planejamento coletivo.	7,93	8,06
<b>D - desenvolvimento do trabalho</b>	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	9,03	9,10
	D2. A equipe consegue se organizar para lidar com as variações no volume de trabalho durante o ano.	7,88	7,82
	D3. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	8,12	7,90
	D4. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	7,79	7,80
	D5. A equipe domina os conhecimentos teórico-práticos para a execução das tarefas, se atualizando em relação à área de atuação.	8,17	8,23
	D6. O gestor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.	8,01	8,07
<b>E - participação</b>	E1. A equipe é chamada a participar do planejamento das tarefas do setor.	7,37	7,50
	E2. O setor prioriza o diálogo na condução das tarefas.	8,13	8,30

	E3. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	7,02	7,17
	E4. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	7,43	7,49
	E5. Há espaço expressivo para a sua categoria (Técnico-Administrativo) em canais de participação vinculados às atividades do setor (ex.: colegiados, conselhos e comissões).	6,19	6,32
	E6. O gestor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	8,14	8,20
<b>F – Melhorias e Inovação</b>	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,42	7,52
	F2. As propostas de melhorias apresentadas pela equipe são aplicáveis diante da realidade do trabalho do setor.	6,85	6,97
	F3. A chefia maior da Unidade na qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.	7,19	7,42
	F4. As capacitações realizadas pela equipe são facilitadoras para as propostas de inovação.	7,19	7,41
	F5. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	7,27	7,35
	F6. A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.	7,94	8,02
<b>G - Condições de Trabalho</b>	G1. Os materiais de consumo (ex.: materiais de escritório, seringa, luva, máscara, tecido, madeira, etc.) são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	5,13	5,13
	G2. Os materiais permanentes (ex.: mesa, cadeira, computador, arquivo, equipamentos médico-hospitalares, maquinaria, veículos, etc.) são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.	5,31	5,14
	G3. As condições estruturais (ou seja, de higiene, ventilação, iluminação, espaço físico e condições prediais) do espaço onde se realizam as atividades de trabalho são adequadas.	5,2	5,19
	G4. Meu ambiente de trabalho oferece baixo nível de estresse.	5,53	5,57
	G5. Meu local de trabalho oferece condições de acessibilidade necessárias para pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida.	4,23	4,38
	G6. As ações do setor envolvem atividades que não exigem movimentos repetitivos.	7,81	7,90

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 ambos os anos a avaliação deste fator é positiva, com um leve aumento das médias em 2018. Tanto em 2017 quanto em 2018, o item A4, que questiona se a equipe busca entender o papel do setor, obteve a melhor nota: 8,69, em 2017 e 8,71, em 2018.

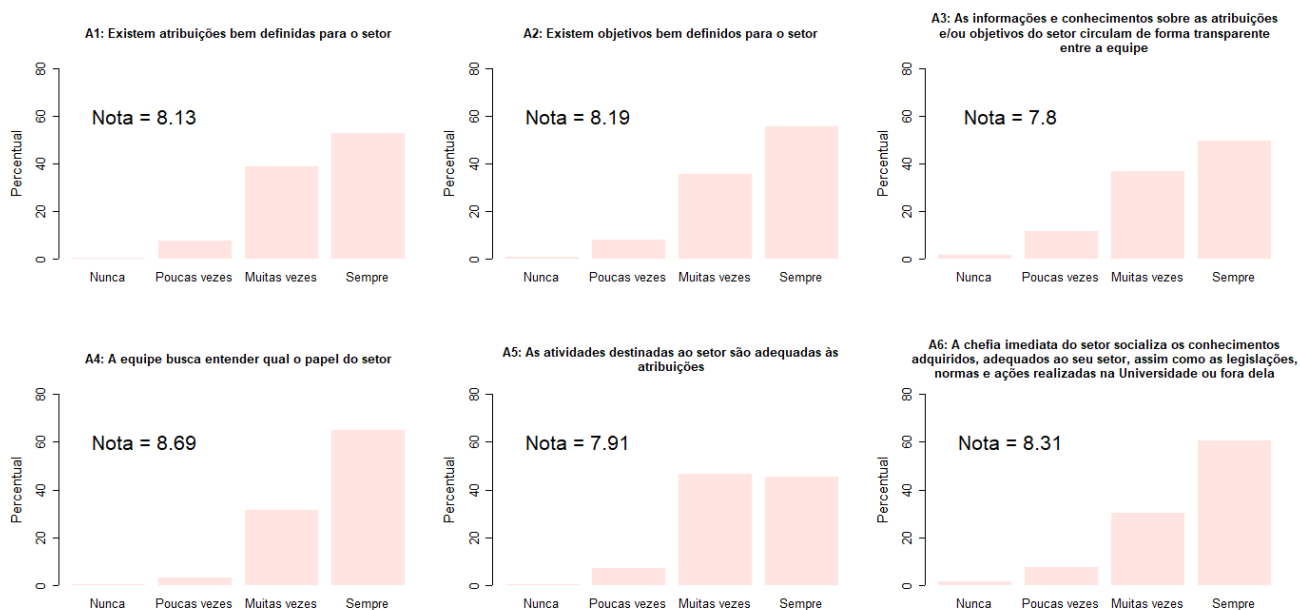


Figura 1 - Fator A: Atribuições do Setor, AD 2017

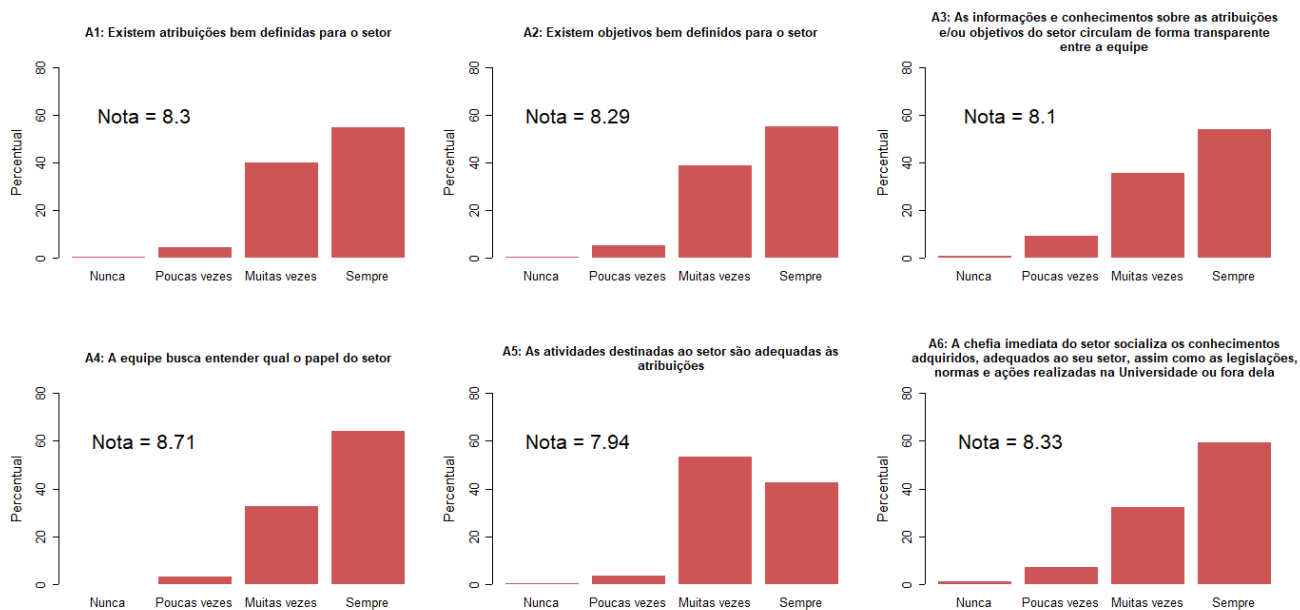
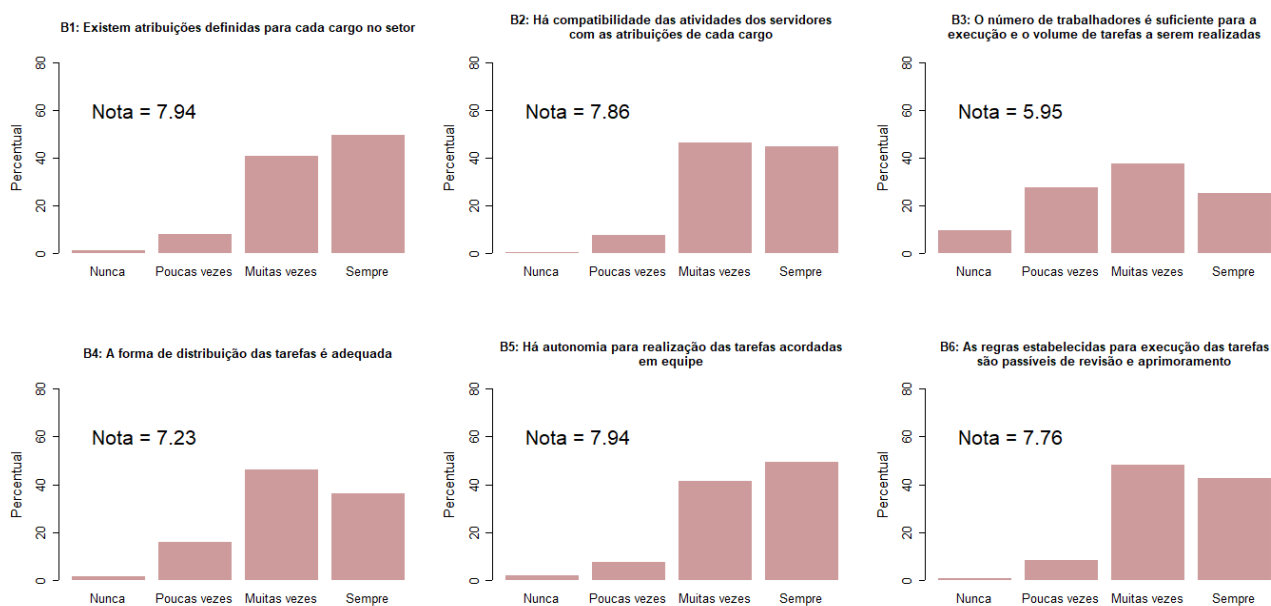


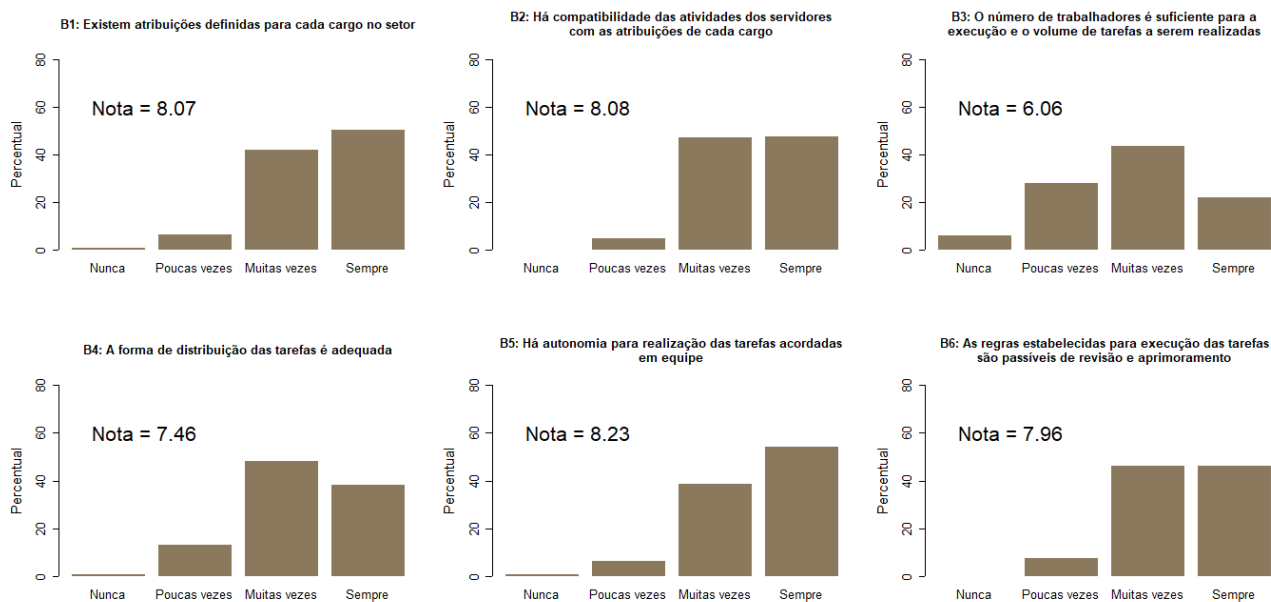
Figura 2 - Fator A: Atribuições do Setor, AD 2018

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 ambos os anos, a avaliação deste fator é, no geral, positiva, com um leve aumento das médias em 2018.



**Figura 3 - Fator B: Tarefas e Pessoal, AD 2017**

O item B3, todavia, tanto 2017 quanto 2018, que se refere à **suficiência do número de trabalhadores para execução das tarefas** foi avaliado com nota abaixo de 7: 5,95 em 2017 e 6,06 em 2018.

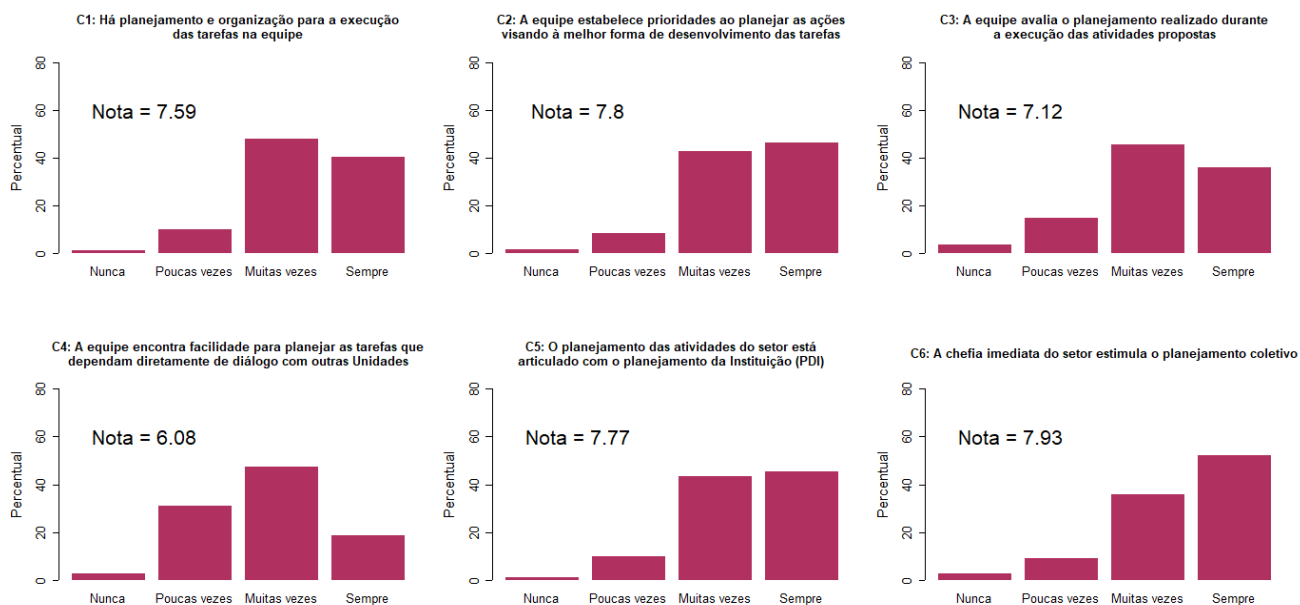


**Figura 4 - Fator B: Tarefas e Pessoal, AD 2018**

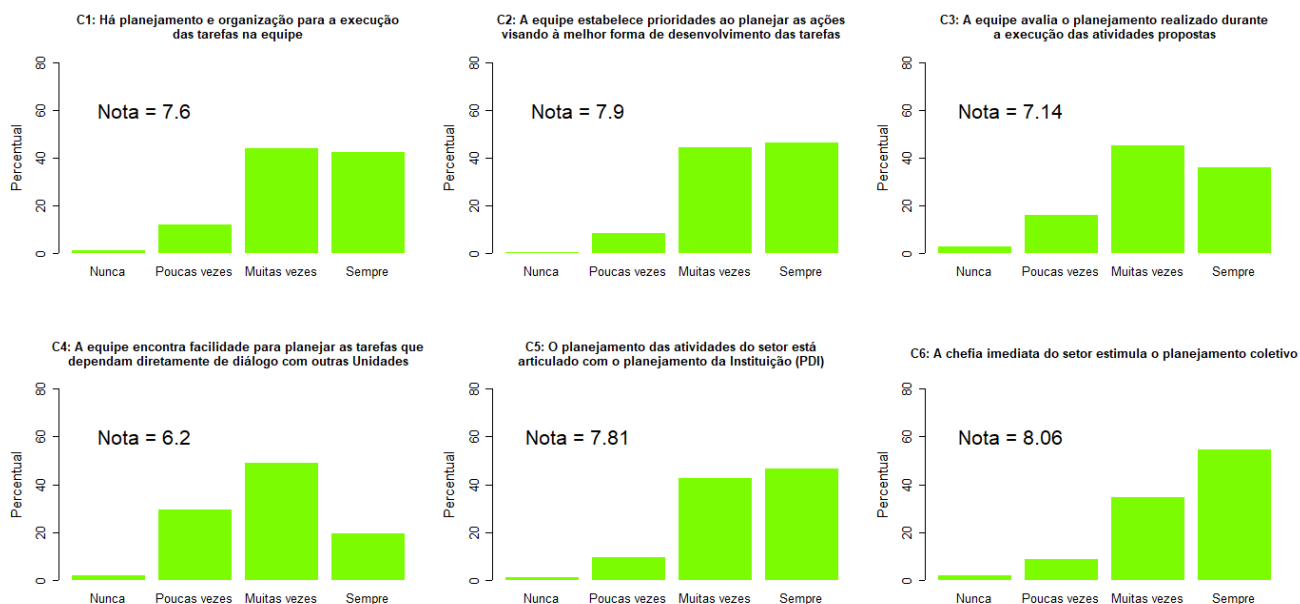
O Fator C, intitulado *Planejamento e Trabalho*, podemos julgar se os setores da instituição estimulam o planejamento coletivo de suas ações e a avaliação de suas possibilidades de concretização diante do trabalho



do setor. Notas baixas podem sinalizar dificuldade na programação das atividades e/ou não reconhecimento da relevância do planejamento conjunto. Também temos uma afirmação com **média abaixo de 7, em ambos os anos: o item C4 - 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.. Assim como os outros fatores, houve leve alta das notas em 2018.



**Figura 5 - Fator C: Planejamento e Trabalho, AD 2017.**



**Figura 6 - Fator C: Planejamento e Trabalho, AD 2018.**

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 fator tem a afirmação com a maior média do questionário: D1, no qual se lê que as tarefas são realizadas pela equipe de acordo com as legislações e normas pertinentes. Nem todas as médias aumentaram de 2017 e 2018: tanto a D2 quanto a D3 apresentaram leve baixa.

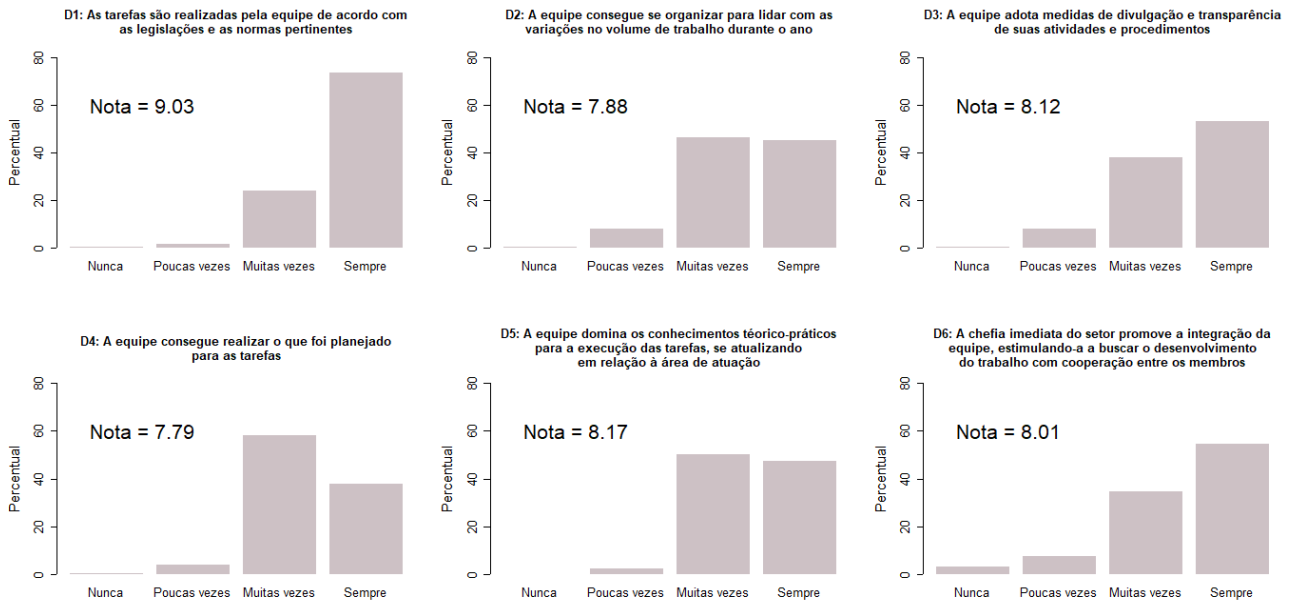


Figura 7 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, AD 2017.

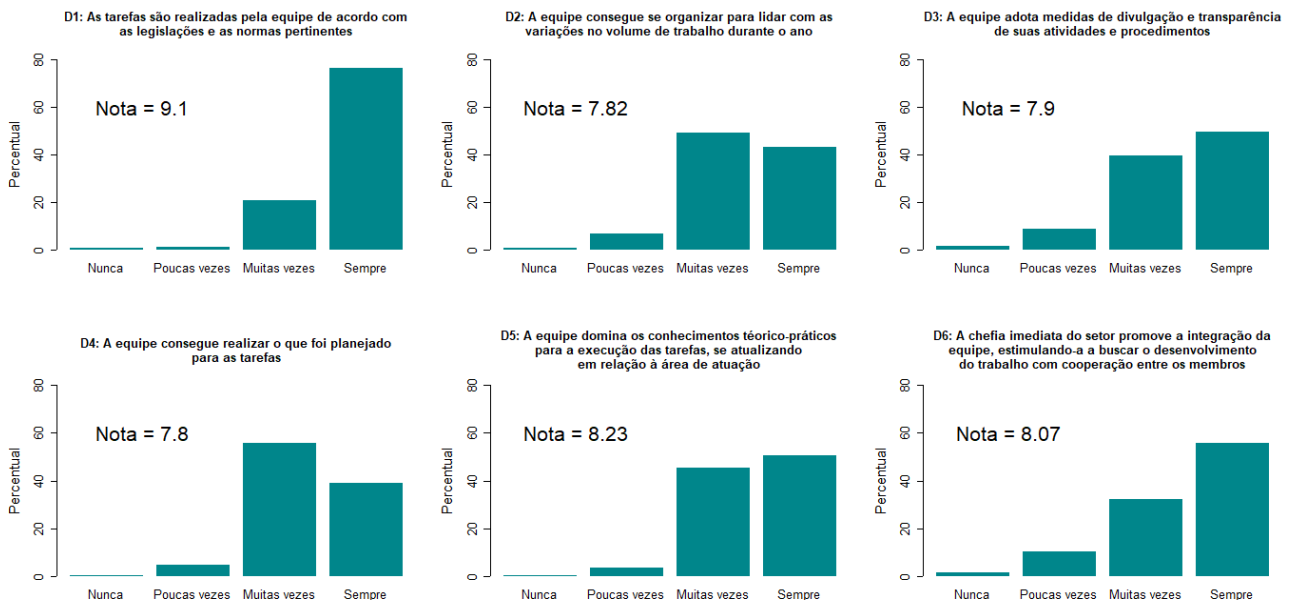
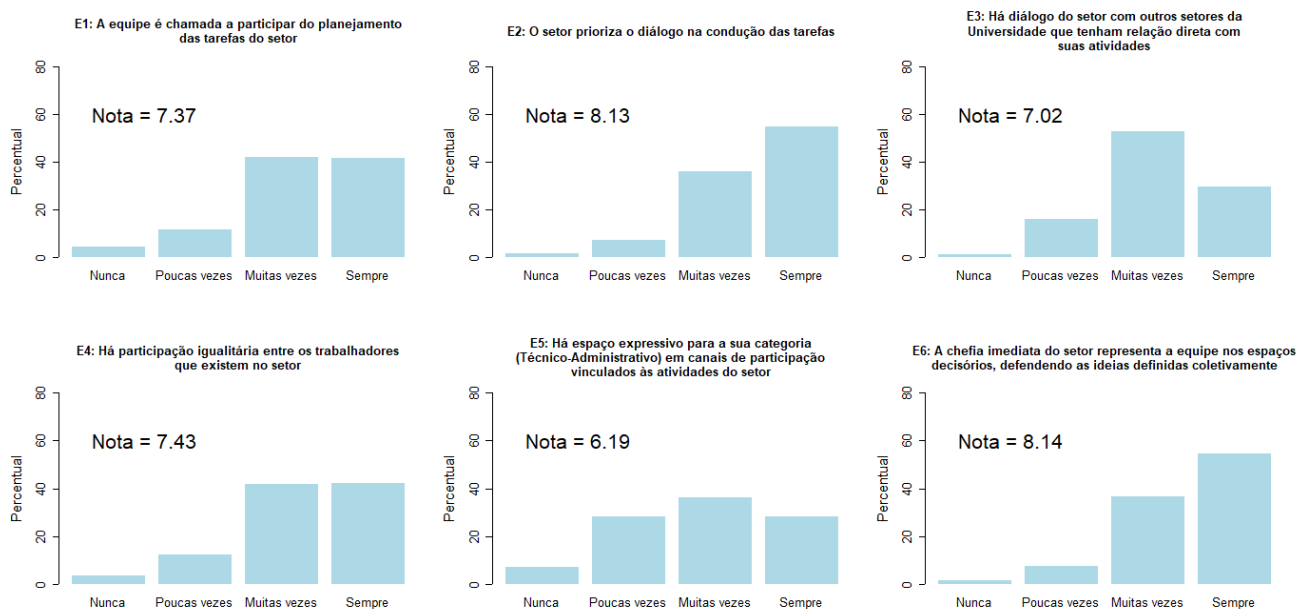


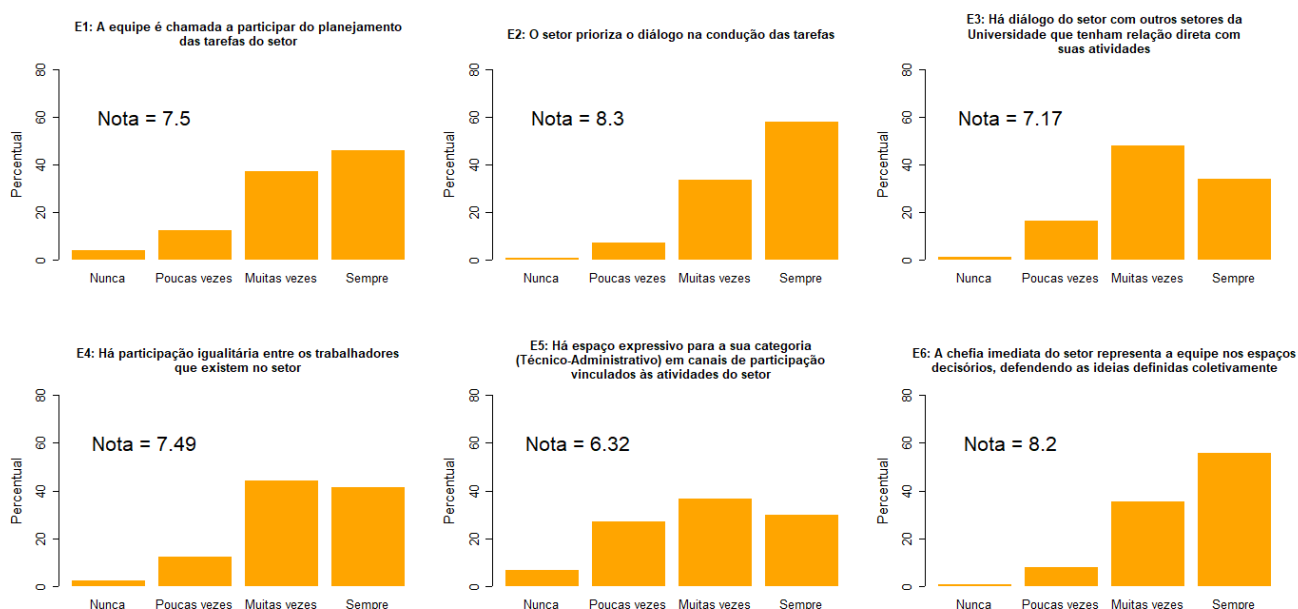
Figura 8 - Fator D: Desenvolvimento do Trabalho, AD 2018.

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 nota baixa em ambos os anos ficou com o item E5, o que pode indicar uma sub-representação da categoria Técnico-Administrativa nos espaços deliberativos. Em ambos os anos o E3 foi avaliado com média acima de 7, embora a afirmativa C4 não tenha alcançado em nenhum dos anos esse valor. Pode indicar a existência do diálogo, sem o sucesso no planejamento conjunto intersetorial.

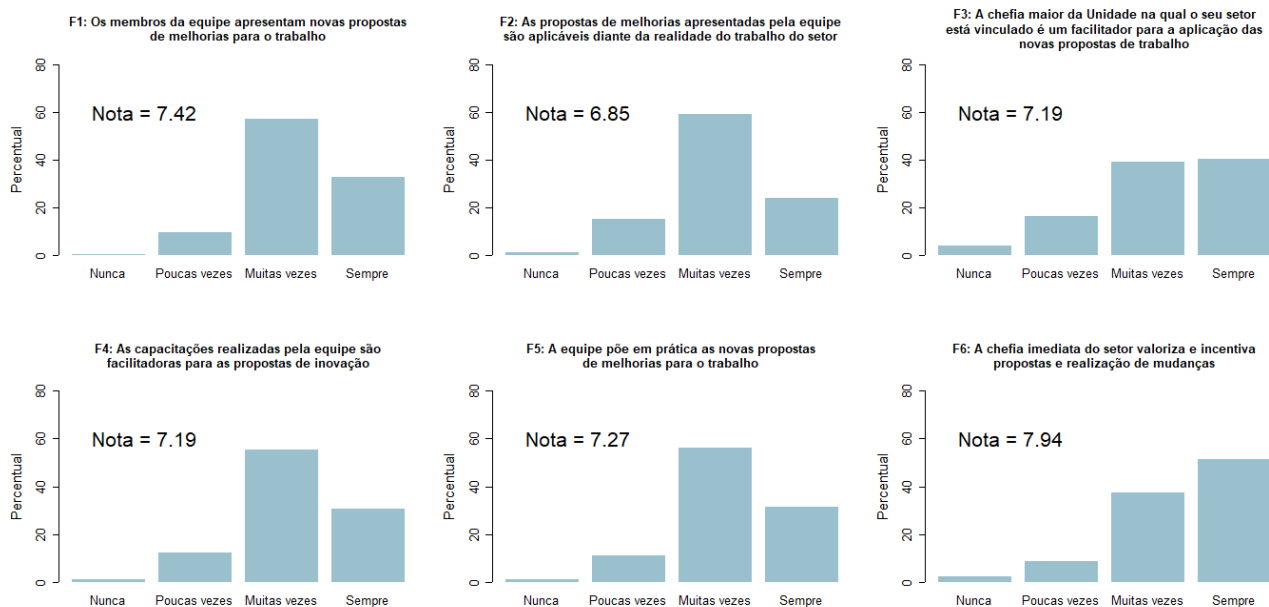


**Figura 9 - Fator E: Participação, AD 2017.**

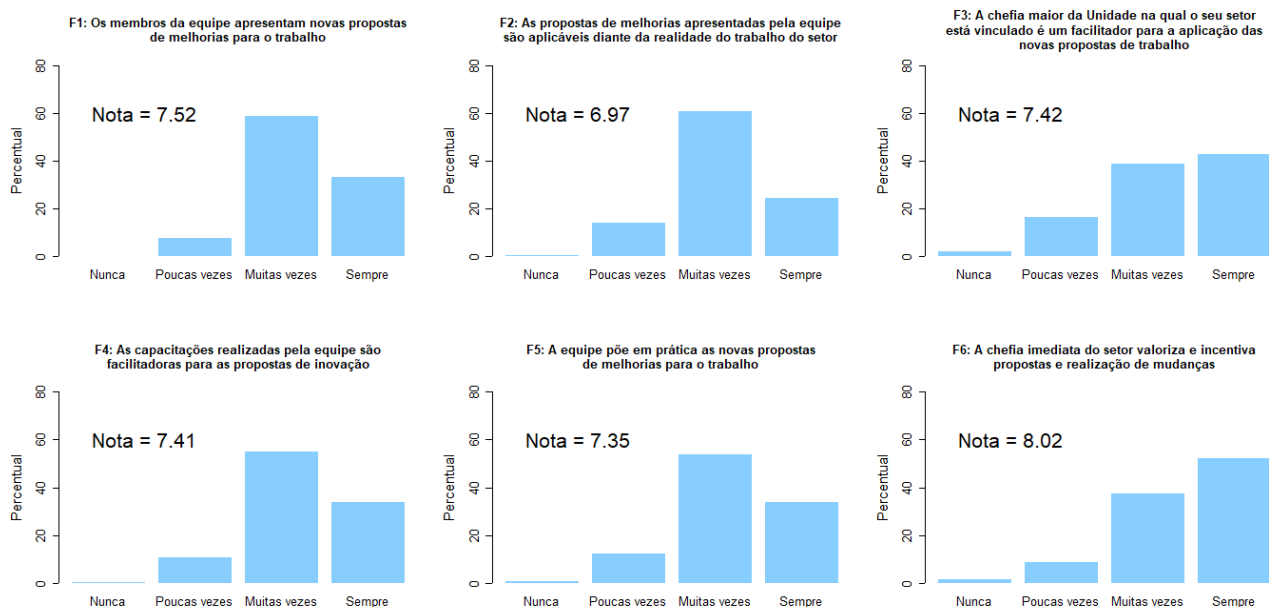


**Figura 10 - Fator E: Participação, AD 2018.**

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. Repete-se um pequeno aumento nas médias em 2018, tendo o item F2 - sobre aplicabilidade das propostas - recebido a menor nota entre os itens do fator.

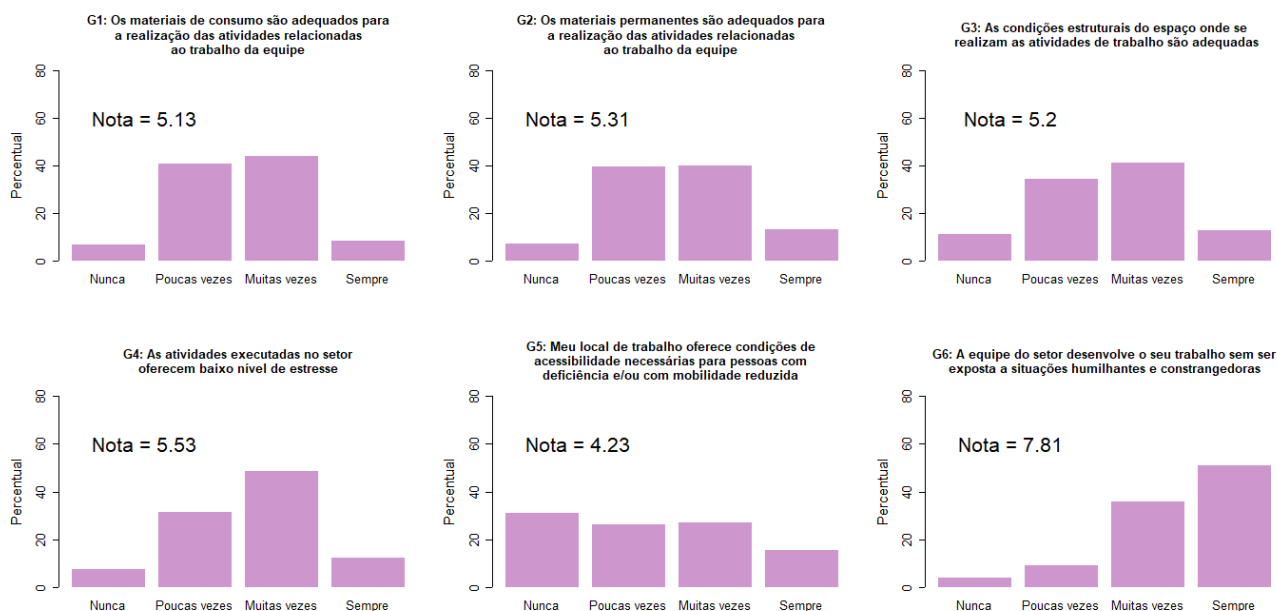


**Figura 11 - Fator F: Melhorias e Inovação, AD 2017.**

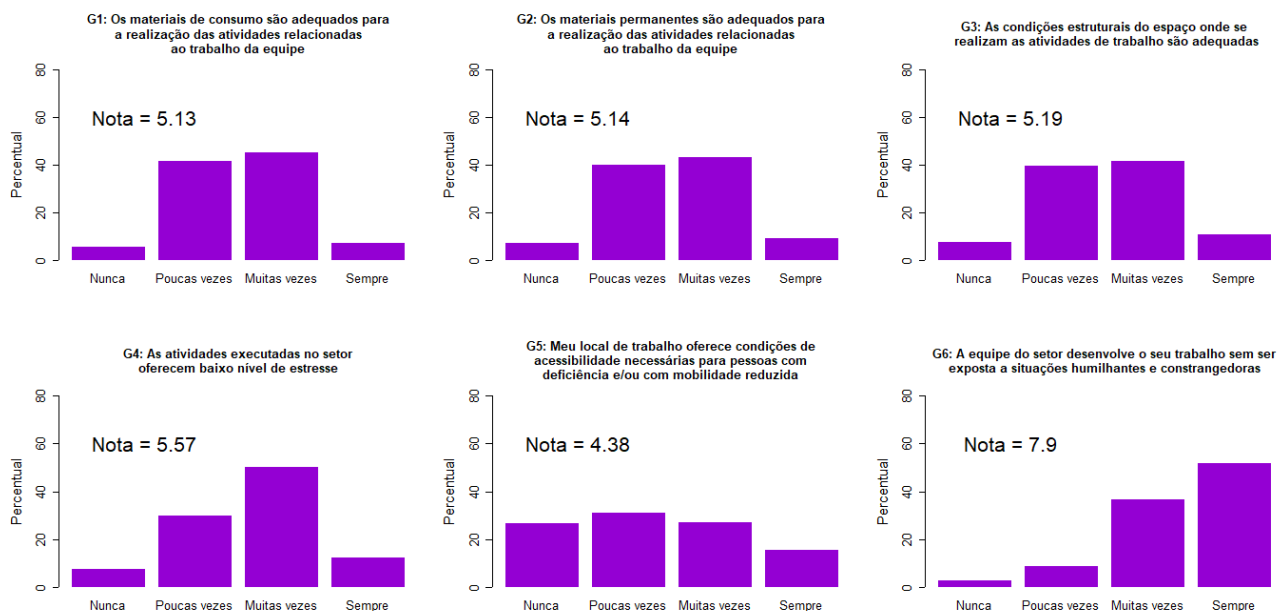


**Figura 12 - Fator F: Melhorias e Inovação, AD 2018.**

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. Esse fator é o que **recebeu o maior número de notas baixas, em ambos os anos**, tendo somente o item G6 alcançado notas acima de 7. O item G2 teve pequena baixa em 2018 e se manteve igual a média da G1.



**Figura 13 - Fator G: Condições de Trabalho, AD 2017.**



**Figura 14 - Fator G: Condições de Trabalho, AD 2018.**

Cabe mencionar, no contexto de análise das notas atribuídas pelas equipes na Avaliação de Gestão Coletiva do Trabalho, a ocorrência com certa frequência da resposta *Não sei informar*, o que pode indicar falta de clareza dos servidores quanto ao aspecto questionado. Em ambos os anos, as afirmativas C5, E5 e F4 foram as que apresentaram maior frequência deste tipo de resposta. A partir desse dado, o SAAPT está estudando a reformulação ou retirada dessas afirmativas.

**Tabela 1 - Afirmativas com maior frequência de respostas "Não sei informar" por ano.**

<b>Afirmativas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
C5. O planejamento das atividades do setor está articulado com o planejamento da Instituição, ou seja, com o Plano de Desenvolvimento Institucional.	17,5%	13,1%
E5. Há espaço expressivo para a sua categoria (Técnico-Administrativo) em canais de participação vinculados às atividades do setor (ex.: colegiados, conselhos e comissões).	18,7%	15,5%
F4. As capacitações realizadas pela equipe são facilitadoras para as propostas de inovação.	12,7%	8,3%

## 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 2017, **1.267** responderam a avaliação de desempenho individual, tendo 19,42% (246) dos servidores obtido *média 10*, isto é, tanto foram avaliados, como se autoavaliaram em todos os nove fatores com a nota máxima. A maioria dos trabalhadores foi avaliada com média de *9 a 9,9*: 66,38% (841) dos trabalhadores. De *8 a 8,9*, foram 13,42% (170) dos trabalhadores. Média abaixo de *7,9*, apenas 0,79% (10) trabalhadores.

Já em 2018, foram **1.238** respondentes. Com *média 10* tivemos 17,93% (222) servidores. Manteve-se a maioria dos trabalhadores sendo avaliada com média de *9 a 9,9*: 70,84% (877) dos trabalhadores. De *8 a 8,9*, foram 10,5% (130) dos trabalhadores e média abaixo de *7,9*, apenas 0,73% (9) trabalhadores. Podemos verificar que as *médias 10 e 8 a 8,9* apresentaram baixa com relação ao período avaliativo anterior enquanto a *média 9 a 9,9* teve significativo aumento na avaliação dos servidores.

**Tabela 2 - Médias Finais das Avaliações de Desempenho - 2017 e 2018**

Médias Finais	2017		2018	
	V.A	%	V.A	%
10	246	19,42%	222	17,93%
9.9 a 9	841	66,38%	877	70,84%
8.9 a 8	170	13,42%	130	10,50%
abaixo de 7,9	10	0,79%	9	0,73%
<b>TOTAL</b>	<b>1267</b>	<b>100,00%</b>	<b>1238</b>	<b>100,00%</b>

Podemos concluir que possuímos uma força de trabalho que é, em sua maioria - considerando a concentração das *médias igual ou superior a 9* nos dois anos aqui apresentados - 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.

### 3 – 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 – AD 2017

Gráficos: Atribuições do Setor – 2017:

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.

