



**Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro**  
**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**

Memo SAAPT nº 178/2017

Rio de Janeiro, 5 de julho de 2017.

**Do Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho**  
**À Divisão de Acompanhamento Funcional e Formação Permanente**

O Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho é o setor da PROGEPE que se propõe a acompanhar e avaliar o processo de trabalho nos mais variados espaços da UNIRIO por meio da Avaliação de Desempenho anual, da Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório dos servidores Técnico-Administrativos, do atendimento individual e do desenvolvimento de atividades coletivas relativas às demandas de insatisfação dos servidores sobre suas rotinas de trabalho.

Em 2016 os Técnico-Administrativos realizaram a Avaliação anual de Desempenho e puderam responder questões sobre a Gestão Coletiva do Trabalho dos setores em que estão lotados e outras que abrangiam o contexto da Universidade.

A partir da consolidação das respostas das avaliações, divulgamos o relatório geral da Gestão Coletiva do Trabalho da UNIRIO, sem distinção dos setores. A finalidade desse relatório consiste em apresentar um diagnóstico sobre o desempenho da Universidade, relativo aos seguintes aspectos abordados na Avaliação: **Atribuições do Setor; Tarefas e Pessoas; Planejamento do Trabalho; Desenvolvimento do Trabalho; Participação; Melhorias e Inovação; e Condições de Trabalho.**

Além da publicação 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 tem realizado ao longo de 2017 algumas ações, a saber:

- Identificação dos setores da Universidade que, no momento, apresentam 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.**
- Envio do resultado sobre a 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.
- Encaminhamento das demandas apresentadas nas Avaliações de Desempenho, bem como de outros dados compilados, aos setores responsáveis. Exemplo: dados sobre as condições de trabalho foram encaminhados à PROAD; dados referentes à saúde do trabalhador, à Divisão de Promoção a Saúde/PROGEPE; sobre necessidades de capacitação, ao Setor de Formação Permanente/PROGEPE; demandas relacionadas ao quadro de pessoal e ao desvio de função, ao Setor de Provimentos e Movimentação Funcional/PROGEPE; dados coletados sobre os gestores das Unidades ao Magnífico Reitor e ao Setor de Formação Permanente/PROGEPE, dentre outras, que se encontram disponíveis na página da PROGEPE.

## **RESULTADO GERAL DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Durante o preenchimento da avaliação, os servidores Técnico-Administrativos** indicaram a frequência com que os fatores abaixo relacionados (A, B, C, D, E, F e G) se apresentam em relação ao trabalho da sua equipe, conforme os seguintes indicadores:

GRAU	FREQUÊNCIA
NA	Não se aplica
NI	Não sei informar
1	Nunca
2	Em alguns momentos
3	Muitas vezes
4	Sempre

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 “alguns momentos” e “nunca” indica a necessidade de mudanças e maior atenção ao item apresentado.

É importante reafirmar que, nesse momento, a consolidação dos dados abaixo trata exclusivamente do somatório de todas as respostas **sem a distinção de setor**, lembrando que as Unidades receberão, ao longo do ano, relatórios específicos com dados referentes a ela.

A - ATRIBUIÇÕES DO SETOR	A1. Existem atribuições bem definidas para o setor.	3,31
	A2. Existem objetivos bem definidos para o setor.	3,33
	A3. As informações e conhecimentos sobre as atribuições e/ou os objetivos do setor circulam de forma transparente entre a equipe.	3,3
	A4. A equipe busca entender qual é o papel do setor.	3,51
	A5. As atividades destinadas ao setor são adequadas às atribuições.	3,27
	A6. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela.	3,35
B - TAREFAS E PESSOAL	B1. Existem atribuições definidas para cada cargo no setor.	3,28
	B2. Há compatibilidade das atividades dos servidores com as atribuições de cada cargo.	3,31
	B3. O número de trabalhadores é suficiente para a execução e o volume das tarefas a serem realizadas.	2,58
	B4. A forma de distribuição das tarefas é adequada.	3,05
	B5. Há autonomia para realização das tarefas acordadas em equipe.	3,36
	B6. As regras estabelecidas para execução das tarefas são passíveis de revisão e aprimoramento.	3,28

