



COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA-UCP

AVALIAÇÃO FUNCIONÁRIOS/CHEFIA

CHEFIA/FUNCIONÁRIO

SEMESTRE 2024/2

RELATÓRIO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. Instrumentos Utilizados:	2
2. Avaliação dos Funcionários em relação às Chefias	3
2.1 Competência Técnica	5
2.2 Habilidades Pessoais	6
2.3 Habilidades comportamentais	8
3.1 Competências Técnicas	25
3.2 Habilidades Pessoais	27
3.3 Habilidades Comportamentais	32
3. Análise Final – Sugestões de Melhoria	35
4. Considerações finais.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Setores que participaram da avaliação (chefias)..... **p. 08-09**

Tabela 2: Setores que participaram da avaliação (funcionários)..... p. 17-18

LISTA DE IMAGENS

Avaliação dos Funcionários pelas Respectivas Chefias.....	p.06-15
Avaliação das Chefias e da Infraestrutura pelos Funcionários.....	p.19-37

INTRODUÇÃO

O presente relatório é relativo à avaliação dos funcionários técnico administrativos de todos os *campi* da Universidade Católica de Petrópolis (UCP), em conformidade com o constante do Projeto de Avaliação Institucional da UCP, aprovado pelo MEC. O Projeto estabelece que a avaliação institucional da Universidade Católica de Petrópolis será desenvolvida *de forma articulada, em que os níveis de responsabilidade e abrangência de ações vão se desenvolvendo, envolvendo a todos (o grifo é nosso), partindo de um círculo central, representativo da Comunidade Acadêmica* (p.17), tendo por objetivos gerais:

- **promover a reflexão conjunta da comunidade acadêmica** acerca das questões acadêmicas e **administrativas** da UCP (os grifos são nossos);
- identificar as fragilidades e as potencialidades da instituição;
- refletir sobre as relações academia/sociedade, tendo em vista: o compromisso social inerente às IES e o compromisso específico da UCP, traduzido por sua filosofia humanista e por sua missão pedagógica.

Estabelece, também, o Projeto de Avaliação Institucional da UCP (p. 22) os seus **princípios norteadores**: a **co-participação**, a **articulação** e a **integração** e os esclarece, afirmando que:

“A UCP, uma instituição católica de ensino superior, tem seu foco no homem e seus princípios voltados para os valores e a ética da Igreja Católica, que tem no humanismo sua matriz orientadora. Em assim sendo, este homem, sujeito dos processos acadêmicos da instituição, é co-partícipe de todo o processo de avaliação. **Essa participação, individual e coletiva**, não se dará por atos espasmódicos e/ou intempestivos, mas **ocorrerá de forma articulada entre os sujeitos do processo, na busca da integração humana e institucional** (o grifo é nosso), [integração que,] por sua vez, só poderá ser alcançada através da articulação de sujeitos, unidades acadêmicas e **administrativas** (o grifo é nosso) e comunidade externa, até porque “avaliações que desconsideram o contexto amplo (...) podem levar o sistema ao colapso”.

Por que esta volta ao Projeto de Avaliação Institucional? Por que sua reafirmação? Porque os resultados desta avaliação demonstram que ela não conseguiu envolver a todos e, portanto, há uma parcela da comunidade acadêmica que, parece, não está plenamente integrada a todas as ações institucionais.

De acordo com o levantamento feito pelo Instrumento de Avaliação aplicado, por solicitação da CPA, o número total de funcionários da Universidade que gostaríamos que tivessem participado deste processo avaliativo era de 232 (duzentos e trinta e dois), assim distribuídos: (a) *Campus Dom Veloso* – 182 funcionários, (b) *Campus Dom Cintra* – 37 funcionários, (c) Clínica Escola de Fisioterapia e Serviço de Psicologia Aplicada – CIDEPE – 11 funcionários e Centro de Educação Física (CEF) – 4 funcionários.

Obs.: Os funcionários dos pólos EAD estão alocados dentro do CNPJ da Matriz da Universidade, no Campus D. Veloso.

A CPA não tomou, aqui, para análise, dados individuais, uma vez que tal tipo de análise pecaria por excesso de conjecturas em virtude de ausência da observação e da comparação com a realidade objetiva: foco comparativo necessário. Este é o primeiro ponto. O segundo ponto é que este não é o objetivo principal desta avaliação. Poder-se-ia, então, questionar: para que tal avaliação? Ao que podemos responder: (a) a CPA é uma Comissão que tem por objeto e objetivo a Instituição; e (b) segundo os objetivos estabelecidos no Projeto de Avaliação Institucional da CPA da UCP é dever da Comissão avaliar todas as instâncias institucionais para que todos os setores da comunidade acadêmica tenham visão ampla e plena da realidade que possa contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade da Instituição, tanto no campo acadêmico quanto no campo administrativo.

É nesse sentido que fazemos algumas reflexões com base nos dados.

1. Instrumentos Utilizados:

Foram utilizados dois instrumentos para esta avaliação. Um composto por 37 questões fechadas e uma questão aberta (opcional) para a avaliação dos funcionários em relação às suas chefias imediatas e à infraestrutura da Universidade; e outro composto por 19 questões fechadas e uma questão aberta (opcional) para as chefias avaliarem os funcionários sob a sua responsabilidade.

A participação na pesquisa não foi obrigatória.

Comentado [C1]: Alguns professores que não são funcionários participaram da avaliação como chefes de funcionários.