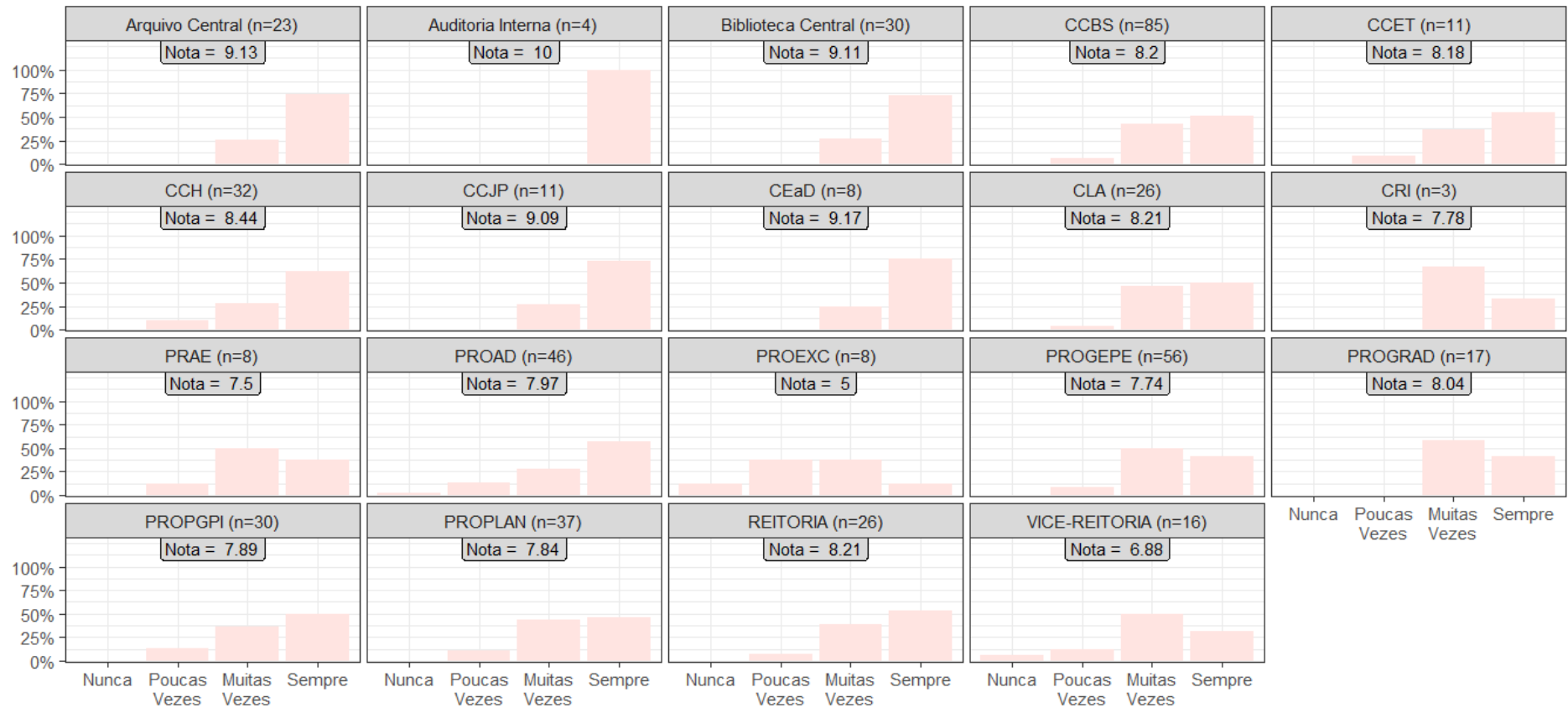


Figura 15 – Atribuições do Setor, Item A1, AD 2017.



## A2: Existem objetivos bem definidos para o setor.

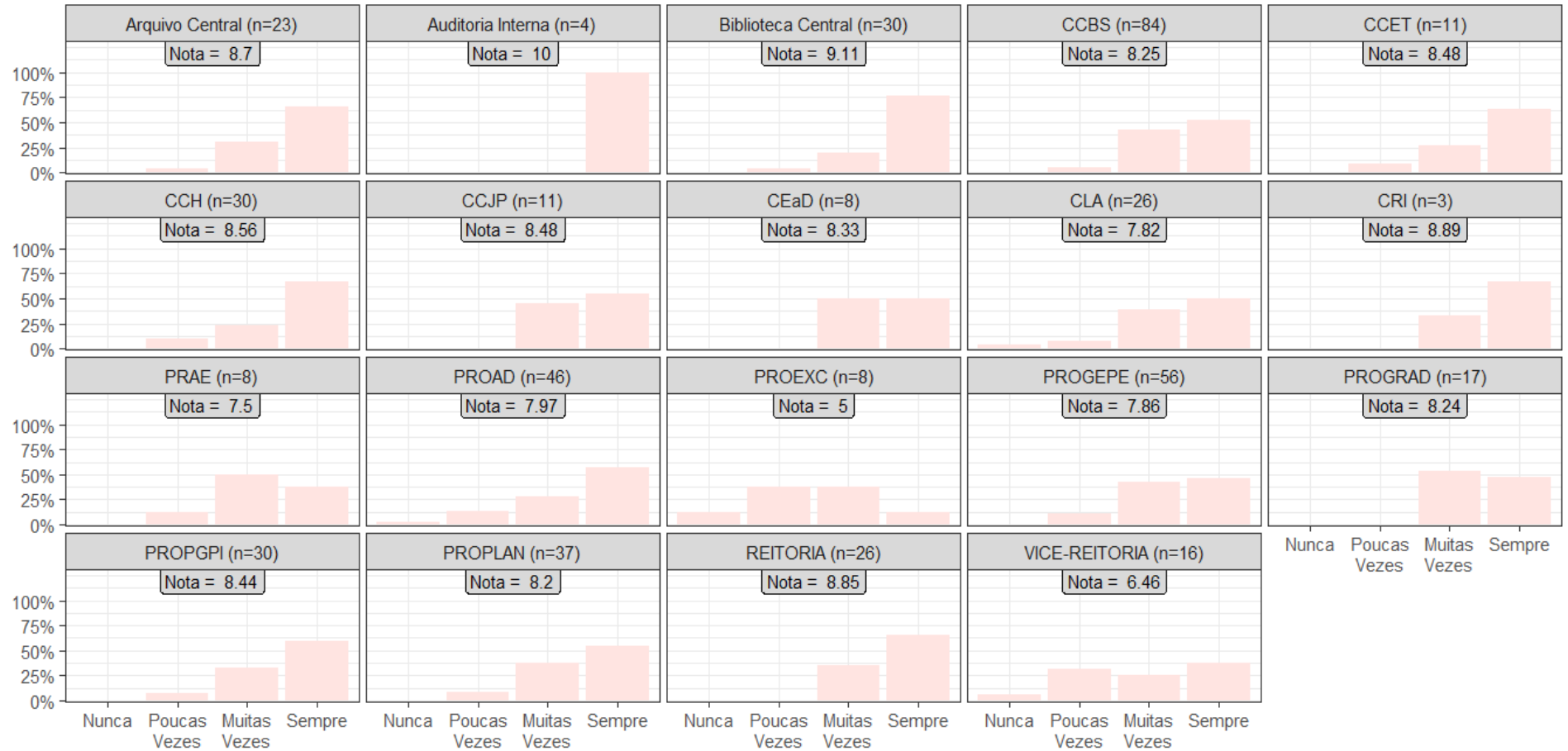


Figura 16- Atribuições do Setor, Item A2, AD 2017.

### A3. As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou os objetivos do setor circulam de forma transparente

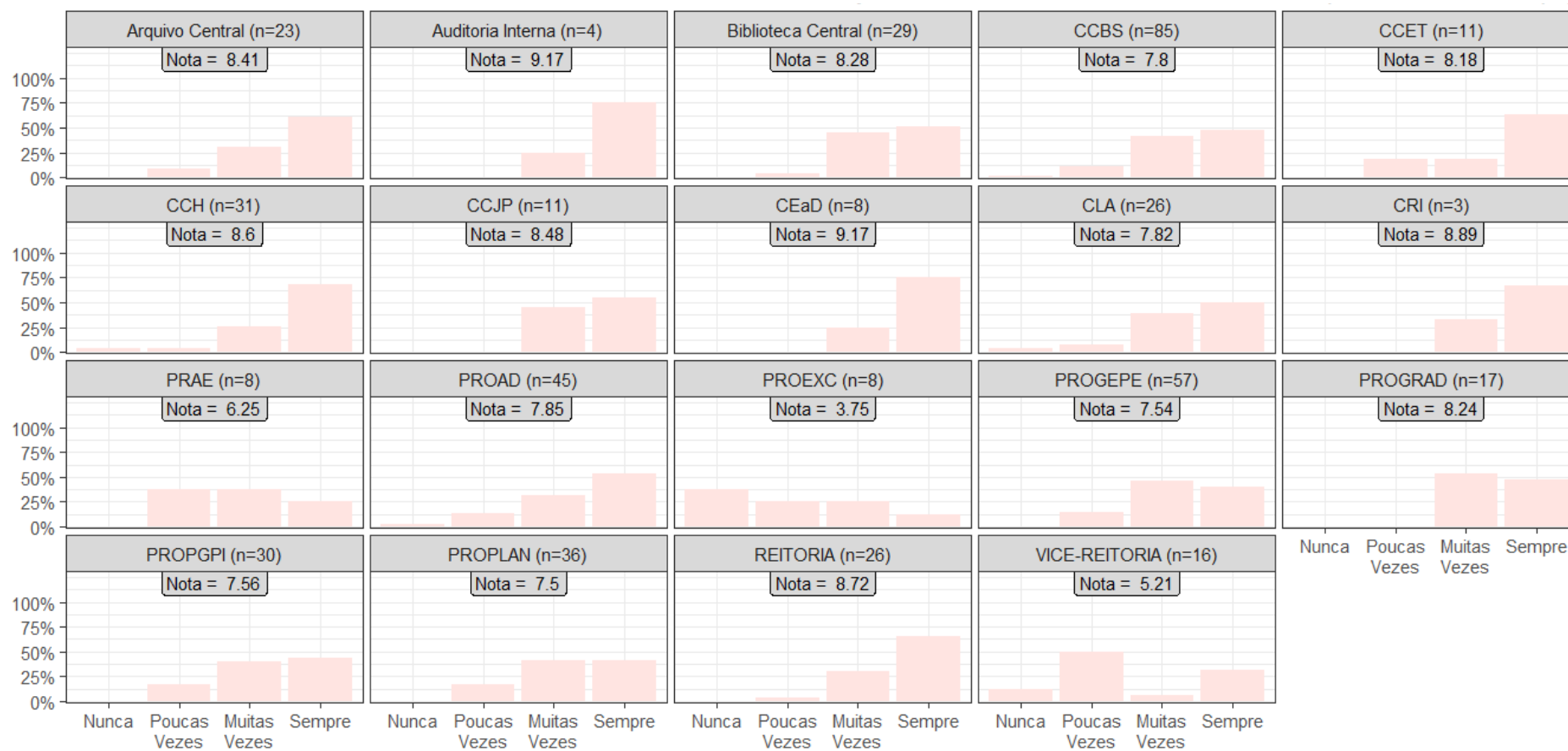


Figura 17 - Atribuições do Setor, Item A3, AD 2017.

#### A4: A equipe busca entender qual o papel do setor.

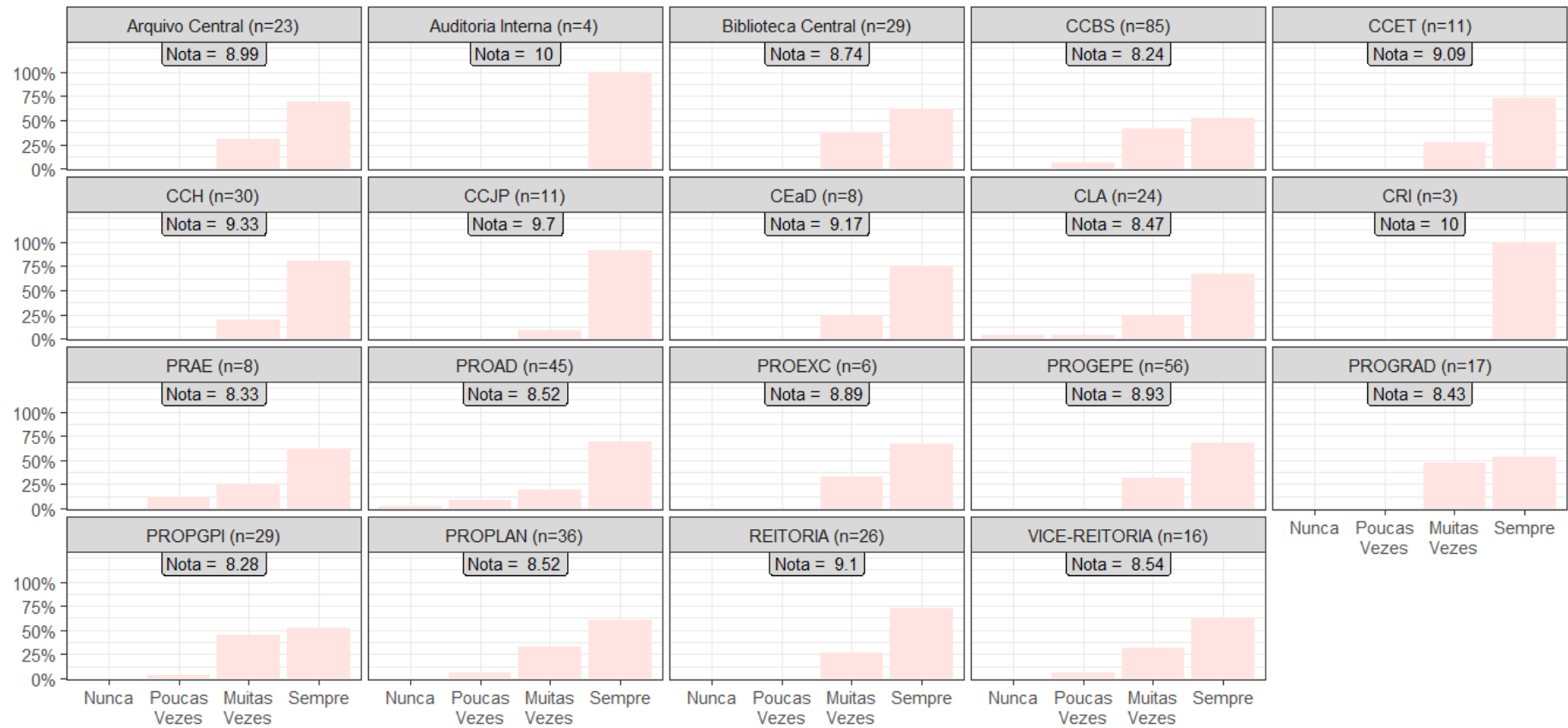
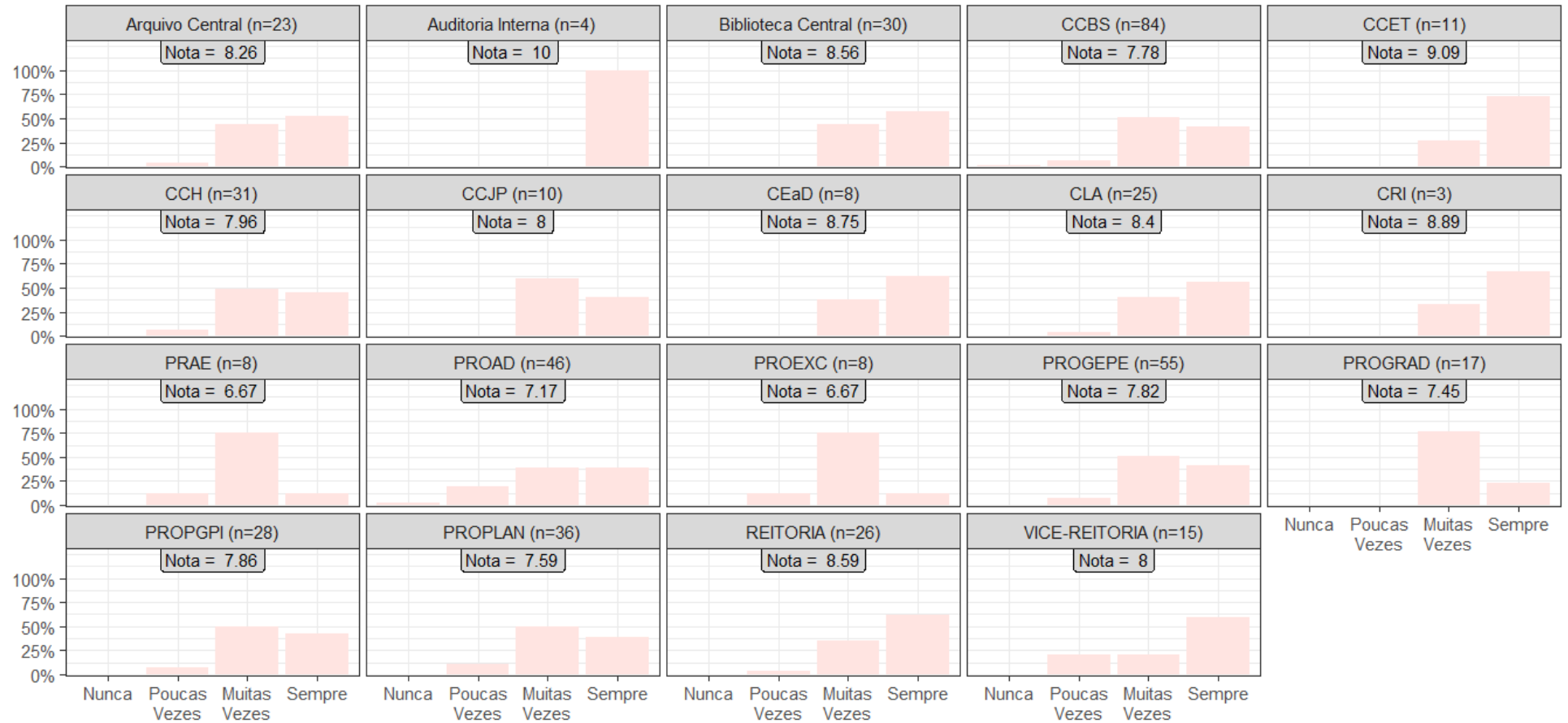


Figura 18 - Atribuições do Setor, Item A4, AD 2017.

**A5: As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.**



**Figura 19 - Atribuições do Setor, Item A5, AD 2017.**

A6. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.

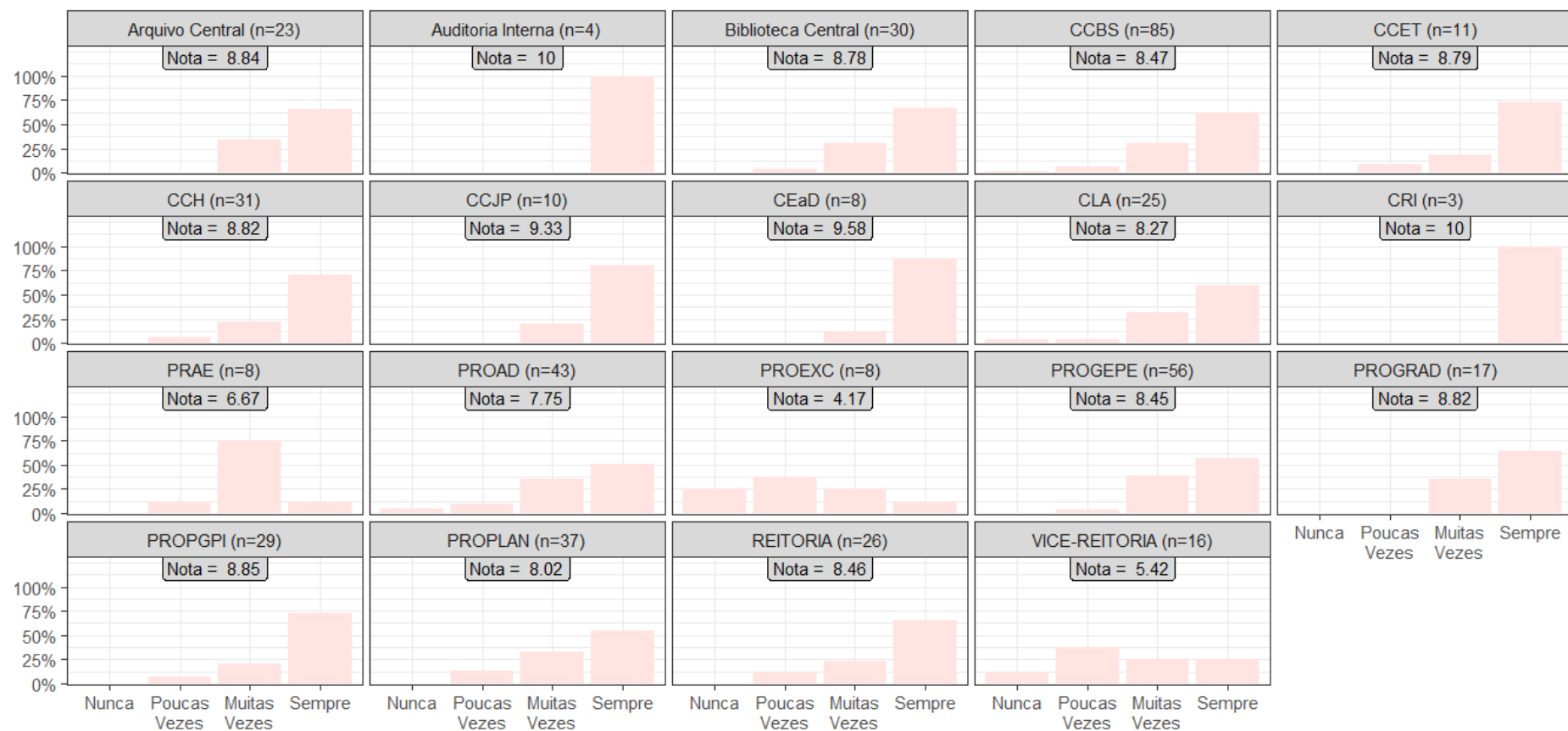


Figura 20 - Atribuições do Setor, Item A6, AD 2017.

## Gráficos: Tarefas e Pessoal – 2017

## B1: Existem atribuições definidas para cada cargo no setor.

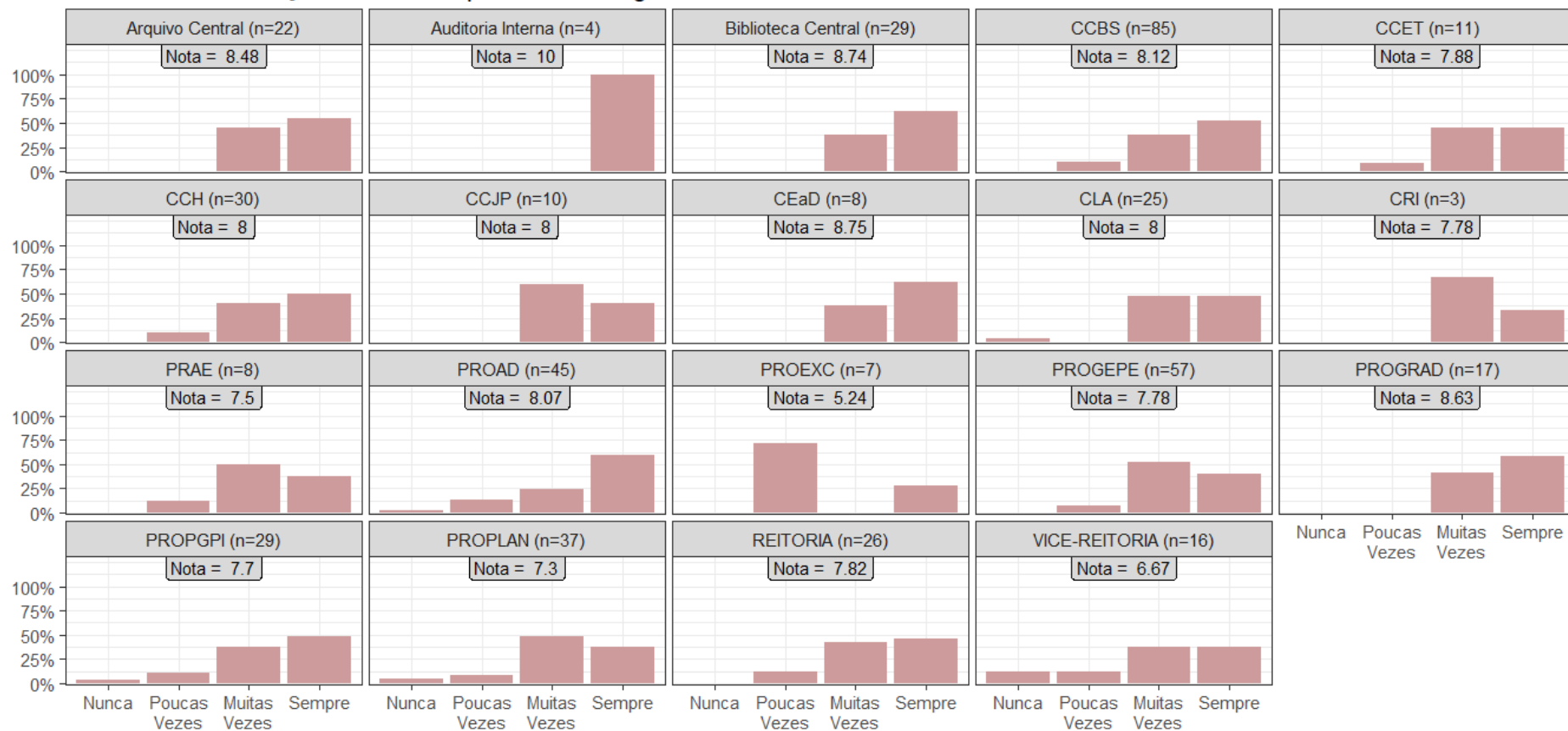


Figura 21 - Tarefas e Pessoal, Item B1, AD 2017.

B2: Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.

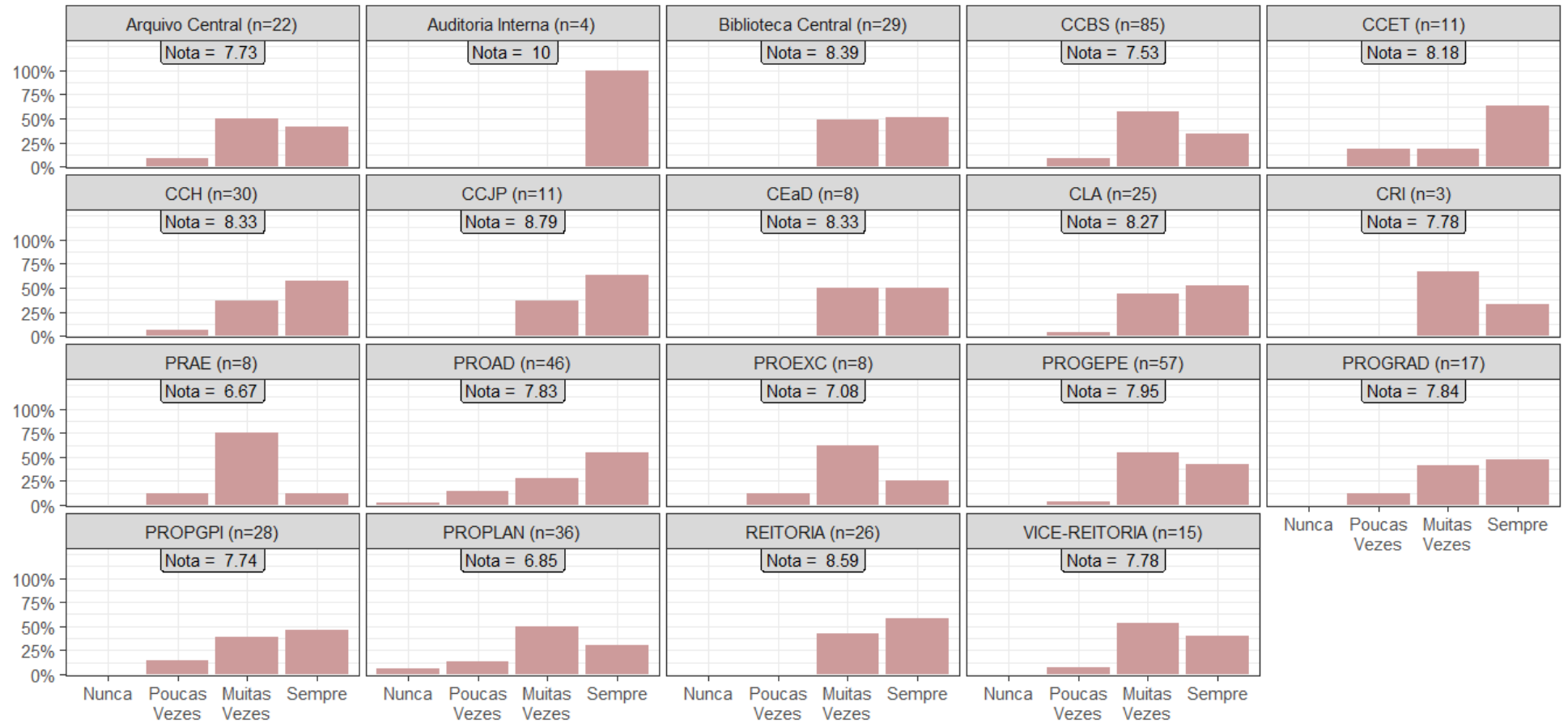
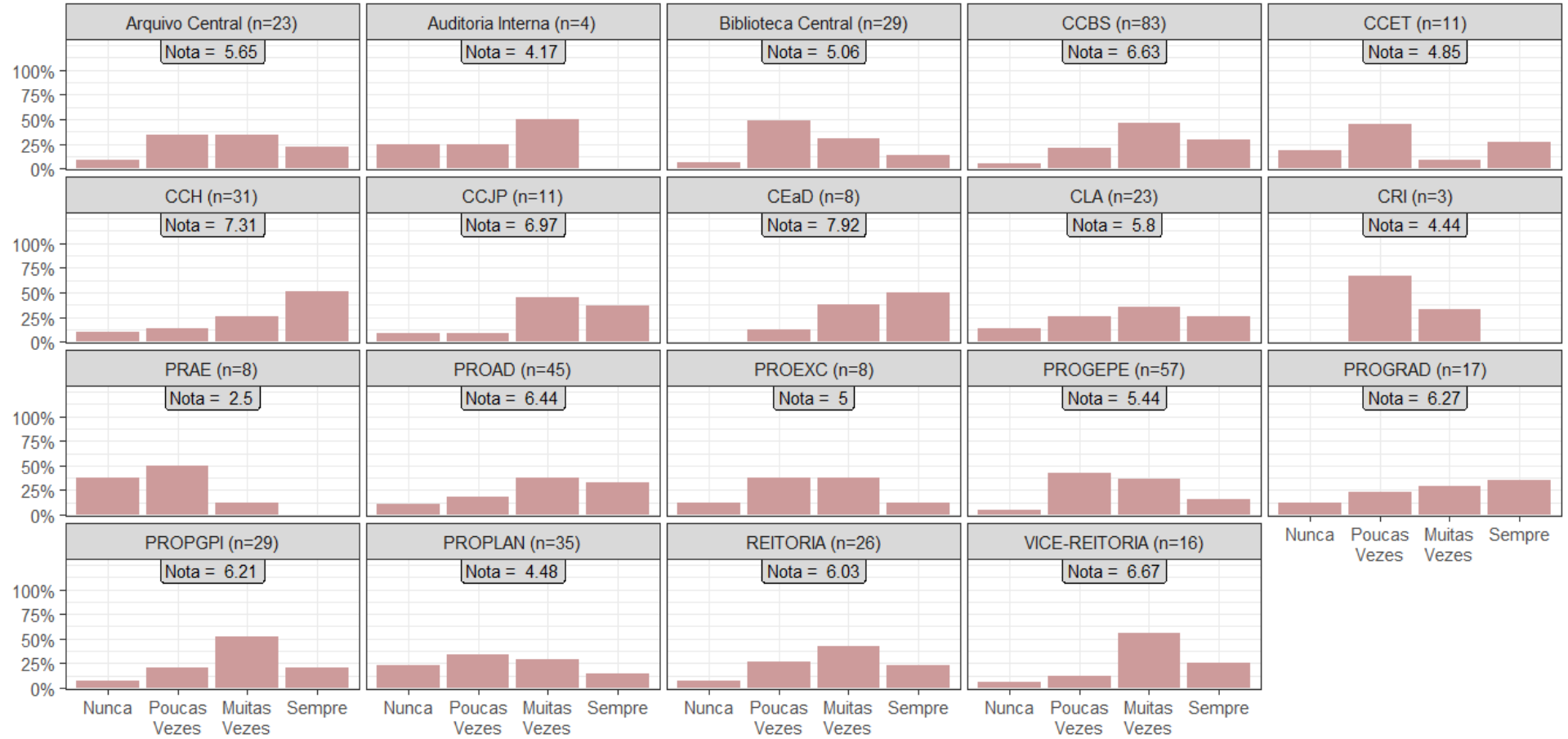


Figura 22 - Tarefas e Pessoal, Item B2, AD 2017.

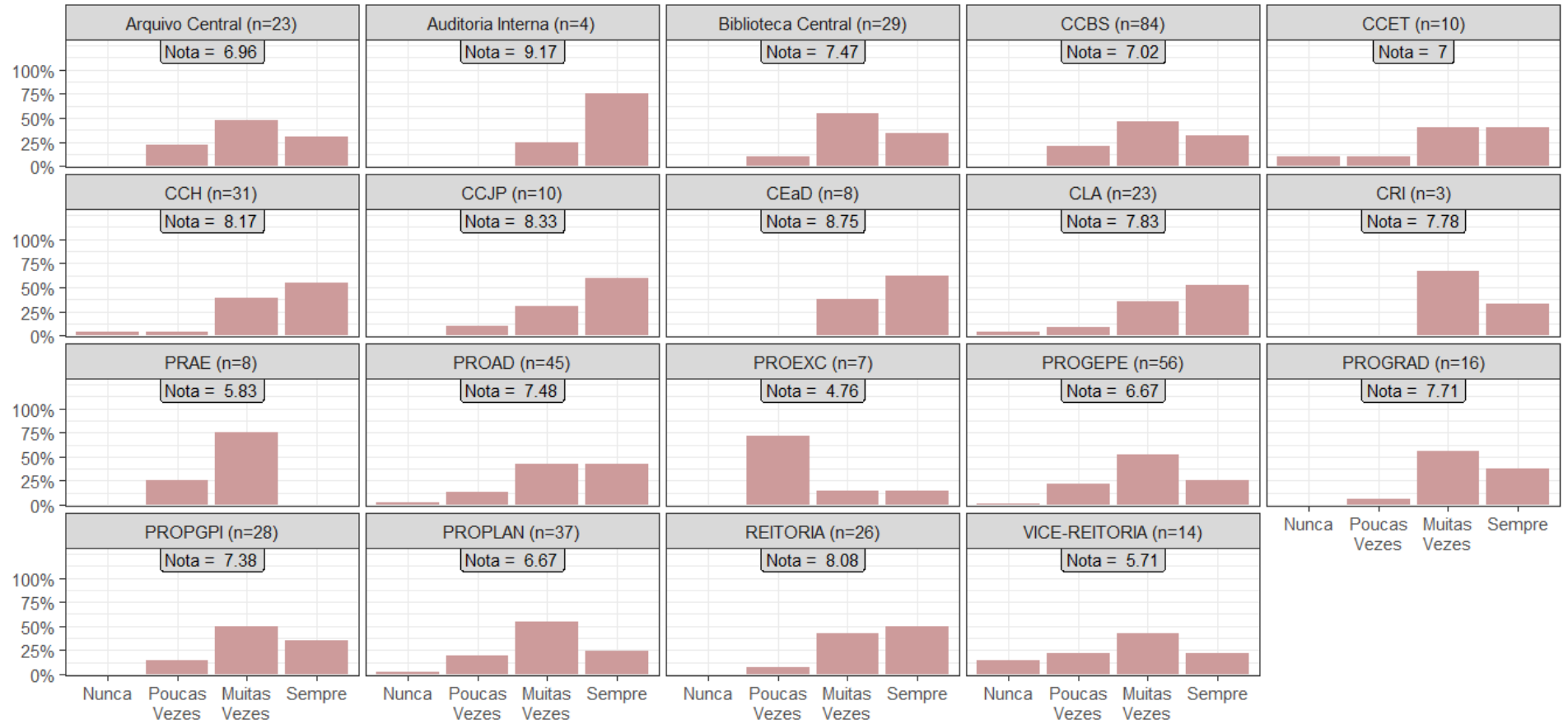
**B3: O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume de tarefas a serem realizadas.**



**Figura 23 - Tarefas e Pessoal, Item B3, AD 2017.**

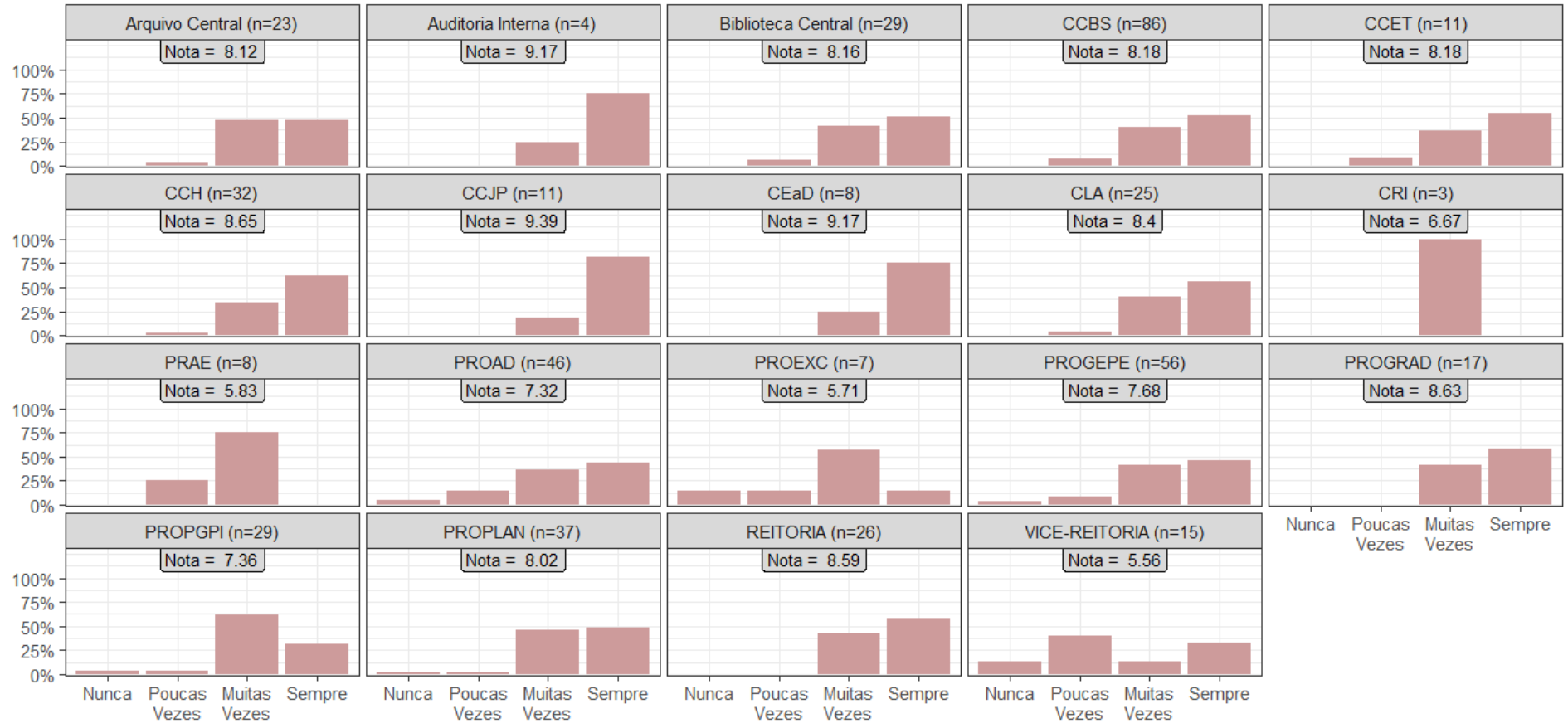


**B4: A forma de distribuição das tarefas é adequada.**



**Figura 24 - Tarefas e Pessoal, Item B4, AD 2017.**

**B5: Há autonomia para realização das tarefas acordadas em equipe.**



**Figura 25 - Tarefas e Pessoal, Item B5, AD 2017.**

B6: As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.

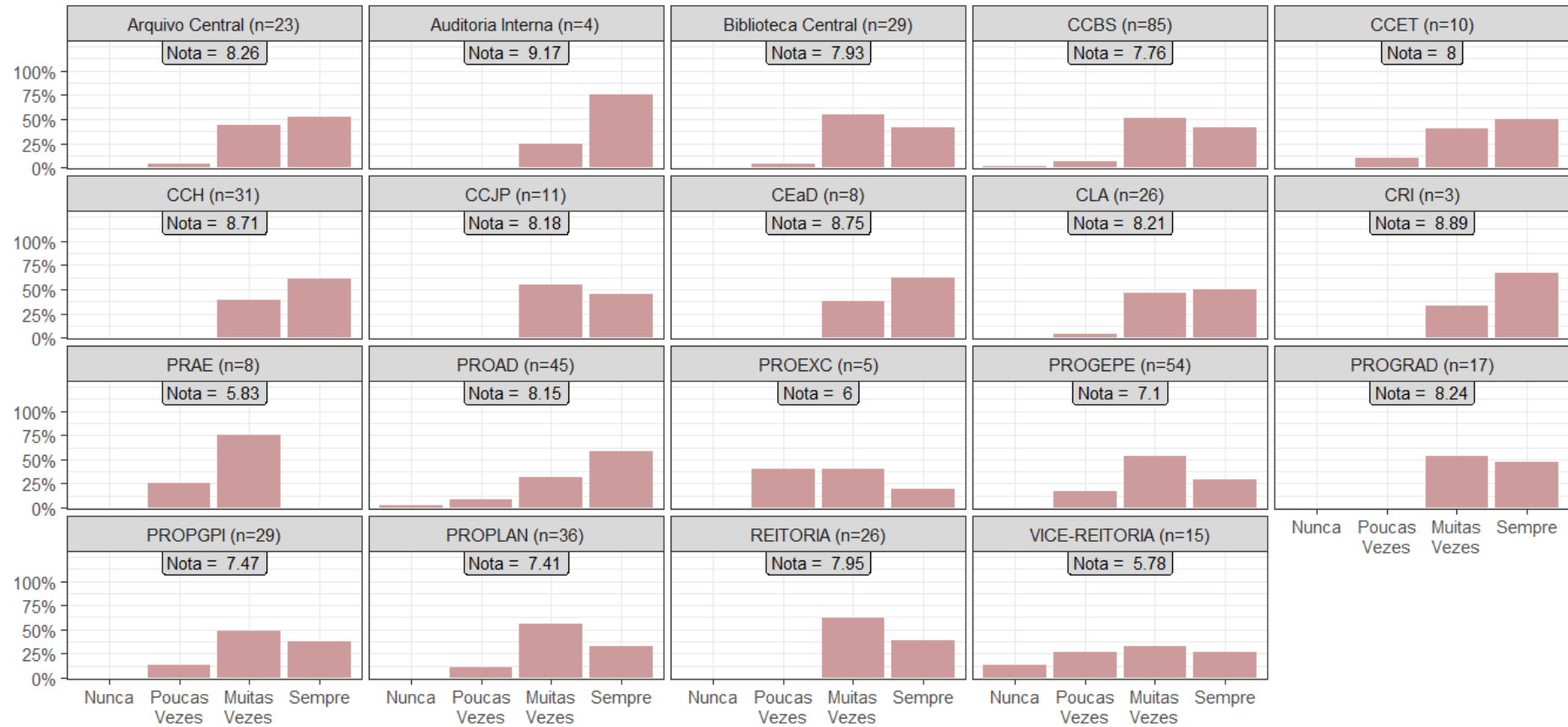


Figura 26 - Tarefas e Pessoal, Item B6, AD 2017.