<b>C - PLANEJAMENTO DO TRABALHO</b>	C1. Há planejamento e organização para a execução das tarefas.	3,16
	C2. A equipe atribui importância ao planejamento e organização para a execução as tarefas.	3,37
	C3. A equipe estabelece prioridades no planejamento das ações visando à melhor forma de desenvolvimento das tarefas.	3,29
	C4. A equipe encontra facilidade institucional para planejar as tarefas.	2,66
	C5. O planejamento das atividades do setor está articulado com o planejamento da Instituição, ou seja, com o Plano de Desenvolvimento Institucional.	3,17
	C6. O gestor estimula o planejamento coletivo.	3,21
<b>D - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>	D1. As tarefas são realizadas de acordo com as legislações e as normas pertinentes.	3,64
	D2. A equipe consegue se organizar para lidar com as variações no volume de trabalho durante o ano.	3,3
	D3. A equipe adota medidas de divulgação e transparência de suas atividades e procedimentos.	3,33
	D4. A equipe consegue realizar o que foi planejado para as tarefas.	3,3
	D5. A equipe domina os conhecimentos teórico-práticos para a execução das tarefas, se atualizando em relação à área de atuação.	3,43
	D6. O gestor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.	3,3
<b>E - PARTICIPAÇÃO</b>	E1. A equipe é chamada a participar do planejamento das tarefas do setor.	3,07
	E2. O setor prioriza o diálogo na condução das tarefas.	3,37
	E3. Há diálogo do setor com outros setores da Universidade que tenham relação direta com as suas atividades.	3,07
	E4. Há participação igualitária entre os trabalhadores que existem no setor.	3,1
	E5. Há espaço expressivo para a sua categoria (Técnico-Administrativo) em canais de participação vinculados às atividades do setor (ex.: colegiados, conselhos e comissões).	2,72
	E6. O gestor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente.	3,29
<b>F - MELHORIAS E INOVAÇÃO</b>	F1. Os membros da equipe apresentam novas propostas de melhorias para o trabalho.	3,1
	F2. As propostas de melhorias são passíveis de serem aplicadas.	2,92
	F3. A equipe põe em prática as novas propostas de melhorias para o trabalho.	2,97
	F4. As capacitações realizadas pela equipe são facilitadoras para as propostas de inovação.	3,03

	F5. A Unidade é um facilitador para a aplicação das novas propostas de trabalho.	2,99
	F6. Há abertura para a realização de mudanças, com a valorização e o incentivo às habilidades de cada um no exercício das atividades.	3
<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.	2,5
	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.	2,54
	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.	2,5
	G4. Meu ambiente de trabalho oferece baixo nível de estresse.	2,68
	G5. Meu local de trabalho oferece condições de acessibilidade necessárias para pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida.	2,27
	G6. As ações do setor envolvem atividades que não exigem movimentos repetitivos.	2,39

<b>AVALIAÇÃO GLOBAL</b>	
<b>FATORES</b>	<b>Média do Fator</b>
<b>1. FATOR A – ATRIBUIÇÕES DO SETOR</b>	3,34
<b>2. FATOR B – TAREFAS E PESSOAL</b>	3,14
<b>3. FATOR C – PLANEJAMENTO DO TRABALHO</b>	3,14
<b>4. FATOR D – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>	3,38
<b>5. FATOR E – PARTICIPAÇÃO</b>	3,1
<b>6. FATOR F – MELHORIAS E INOVAÇÃO</b>	3
<b>7. FATOR G – CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	2,48
<b>Média Geral (A+B+C+D+E+F+G)/7:</b>	3,09

Na avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho, além dos dados quantitativos, foi possível extrair dados qualitativos, a partir do campo “**informações complementares**”. Neste espaço foram pontuadas, pelos servidores técnico-administrativos, diversas considerações específicas a respeito da Gestão Coletiva do Trabalho do setor, no qual estão lotados ou questões gerais sobre a Unirio.

Portanto, é importante ressaltar que visando à garantia do sigilo das respostas, tendo em vista que em muitos casos existem setores com um ou poucos servidores, e a necessidade de reverter o caráter individual das observações para o coletivo, apresentaremos os aspectos relevantes apontados sobre a gestão do trabalho de modo a não identificar a Unidade e construir uma *avaliação geral a respeito da Universidade*.

Em se tratando dos **limites e dificuldades** apresentados sobre a gestão do trabalho nas Unidades, obtivemos os seguintes apontamentos:

- Limite na autonomia para a realização das tarefas quando as atividades do setor são orientadas e controladas por um órgão central, externo à entidade pública federal ou quando há legislações e normas estabelecidas;
- Participação deficitária e inexpressiva na representação dos servidores técnico-administrativos no conselho universitário, proveniente de uma composição assimétrica e injusta entre docentes e técnico-administrativos;
- Acúmulo de funções dentro de uma mesma Unidade;
- Ausência de um setor específico na Unidade de Planejamento voltado ao planejamento propriamente dito;
- Ausência de envolvimento da chefia na resolução de problemas;
- Dependência de outros setores causa prejuízos na realização de tarefas no tempo desejado.
- Descumprimento das Unidades Organizacionais dos prazos estabelecidos para as atividades propostas e no envio das informações em tempo hábil, quando solicitados.
- Desrespeito aos procedimentos e rotinas de trabalho dos setores responsáveis por determinada atividade;
- Carência de investimentos e incentivos para capacitação e avaliação dos servidores.
- Falta de gestão e planejamento.

- Prazos inadequados para o volume das tarefas dificultando o planejamento;
- Falta de circulação de informações sobre as atribuições de algumas políticas desenvolvidas pela Universidade.
- Mudança de chefias acarreta problemas de descontinuidade das ações;
- Descaso em relação aos procedimentos de gestão do patrimônio público;
- Ausência de uma participação igualitária entre os trabalhadores do mesmo setor;
- Descumprimento do horário de trabalho;
- Gestores técnicos não têm espaço decisório.