Comentado [C2R1]:

2. Avaliação dos Funcionários em relação às Chefias

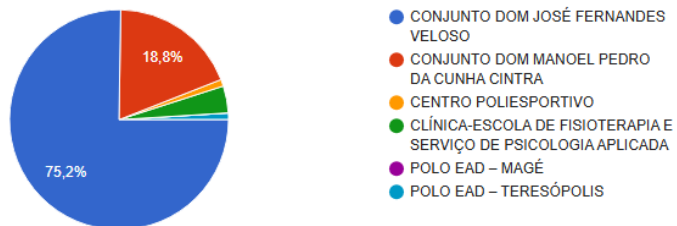
Participaram da pesquisa os seguintes setores:

Atendimento ao Aluno
Biblioteca
Centro de Ciências da Saúde
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Centro de Engenharia e Computação
Centro de Teologia e Humanidades
Centro Poliesportivo
Clínica Escola de Fisioterapia e Serviço de Psicologia Aplicada
Almoxarifado
Comunicação Institucional
Comissão Própria de Avaliação
Divisão de Assistência ao Estudante
Divisão de Eventos
Divisão de Patrimônio
Divisão Médica
Estacionamento
Gabinete Pró-Reitor Administrativo
Gabinete Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Garagem
Gerência de Informática
Gerência de Suporte
Helpdesk D. Cintra
Assessoria Jurídica
Laboratório de Anatomia
Laboratório de Concreto
Laboratório de Informática
Laboratório de Química
Setor de Matrículas
Mecanografia
Núcleo de Apoio a Eventos – D. Veloso e D. Cintra
Núcleo de Ensino à Distância

Pro-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Reitoria
Segurança Patrimonial
Secretaria de Registro Acadêmico
Zeladoria

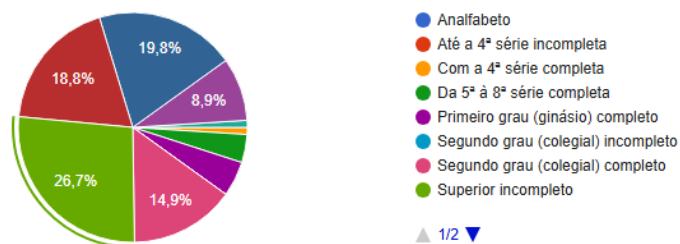
Campus

101 respostas



Seu Grau de Instrução

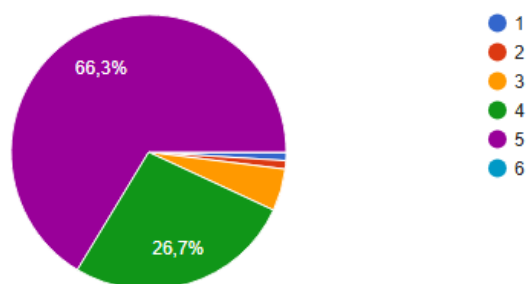
101 respostas



2.1 Competência Técnica

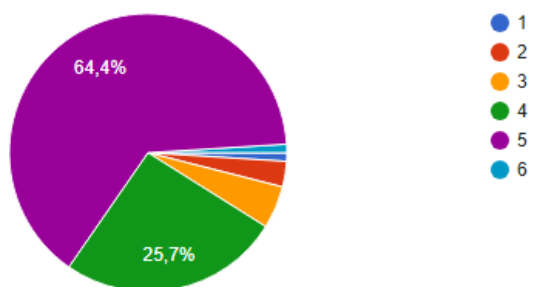
Conhecimento dos processos/procedimentos inerentes ao setor de trabalho.

101 respostas



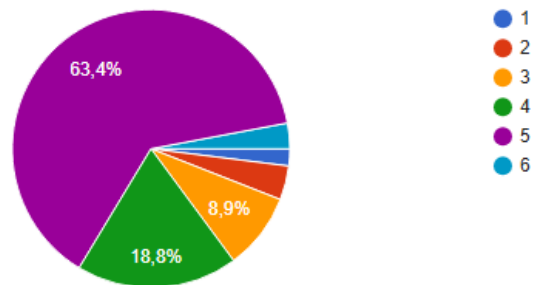
Aplicação prática dos processos/procedimentos inerentes ao setor de trabalho.

101 respostas



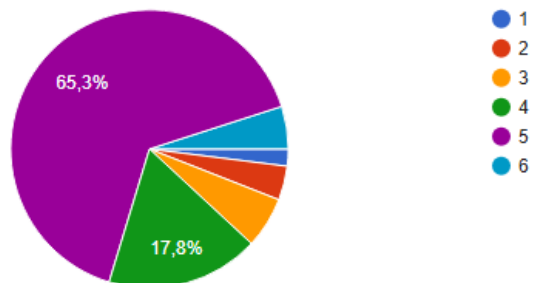
Capacidade de planejamento e organização do trabalho que realiza.

101 respostas



Utilização adequada dos recursos materiais/tecnológicos inerentes ao setor de trabalho.

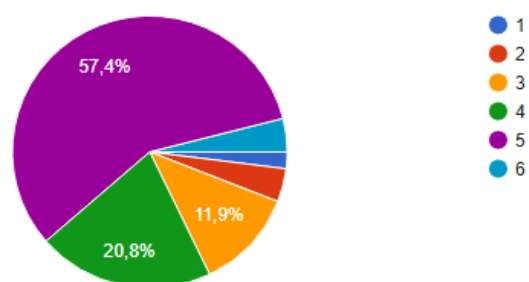
101 respostas



2.2 Habilidades Pessoais

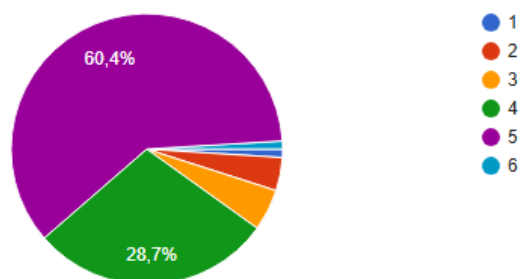
Capacidade de resolver situações problemáticas e empenho na sua solução.

101 respostas



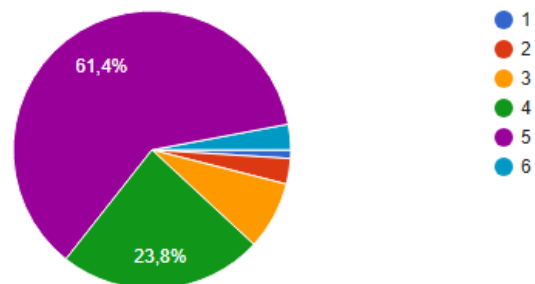
Empenho na execução das ações próprias da função, associado à proposição de ideias, projetos, processos, metodologias que otimizem o serviço.

101 respostas



Sentido de organização no desenvolvimento das tarefas típicas do setor de trabalho.