## Gráficos: Planejamento e Trabalho – 2017

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

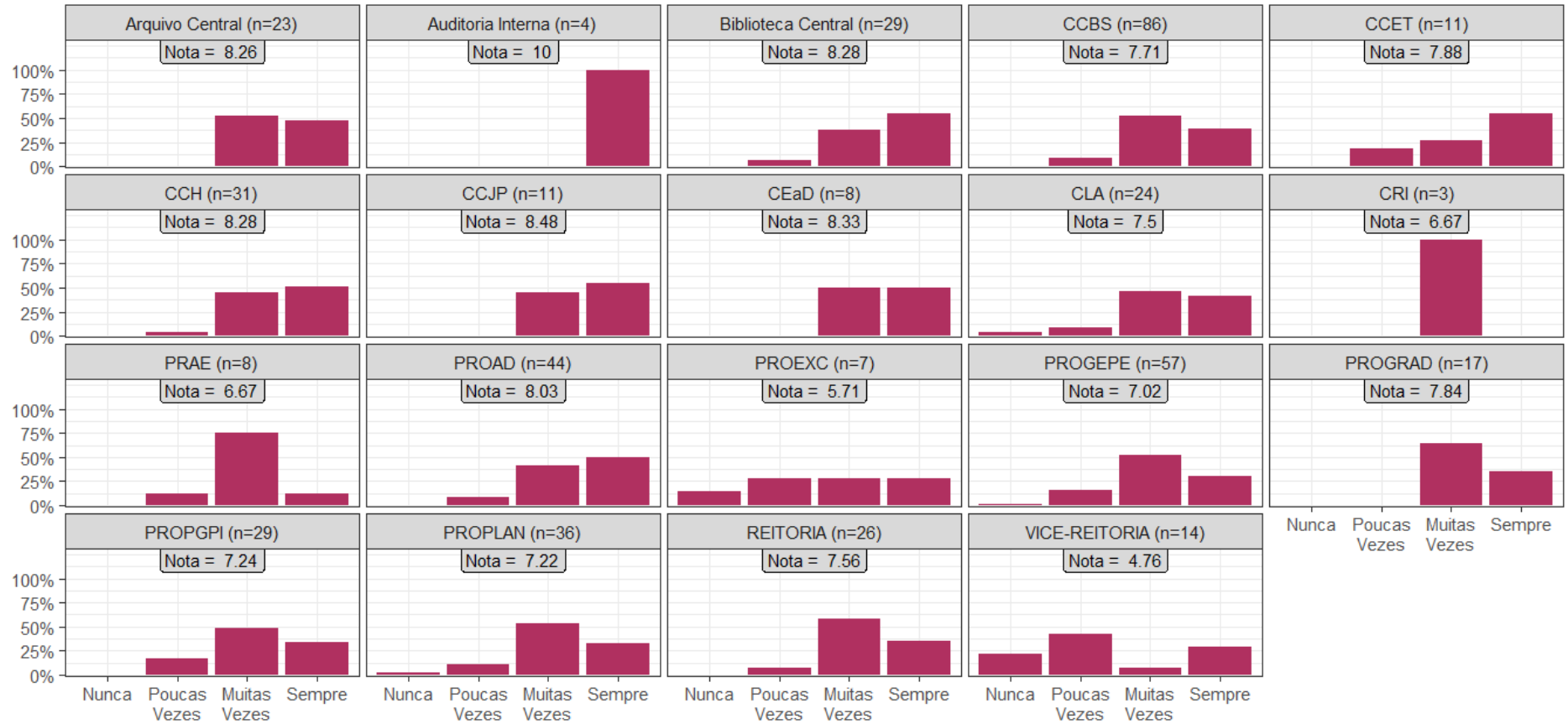


Figura 27 - Planejamento e Trabalho, Item C1, AD 2017.

C2: A equipe estabelece prioridades ao planejar as ações visando à melhor forma de desenvolvimento das tarefas.

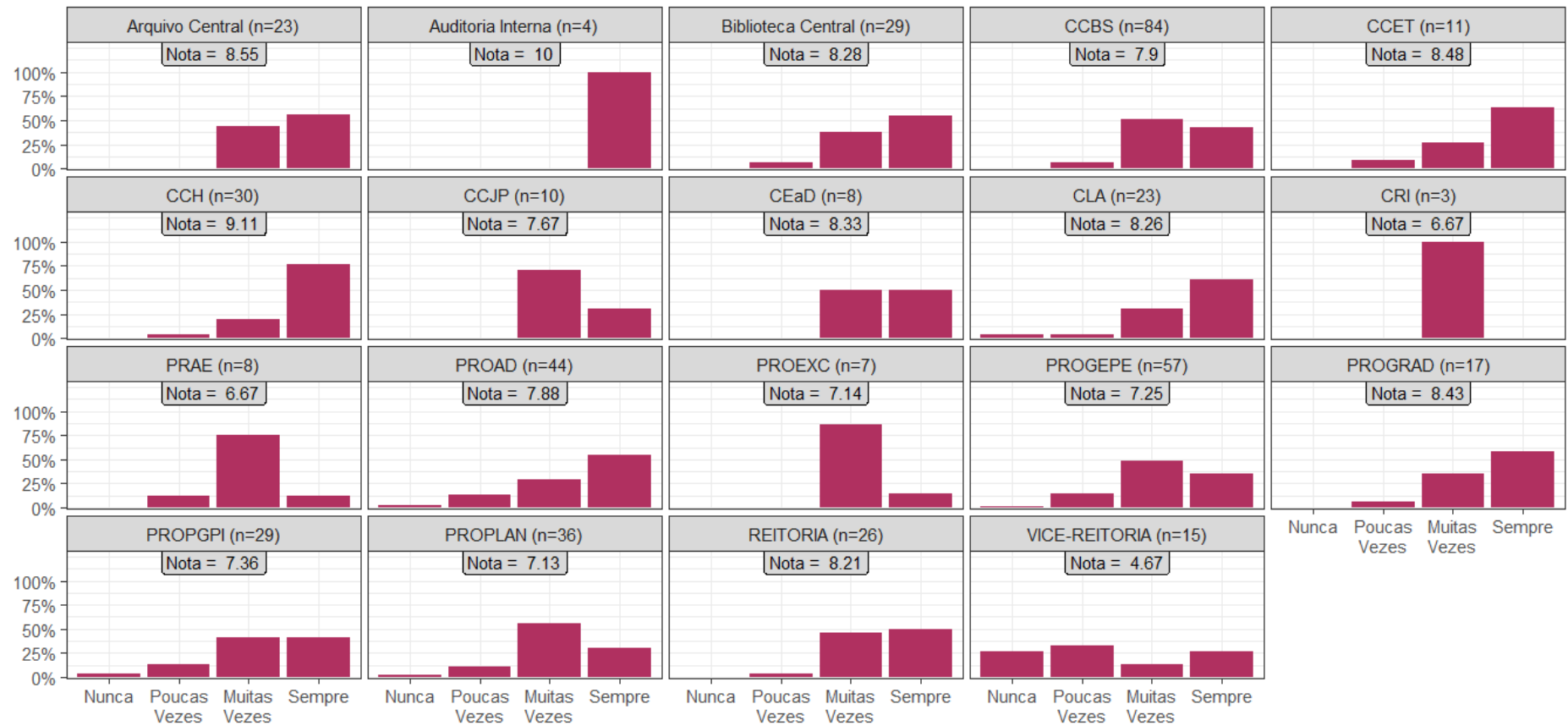


Figura 28 - Planejamento e Trabalho, Item C2, AD 2017.

C3: A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas.

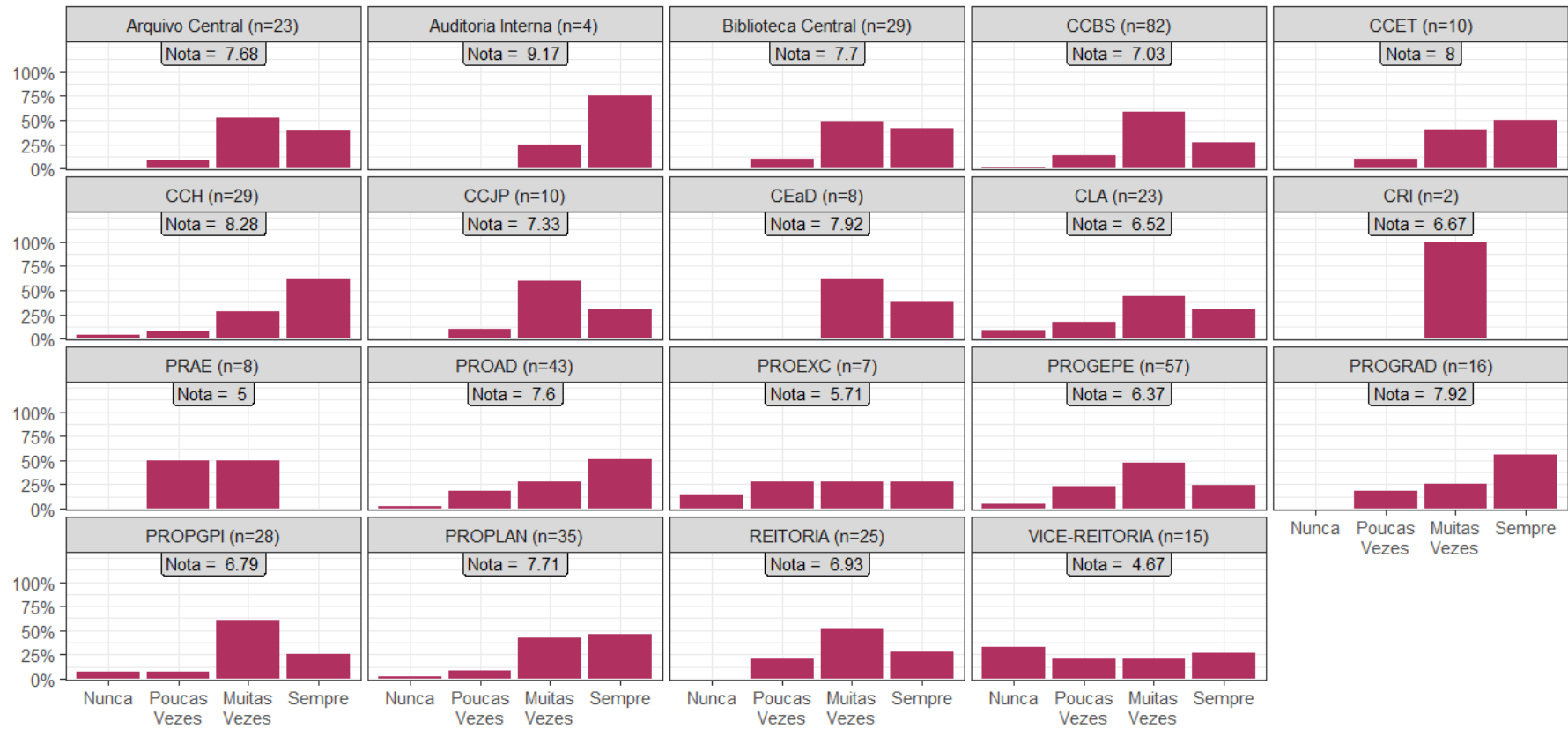


Figura 29 - Planejamento e Trabalho, Item C3, AD 2017.

C4: A equipe encontra facilidade para planejar as tarefas que dependam diretamente de diálogo com outras Unidades.

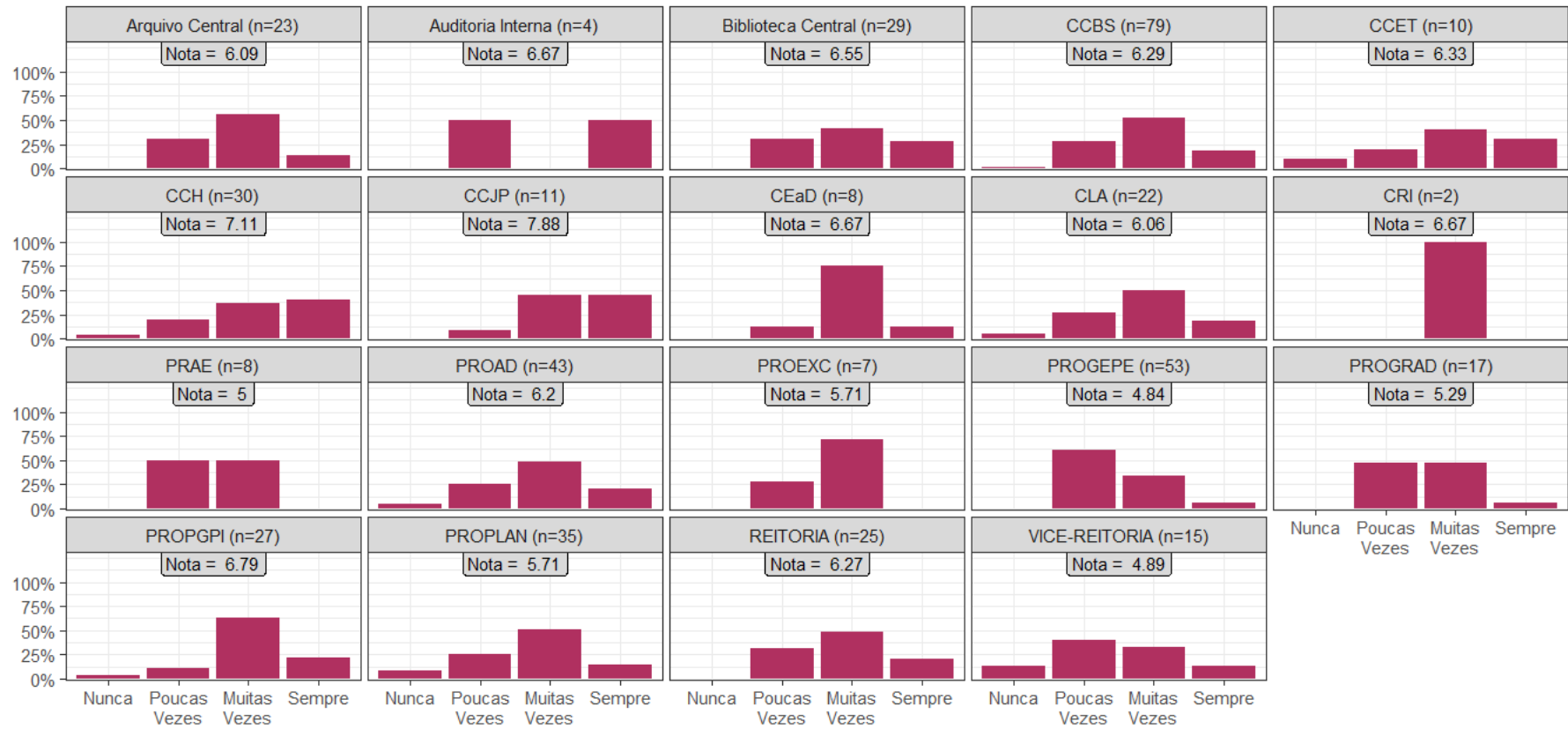


Figura 30 - Planejamento e Trabalho, Item C4, AD 2017.

C5: O planejamento das atividades do setor está articulado com o planejamento da Instituição (PDI).

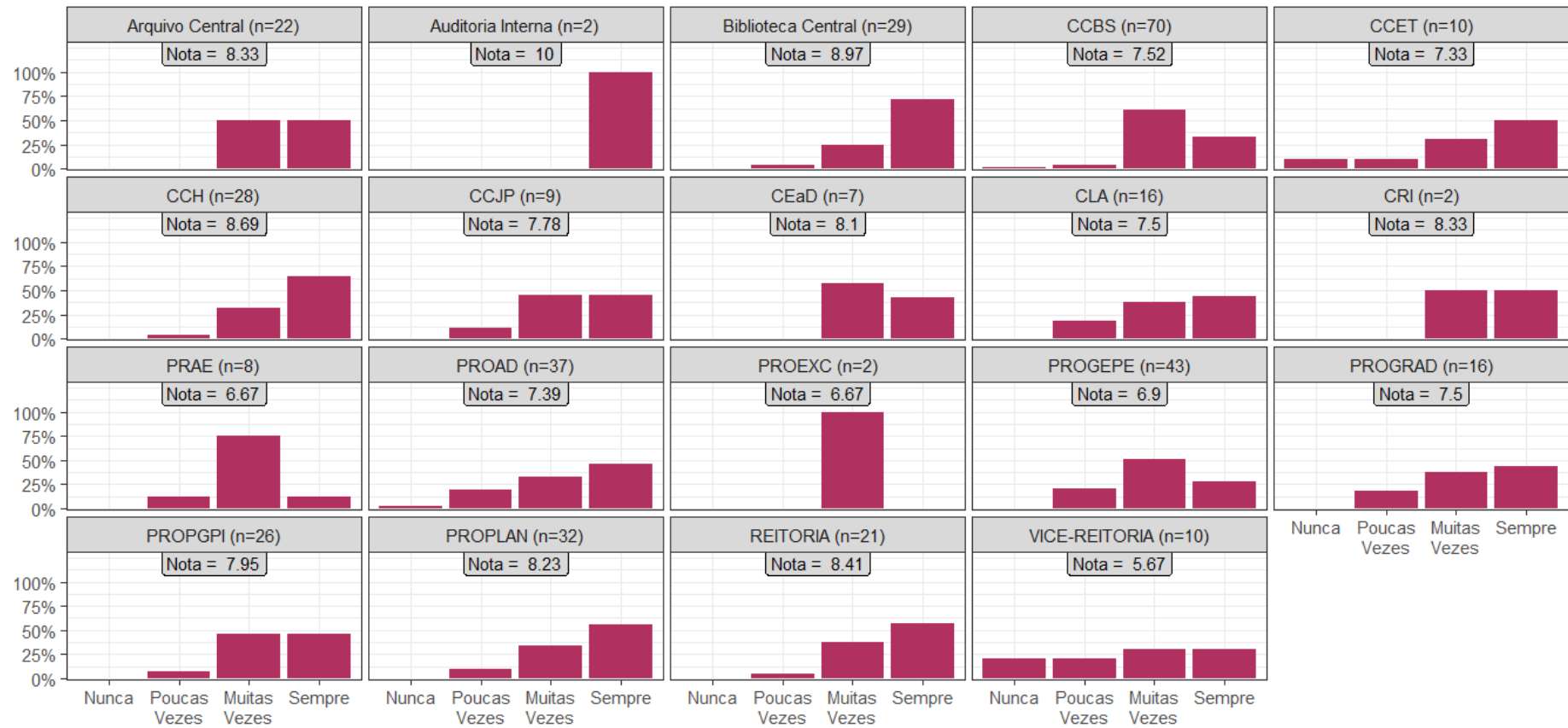


Figura 31 - Planejamento e Trabalho, Item C5, AD 2017.



C6: A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.

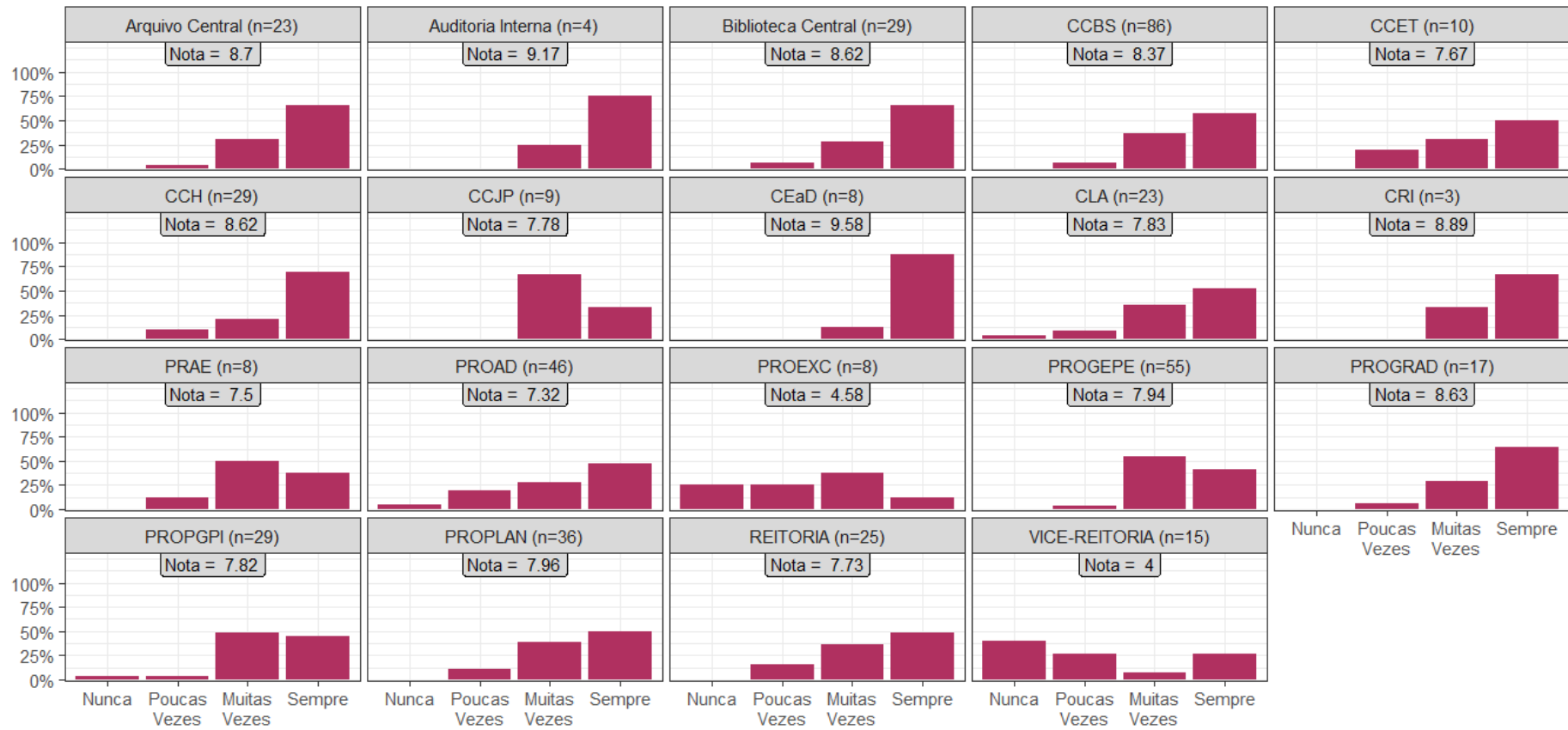


Figura 32 - Planejamento e Trabalho, Item C6, AD 2017.

Gráficos: Desenvolvimento do Trabalho – 2017

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

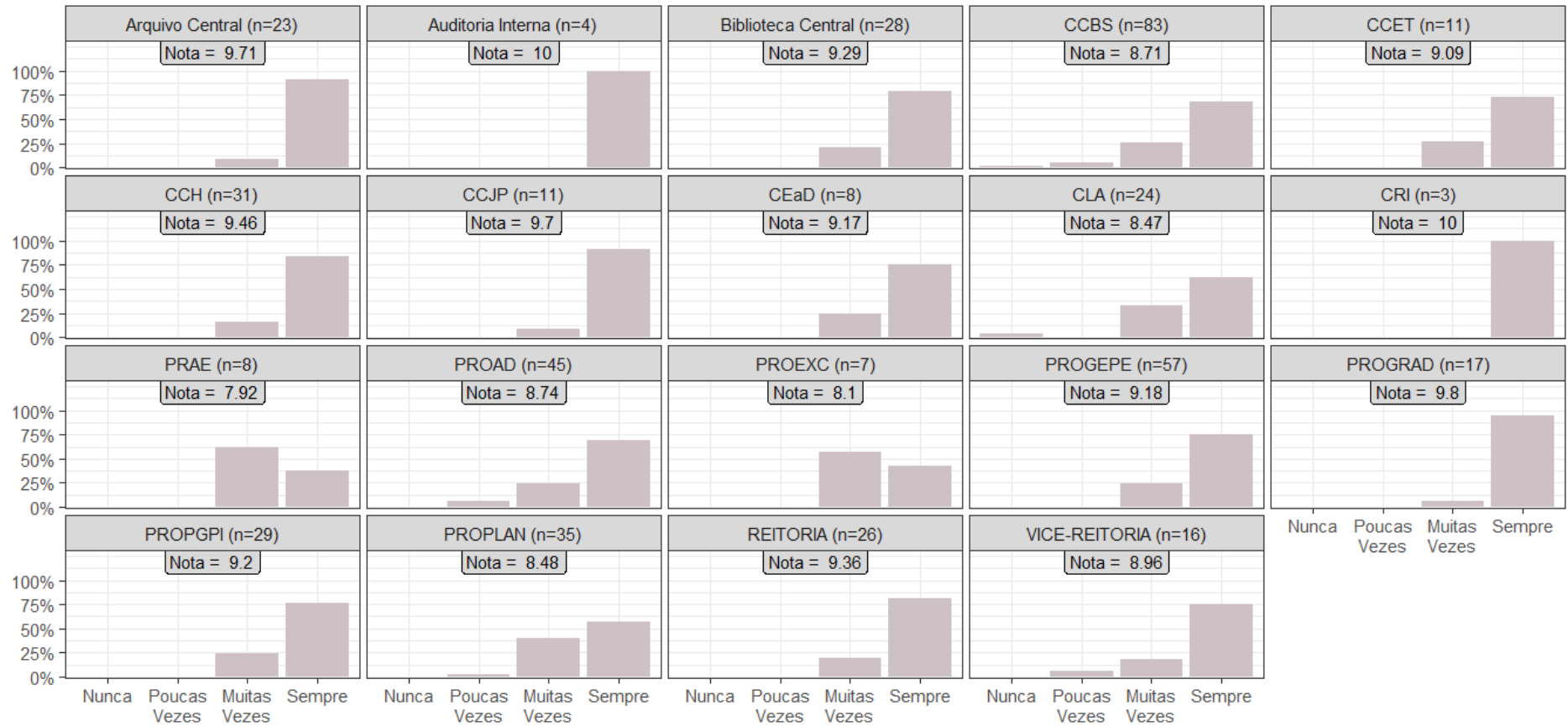


Figura 33 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1, AD 2017.

D2: A equipe consegue se organizar para lidar com as variações no volume de trabalho durante o ano.

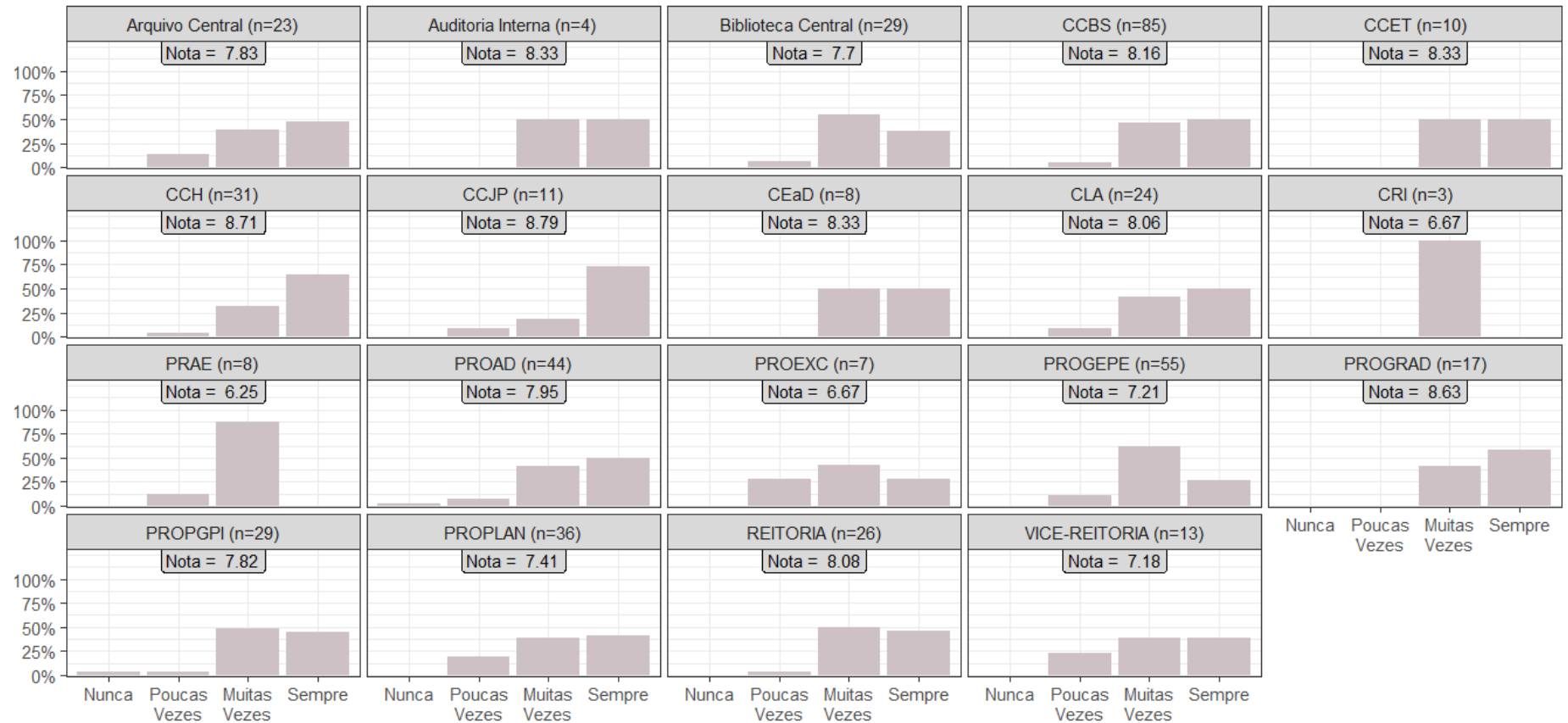


Figura 34 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2, AD 2017.

D3: A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.

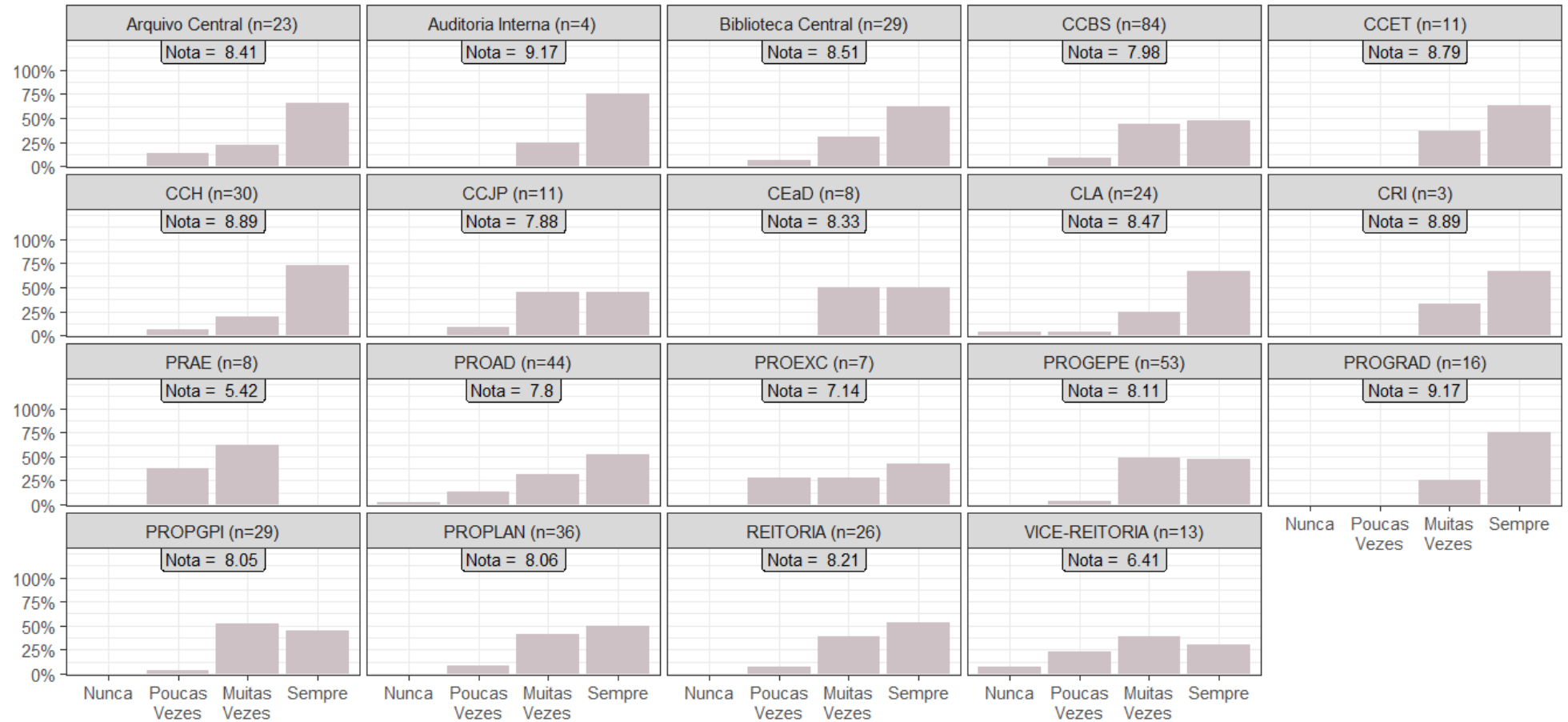


Figura 35 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3, AD 2017.

D4: A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.

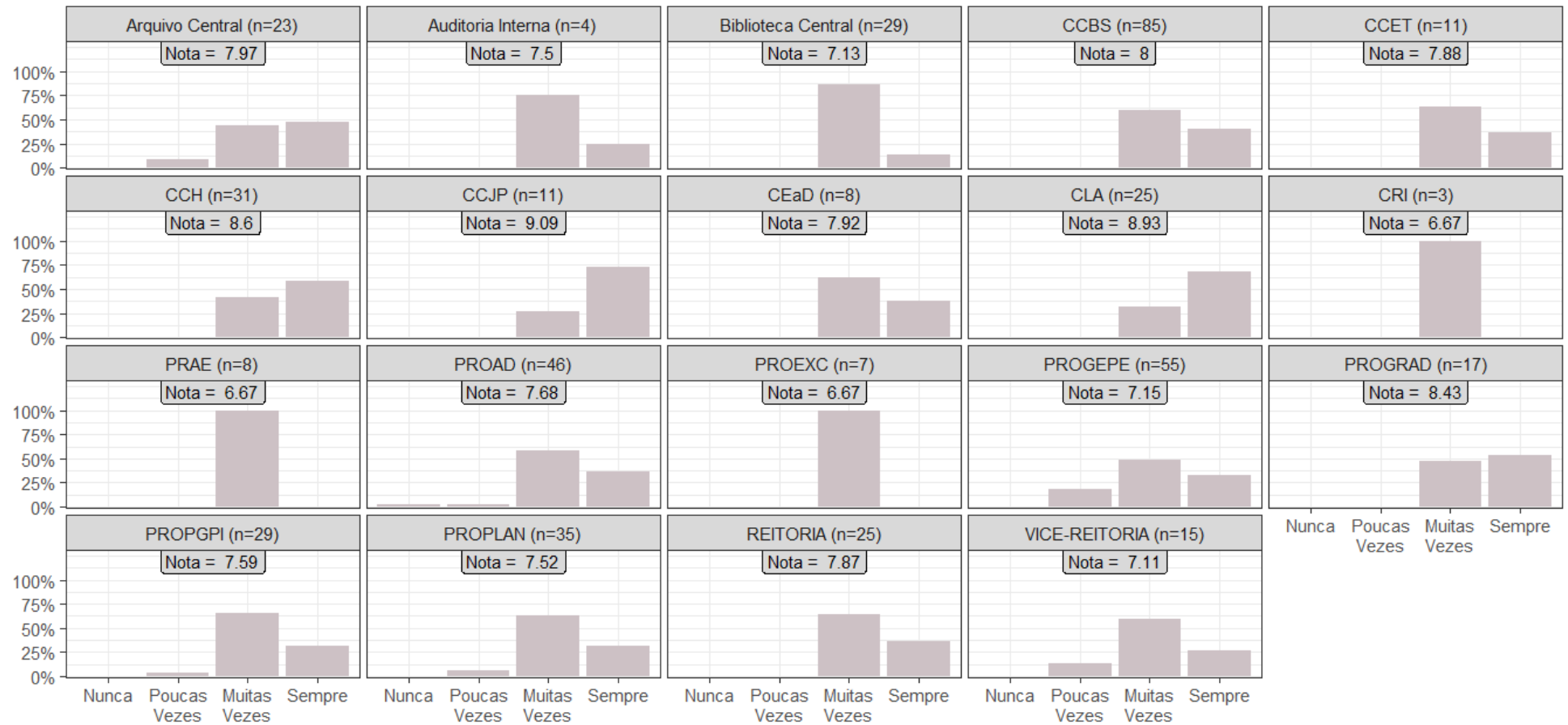


Figura 36 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D4, AD 2017.

D5: A equipe domina os conhecimentos teórico-práticos para a execução das tarefas, se atualizando em relação à área de atuação.

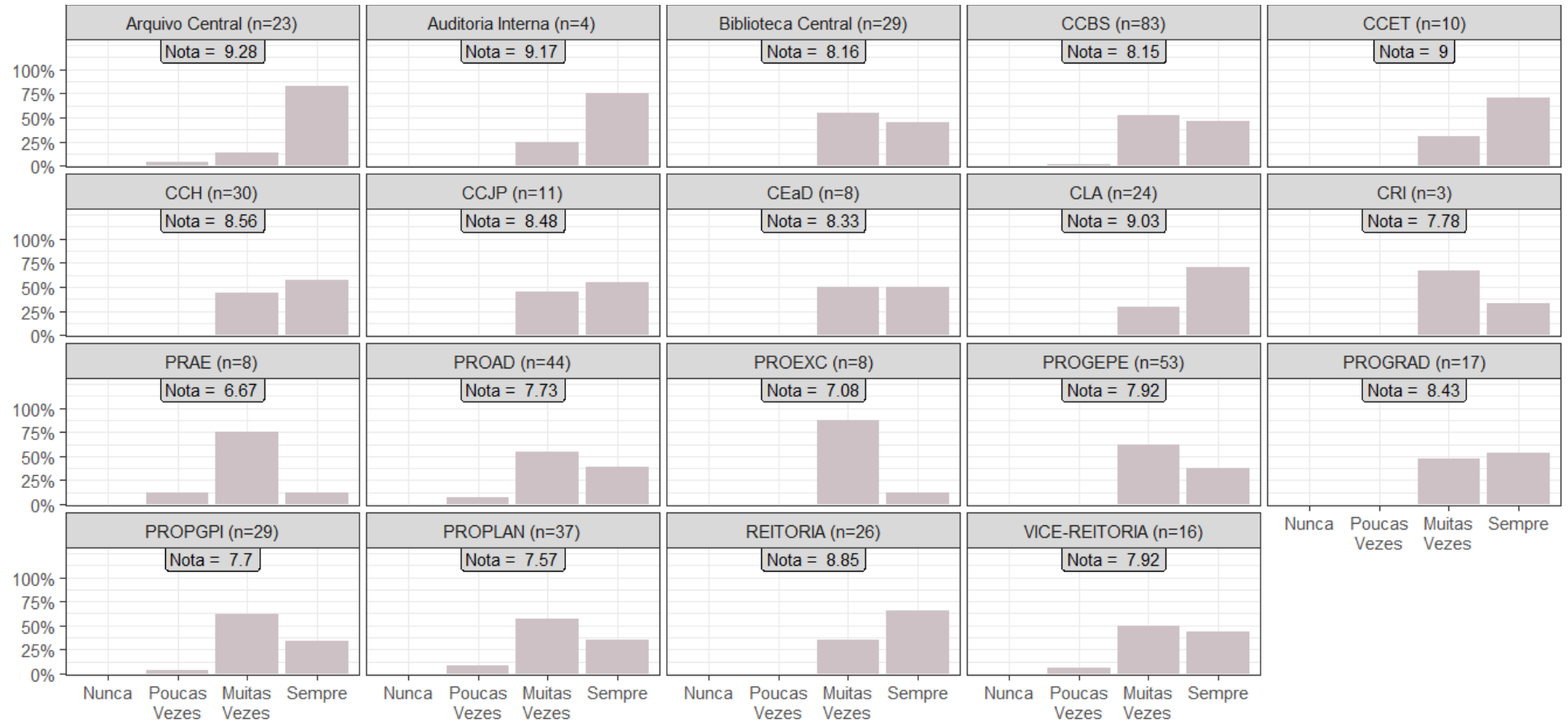


Figura 37 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D5, AD 2017.

D6. O gestor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.

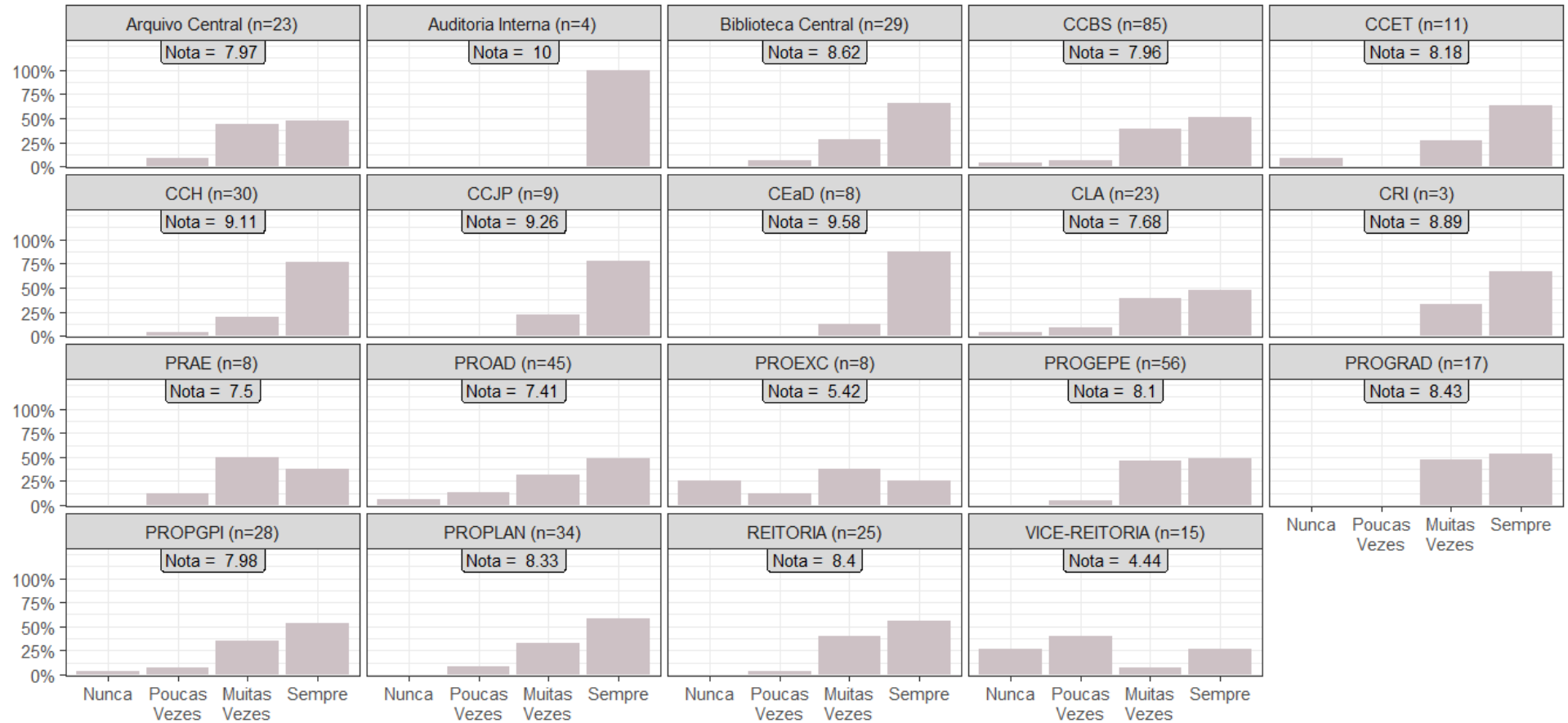


Figura 38 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D6, AD 2017.

## Gráficos: Participação - 2017

E1: A equipe é chamada a participar do planejamento das tarefas do setor.