Outras considerações relatadas com muita frequência pelos servidores foram a respeito das condições de trabalho que, inclusive, tiveram pontuação abaixo de 3, como pudemos verificar no quadro exposto anteriormente. Neste fator surgiram apontamentos relevantes sobre as más condições que as Unidades e os servidores enfrentam diariamente e a necessidade urgente de providências e melhorias.

Foram abordadas questões que envolvem a falta de espaço físico adequado, além das péssimas condições estruturais dos espaços de trabalho e dos prédios; bem como a necessidade de capacitação e de melhores condições relacionadas à saúde e segurança do trabalhador. A insuficiência de um quadro de pessoal adequado ao volume das atividades também foi destacado, enfatizando como conseqüências a sobrecarga de trabalho, sintomas de estresse, dificuldades de planejar e finalizar as tarefas, má definição das atividades entre os colegas de trabalho e favorável campo para o desvio de função.

Para esses casos, é importante reafirmar que todas as demandas apresentadas acima na Avaliação de Desempenho foram encaminhadas detalhadamente às Unidades responsáveis pelo desenvolvimento de políticas e ações pertinentes a tais necessidades.

Vale ressaltar que grande parte das sinalizações apontadas pelos servidores na avaliação da gestão coletiva de trabalho possuem uma relação direta com o processo de degradação das condições de trabalho na UNIRIO, que repercutem na formação dos estudantes – sendo, infelizmente, uma realidade comum para o conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior.

Nesse sentido, fica a reflexão sobre como poderemos, enquanto servidores da Universidade, enfrentar essa dinâmica crescente de precarização, que tende a se aprofundar nos próximos anos com a redução ainda maior do investimento público em educação e de direitos, como tem se dado, por exemplo, através da Emenda

Constitucional do “corte dos gastos públicos” (EC 95/2016) e das propostas de “**contrarreformas**” da previdência e trabalhista.

Em se tratando das **necessidades** apresentadas, objetivando a viabilização de melhorias nas formas de gestão do trabalho das Unidades, e que se traduzem para toda a Universidade, obtivemos os seguintes apontamentos:

- Abertura e apoio institucional para realizar mudanças, valorizar e incentivar às habilidades dos membros da equipe;
- Evitar que sejam tomadas decisões pelas Gestões que não estejam de acordo com as normas e legislações;
- Maior transparência nos processos decisórios;
- Maior interlocução dos gestores;
- Dar clareza e definição às atribuições das Unidades e aos respectivos setores, criando e reestruturando regimentos internos;
- Planejamento único das ações da Universidade, estabelecendo prioridades e articulação com o PDI
- Planejamento das equipes, definindo as atribuições e atividades de cada membro, incluindo os gestores;
- Melhor divisão das tarefas entre os servidores;
- Aprimoramento da socialização das informações e conhecimento entre a equipe;
- Planejar coletivamente as atividades que envolvem mais de um setor;
- Realização do mapeamento de processos na Universidade para determinação clara das atribuições e fluxos de cada Unidade;
- Maior articulação entre os setores para melhorar a compreensão da realidade da Instituição;
- Divulgação das atividades de cada setor e como se dão os fluxos de trabalho quando elas se relacionam com outros setores;
- Maior comunicação interna dentro da Universidade, facilitando a comunicação intersetorial.
- Ampliar e aprimorar o diálogo entre servidores e chefias;
- Respeitar as datas limites para entrega de documentos;



- Reestruturação de algumas Unidades, promovendo mudanças significativas nas tarefas desenvolvidas pela equipe;
- Criação de uma documentação oficial explicitando as atividades inerentes a cada cargo;
- Promoção de seminários, congressos, palestras e reuniões com os gestores e funcionários, objetivando a sensibilização e o respeito dos direitos das pessoas com deficiência.

Ainda, no campo das “**informações complementares**”, os servidores fizeram destaques positivos sobre a gestão do trabalho. Destaques estes que podem representar algumas características que são valorizadas pelas equipes, bem como sugerir formas de conduzir a gestão da Universidade, tais como:

- Equipe aberta para implantar novas idéias;
- Trabalho realizado com segurança;
- Cooperação entre os gestores e o restante das equipes;
- Confiança na condução do trabalho;
- Integração entre os membros do setor;
- Participação dos servidores na condução das ações;
- Organização;
- Comprometimento da equipe;
- Disciplina;
- Diálogo;
- Valorização da chefia em relação aos servidores;
- Qualidade no serviço prestado;
- Boa capacidade de resolução de problemas;
- Definição clara das atividades de cada membro da equipe e adequada divisão de tarefas;
- Atribuições do setor em consonância com a missão e visão da Unidade e balizadas no PDI/UNIRIO;

Sendo o que se apresenta para o momento, o SAAPT agradece a participação dos servidores para que possamos a cada dia avançar com os resultados dessa

ferramenta tão importante como a Avaliação de Desempenho. E nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos, estimando trabalhar em prol da construção e (re) construção da Universidade.

Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho  
DAFFP/DDP/PROGEPE