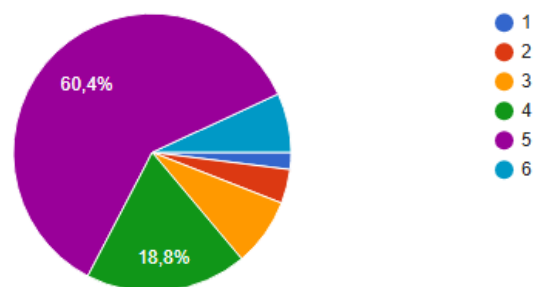
101 respostas



2.3 Habilidades comportamentais

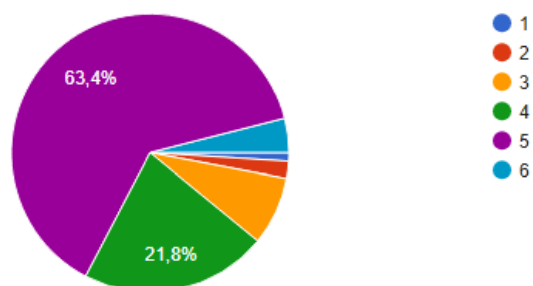
Capacidade de interagir com os colegas trabalhando em equipe, objetivando atender aos objetivos da instituição.

101 respostas



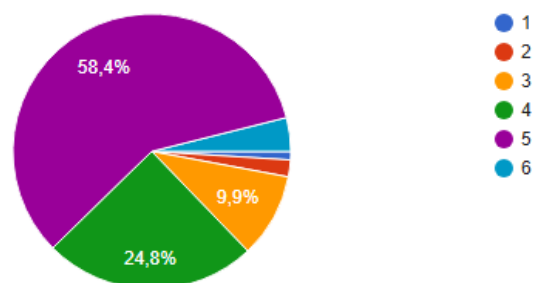
Compreensão de novas situações que surgem na instituição, associada ao exercício de atividades múltiplas, inerentes e necessárias a seu setor de trabalho, para atingimento dos objetivos institucionais.

101 respostas



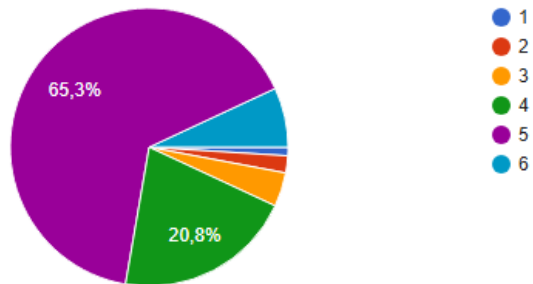
Capacidade de se expressar de forma clara, adequada, objetiva

101 respostas



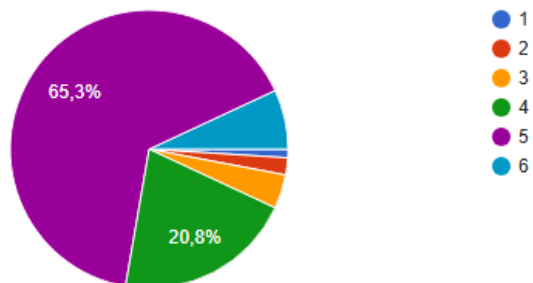
Disponibilidade para atender a solicitações da chefia, decorrentes de necessidades institucionais.

101 respostas



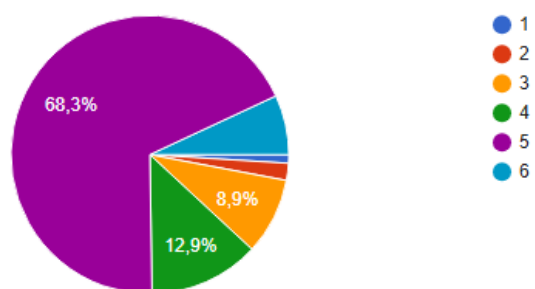
Disponibilidade para atender a solicitações da chefia, decorrentes de necessidades institucionais.

101 respostas



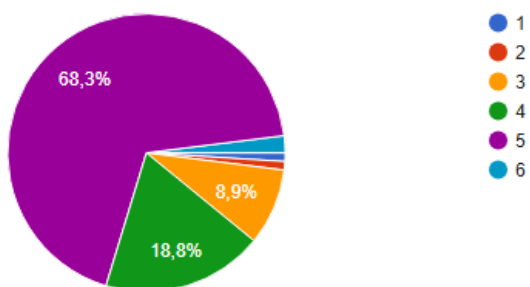
Atitude solícita e educada com o público (interno/externo).

101 respostas



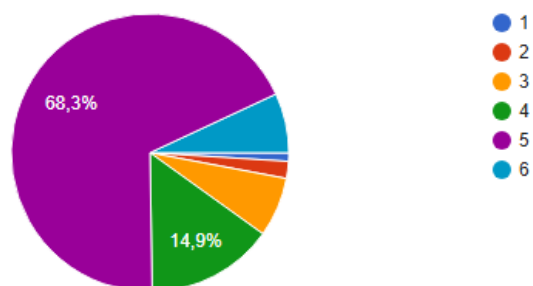
Credibilidade das informações que presta e/ou das atividades que executa.

101 respostas



Relacionamento cordial com pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, tanto do público interno quanto do público externo.

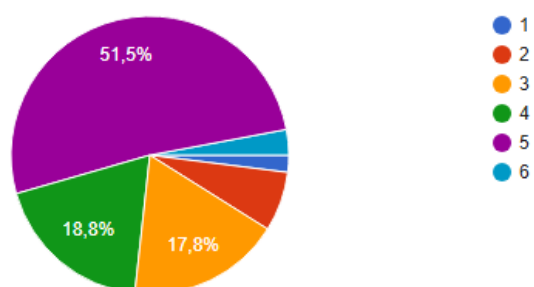
101 respostas



2.4 Infraestrutura e Condições de Trabalho

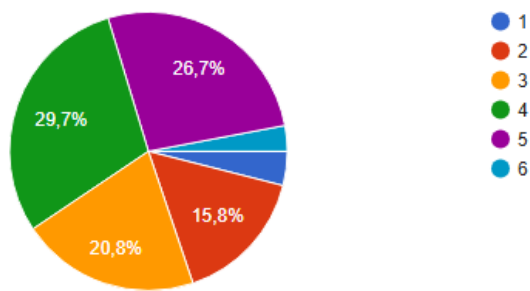
Espaço físico do seu setor de trabalho

101 respostas



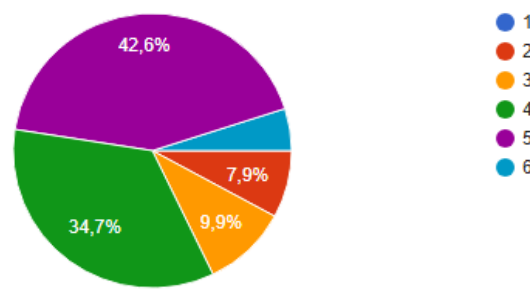
Número de funcionários do seu setor de trabalho