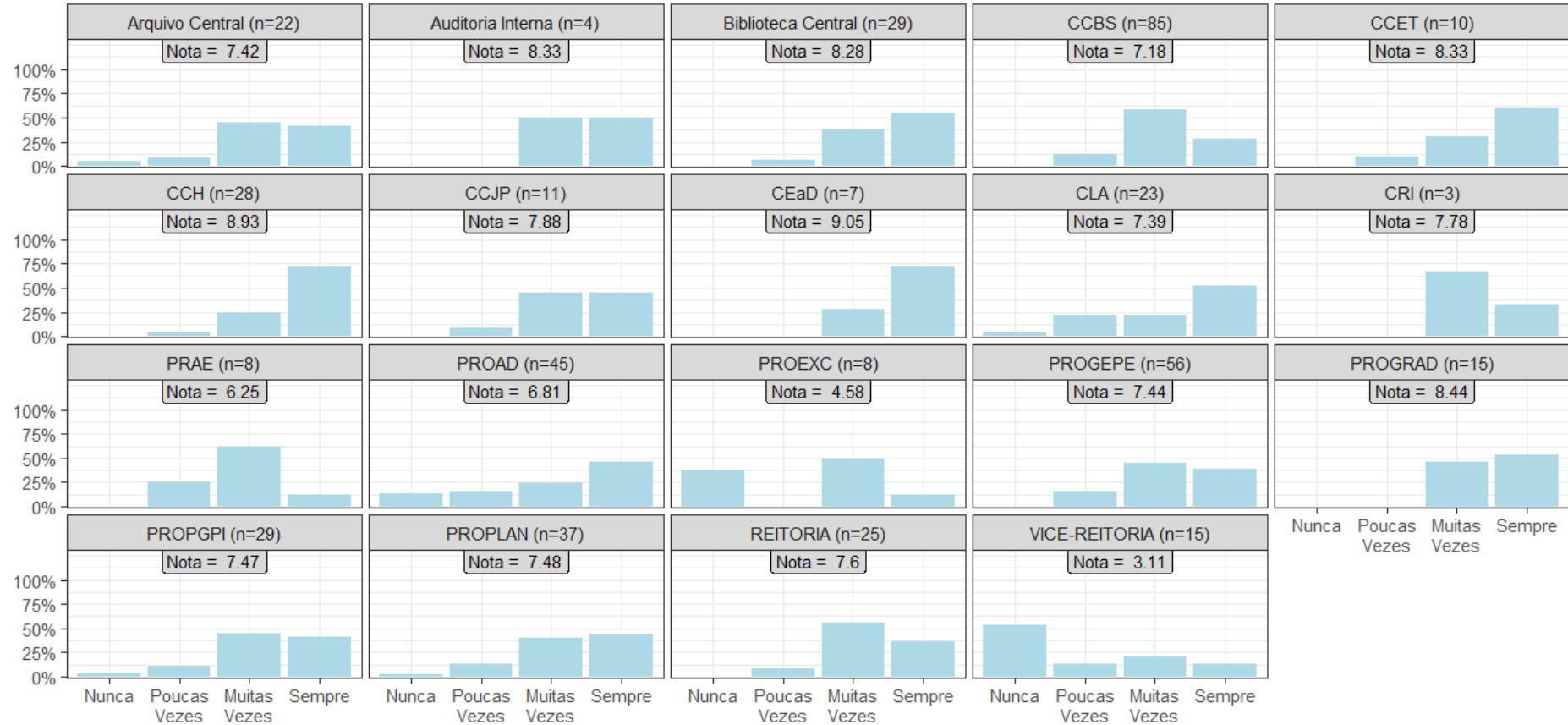


Figura 39 - Participação, Item E1, AD 2017.



## E2: O setor prioriza o diálogo na condução das tarefas.

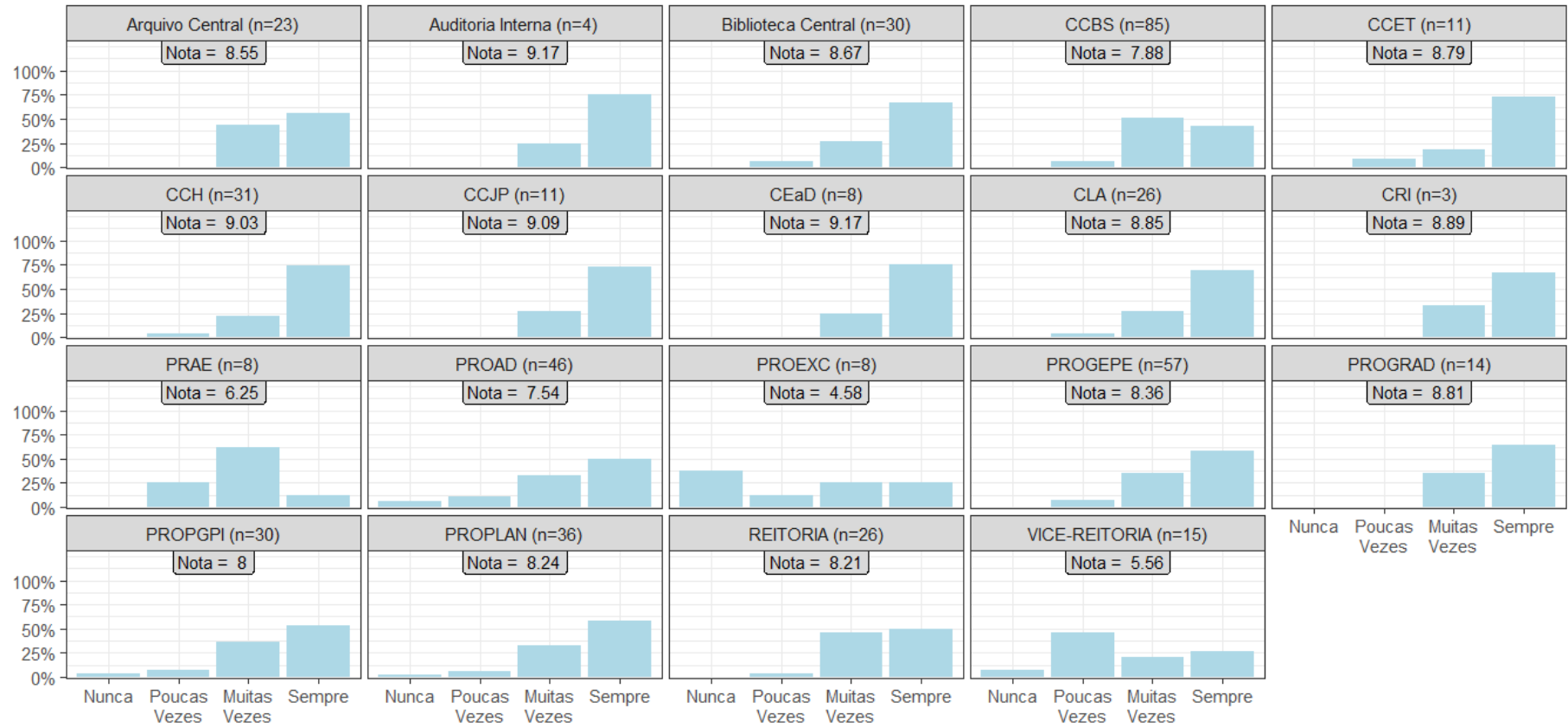


Figura 40 - Participação, Item E2, AD 2017.

E3: Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com suas atividades.

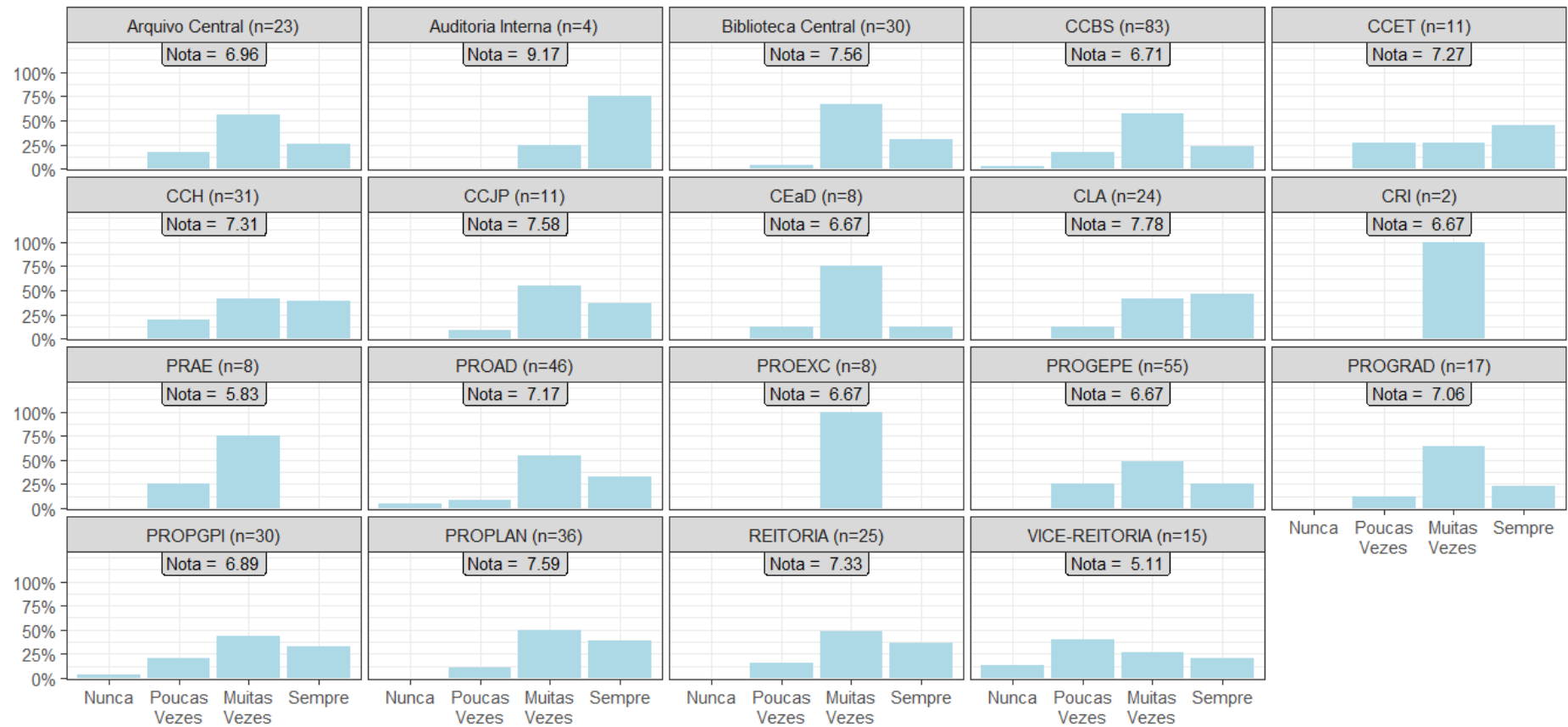


Figura 41 - Participação, Item E3, AD 2017.

E4: Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.

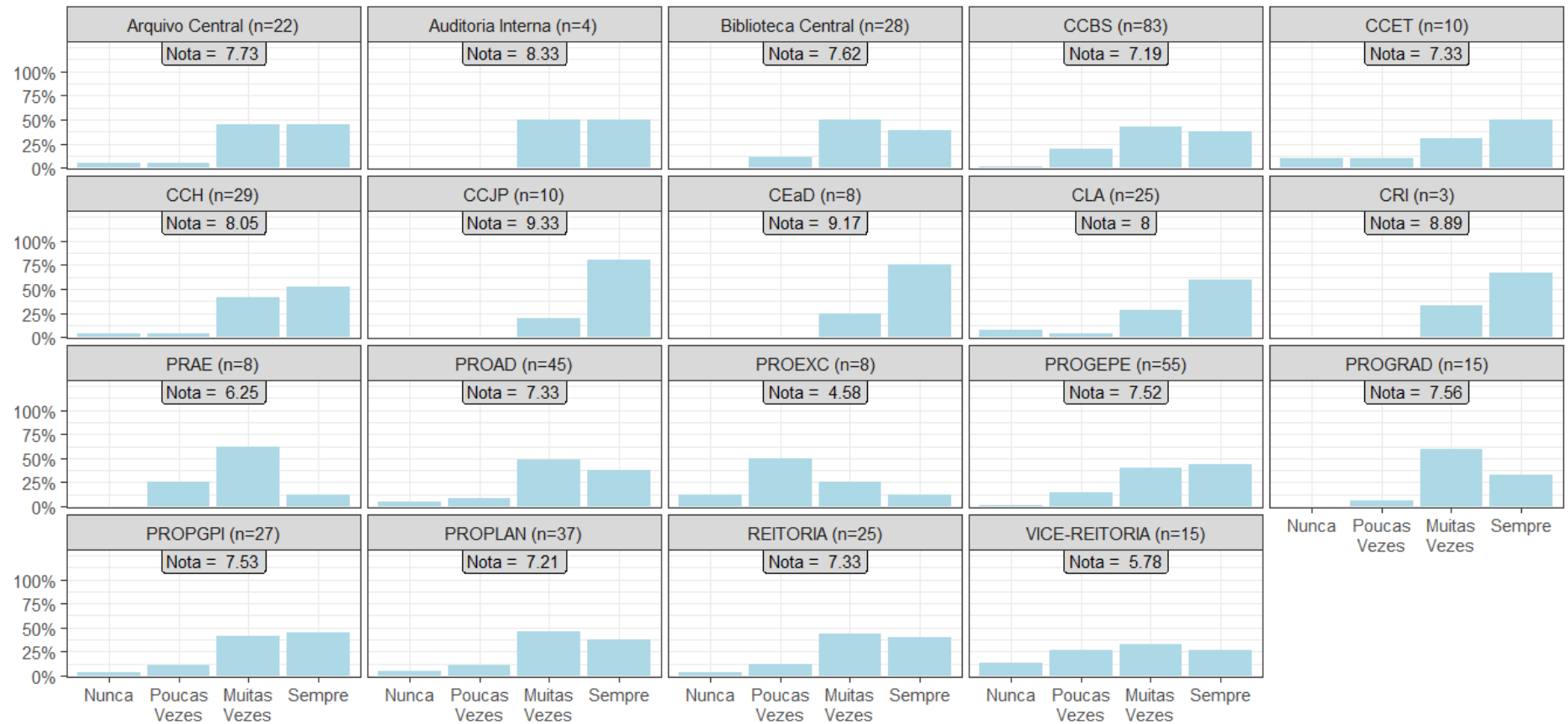


Figura 42 - Participação, Item E4, AD 2017.

E5. Há espaço expressivo para a sua categoria (Técnico-Administrativo) em canais de participação vinculados às atividades do setor (ex.: colegiados, conselhos e comissões).

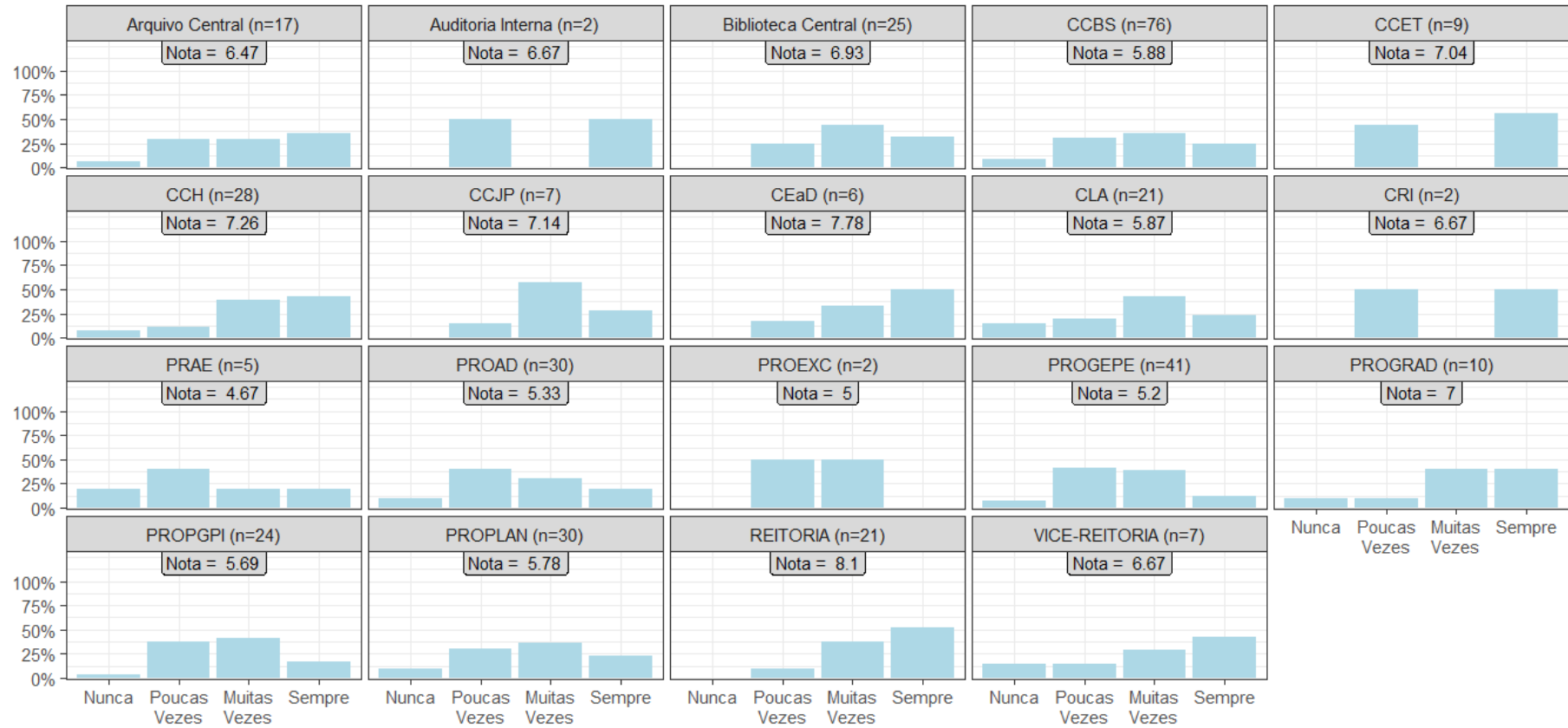


Figura 43 - Participação, Item E5, AD 2017.

E6: A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.

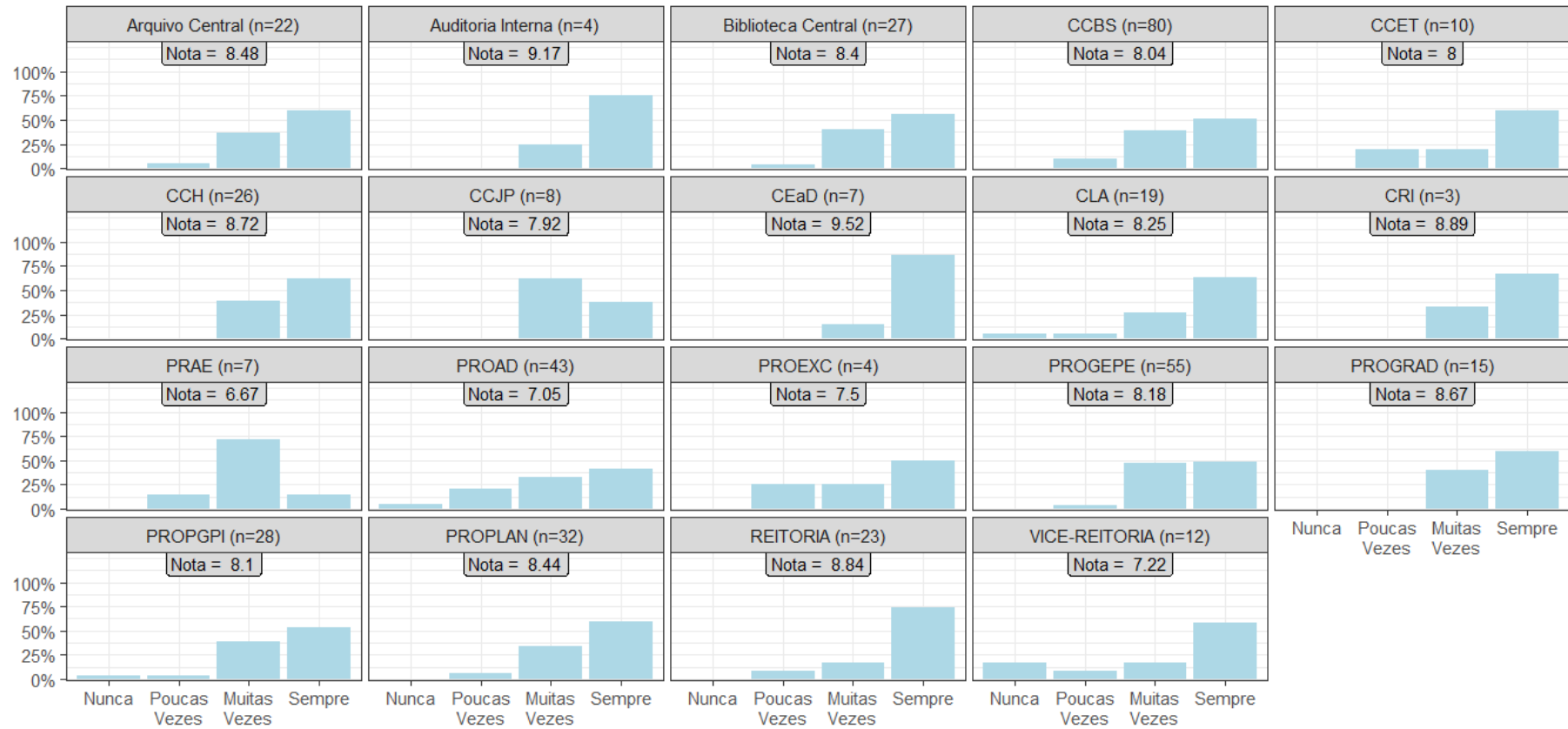


Figura 44 - Participação, Item E6, AD 2017.

Gráficos: Melhorias e Inovação - 2017

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

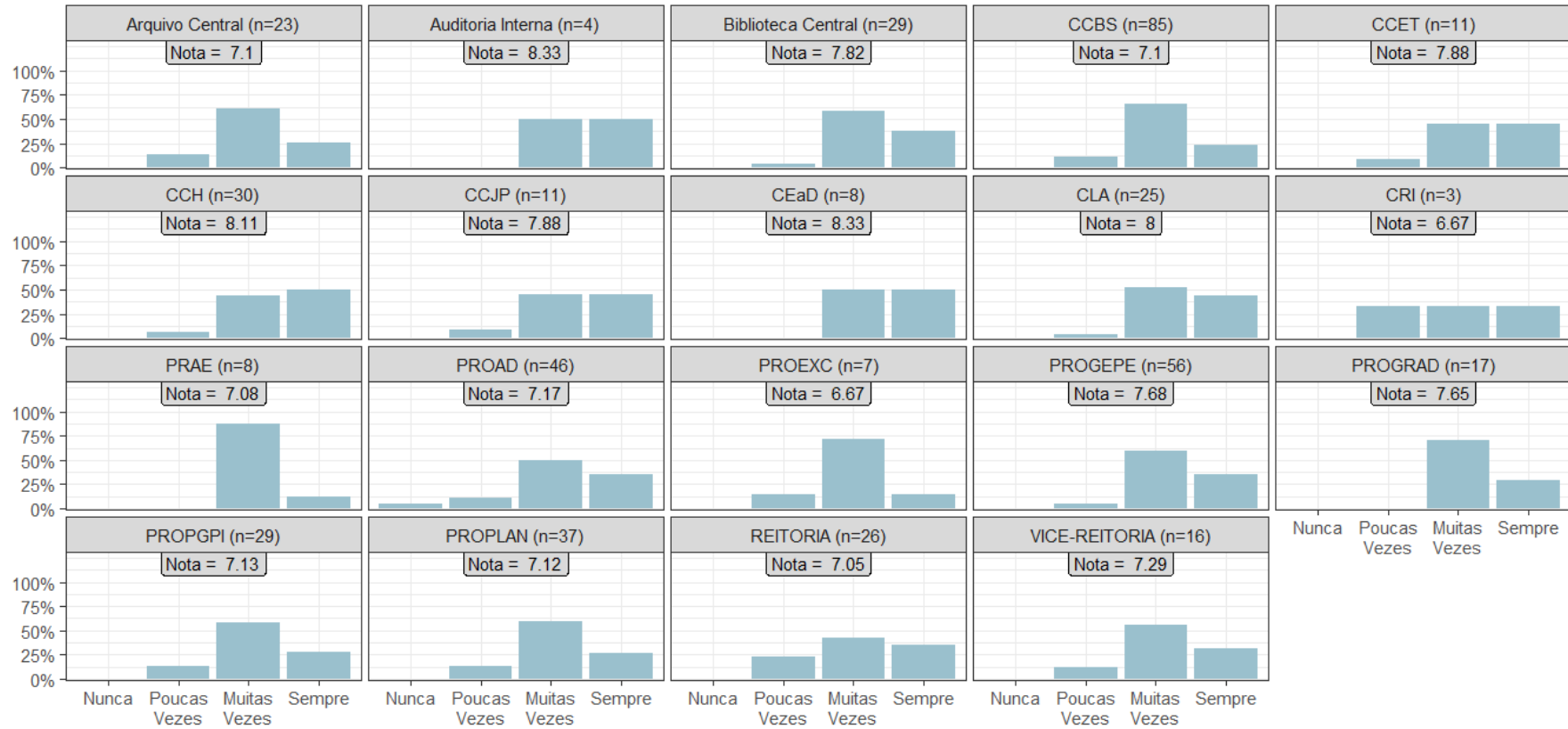


Figura 45 - Melhorias e Inovação, Item F1, AD 2017.

F2: As propostas de melhorias apresentadas pela equipe são aplicáveis diante da realidade do trabalho do setor.

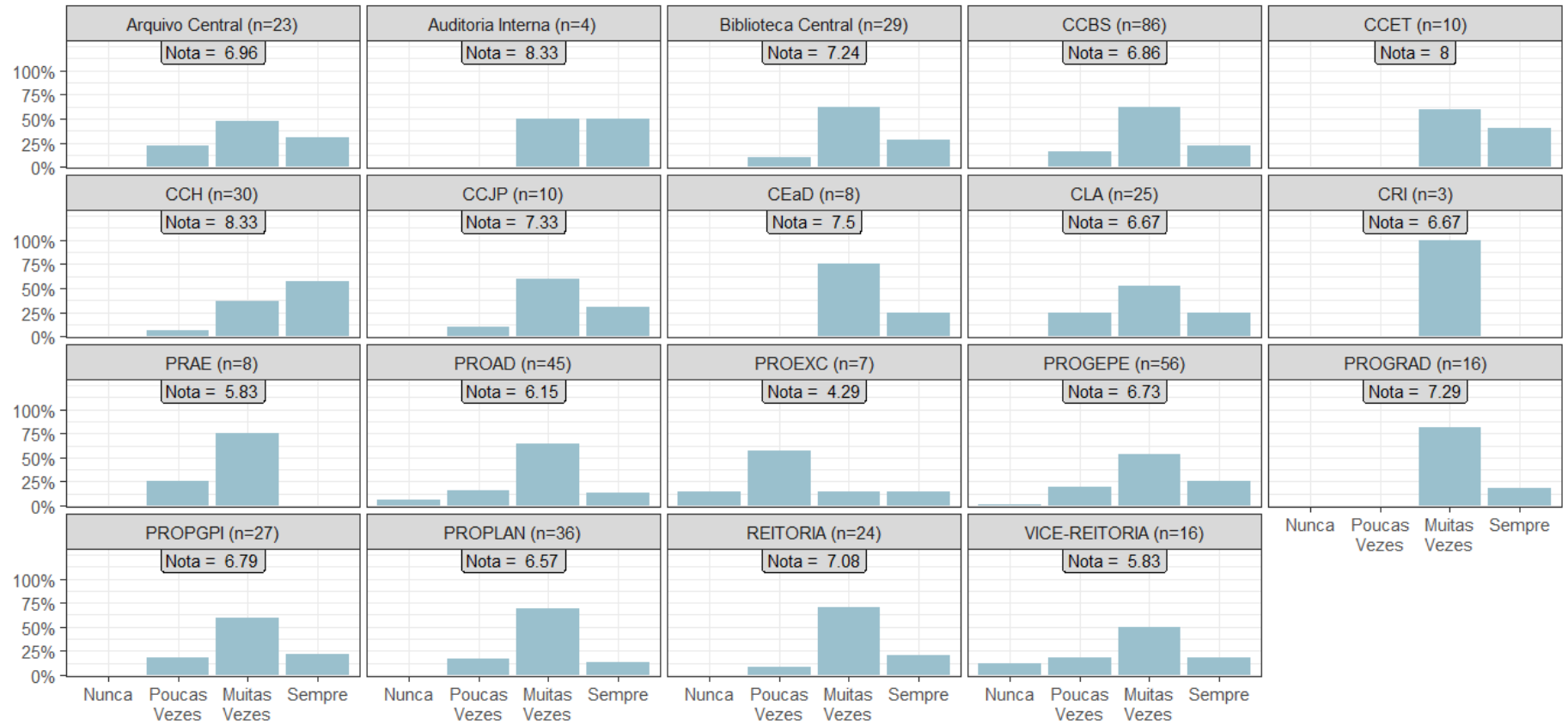


Figura 46 - Melhorias e Inovação, Item F2, AD 2017.

F3. A chefia maior da Unidade na qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.

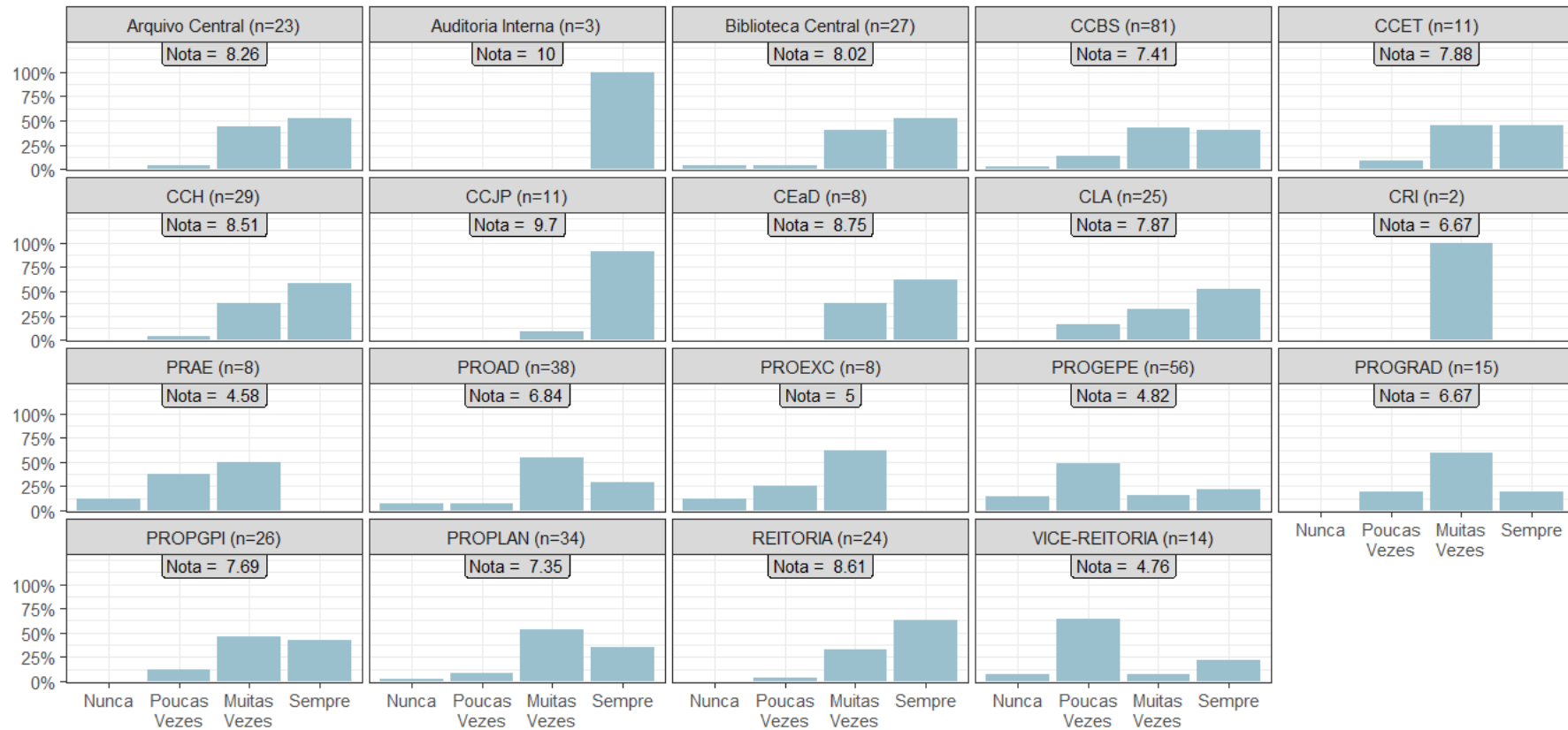


Figura 47 - Melhorias e Inovação, Item F3, AD 2017.



F4: As capacitações realizadas pela equipe são facilitadoras para as propostas de inovação.

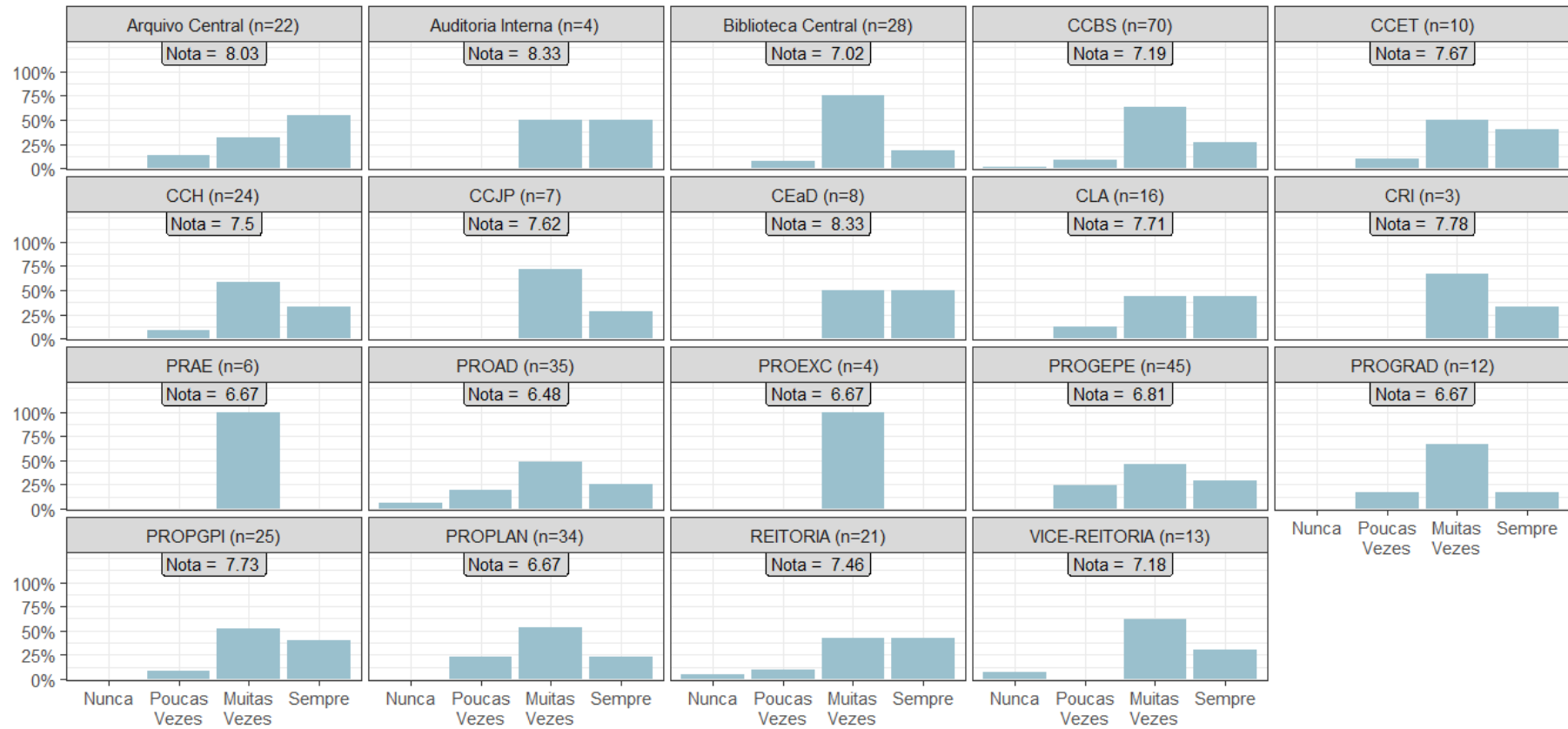


Figura 48 - Melhorias e Inovação, Item F4, AD 2017.

F5: A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.

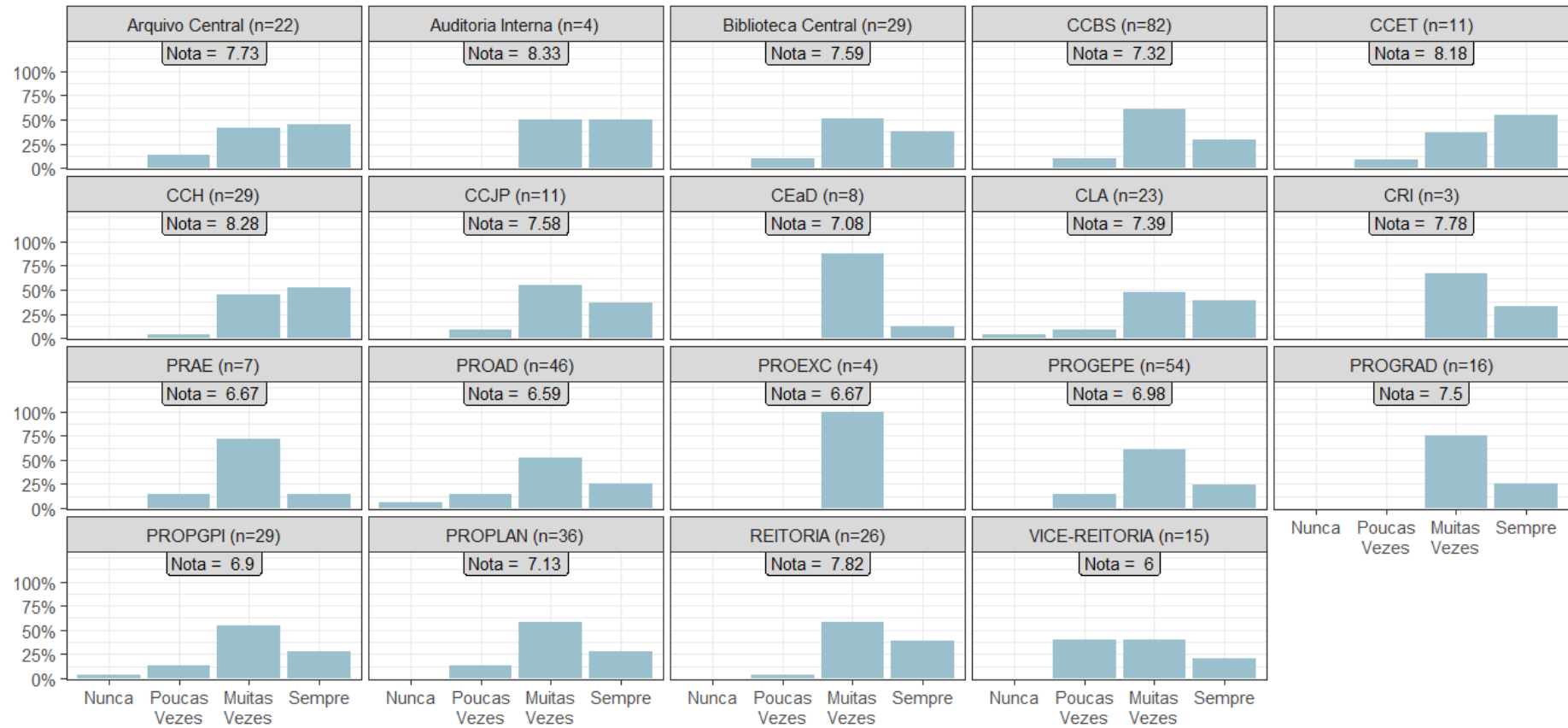


Figura 49 - Melhorias e Inovação, Item F5, AD 2017.

F6: A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.

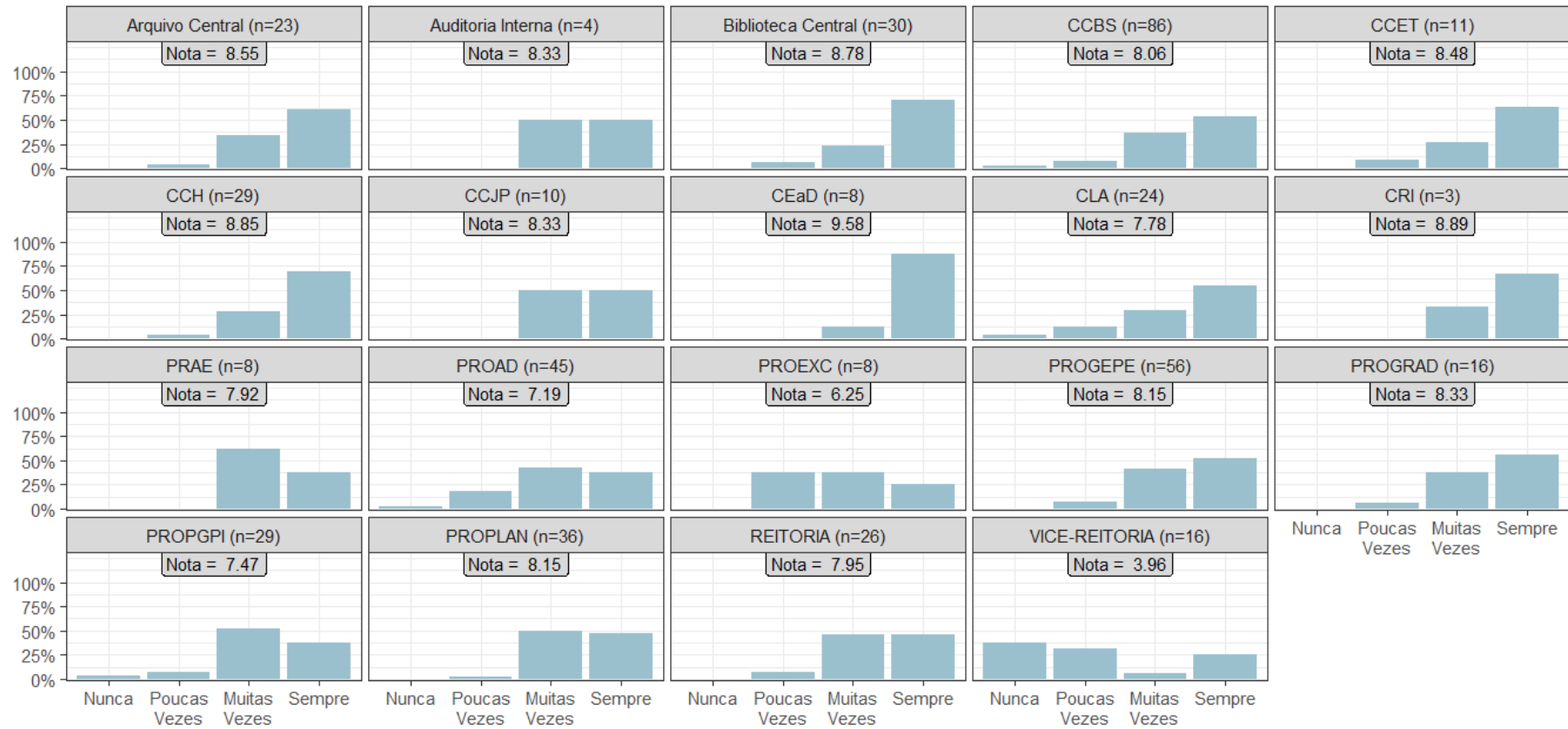


Figura 50 - Melhorias e Inovação, Item F6, AD 2017.