101 respostas



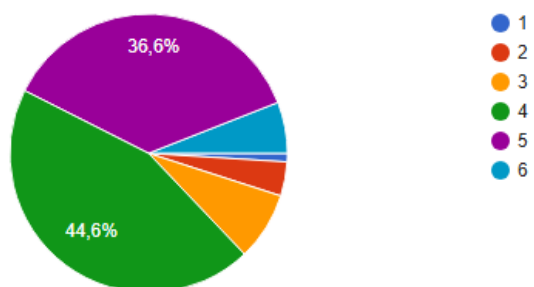
Seu horário de trabalho

101 respostas



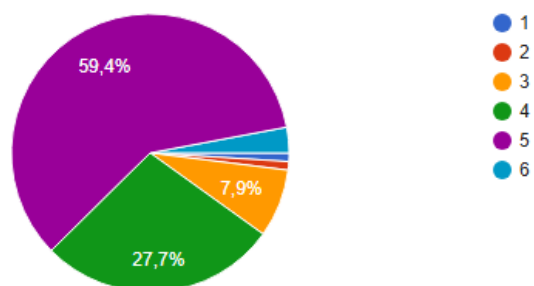
Distribuição dos funcionários pelos horários de trabalho

101 respostas



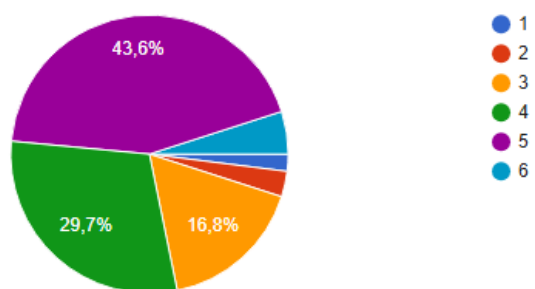
Organização de seu setor

101 respostas



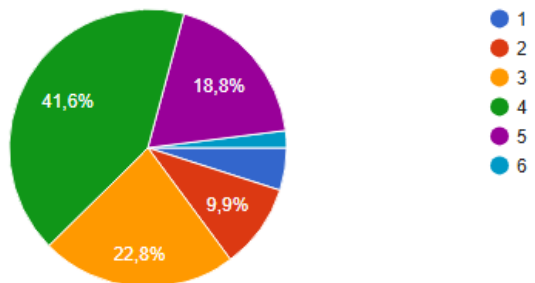
Limpeza do campus

101 respostas



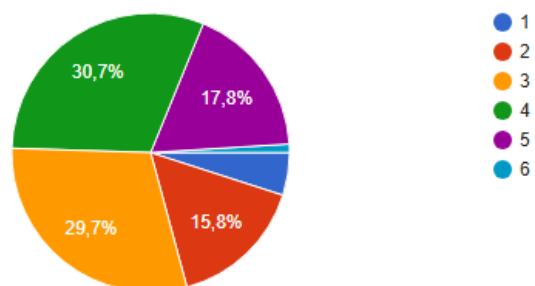
Fluxo de informações com os demais setores da Instituição

101 respostas



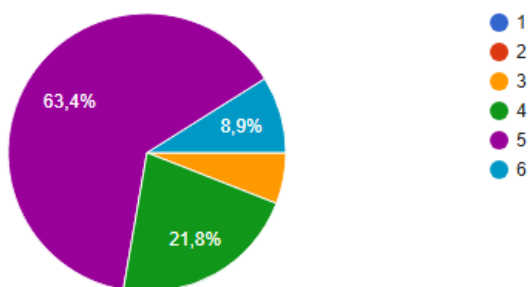
Máquinas e equipamentos necessários ao desenvolvimento do trabalho de seu setor

101 respostas



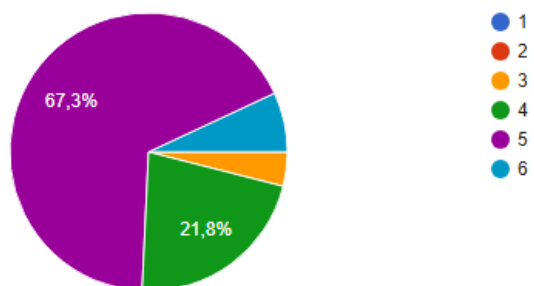
Presteza e forma de atendimento aos alunos em seu setor de trabalho

101 respostas



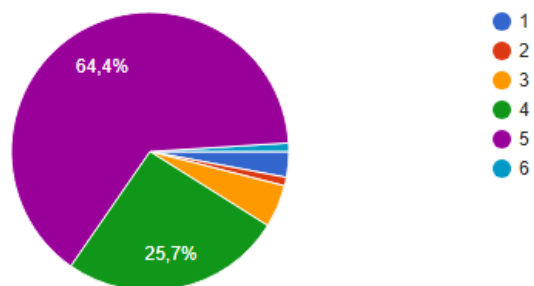
Presteza e forma de atendimento ao público externo em seu setor de trabalho

101 respostas



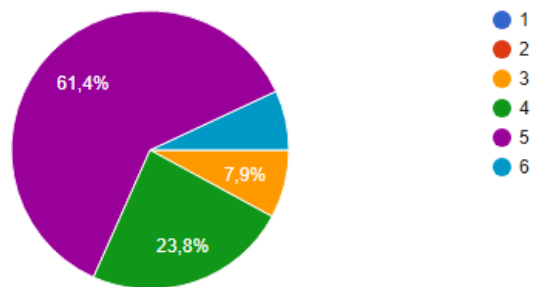
Sua Chefia imediata

101 respostas



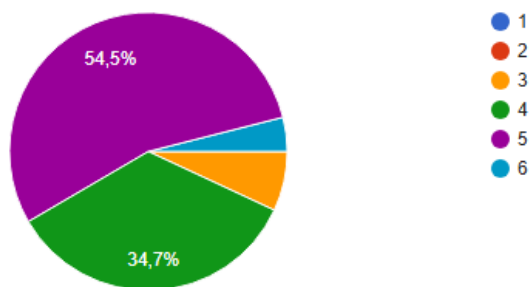
Relacionamento entre o pessoal de seu setor de trabalho