## Gráficos: Condições de Trabalho – 2017

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

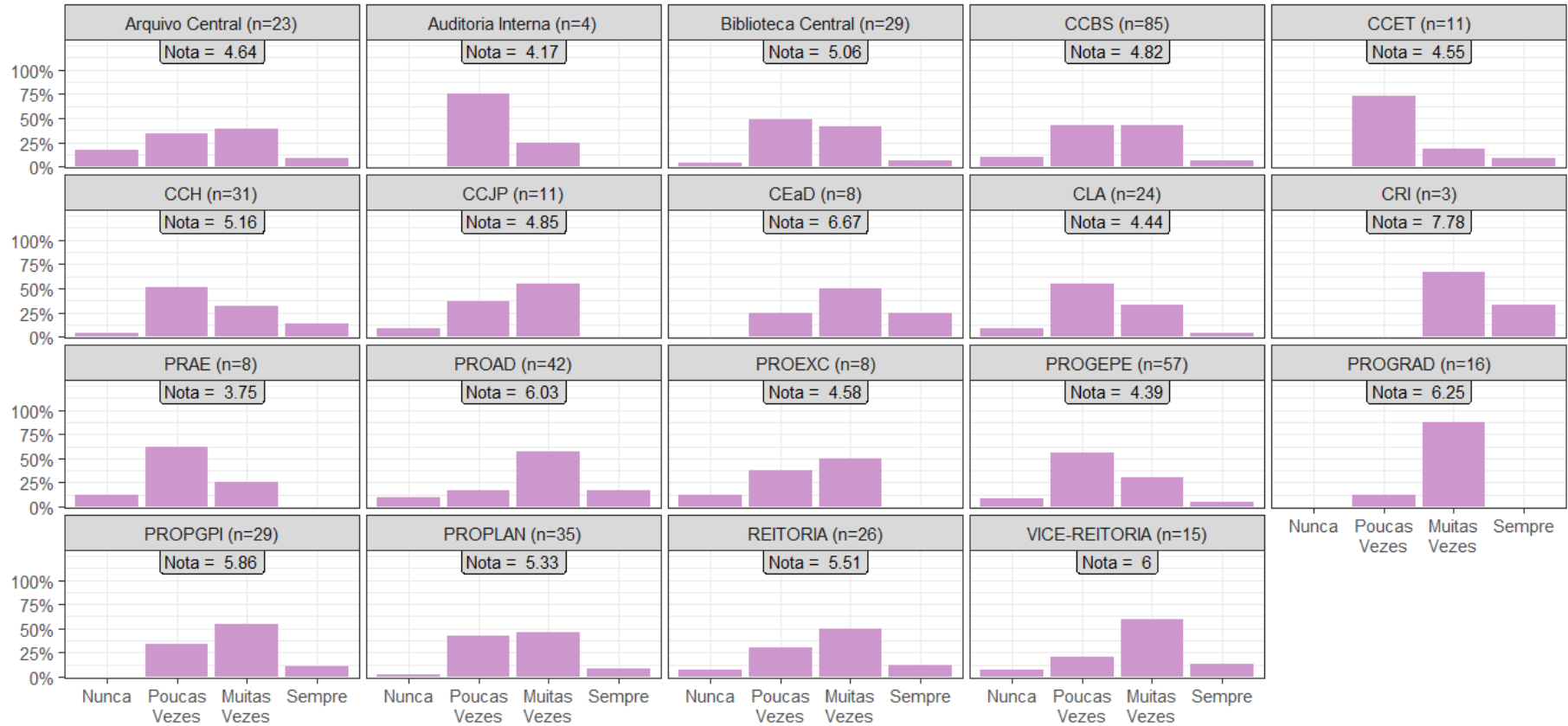


Figura 51 - Condições de Trabalho, Item G1, AD 2017.

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

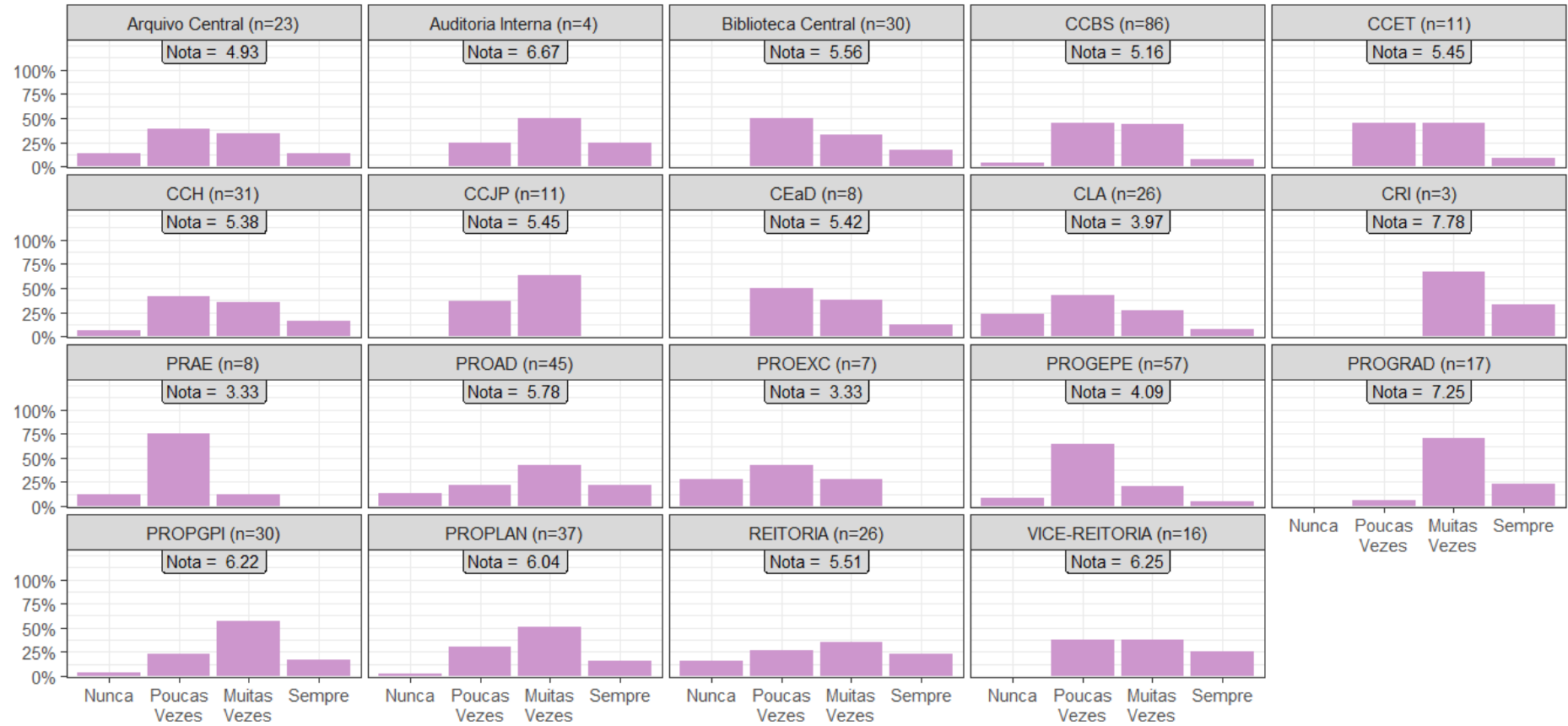


Figura 52 - Condições de Trabalho, Item G2, AD 2017.

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

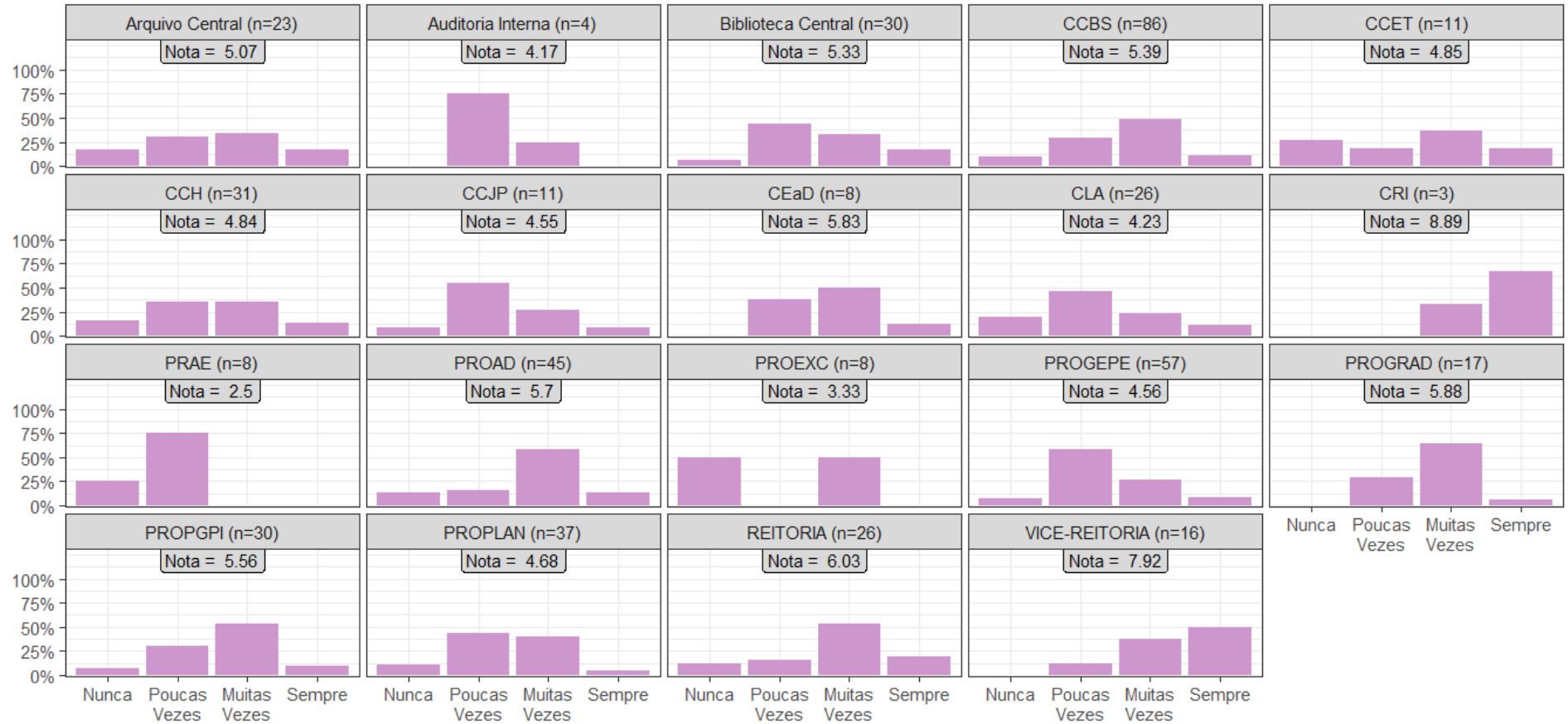


Figura 53 - Condições de Trabalho, Item G3, AD 2017.

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

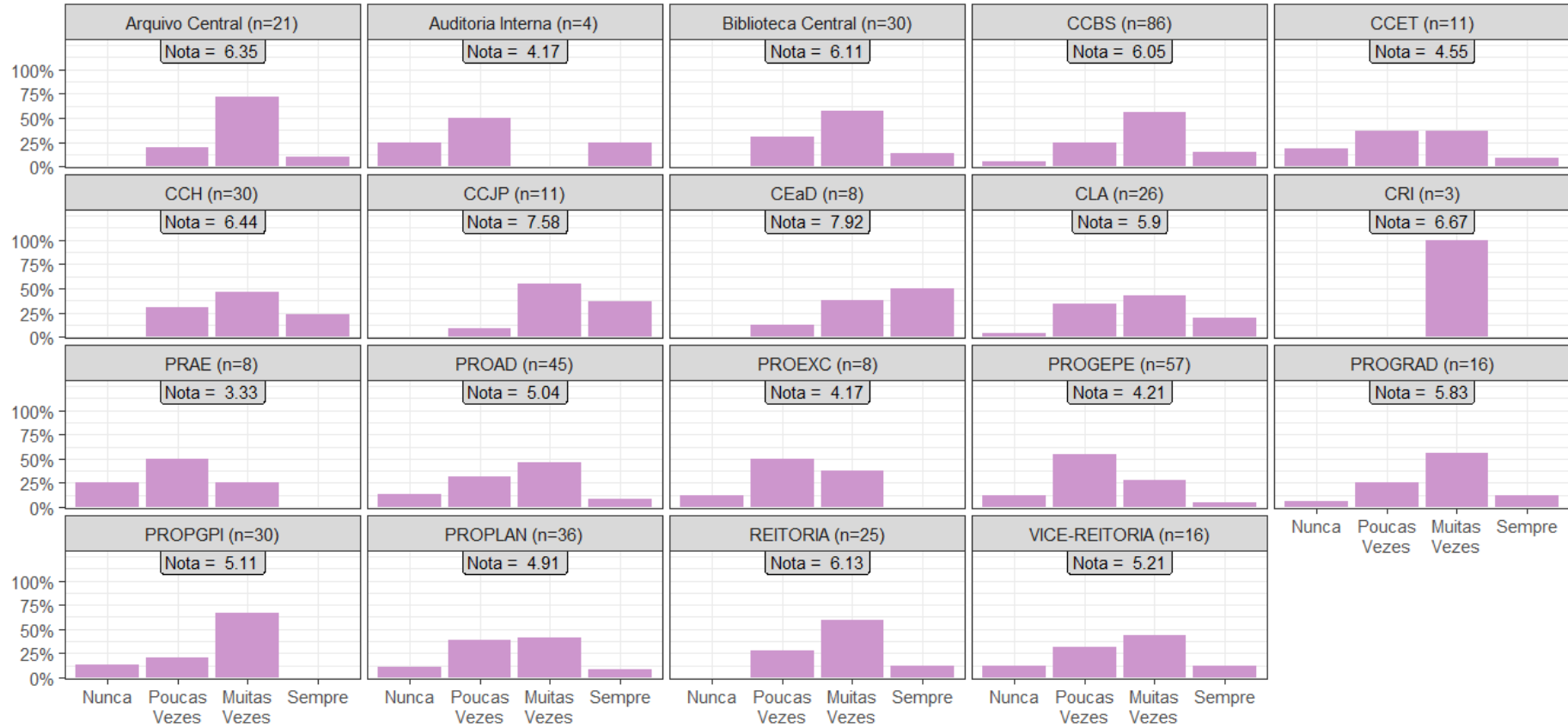


Figura 54 - Condições de Trabalho, Item G4, AD 2017.

G5. Meu local de trabalho oferece condições de acessibilidade necessárias para pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida.

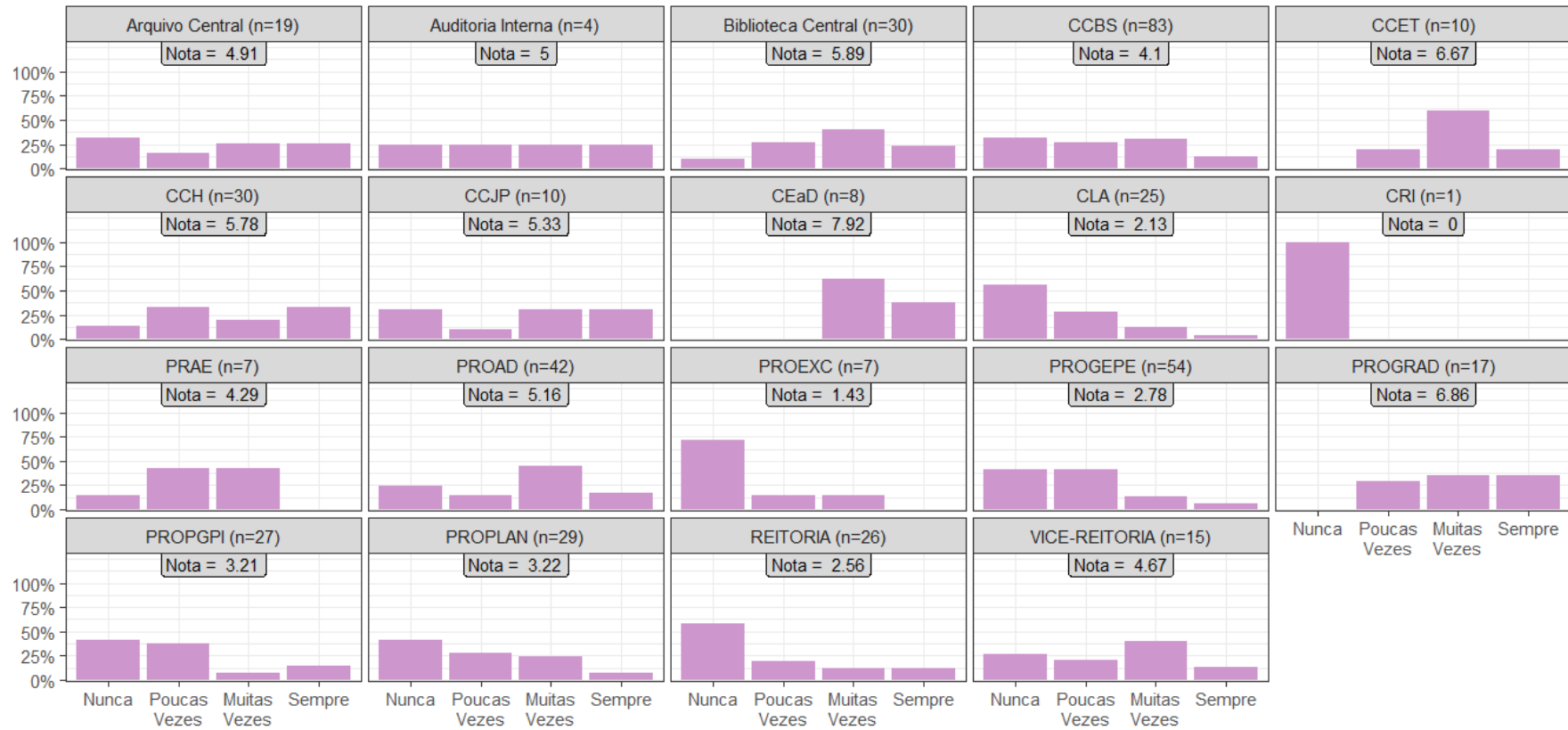


Figura 55 - Condições de Trabalho, Item G5, AD 2017.



G6: A equipe do setor desenvolve o seu trabalho sem ser exposta a situações humilhantes e constrangedoras.

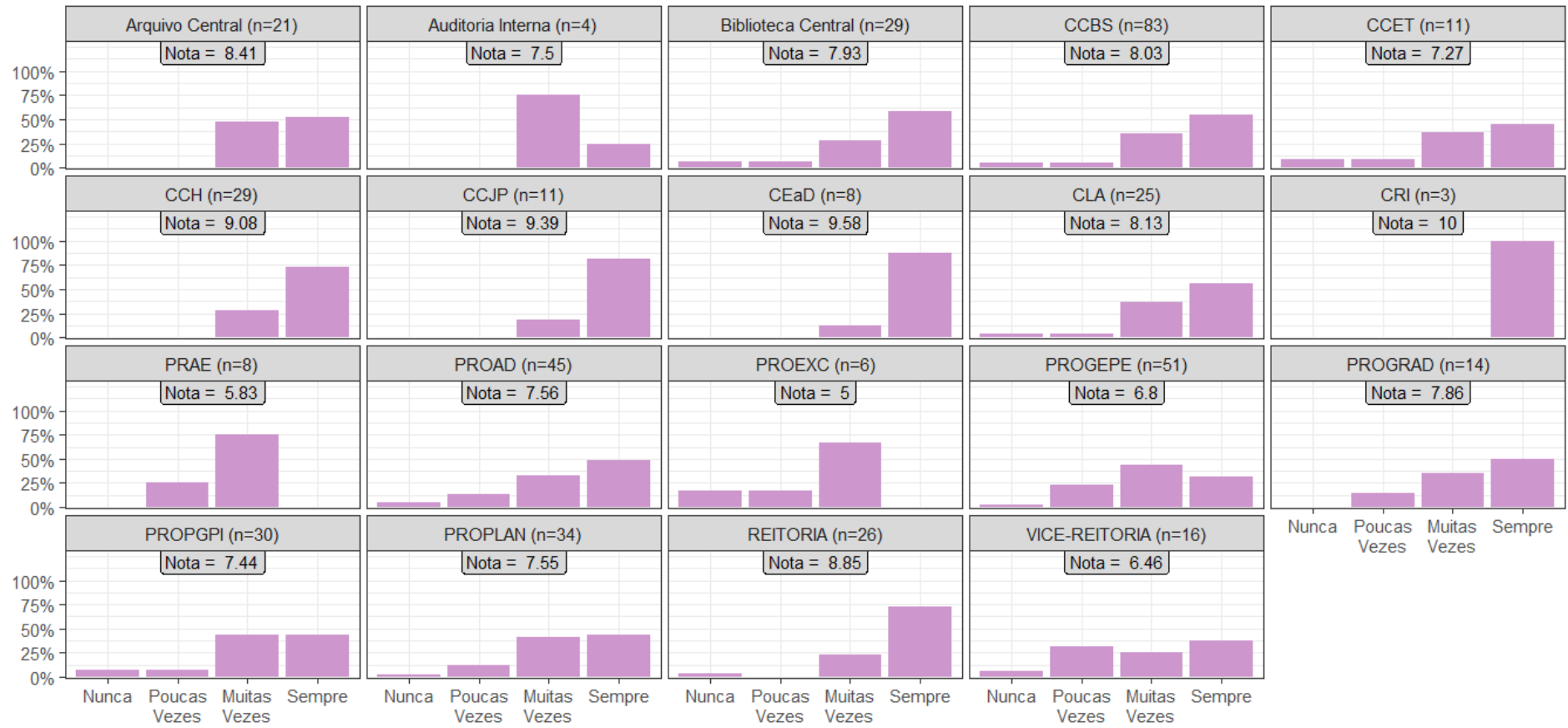


Figura 56 - Condições de Trabalho, Item G6, AD 2017.

## AGCT – Gráficos por afirmação das grandes Unidades – AD 2018

Gráficos: Atribuições do Setor – 2018

A1: Existem atribuições bem definidas para o setor.

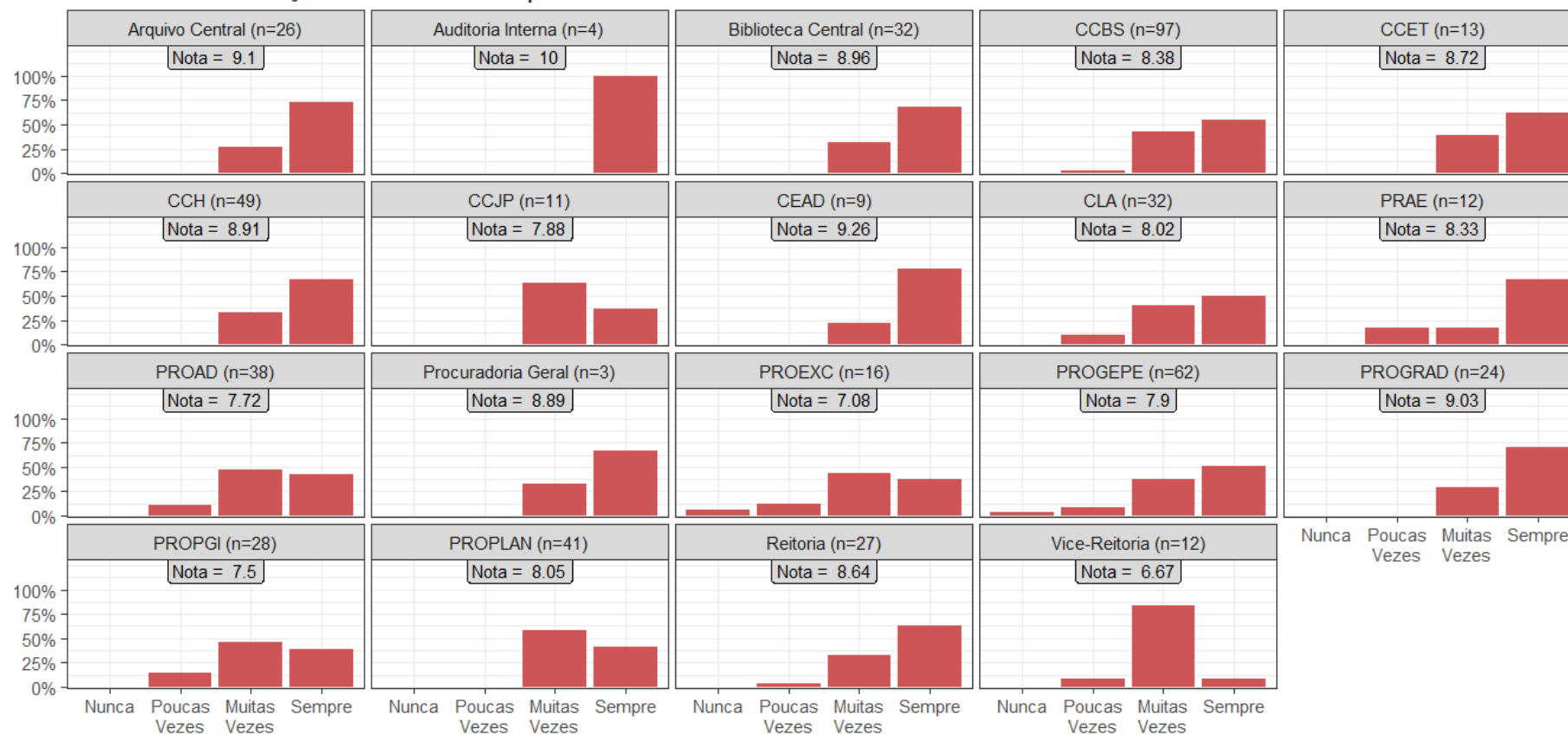


Figura 57 - Atribuições do Setor, Item A1, AD 2018.

## A2: Existem objetivos bem definidos para o setor.

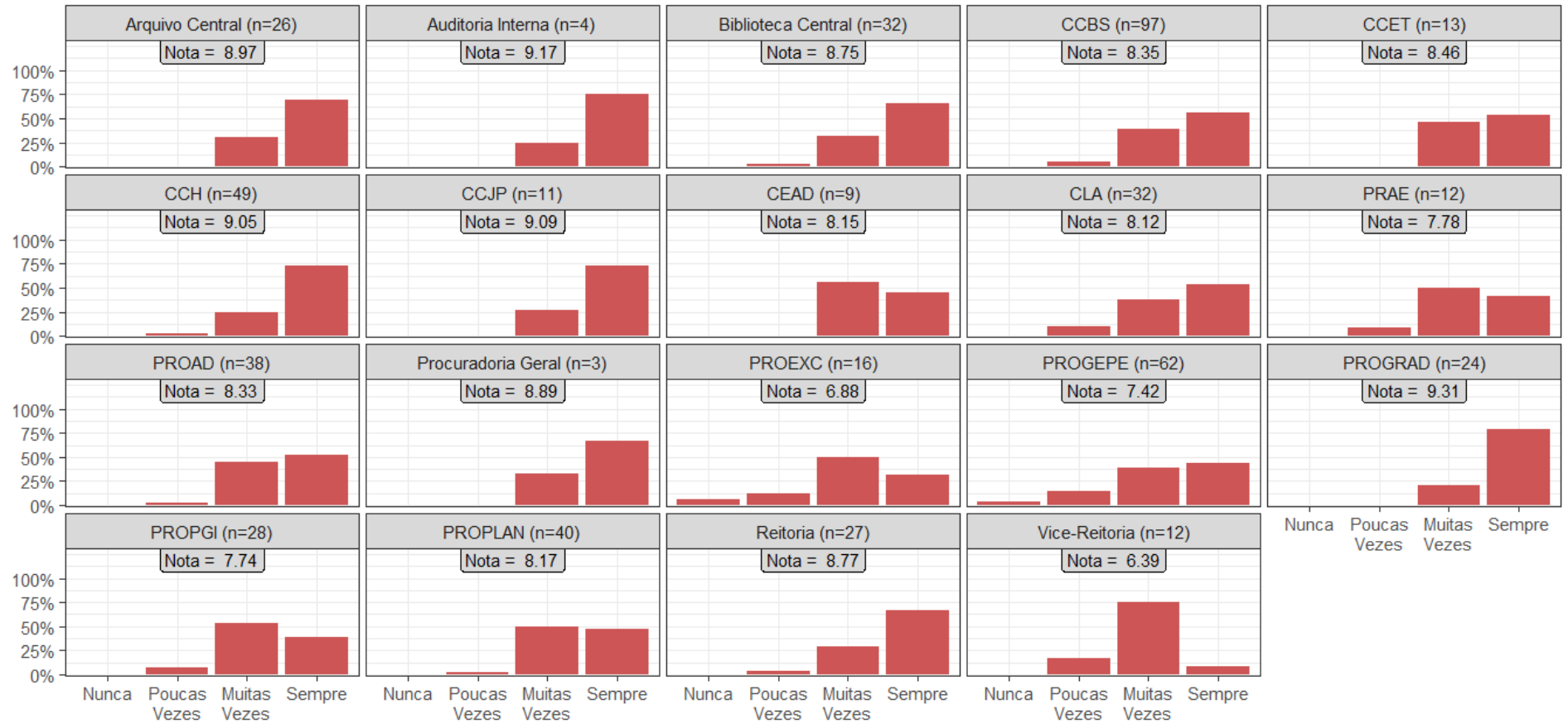


Figura 58 - Atribuições do Setor, Item A2, AD 2018.

A3: As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou objetivos do setor circulam de forma transparente entre a equipe.

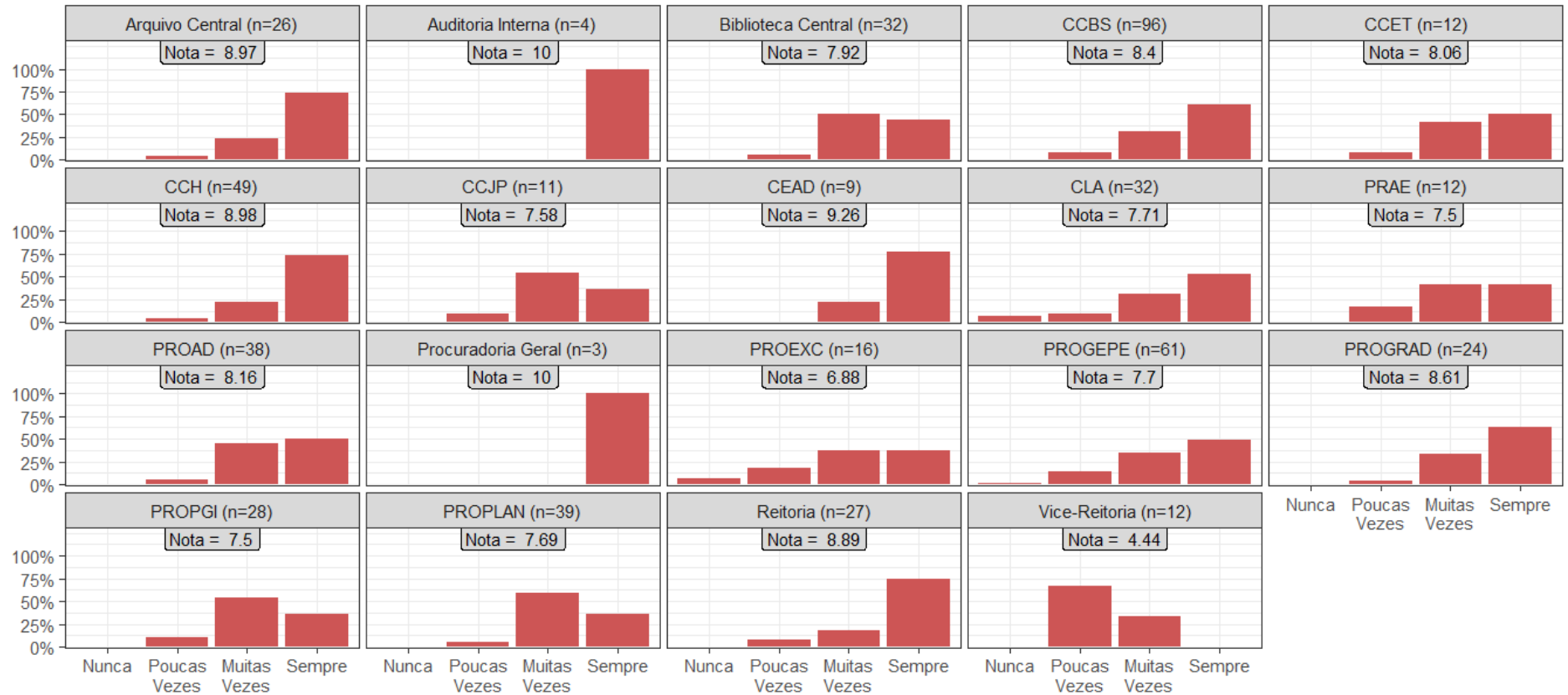


Figura 59 - Atribuições do Setor, Item A3, AD 2018.

A4: A equipe busca entender qual o papel do setor.

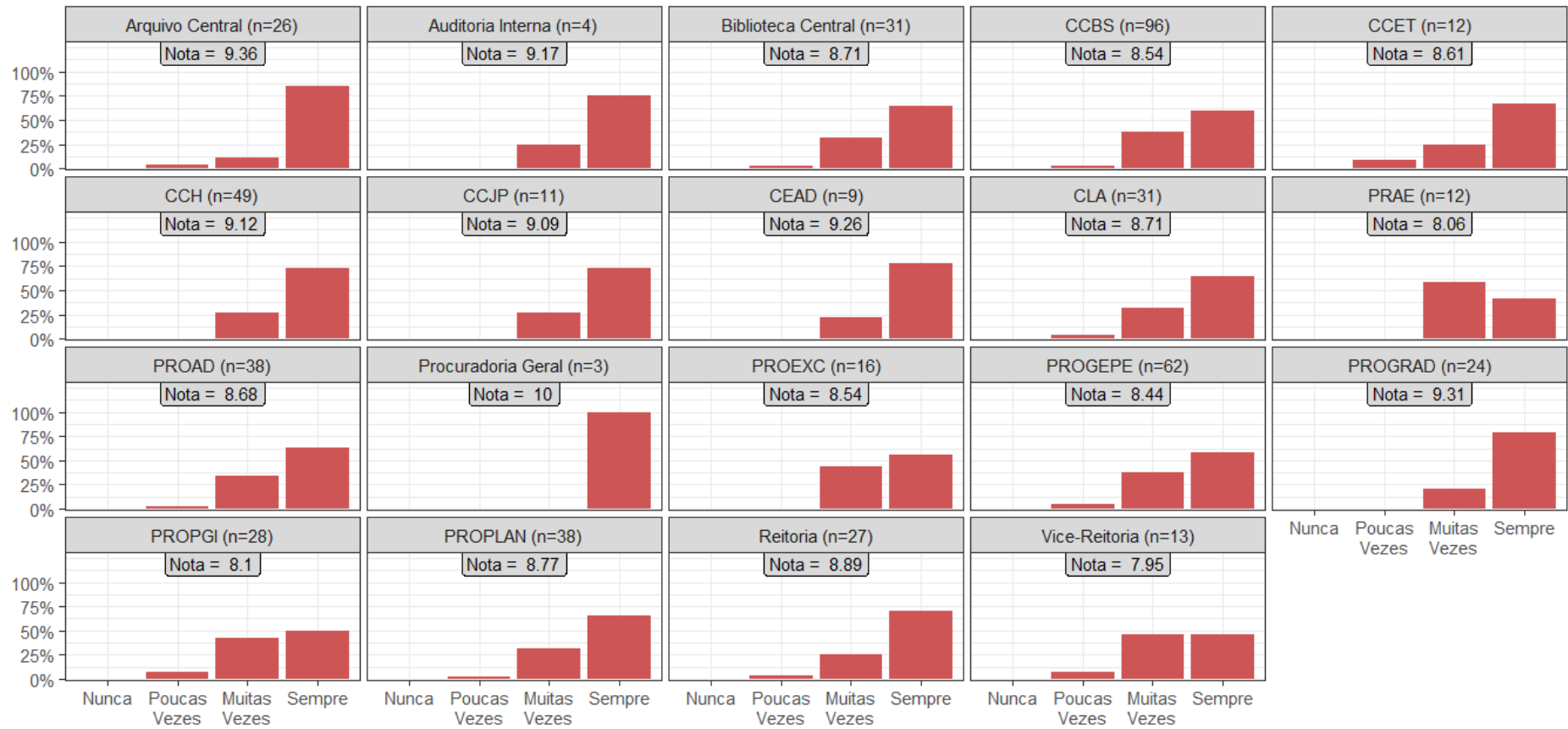


Figura 60 - Atribuições do Setor, Item A4, AD 2018.

A5: As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.

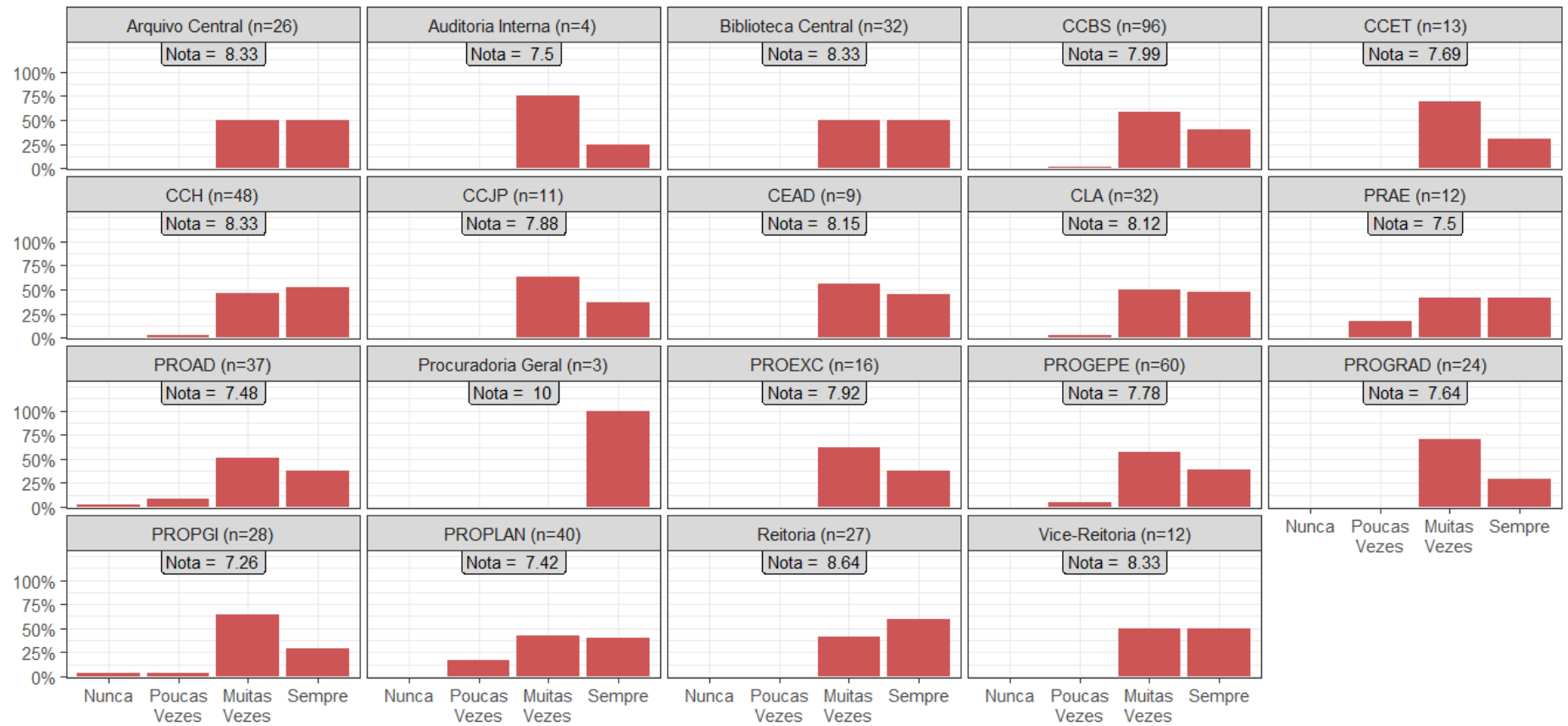


Figura 61 - Atribuições do Setor, Item A5, AD 2018.

A6: 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.

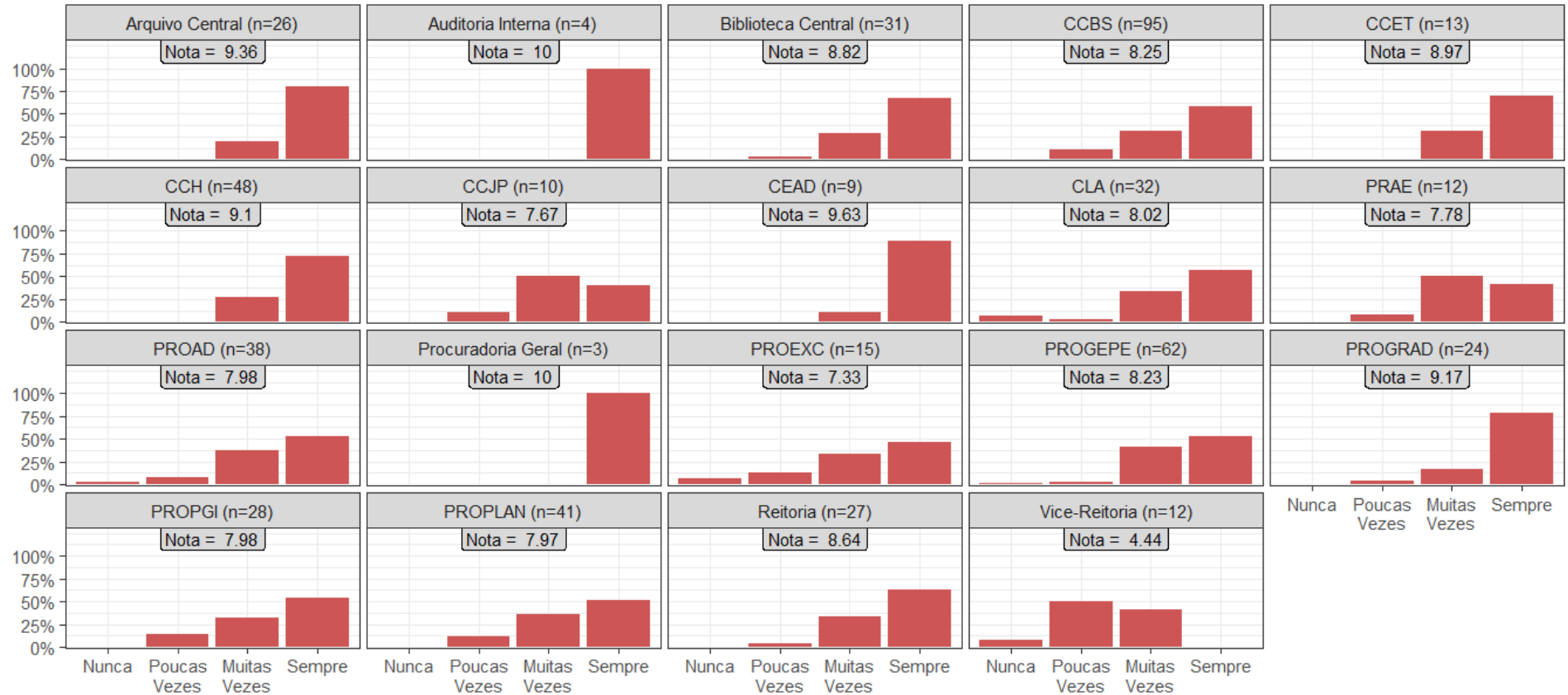


Figura 62 - Atribuições do Setor, Item A6, AD 2018.

Gráficos: Tarefas e Pessoal - 2018

B1: Existem atribuições definidas para cada cargo no setor.

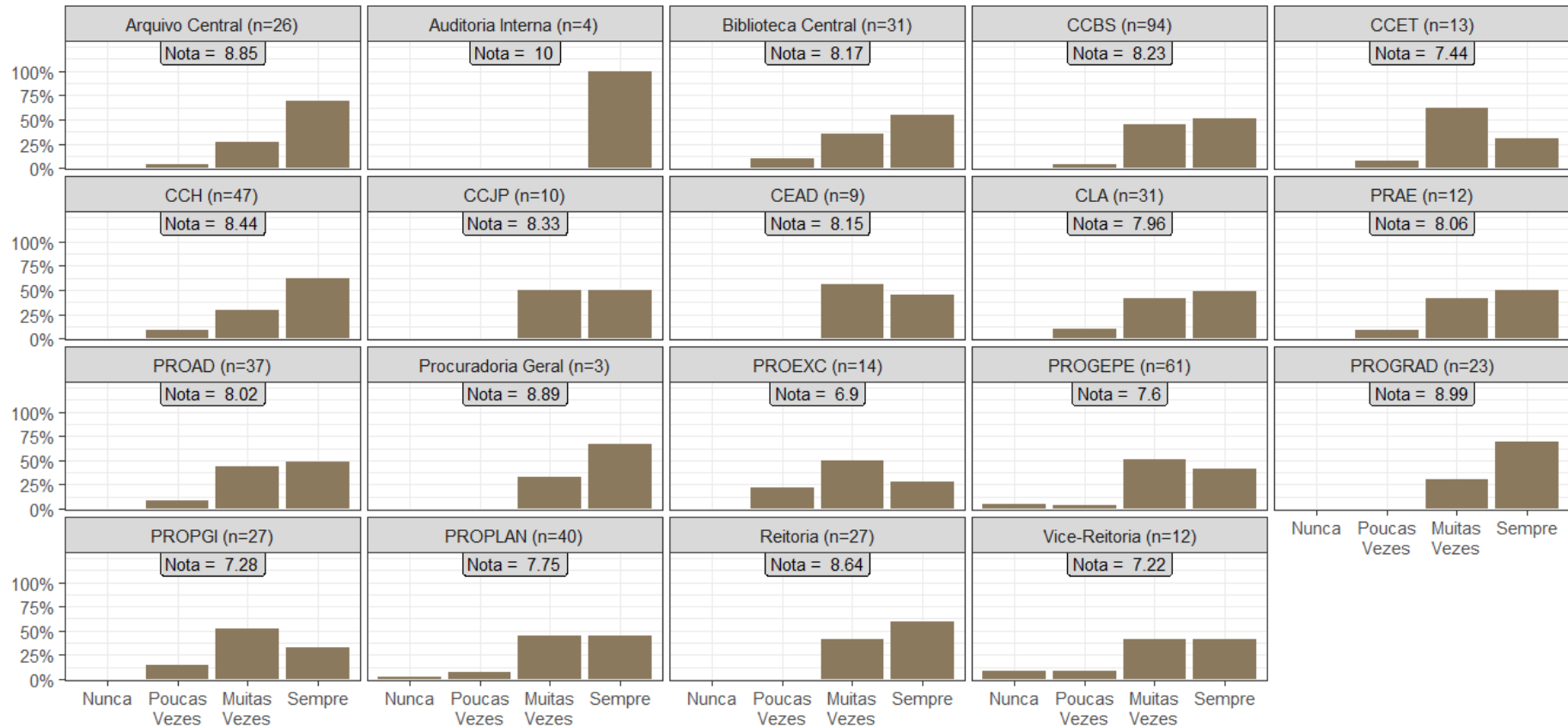


Figura 63 - Tarefas e Pessoal, Item B1, AD 2018.



B2: Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.

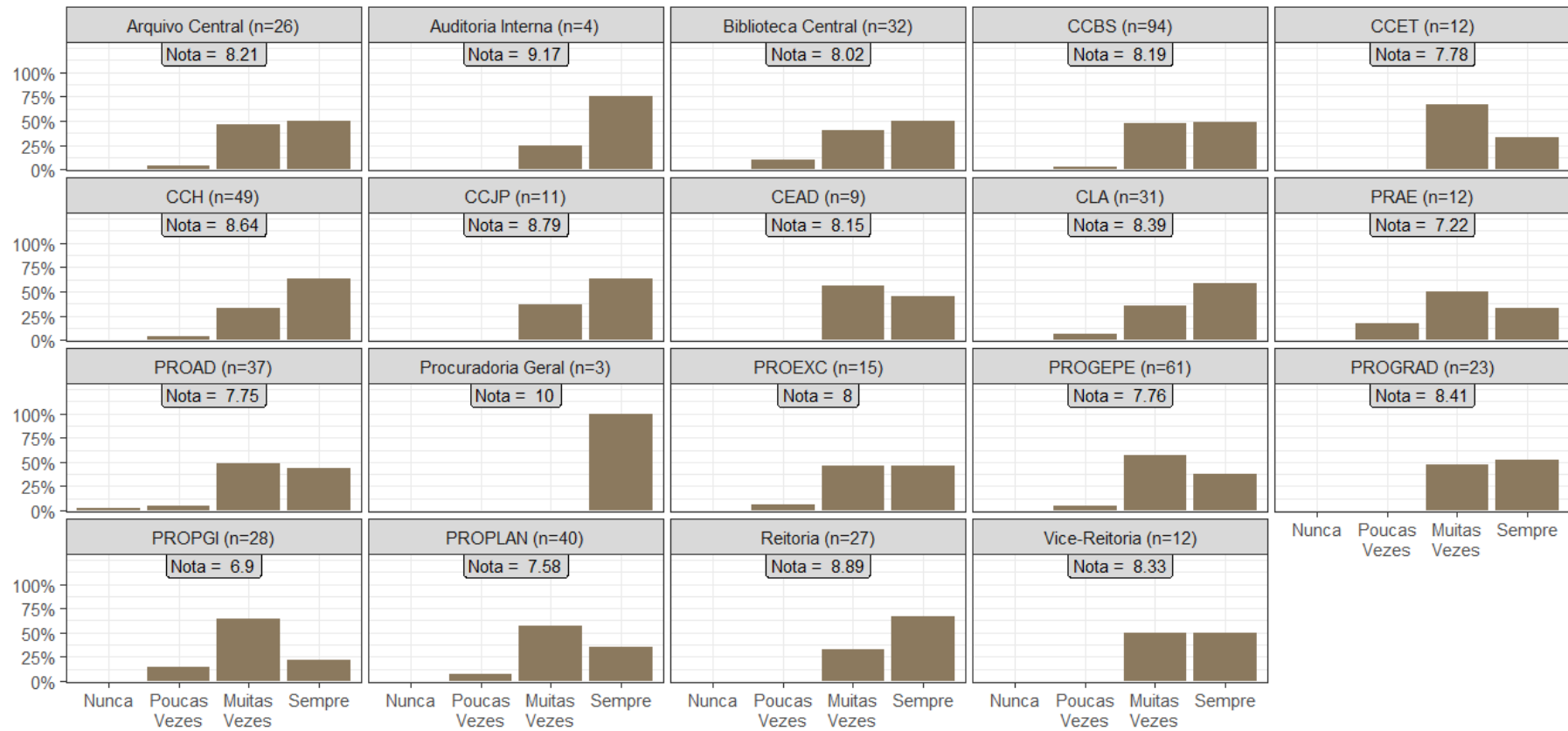


Figura 64 - Tarefas e Pessoal, Item B2, AD 2018.

B3: O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume de tarefas a serem realizadas.

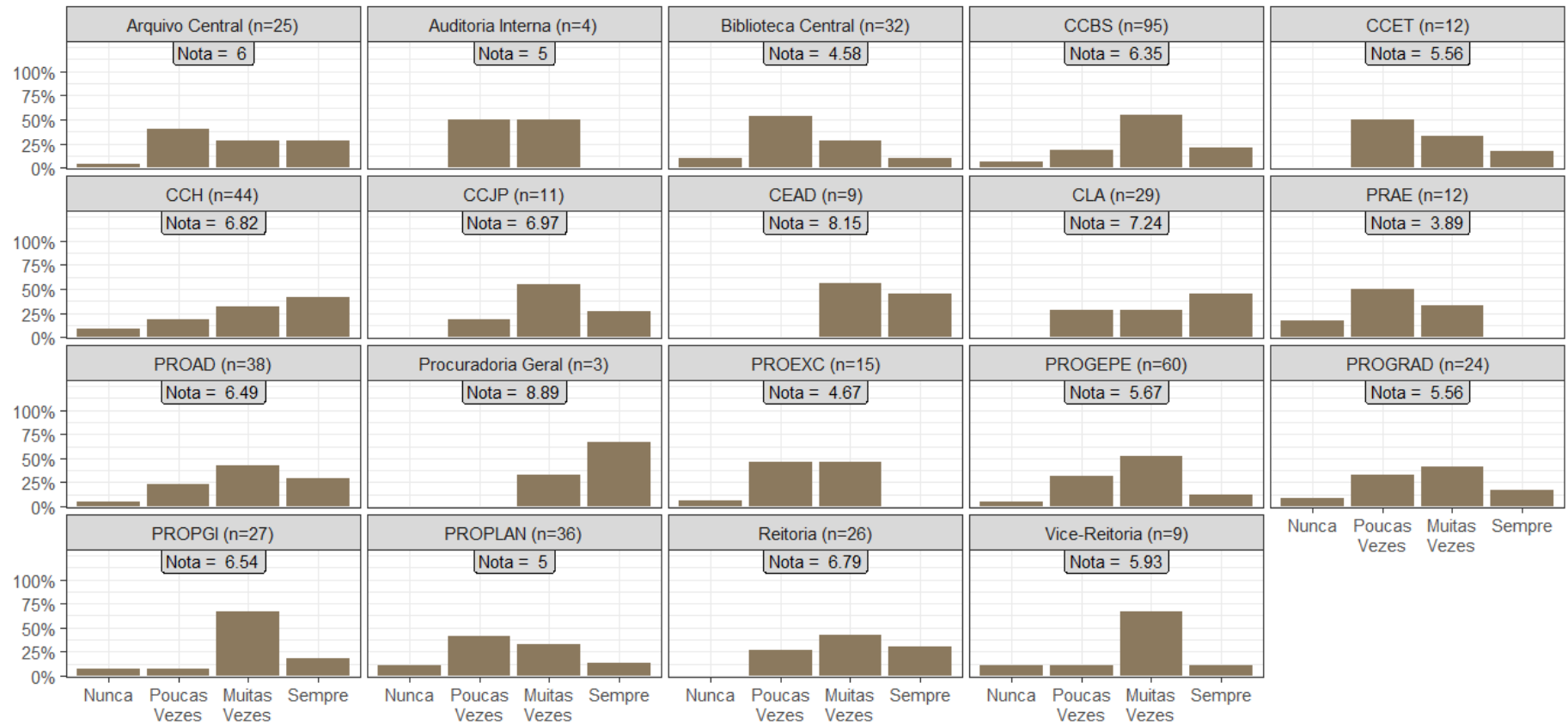


Figura 65 - Tarefas e Pessoal, Item B3, AD 2018.

B4: A forma de distribuição das tarefas é adequada.

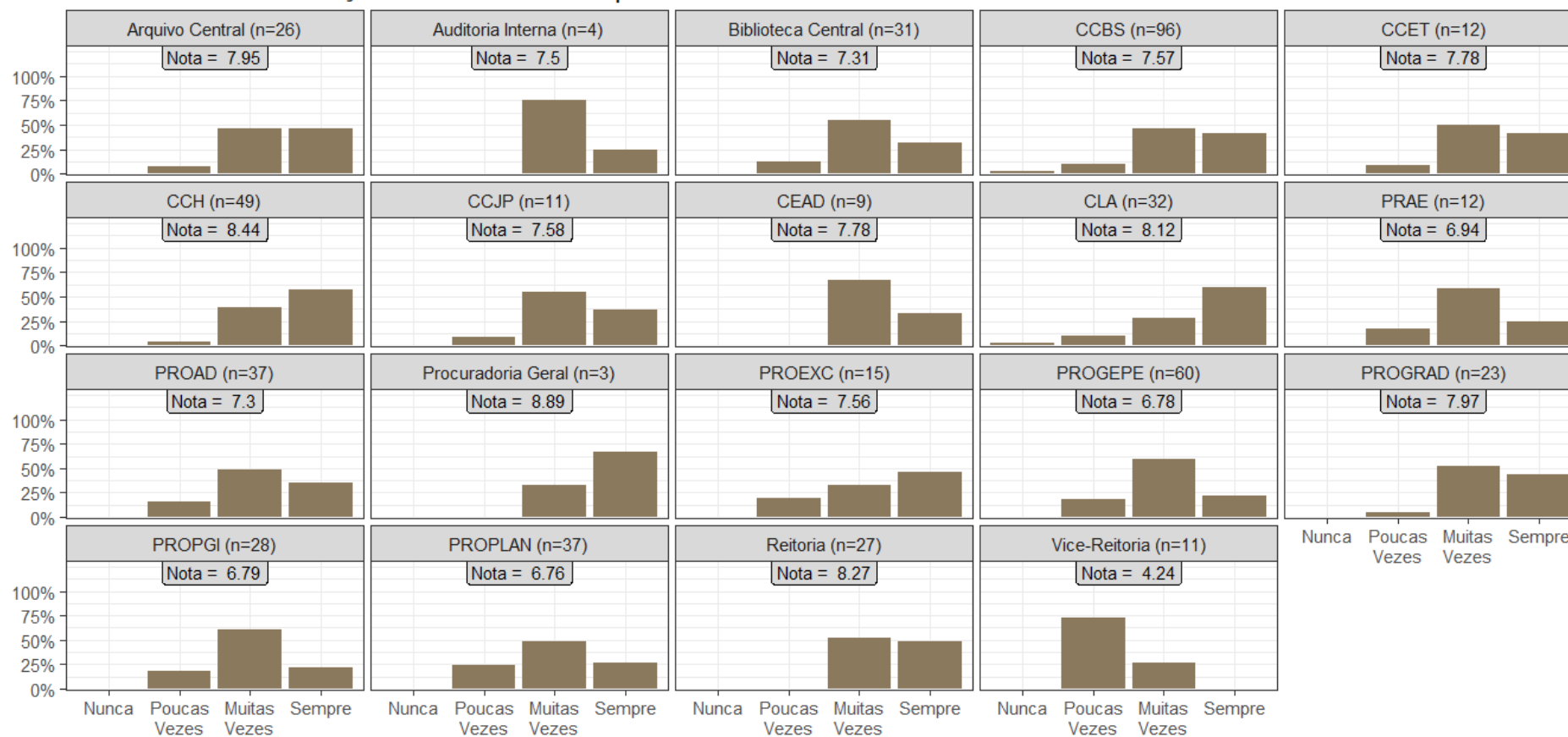


Figura 66 - Tarefas e Pessoal, Item B4, AD 2018.

B5: Há autonomia para realização das tarefas acordadas em equipe.

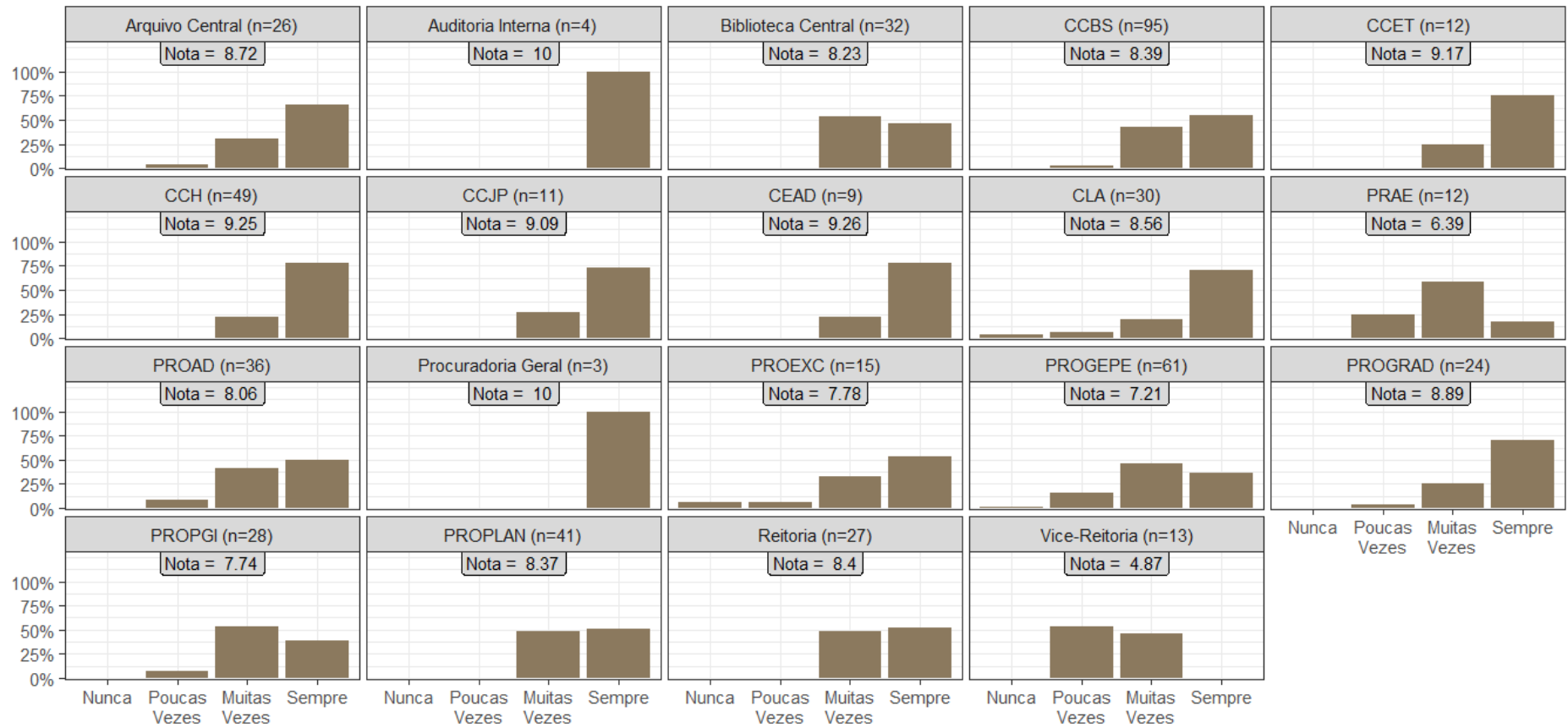


Figura 67 - Tarefas e Pessoal, Item B5, AD 2018.

B6: As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.

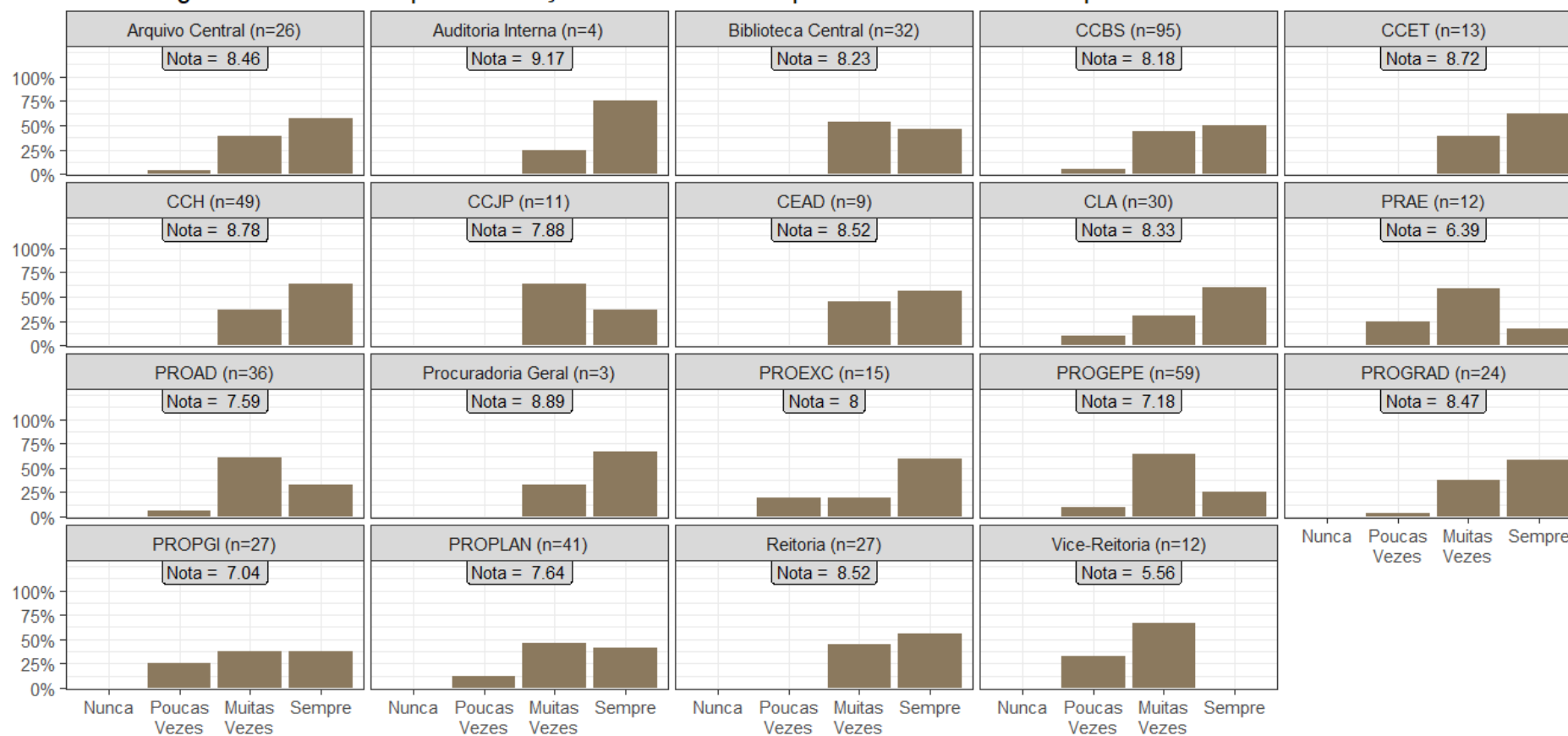


Figura 68 - Tarefas e Pessoal, Item B6, AD 2018.

Gráficos: Planejamento do Trabalho - 2018

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

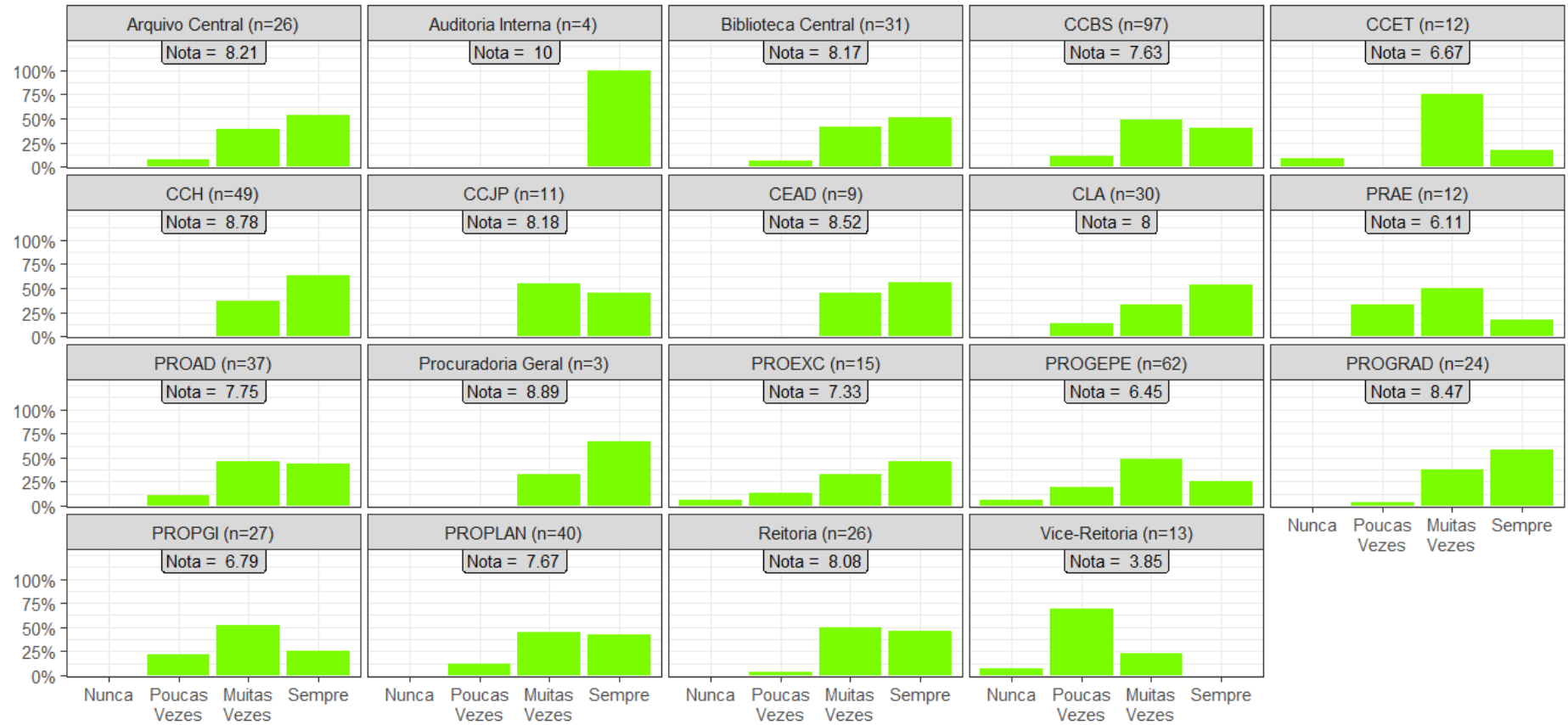


Figura 69 - Planejamento do Trabalho, Item C1, AD 2018.

C2: A equipe estabelece prioridades ao planejar as ações visando à melhor forma de desenvolvimento das tarefas.

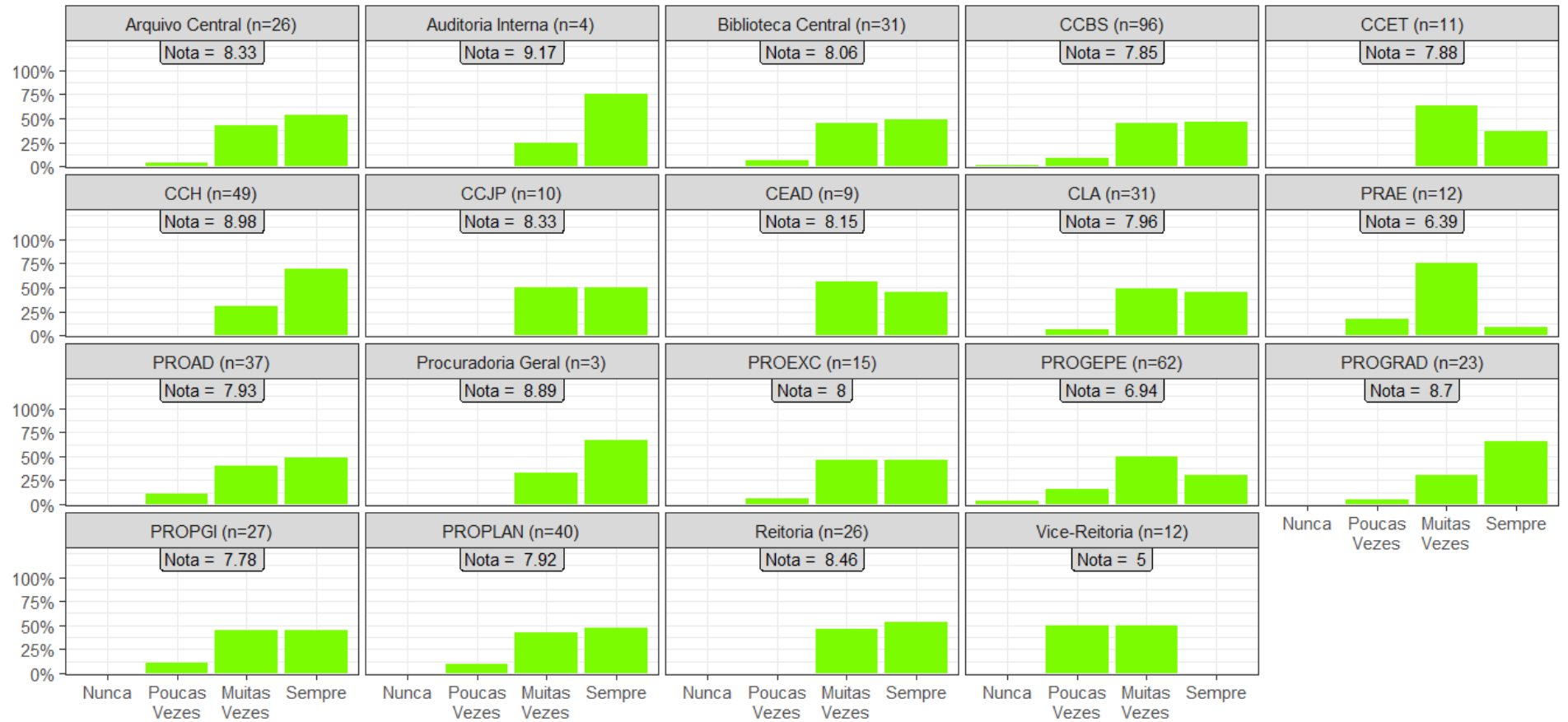


Figura 70 - Planejamento do Trabalho, Item C2, AD 2018.

C3: A equipe avalia o planejamento realizado durante a execução das atividades propostas.

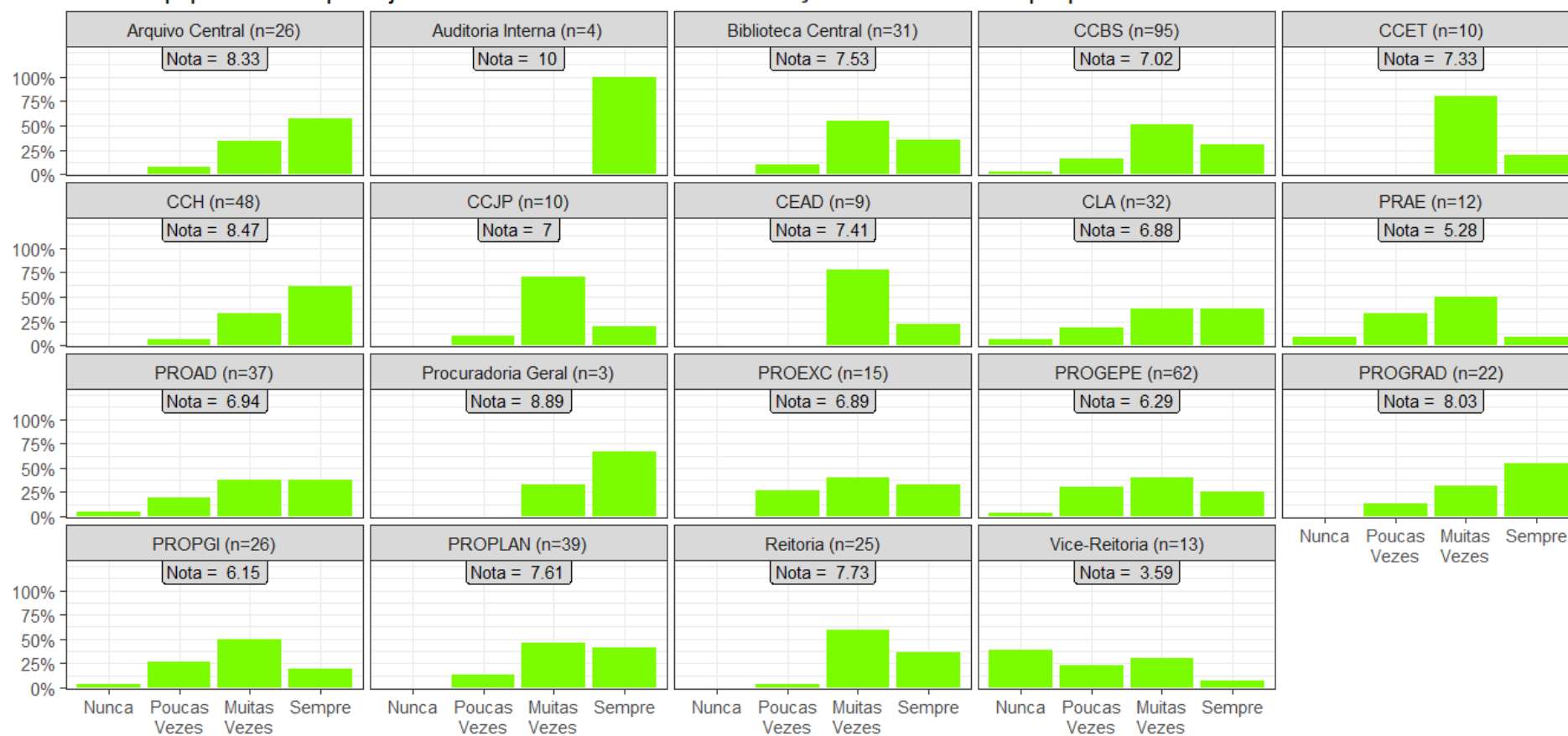


Figura 71 - Planejamento do Trabalho, Item C3, AD 2018.



C4: A equipe encontra facilidade para planejar as tarefas que dependam diretamente de diálogo com outras Unidades.

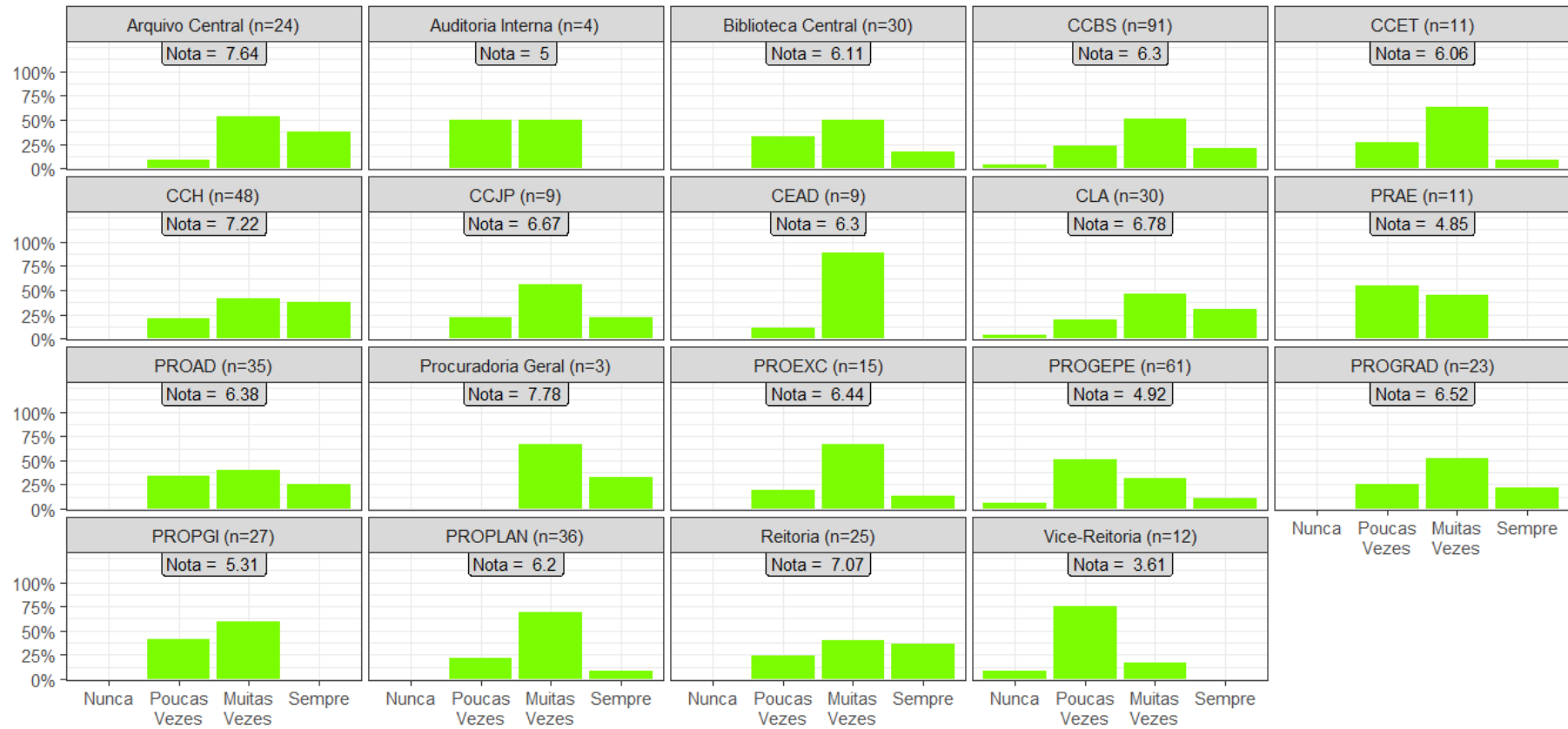


Figura 72 - Planejamento do Trabalho, Item C4, AD 2018.

C5: O planejamento das atividades do setor está articulado com o planejamento da Instituição (PDI).

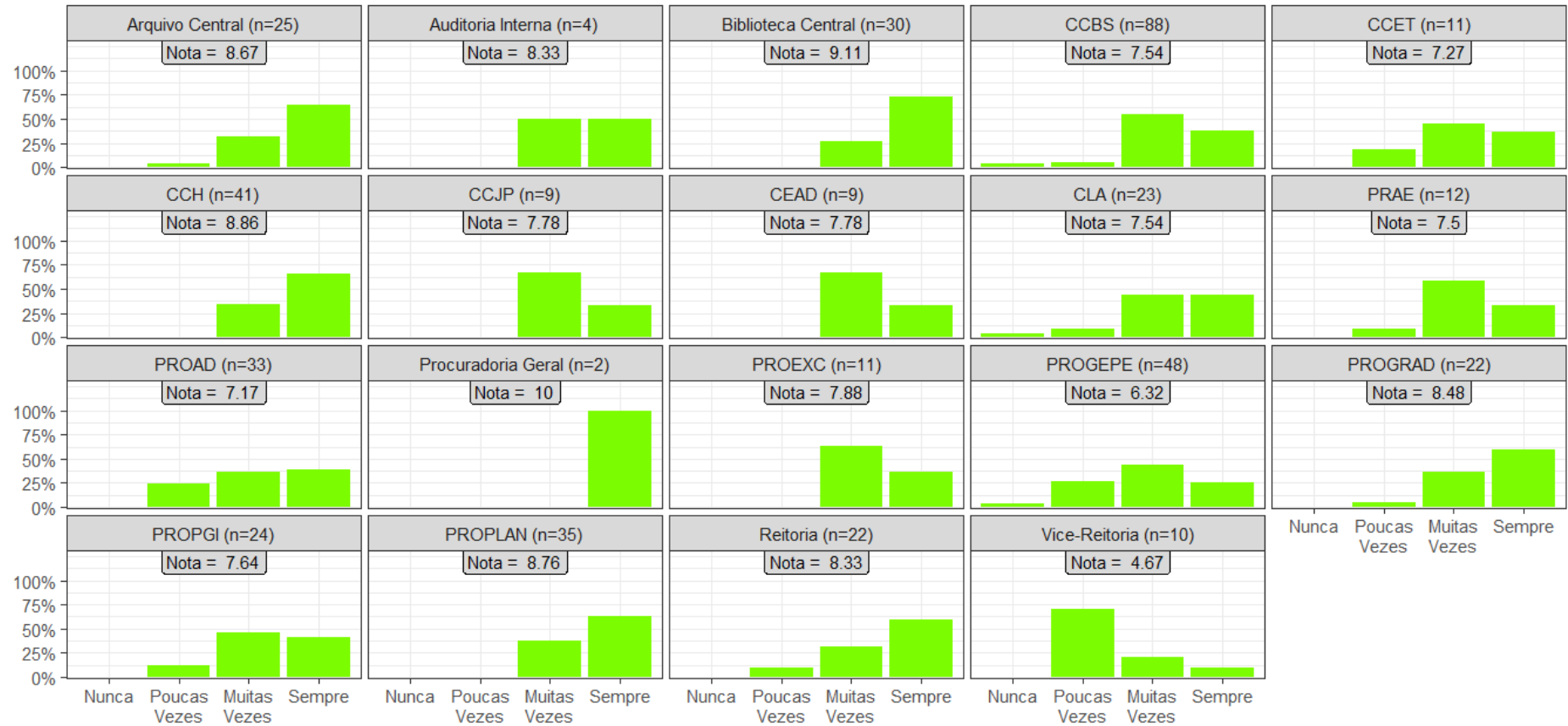


Figura 73 - Planejamento do Trabalho, Item C5, AD 2018.

C6: A chefia imediata do setor estimula o planejamento coletivo.

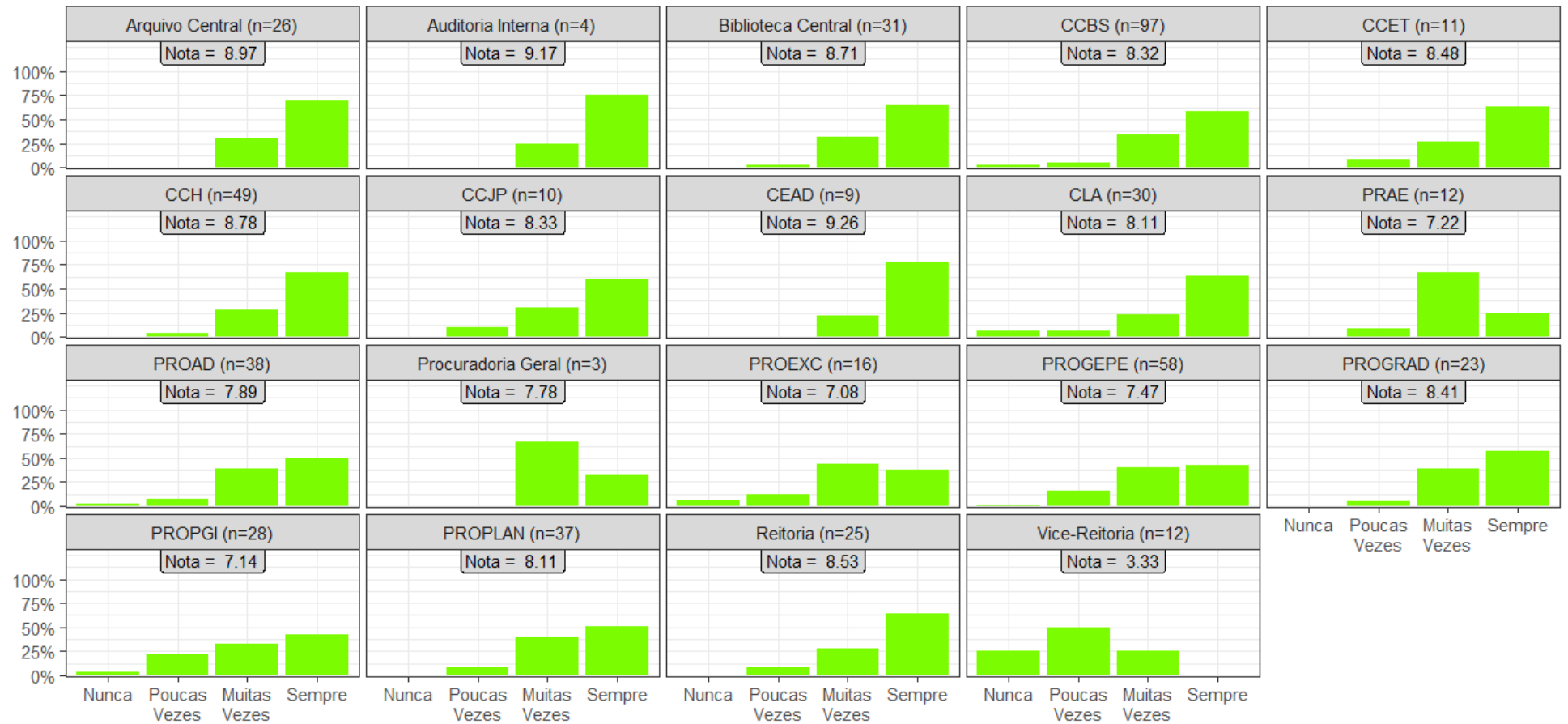


Figura 74 - Planejamento do Trabalho, Item C6, AD 2018.