101 respostas



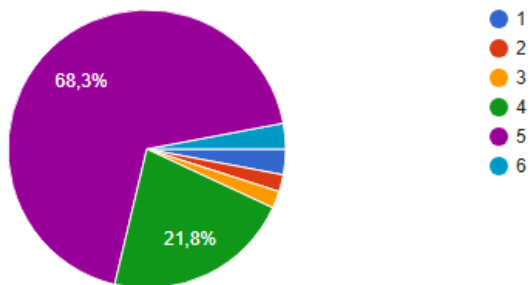
Relacionamento com os demais funcionários da Instituição

101 respostas



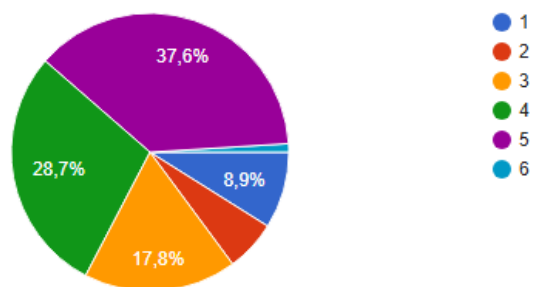
Relacionamento com sua Chefia imediata

101 respostas



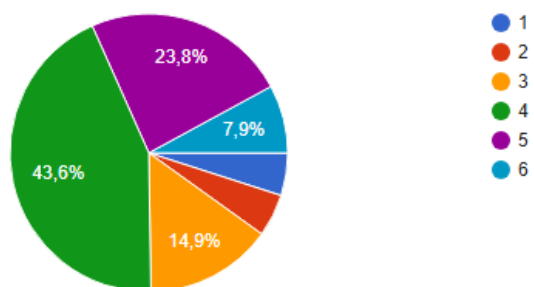
Favorecimento ao crescimento pessoal, possibilitado pela UCP

101 respostas



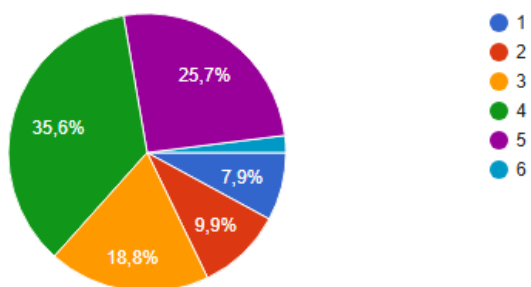
Possibilidade de participação ativa nas ações e eventos da UCP

101 respostas



Atendimento às suas expectativas profissionais, possibilitado pela UCP

101 respostas



Em relação à avaliação de funcionários-chefias foram levados em consideração os seguintes itens:

- Competência técnica;
- Habilidades pessoais;
- Habilidades comportamentais.
- Infraestrutura e Condições de trabalho.

De modo geral, os funcionários avaliam suas chefias como BOAS ou MUITO BOAS em todos os aspectos analisados pelo instrumento utilizado. A interação entre chefias e funcionários/colaboradores recebeu as notas mais altas, conforme podemos observar nos gráficos da pesquisa, evidenciando uma percepção positiva quanto ao relacionamento interpessoal e as chefias diretas.

Entretanto, ao analisarmos as médias apresentadas nos gráficos, percebemos uma leve queda nos itens relacionados à infraestrutura, como espaço físico do setor, quantidade de funcionários disponíveis, distribuição das equipes ao longo dos turnos, além da adequação das máquinas e equipamentos necessários para o desempenho das atividades. Também se destacam pontos a serem aprimorados no que diz respeito às oportunidades de crescimento pessoal oferecidas pela UCP e à correspondência das funções às expectativas profissionais dos colaboradores.

Dessa forma, os dados apontam para a necessidade de melhorias em alguns aspectos da Instituição, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho ainda mais adequado e alinhado às demandas dos funcionários.

Além das questões fechadas, foi disponibilizada uma questão aberta opcional para que os colaboradores, caso desejassem, pudessem compartilhar contribuições que agregassem valor à nossa pesquisa. Obtivemos 16 respostas que abordaram uma série de questões, e os relatos nos apontaram alguns pontos críticos que precisam ser analisados com seriedade pela Instituição.

A primeira preocupação levantada por colaboradores diz respeito às condições das salas de trabalho. Alguns relatos mencionaram um clima de desmotivação devido à falta de reconhecimento e/ou ausência de condições adequadas para o desenvolvimento profissional. Muitos colaboradores sentem que a Instituição não cumpre suas obrigações com os funcionários, como o pagamento do 13º salário e o depósito do FGTS. Além disso, há uma percepção de que não existe um critério justo para promoções e que a falta de aumentos salariais ou de benefícios compromete a motivação. Funcionários relataram a falta de um plano ou projeto de qualificação que prepare os colaboradores para desempenharem suas funções com mais eficácia. O sentimento é de que a empresa poderia crescer muito mais se a administração valorizasse seus funcionários e oferecesse condições para que eles se desenvolvessem e prosperassem dentro da Instituição. A falta de um plano de carreira claro e a falta de oportunidades de crescimento foram mencionadas como obstáculos significativos.

Pudemos notar que isso também gera uma certa rotatividade no corpo de funcionários técnico administrativos.

A percepção de que a Instituição precisa modernizar sua governança, gestão de processos e gestão de pessoas foi outro ponto levantado. A ausência de uma gestão eficaz de comunicação interna, de endomarketing e a falta de inovação nas práticas de gestão organizacional foram destacados como áreas críticas para o crescimento e melhoria da IES. Os funcionários também se mostraram descontentes com a falta de substituição e atualização de equipamentos antigos, o que impacta diretamente na manutenção e no atendimento aos alunos, professores e colaboradores. Uma certa visão ultrapassada foi apontada como um fator limitante para o bom desempenho e desenvolvimento dos setores. Por fim, algumas situações específicas de desmotivação foram mencionadas.