Gráficos: Desenvolvimento do Trabalho - 2018

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

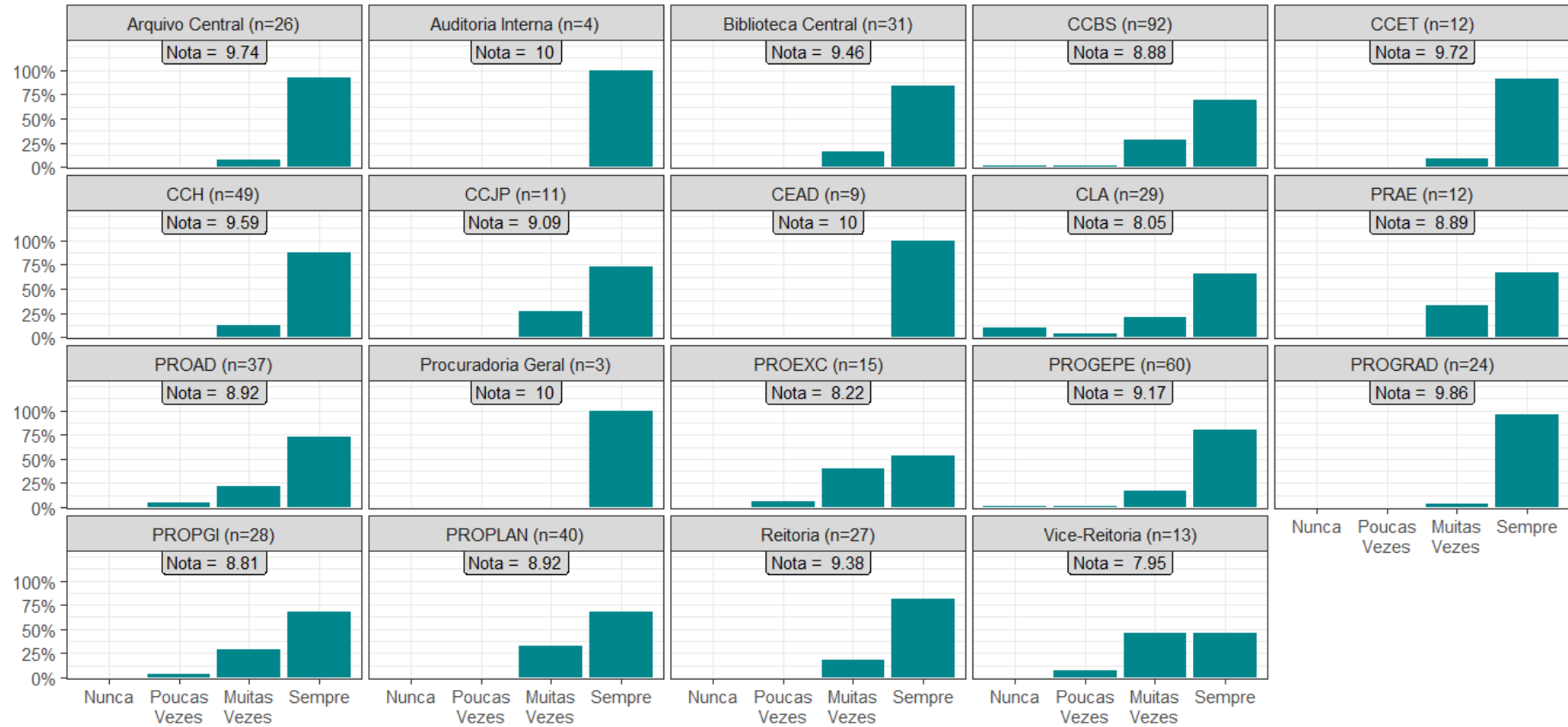


Figura 75 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D1, AD 2018.

D2: A equipe consegue se organizar para lidar com as variações no volume de trabalho durante o ano.

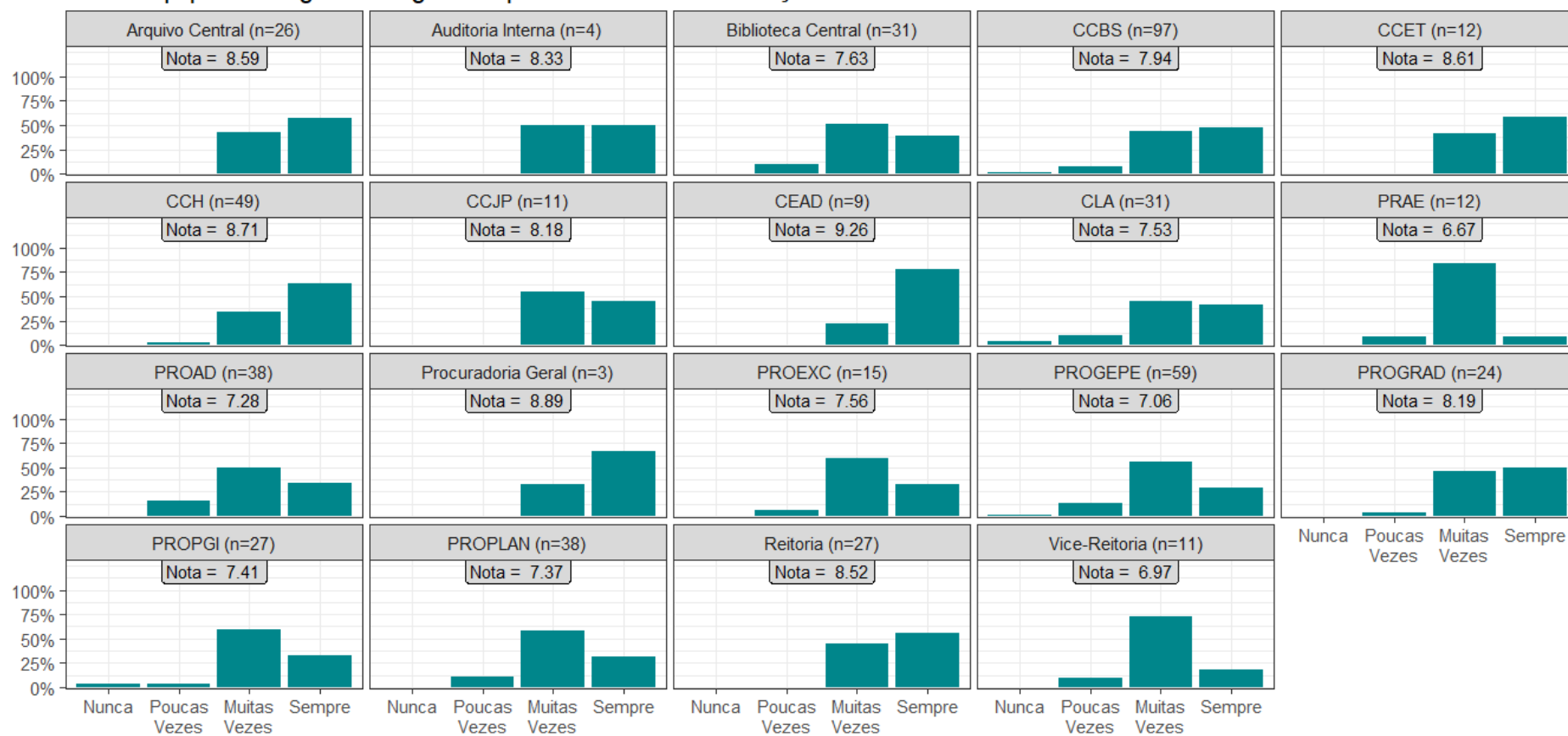


Figura 76 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D2, AD 2018.

D3: A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.

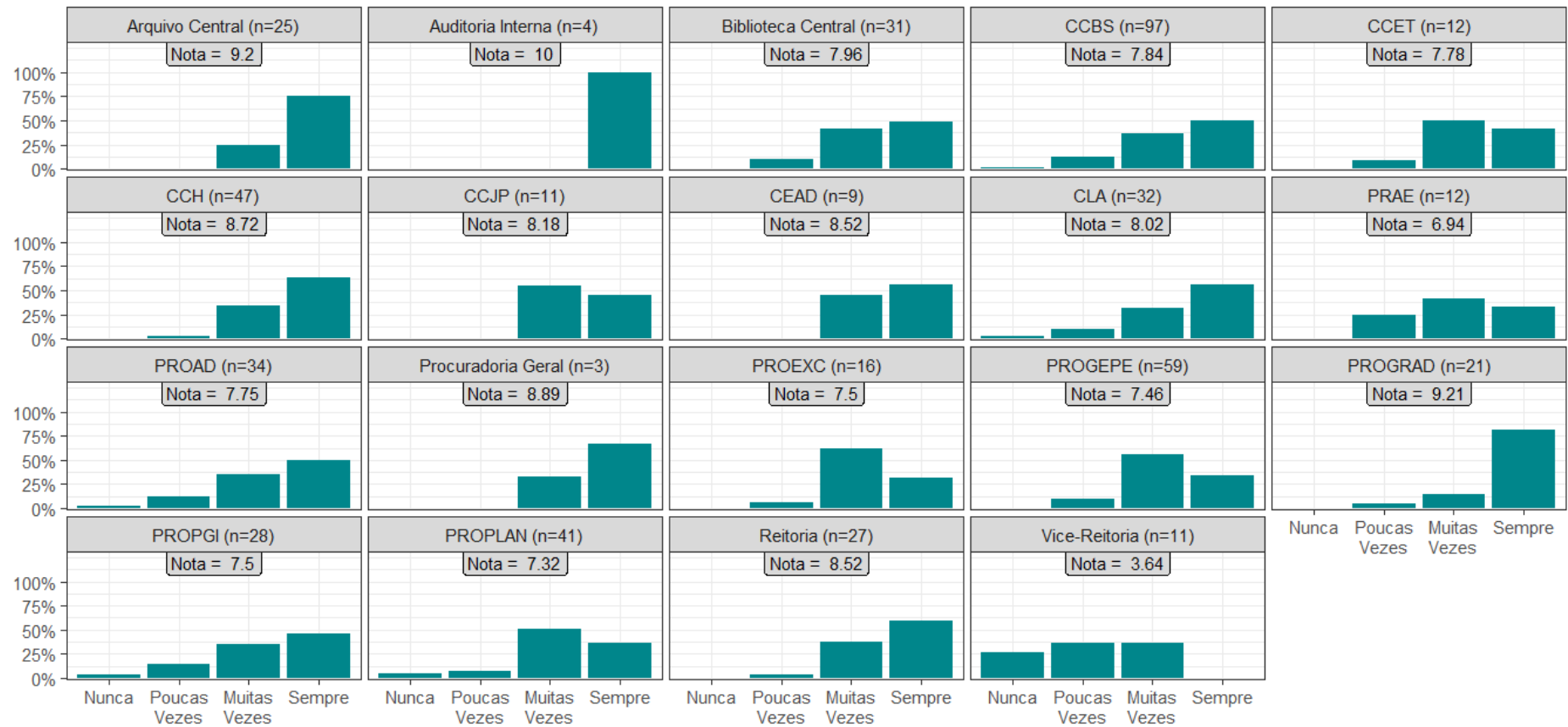


Figura 77 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D3, AD 2018.

D4: A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.

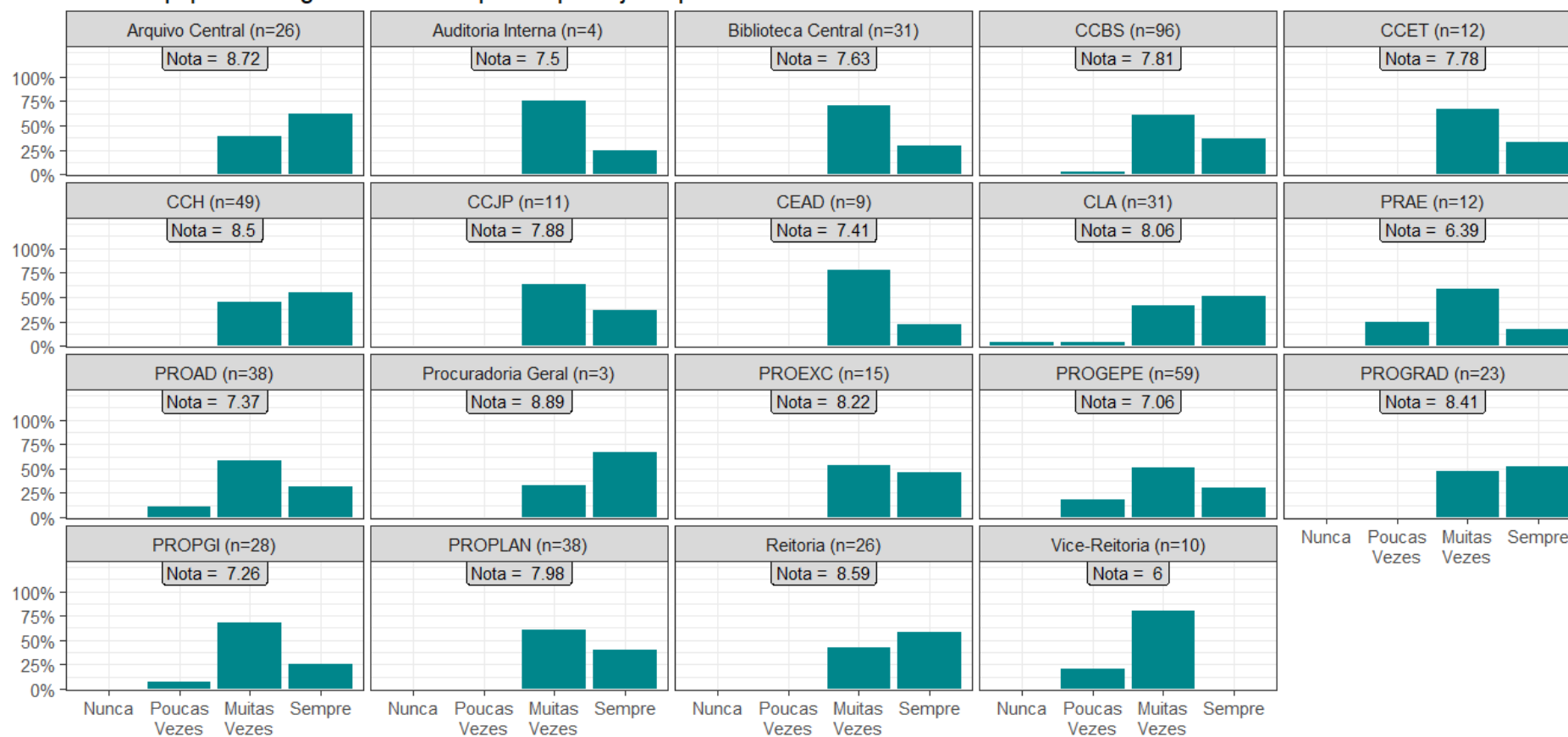


Figura 78- Desenvolvimento do Trabalho, Item D4, AD 2018.

D5: A equipe domina os conhecimentos teórico-práticos para a execução das tarefas, se atualizando em relação à área de atuação.

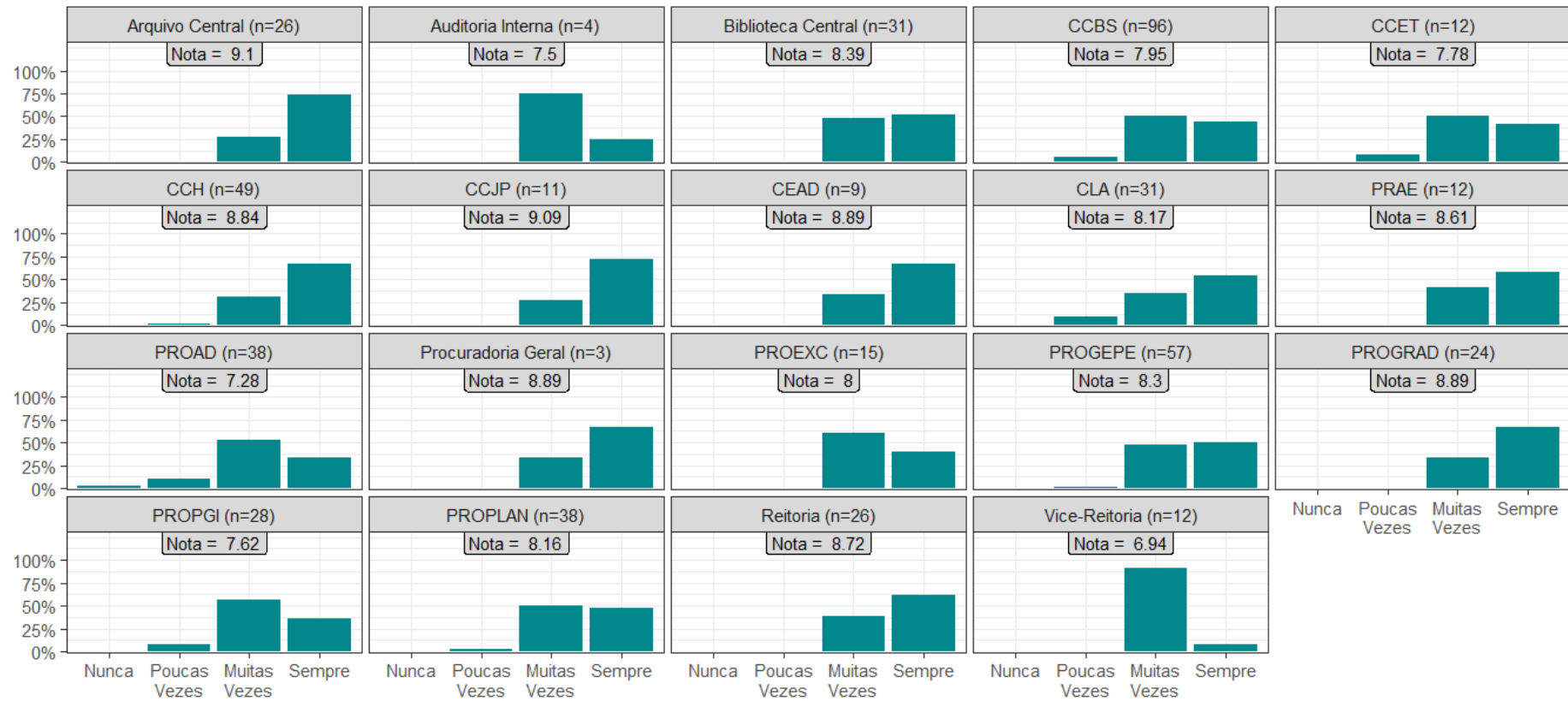


Figura 79 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D5, AD 2018.



D6: A chefia imediata do setor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.

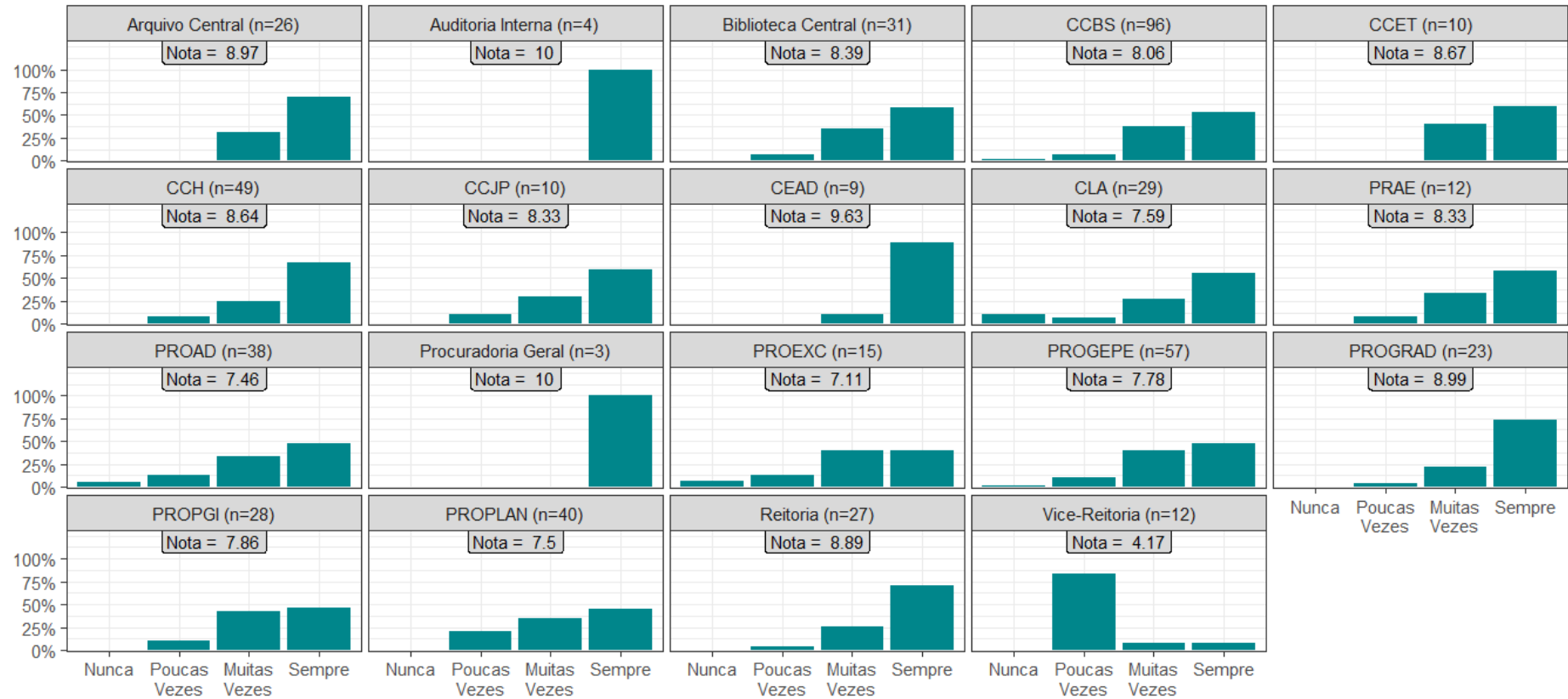


Figura 80 - Desenvolvimento do Trabalho, Item D6, AD 2018.

## Gráficos: Participação - 2018

E1: A equipe é chamada a participar do planejamento das tarefas do setor.

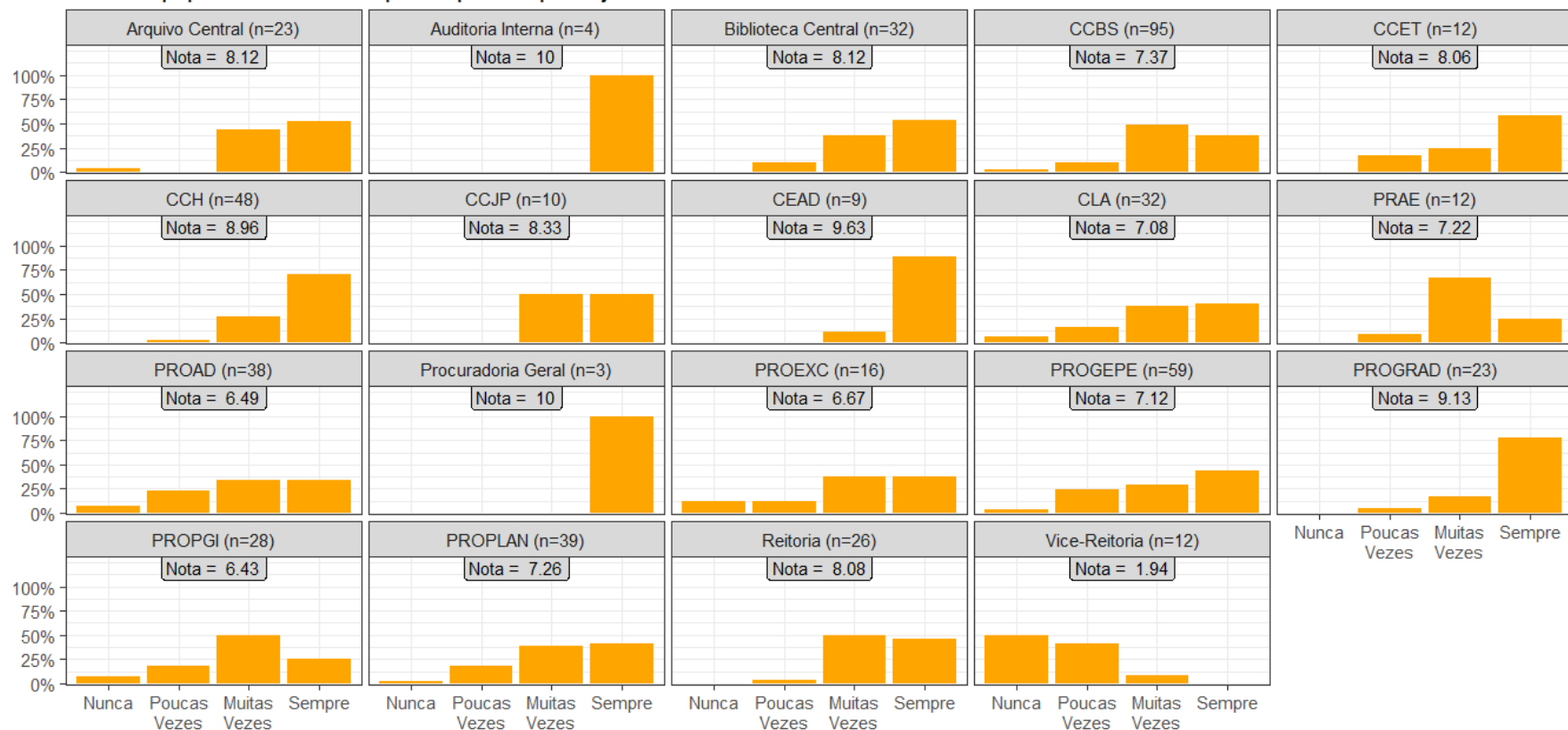


Figura 81 - Participação, Item E1, AD 2018.

E2: O setor prioriza o diálogo na condução das tarefas.

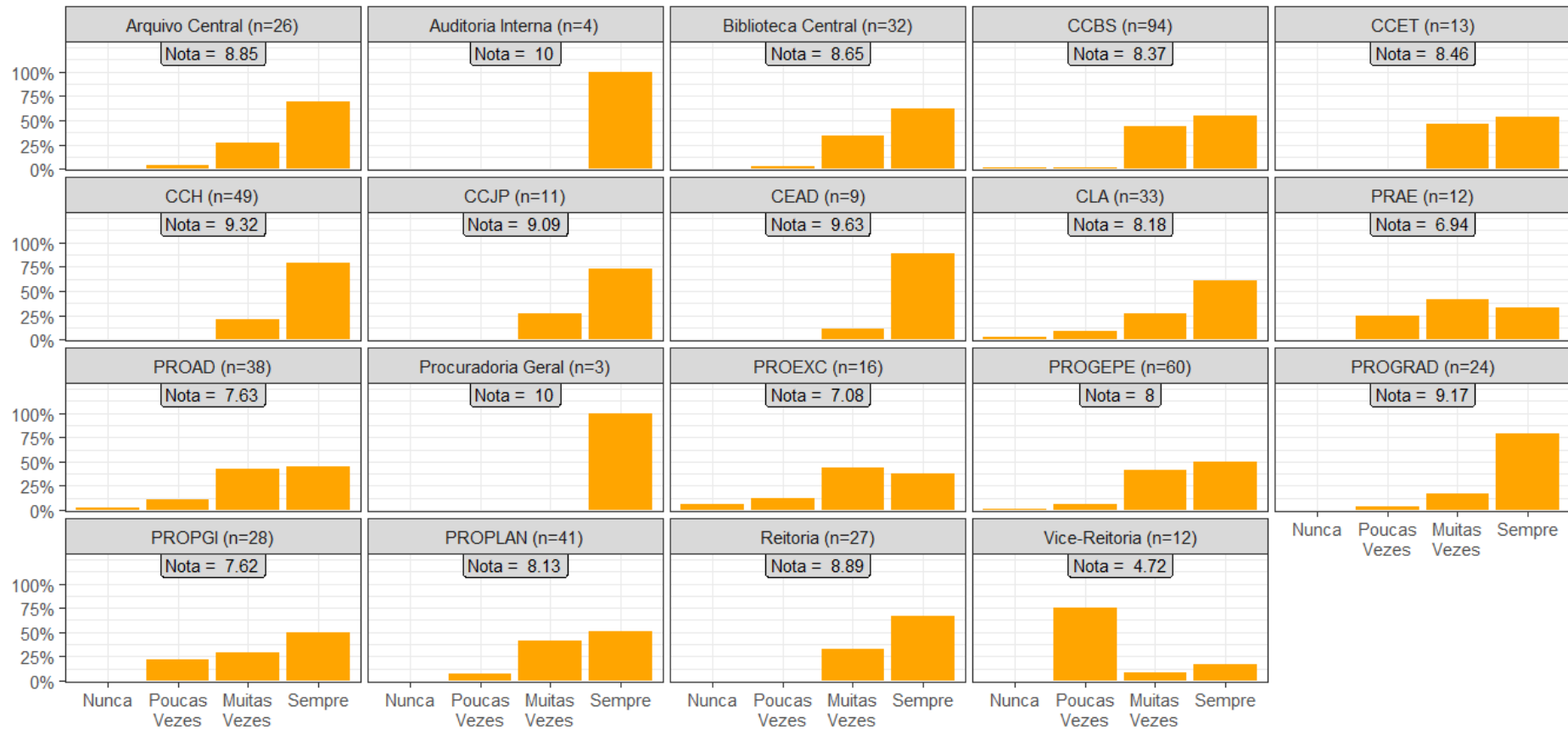


Figura 82 - Participação, Item E2, AD 2018.

E3: Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com suas atividades.

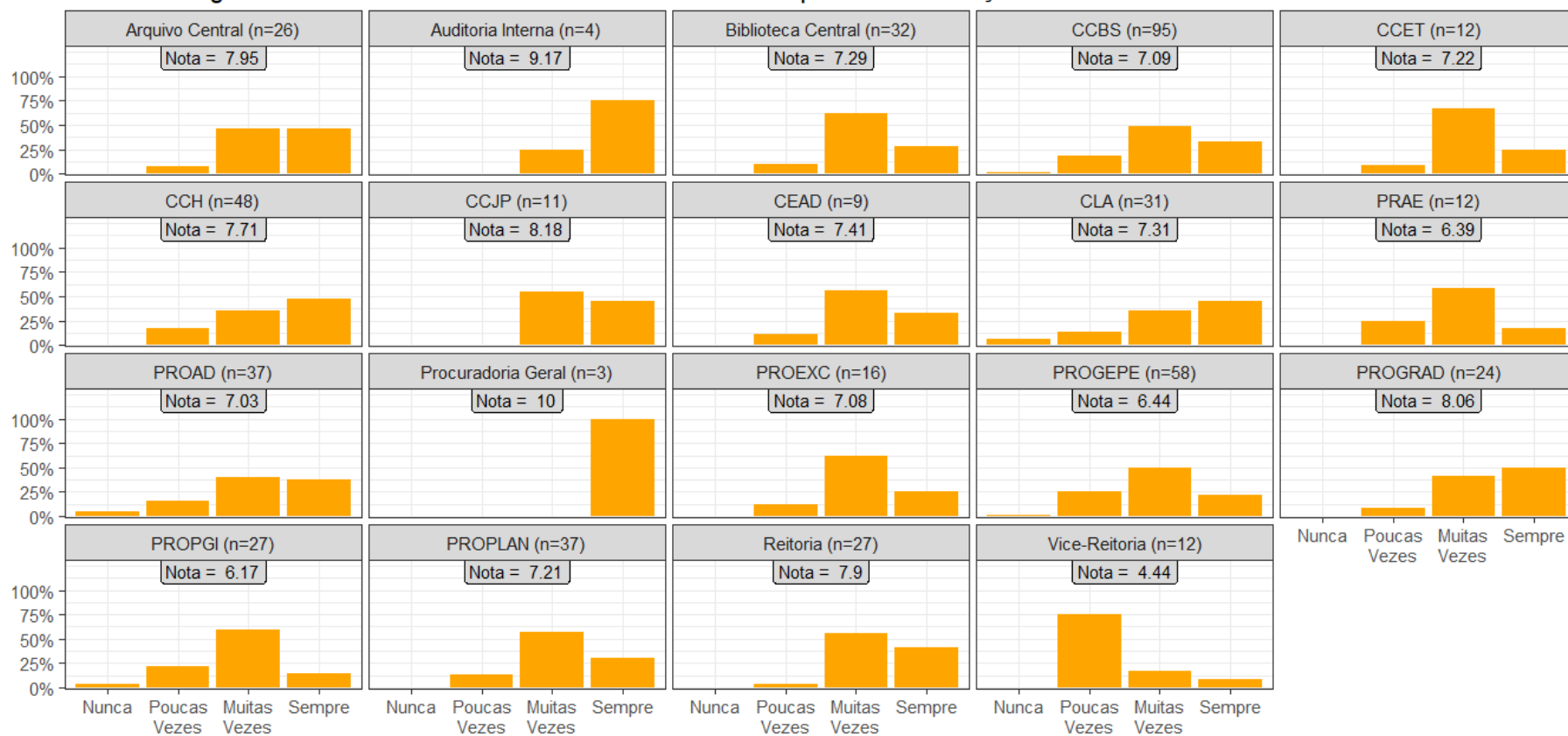


Figura 83 - Participação, Item E3, AD 2018.

E4: Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.

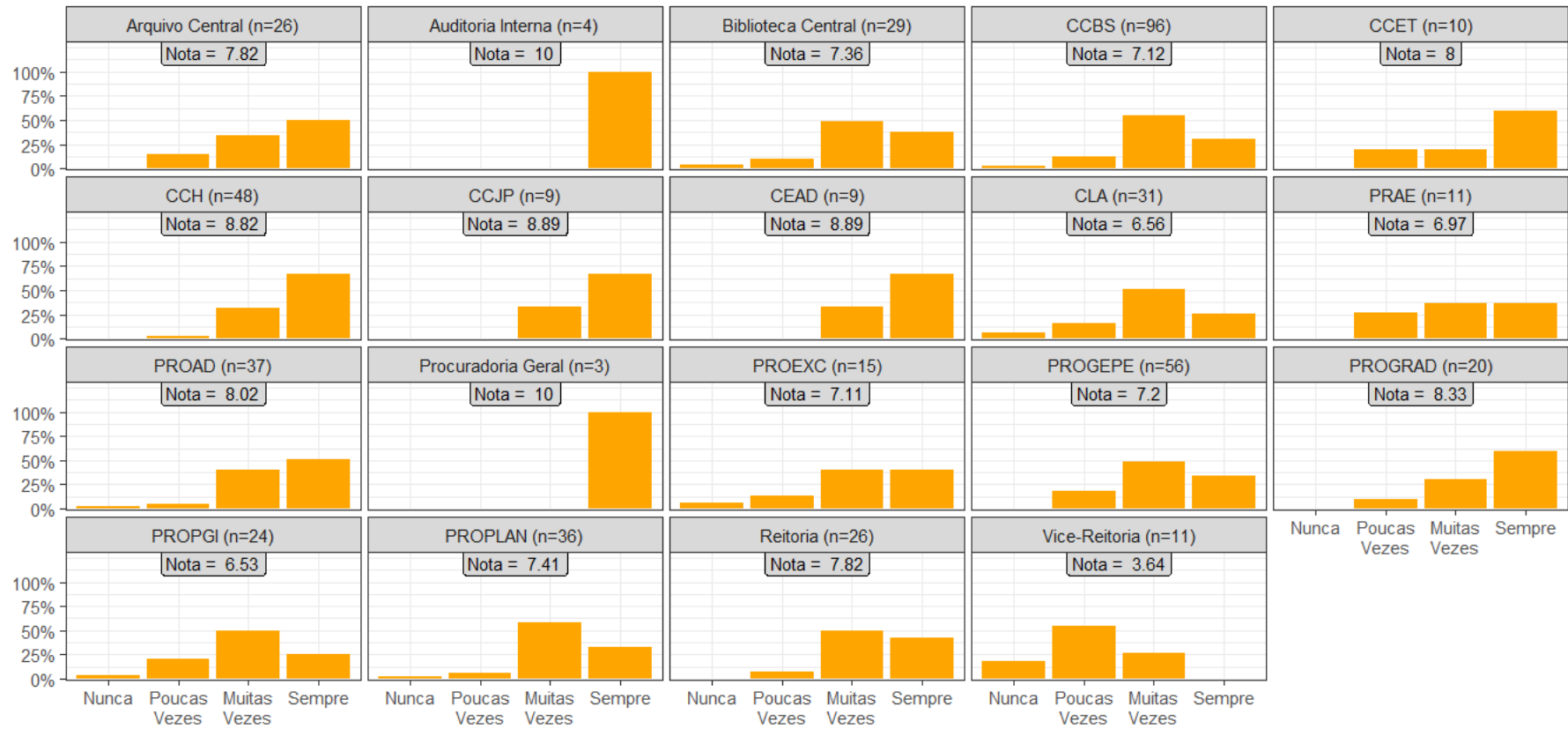


Figura 84 - Participação, Item E4, AD 2018.

E5: Há espaço expressivo para a sua categoria (Técnico-Administrativo) em canais de participação vinculados às atividades do setor.

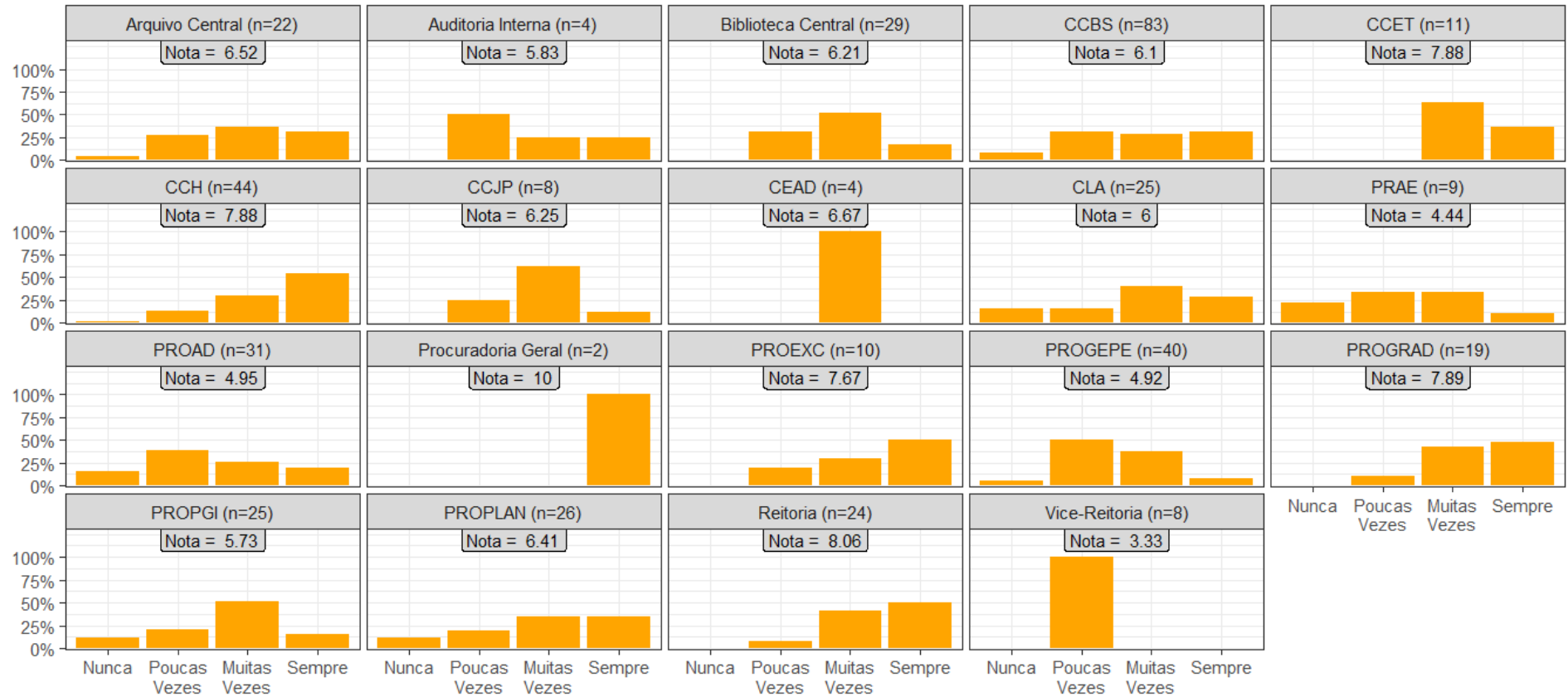


Figura 85 - Participação, Item E5, AD 2018.

E6: A chefia imediata do setor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.

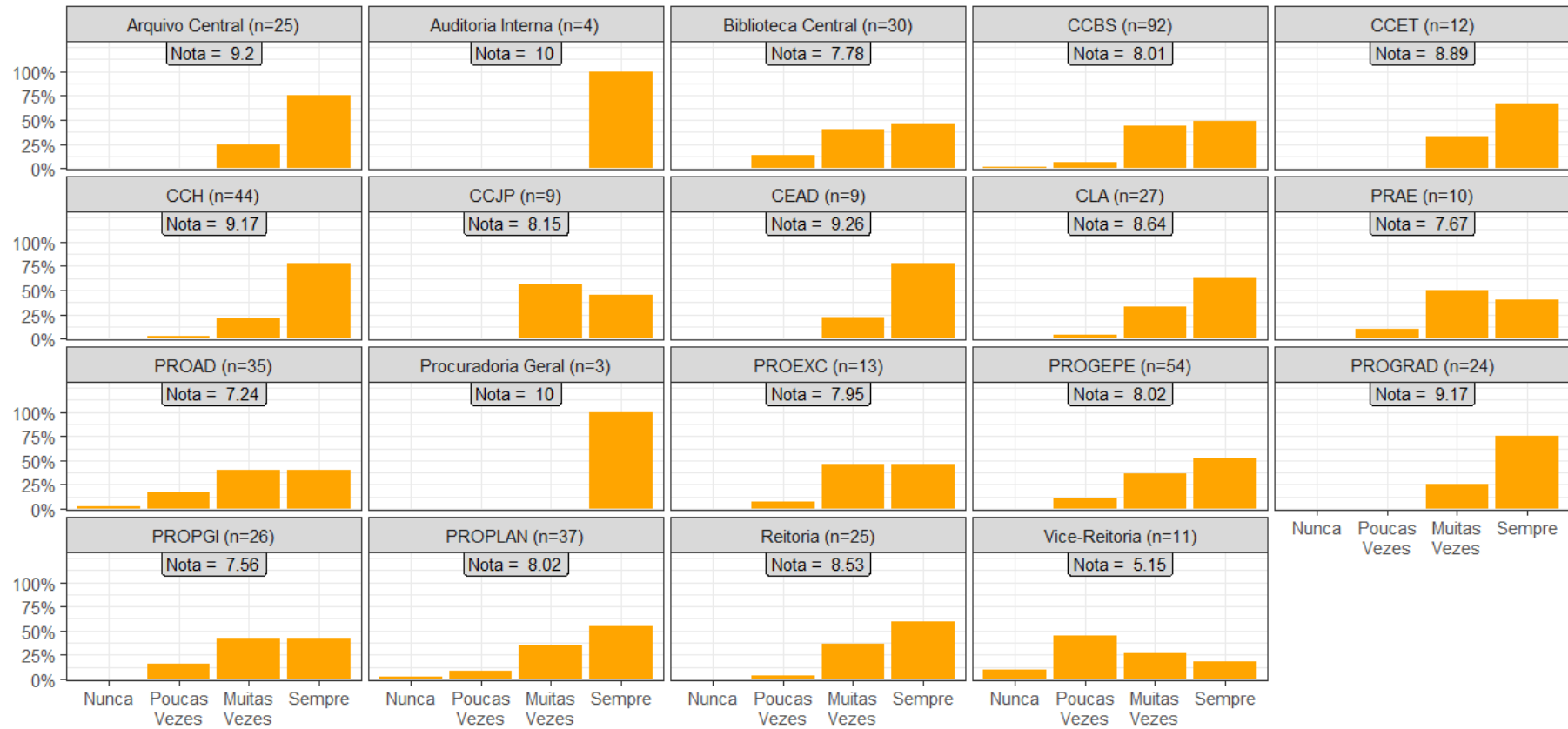


Figura 86 - Participação, Item E6, AD 2018.