Em resumo, os colaboradores demonstraram um desejo sincero de melhorar as condições de trabalho e de sentir-se mais valorizados e reconhecidos pela Instituição. A comunicação mais assertiva, a gestão de pessoas mais eficiente e a criação de oportunidades de crescimento são fundamentais para garantir o sucesso e o progresso da Instituição.

Avaliação dos Chefes em Relação aos Funcionários

Participaram da pesquisa os seguintes setores:

Administração DC
Almoxarifado
Atendimento ao Aluno – Relacionamento
Atendimento de Professores
Biblioteca
Biblioteca DC
Biblioteca DV
Centro de Ciências Jurídicas
Centro de Ciências da Saúde
Centro de Educação Física
Centro de Engenharia e Computação
Central de Cópias
Centro de Teologia e Humanidades

Clínica Escola de Fisioterapia e Psicologia
Comissão Própria de Avaliação
Coordenação de Extensão
Coordenação de Locução
Divisão de Assistência ao Estudante
Divisão de Eventos
Divisão de Pessoal
Estacionamento DV
Gabinete Vice-Reitor
Gabinete Pró-Reitor Administrativo
Gabinete Pró-Reitor Pesquisa e Pós-Graduação
Gabinete do Reitor
Escola de Música
Anatômico
Laboratório de Cocreto
Locução
Núcleo de apoio a eventos DV/DC
Pastoral Universitária
Núcleo de Educação à Distância
Núcleo de Psicologia
Orientação Educacional
Pedreiros
Pintores
Planejamento e Desenvolvimento
Posto Médico
Programação e Gravação
Segurança Patrimonial
Secretaria de Registro Acadêmico
Suporte de TI
Tesouraria
Tribunal Eclesiástico
Zeladoria

Em relação à avaliação dos funcionários e chefias/infraestrutura foram levados em consideração os seguintes itens:

- Grau de instrução;
- Competências Técnicas;
- Habilidades Pessoais;
- Habilidades Comportamentais;
- Avaliação da Instituição (Infraestrutura).

De maneira geral, os chefes avaliaram os colaboradores sob sua responsabilidade com desempenho muito bom ou bom em todos os itens do instrumento utilizado. A interação com as chefias e as equipes recebeu as notas máximas, refletindo uma percepção positiva sobre o ambiente de trabalho. Os colaboradores são amplamente reconhecidos por sua assiduidade, pontualidade e comprometimento com a instituição, além de demonstrarem disponibilidade para atender às demandas da chefia, atitude solícita no atendimento ao público interno e externo e credibilidade nas informações prestadas.

Além das perguntas fechadas, os chefes puderam contribuir com comentários abertos, expressando críticas, sugestões, elogios e observações relevantes para a pesquisa. Foram registrados diversos apontamentos que destacam elogios a funcionários pelo desempenho e dedicação, bem como a percepção de que há necessidade de maior reconhecimento institucional. Também foram mencionados casos pontuais de falta de assiduidade e pontualidade, dificuldades na interação entre membros da equipe e a percepção de poucas oportunidades de crescimento dentro da instituição.

Algumas avaliações ressaltam colaboradores que demonstram grande potencial que podem ser ainda mais desenvolvidos, especialmente aqueles que estão iniciando suas atividades. Outros comentários indicam a necessidade de incentivos financeiros como forma de estímulo e aprimoramento profissional. Também foram mencionados casos de funcionários que apresentam desafios na interação com a equipe ou que, devido ao tempo de serviço e/ou idade, possuem algumas limitações na execução de determinadas tarefas, embora ainda sejam reconhecidos por sua experiência e responsabilidade. Talvez seja o caso de treinamento? (Grifo nosso)

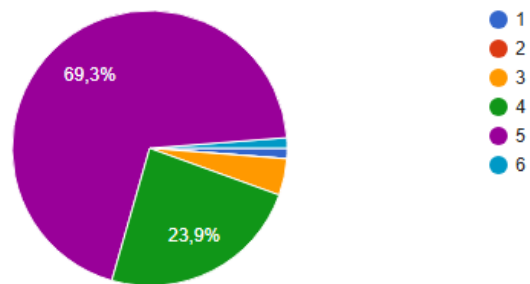
Por outro lado, algumas avaliações evidenciam a presença de profissionais organizados, eficientes, honestos e criativos, além daqueles que demonstram motivação, senso de propósito e comprometimento com o bom funcionamento do setor. Esses registros reforçam

a importância de valorizar e incentivar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento do ambiente de trabalho e a melhoria dos processos institucionais.

3.1 Competências Técnicas

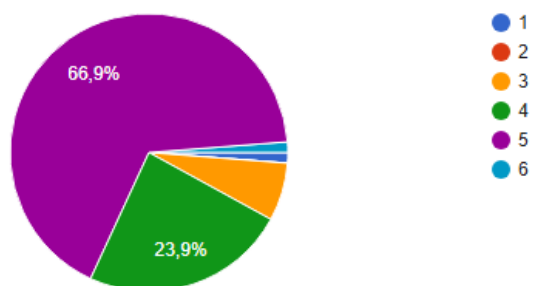
Conhecimento dos processos/procedimentos inerentes ao setor de trabalho.

163 respostas



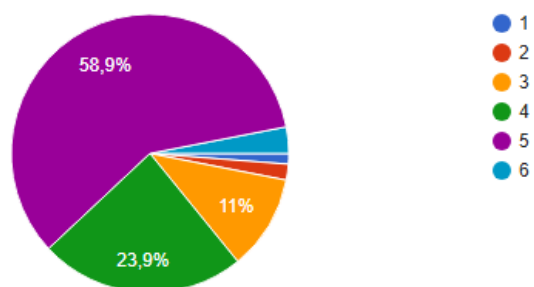
Aplicação prática dos processos/procedimentos inerentes ao setor de trabalho.

163 respostas



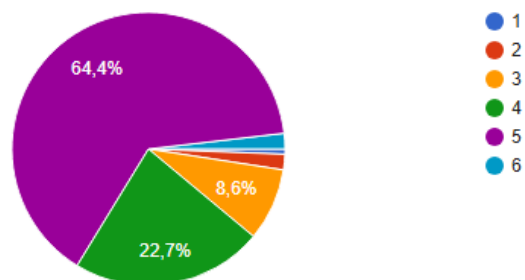
Capacidade de planejamento e organização do trabalho que realiza.

163 respostas



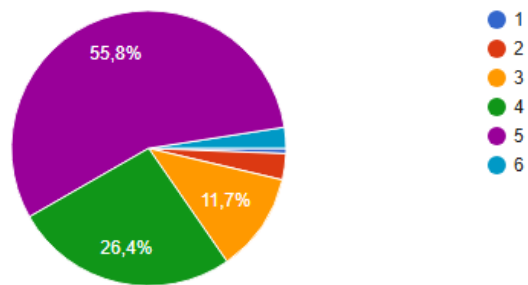
Utilização adequada dos recursos materiais/tecnológicos inerentes ao setor de trabalho.

163 respostas



Capacidade de resolver situações problemáticas e empenho na sua solução.

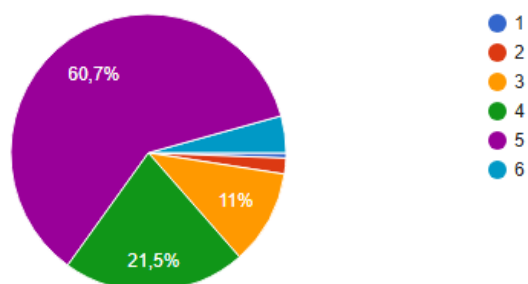
163 respostas



3.2 Habilidades Pessoais

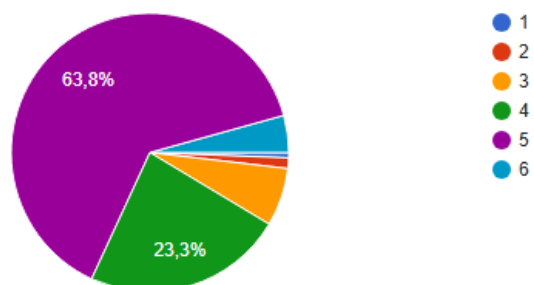
Empenho na execução das ações próprias da função, associado à proposição de ideias, projetos, processos, metodologias que otimizem o serviço.

163 respostas



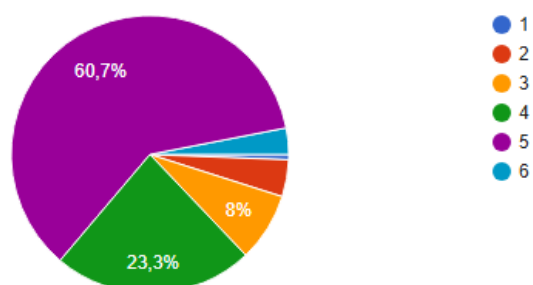
Sentido de organização no desenvolvimento das tarefas típicas do setor de trabalho.

163 respostas



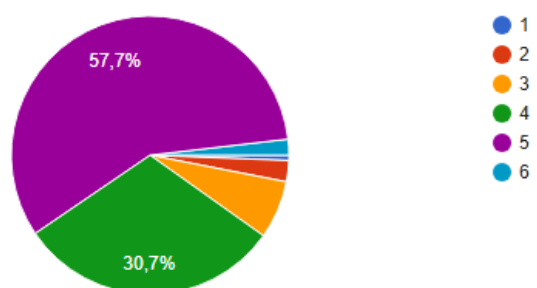
Capacidade de interagir com os colegas trabalhando em equipe, objetivando atender aos objetivos da instituição.

163 respostas



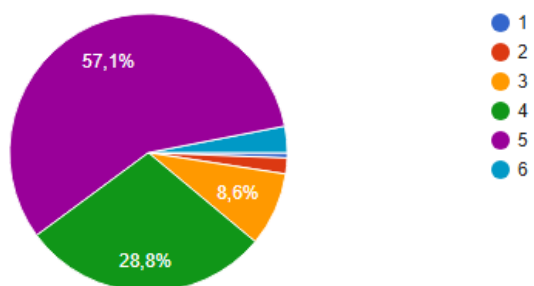
Compreensão de novas situações que surgem na instituição, associada ao exercício de atividades múltiplas, inerentes e necessárias a seu setor de trabalho, para atingimento dos objetivos institucionais.

163 respostas



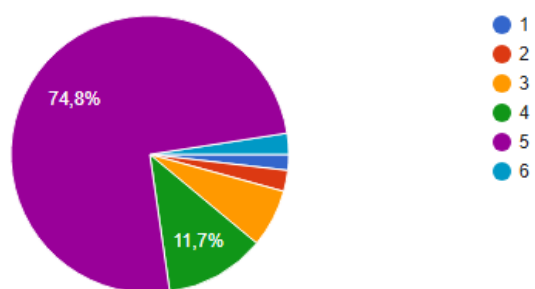
Capacidade de se expressar de forma clara, adequada, objetiva

163 respostas



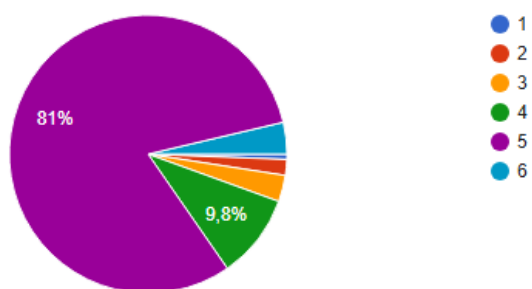
Quanto à pontualidade

163 respostas



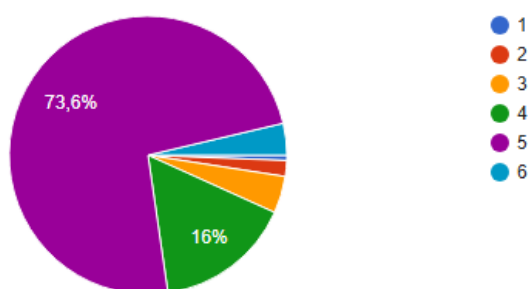
Quanto à assiduidade

163 respostas



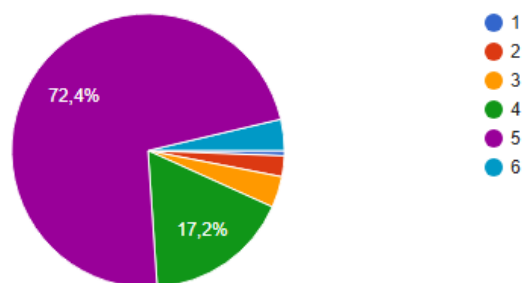
Quanto à responsabilidade na execução das tarefas que lhe são atribuídas