Gráficos: Melhorias e Inovação - 2018

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

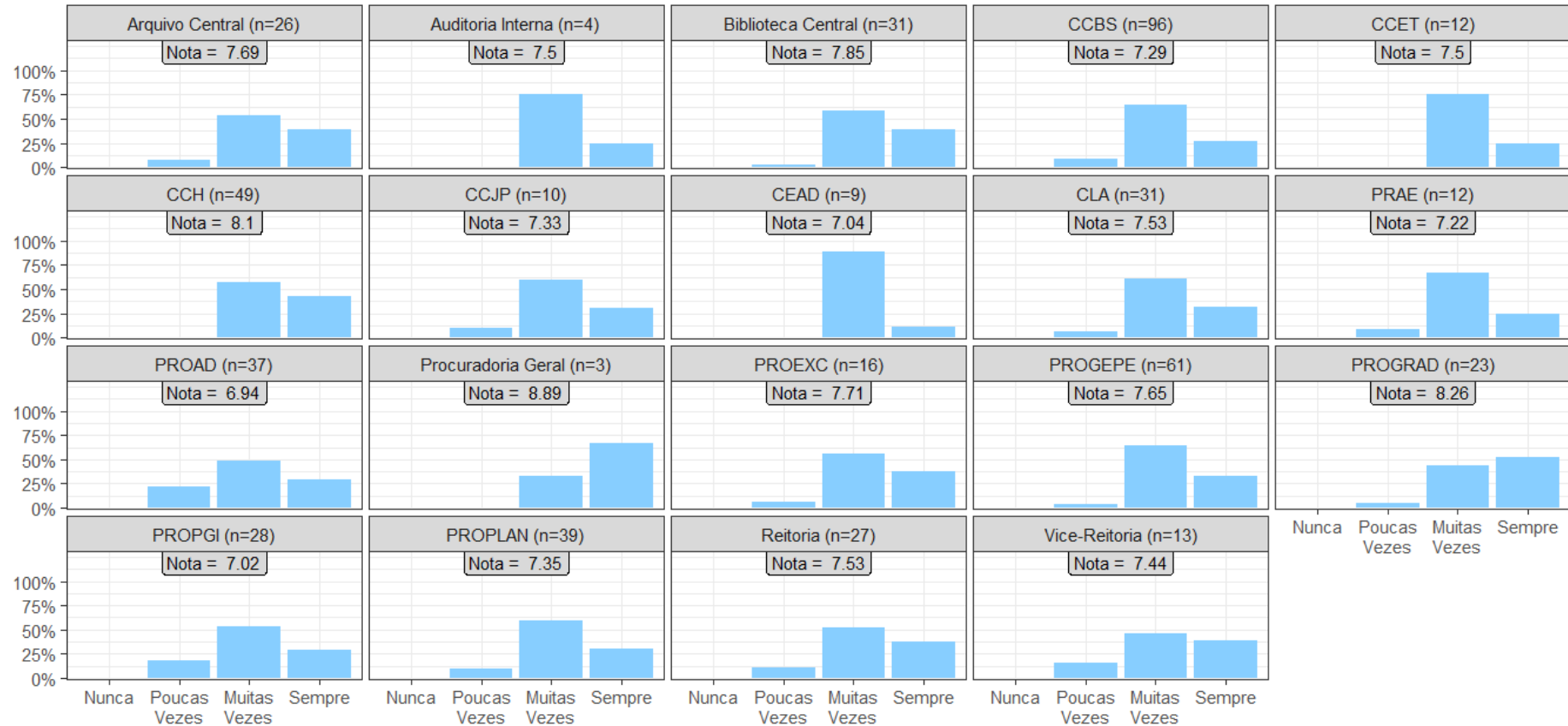


Figura 87 - Melhorias e Inovação, Item F1, AD 2018.



F2: As propostas de melhorias apresentadas pela equipe são aplicáveis diante da realidade do trabalho do setor.

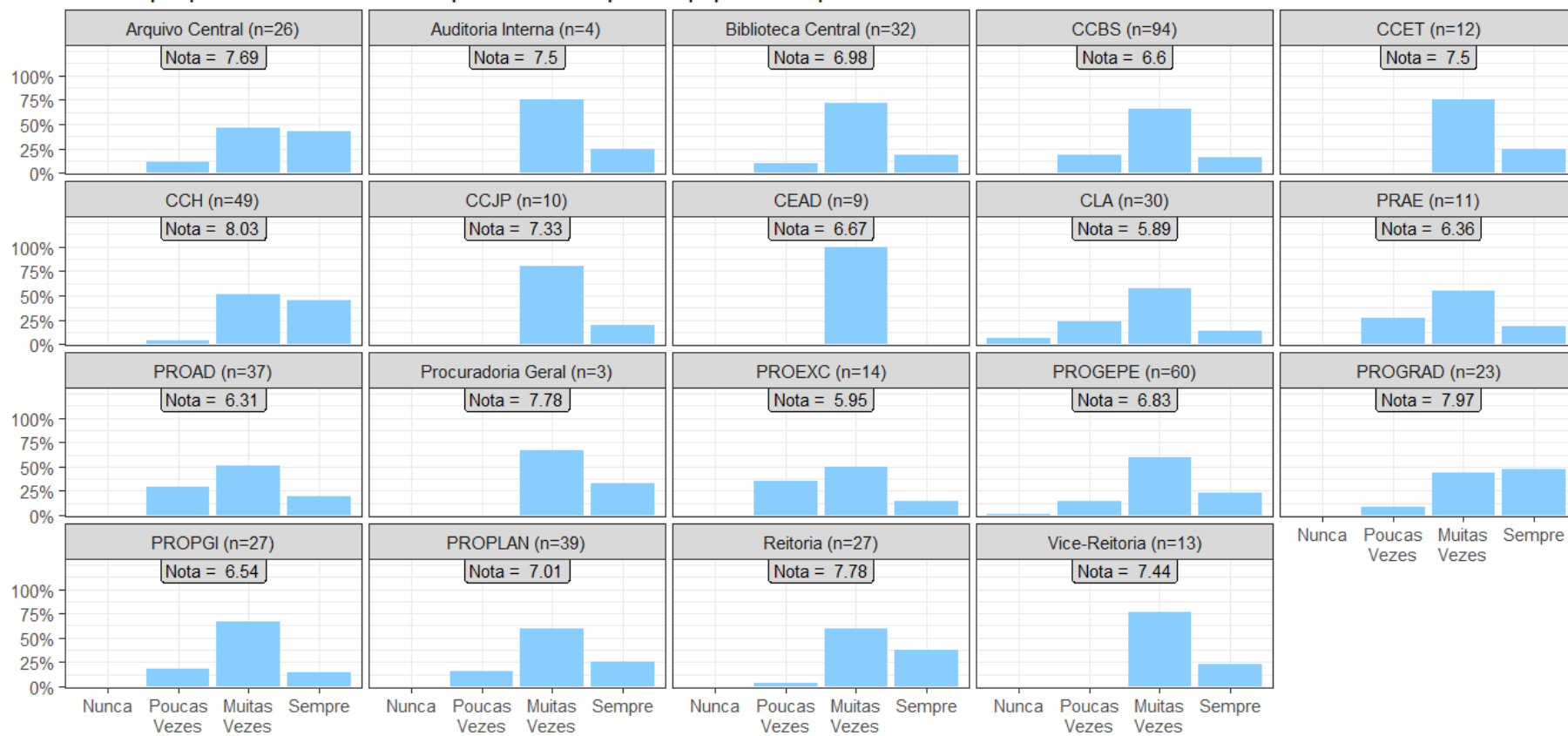


Figura 88 - Melhorias e Inovação, Item F2, AD 2018.

F3: A chefia maior da Unidade na qual o seu setor está vinculado é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.

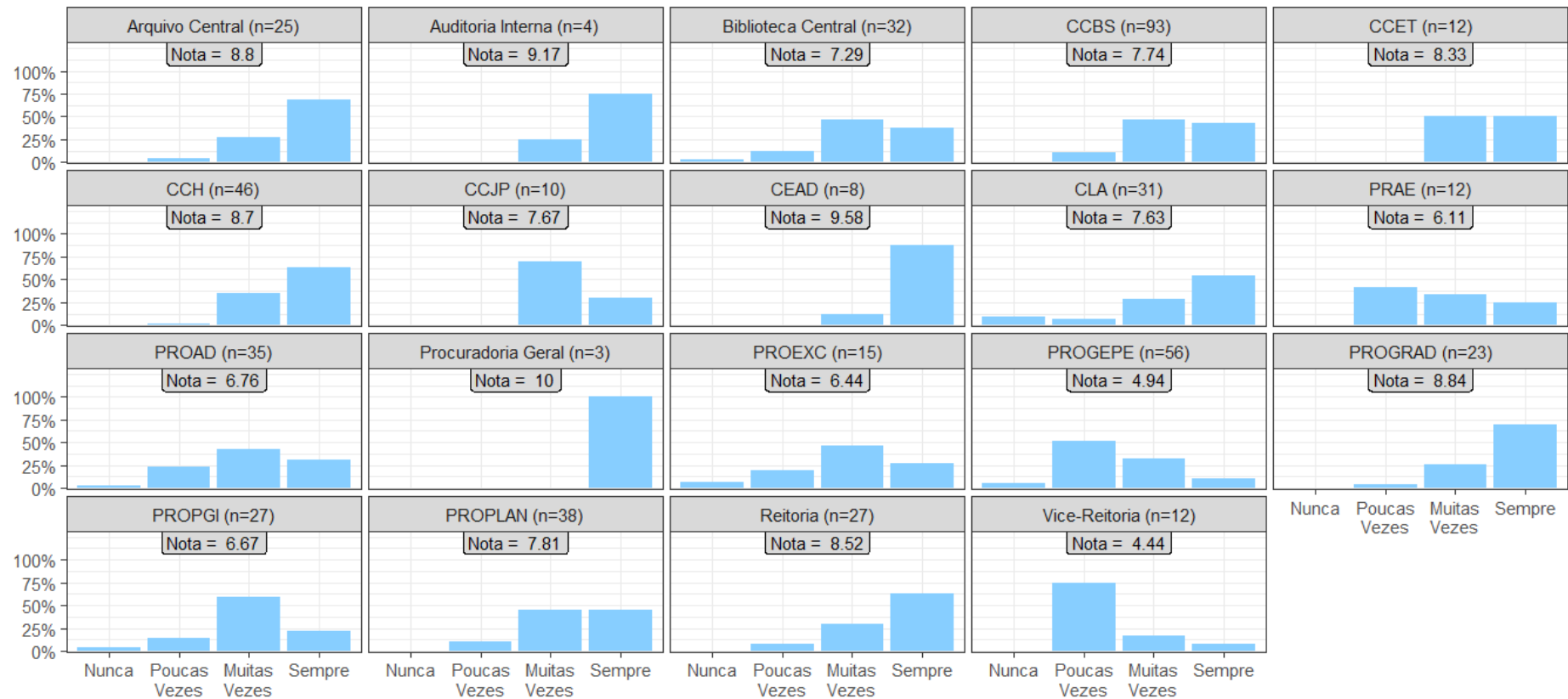


Figura 89 - Melhorias e Inovação, Item F3, AD 2018.

F4: As capacitações realizadas pela equipe são facilitadoras para as propostas de inovação.

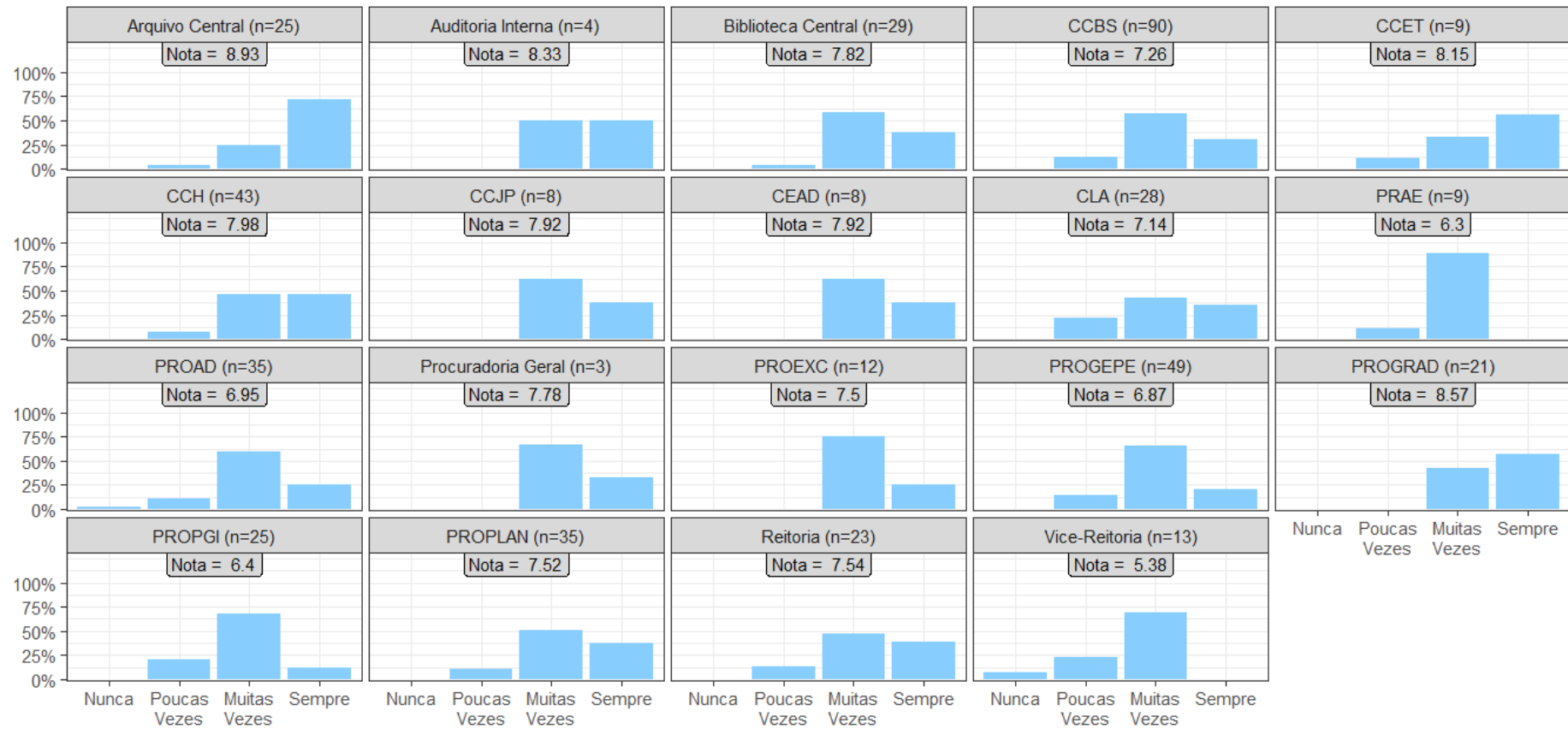


Figura 90 - Melhorias e Inovação, Item F4, AD 2018.

### F5: A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.

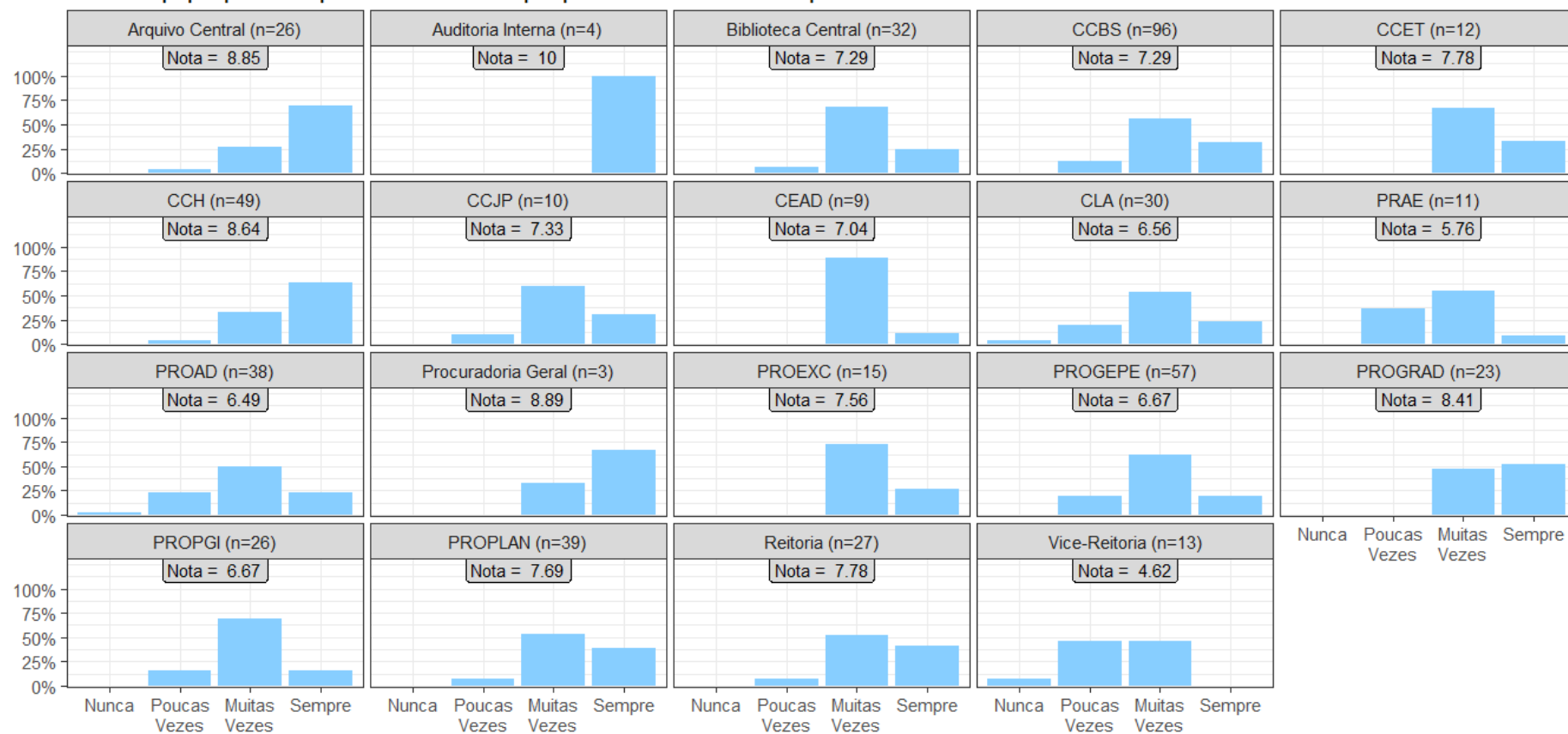


Figura 91 - Melhorias e Inovação, Item F5, AD 2018.

F6: A chefia imediata do setor valoriza e incentiva propostas e realização de mudanças.

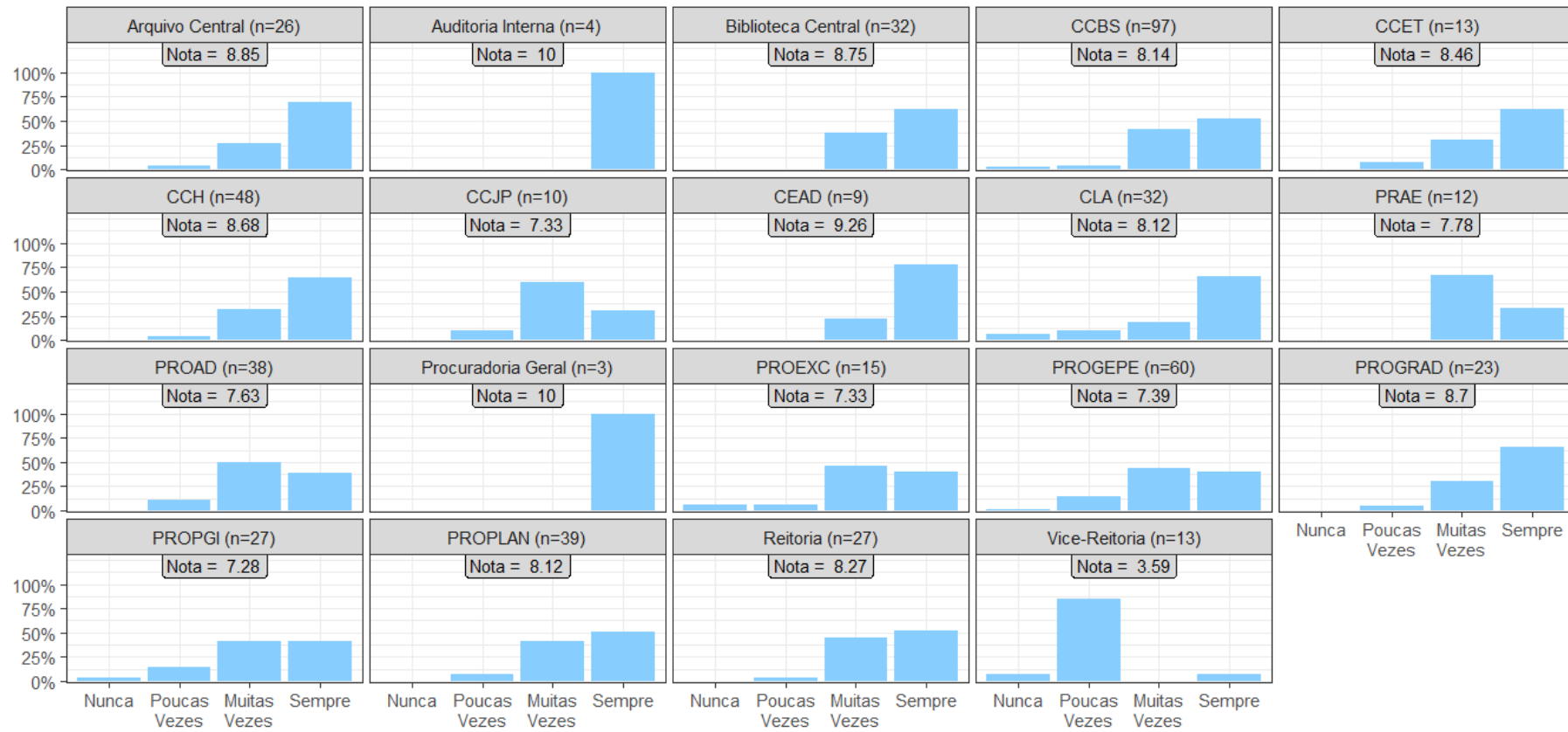


Figura 92 - Melhorias e Inovação, Item F6, AD 2018.

## Gráficos: Condições de Trabalho – 2018

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

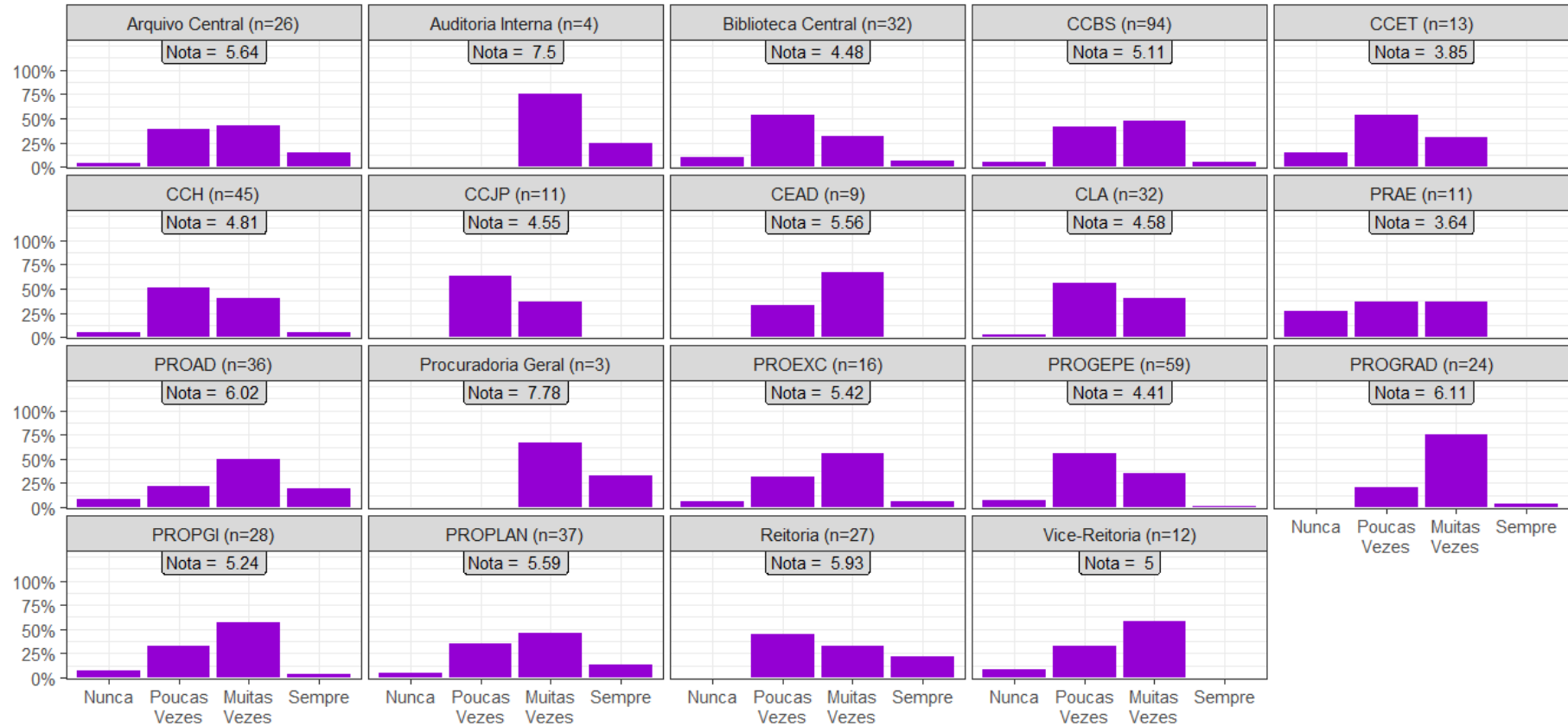


Figura 93 - Condições de Trabalho, Item G1, AD 2018.

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

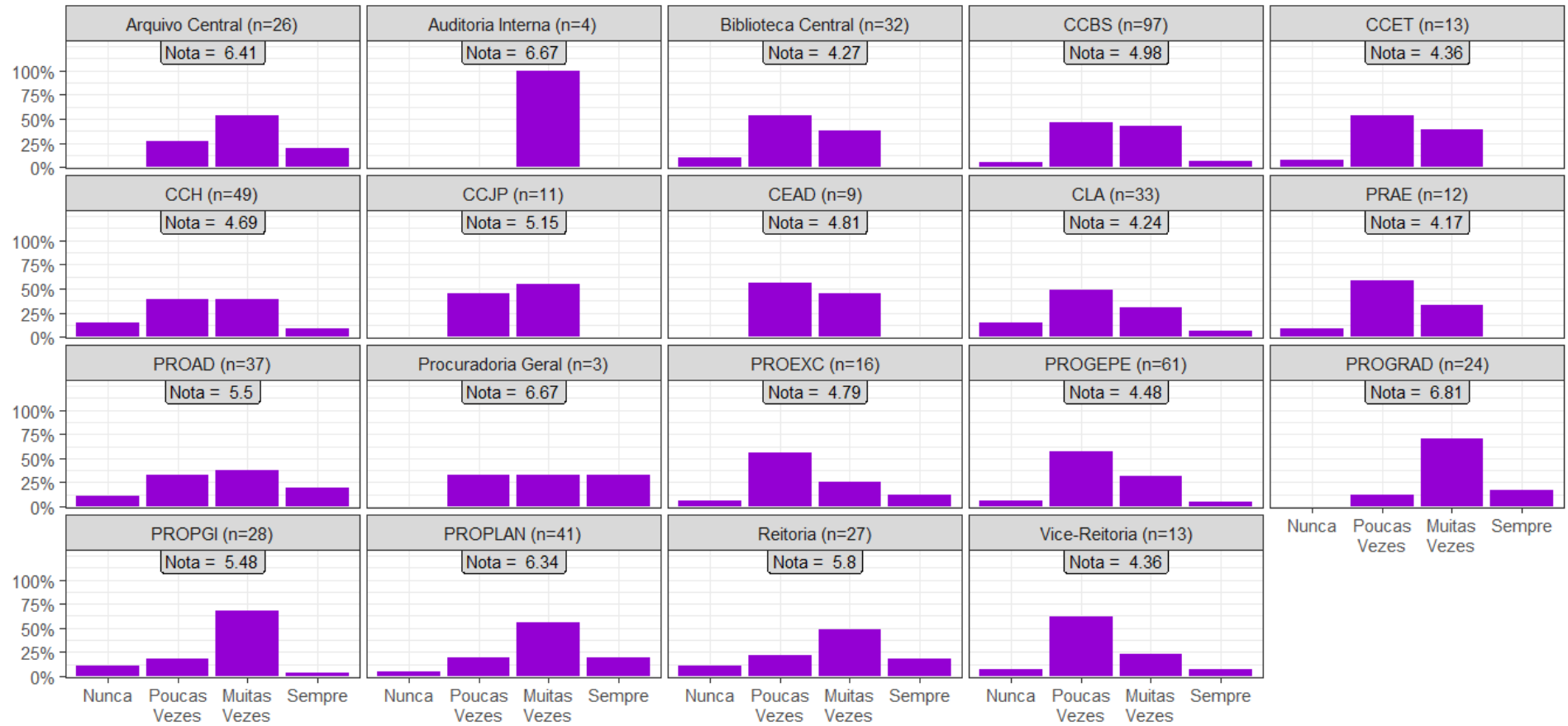


Figura 94 - Condições de Trabalho, Item G2, AD 2018.

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

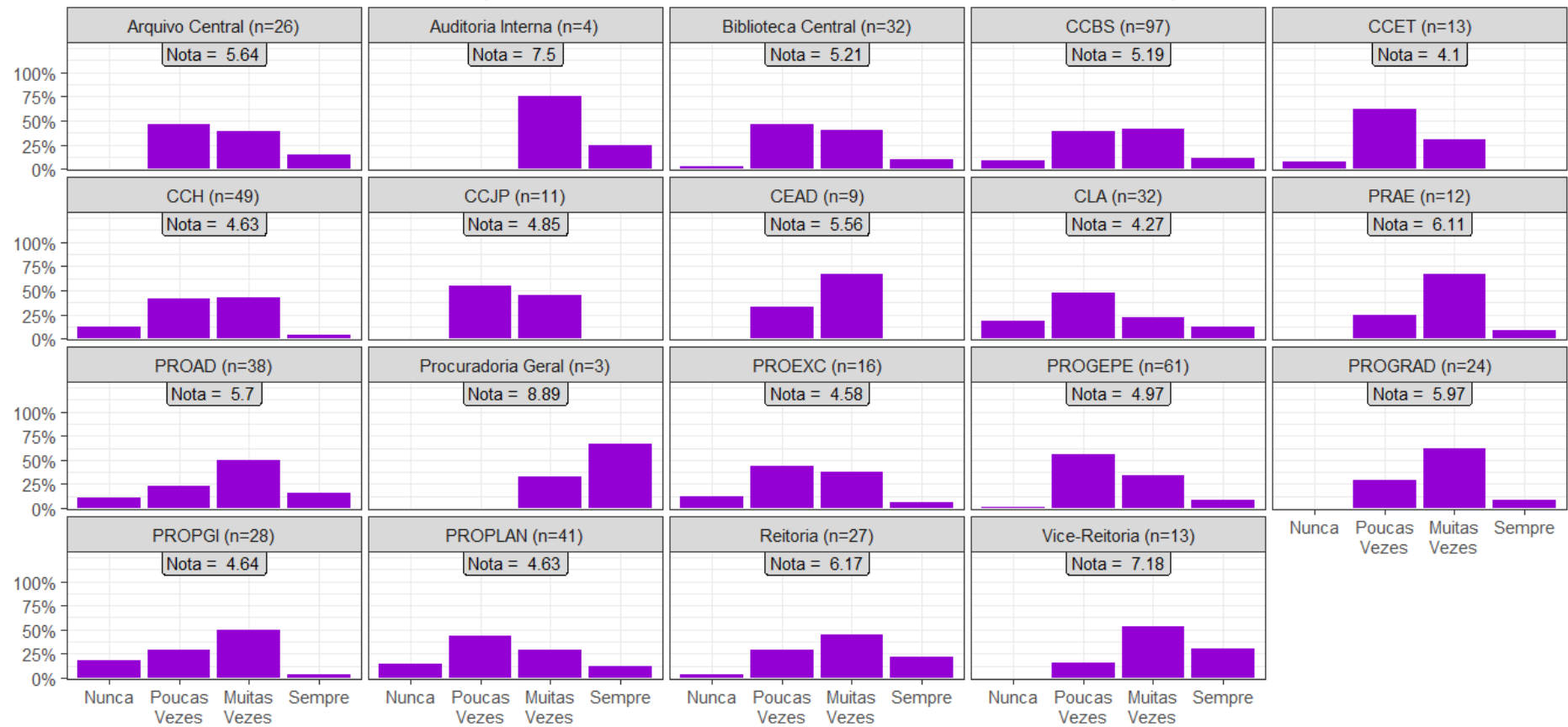


Figura 95 - Condições de Trabalho, Item G3, AD 2018.



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

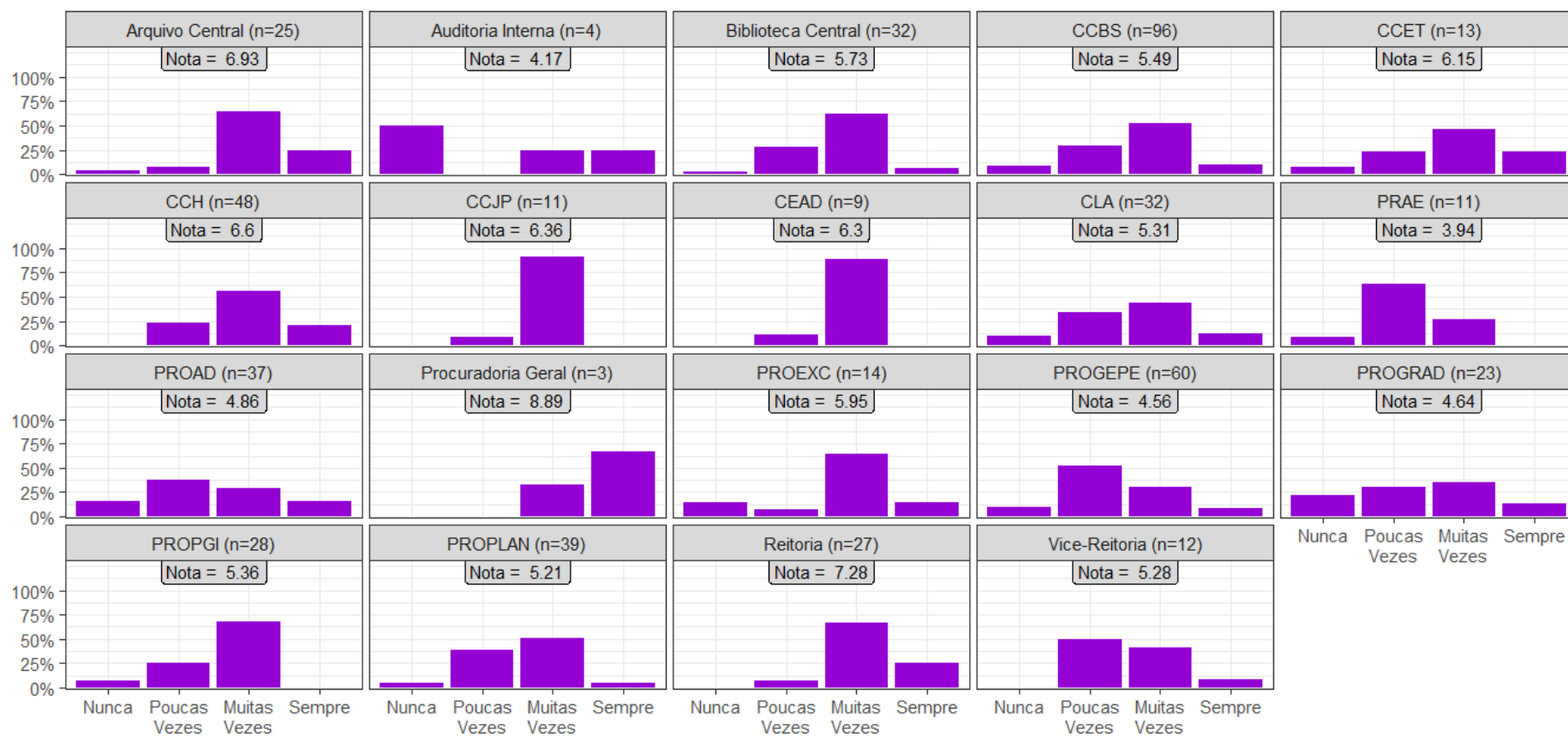


Figura 96 - Condições de Trabalho, Item G4, AD 2018.

G5: Meu local de trabalho oferece condições de acessibilidade necessárias para pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida.

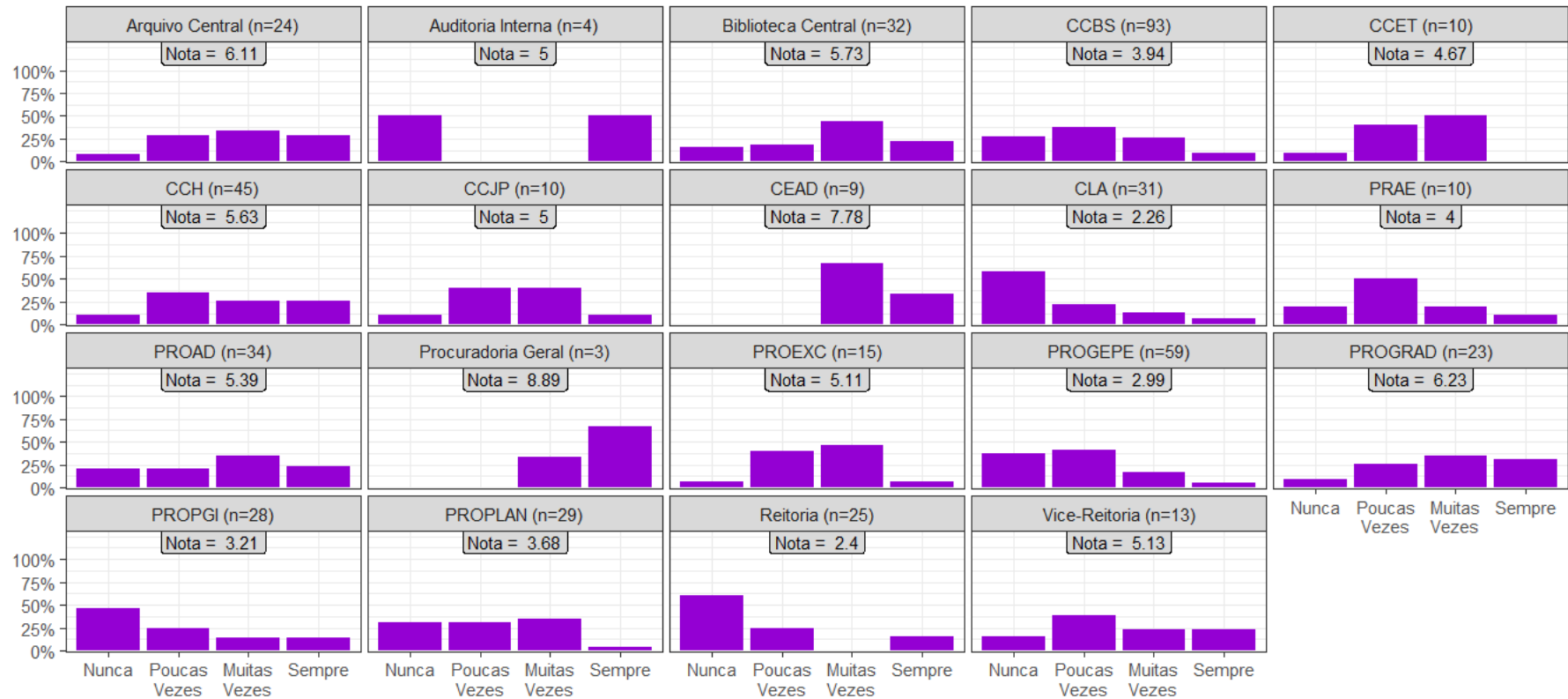


Figura 97 - Condições de Trabalho, Item G5, AD 2018.

G6: A equipe do setor desenvolve o seu trabalho sem ser exposta a situações humilhantes e constrangedoras.

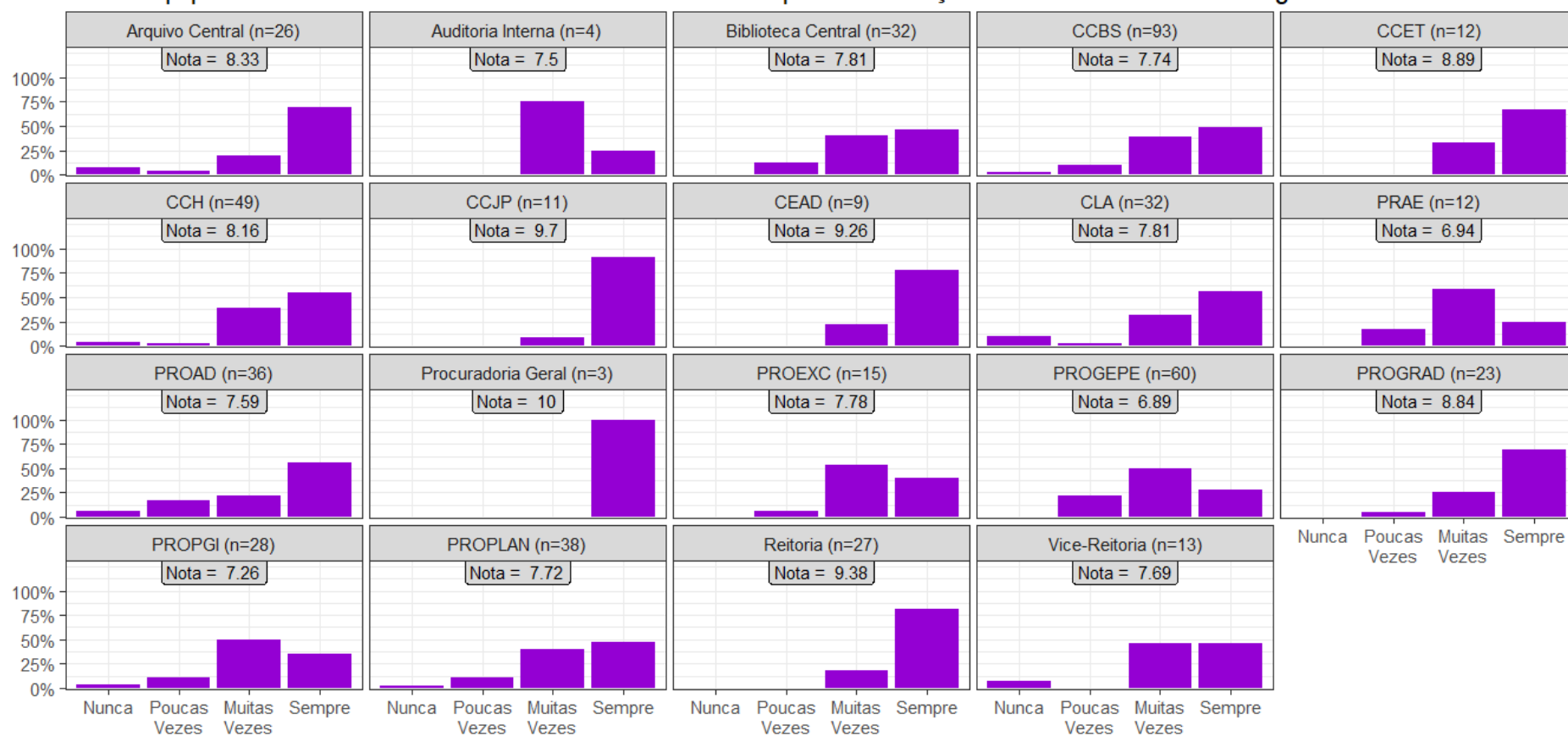


Figura 98 - Condições de Trabalho, Item G6, AD 2018.