163 respostas



Comprometimento com a UCP

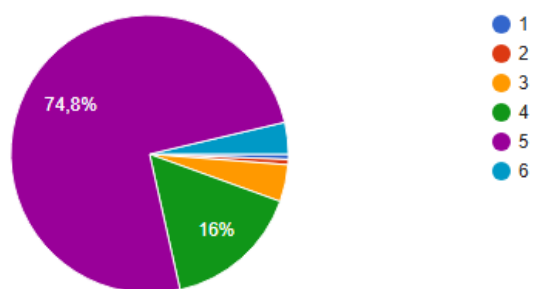
163 respostas



3.3 Habilidades Comportamentais

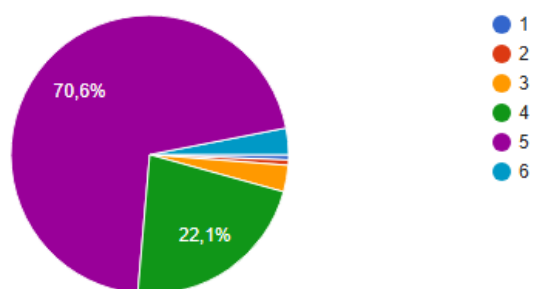
Disponibilidade para atender a solicitações da chefia, decorrentes de necessidades institucionais.

163 respostas



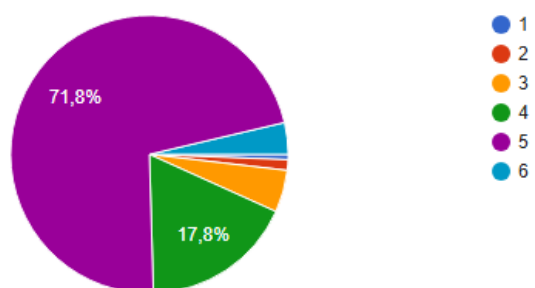
Atitude solícita e educada com o público (interno/externo).

163 respostas



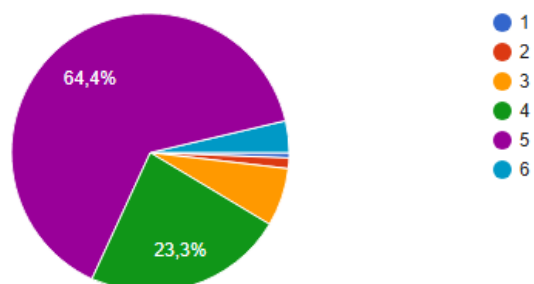
Credibilidade das informações que presta e/ou das atividades que executa.

163 respostas



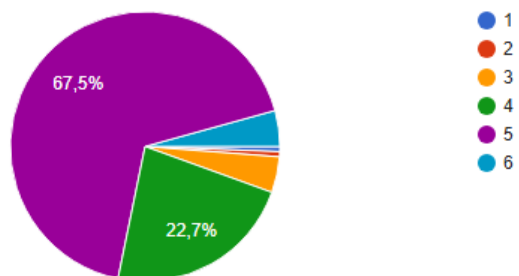
Relacionamento cordial com pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, tanto do público interno quanto do público externo.

163 respostas



Comprometimento com a instituição, expressa pela defesa dos objetivos institucionais, empenho em atingi-los e compartilhamento com os valores da Universidade

163 respostas



3. Análise Final – Sugestões de Melhoria

Com base nas avaliações realizadas, identificamos oportunidades de melhoria que podem contribuir para um ambiente de trabalho mais organizado, eficiente e alinhado às necessidades dos colaboradores e da instituição.

A busca por maior previsibilidade e segurança para os funcionários contribui diretamente para um ambiente organizacional mais estável e produtivo. Nesse sentido, a regularização das obrigações trabalhistas dentro do possível, aliada à divulgação clara e acessível do Plano de Cargos e Salários e à implementação de Normas e Procedimentos institucionais, pode fortalecer a transparência e o alinhamento interno.

Observamos também certa inconsistência na nomenclatura dos setores, o que pode indicar falhas na comunicação interna ou desconhecimento das designações corretas. Funcionários do mesmo setor utilizam nomes diferentes para o local onde estão alocados, o que gerou confusão e dificuldades na hora de integrar dados. Esse ponto reforça a necessidade de padronização e melhor disseminação das informações institucionais.

Outro aspecto identificado foi a ocorrência de funcionários que se reportam a chefias diferentes daquelas registradas oficialmente na folha de ponto. Esse problema poderia ser minimizado com a divulgação de um organograma atualizado e de fácil acesso, permitindo que todos compreendam claramente a estrutura hierárquica e os fluxos de comunicação dentro da instituição.

Além disso, a infraestrutura precisa ser atualizada, incluindo equipamentos eletrônicos e materiais de escritório essenciais para o bom desempenho das funções. A modernização desses recursos contribuiria diretamente para a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

Investir em treinamentos, reciclagem e capacitação dos funcionários em suas áreas de atuação é outro fator essencial para manter a equipe atualizada e motivada. Cursos específicos podem aprimorar habilidades e garantir um melhor alinhamento com as demandas institucionais. Acreditamos que a própria universidade poderia oferecer os meios uma vez que dispõe dos cursos de Psicologia e Administração, ambas com 100% de mestres e doutores. Só uma sugestão.

Por fim, destacamos a necessidade de melhorias na comunicação interna entre os setores, a fim de evitar informações inconsistentes, retrabalho e procedimentos incorretos.

Um fluxo comunicacional mais eficiente garantirá que todos os colaboradores estejam alinhados às diretrizes institucionais, promovendo um ambiente mais coeso e produtivo.

Petrópolis, 11 de março de 2025.

Tatiana Cordeiro Benaion Coelho
Coordenadora da CPA

Prof. Dra. Kátia Zanata Manangão
Coordenadora Adjunta da CPA