



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

## PROJETO NOVOS SERVIDORES EM FOCO

Relatório dos Encontros Anuais de servidores/as em Estágio Probatório  
Ano 2022 e 2023



Rio de Janeiro

2024

**Equipe responsável:**

Assistentes em Administração

**Ana Carla Casado**

**Luana Assumpção**

Assistentes Sociais

**Luciana Souza**

**Mariana Flores**

Psicóloga

**Luisiane Fernandes**

Técnico em Assuntos Educacionais

**Rodrigo Ferreira**

## **1 – INTRODUÇÃO**

O Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho – SAAPT – é responsável pela coordenação das atividades referentes à Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório e tem o *Programa de Acompanhamento do Servidor em Estágio Probatório* como atividade relacionada a tal ação.

Esse programa consistiu na abertura de Processos de Estágio Probatório para cada servidor admitido a partir de 2014; na criação do Plano de Trabalho Individual para o servidor em estágio probatório com o propósito de incentivar o planejamento e a definição de papéis no setor - instrumento de fundamental importância para o posterior preenchimento da avaliação de desempenho do servidor; na criação da Comissão Geral de Estágio Probatório e dos procedimentos para a interposição de recursos conforme a Lei 8.112/90, na normatização de procedimentos através da Instrução Normativa PROGEPE Nº 02, de 05/12/2023 e na criação do **Projeto Novos Servidores em Foco** sobre o qual trataremos neste relatório.

## **2 – PROJETO NOVOS SERVIDORES EM FOCO**

A partir de 2018, o Projeto Novos Servidores em Foco prevê o acompanhamento dos servidores/as (Técnico-Administrativo/as e Docentes), com as mais diversas lotações e cargos, admitidos a partir de setembro de 2016, em uma série de 3 encontros, realizados 1 a cada ano do estágio probatório. As atividades são realizadas com grupos de aproximadamente 25 servidores.

### **2.1 – OBJETIVOS DO PROJETO**

O Projeto tem como objetivos fundamentais integrar e estimular os servidores/as Técnico-Administrativo/as e Docentes que ingressaram na Unirio a atuarem como sujeitos conscientes e propositivos quanto à realidade do trabalho na qual estão inseridos, fomentando ações coletivas em prol da melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados.

### **2.2 – SOBRE OS ENCONTROS**

Os encontros que já estavam programados para acontecer no ano de 2020 foram cancelados em decorrência da pandemia de COVID-19. A maioria dos que seriam realizados

nesse período referiam-se ao 3º Encontro Anual dos servidores ingressantes entre os anos de 2016 e 2018<sup>1</sup>. A retomada das atividades do projeto se deu no segundo semestre de 2022.

No ano de 2022, foram realizados **4 Encontros I** em que participaram **57** servidores/as, já em 2023, aconteceram **30 encontros (1 Encontro I, 4 Encontros II e 25 Encontros III)** que contaram com a participação de **170** servidores/as. O conteúdo desenvolvido versou sobre: o conhecimento sobre a realidade e estrutura da nossa universidade, os desafios vivenciados pelo/as servidores/as em seu período de exercício na UNIRIO com destaque para aqueles apontados no primeiro ano de ingresso, a construção de estratégias para mudanças e o fortalecimento do servidor público para atuação coletiva em busca de soluções para melhoria dessa realidade.

O setor avaliou a necessidade de alterações na dinâmica de condução do Encontro I após a pandemia e por isso, os Encontros III dos servidores/as ingressantes entre 2016 e 2019 e aqueles ingressantes a partir de 2020 tiveram metodologias diferenciadas para que fosse possível dar conta das especificidades das mudanças estabelecidas nos conteúdos e do tempo de vivência desses grupos na Unirio que era bastante diferenciado. Cabe destacar que a maior parte desse grupo que redigiu as cartas já é estável há bastante tempo, tendo no mínimo 5 anos de universidade.

### **3 – RESULTADOS**

O Projeto Novos Servidores em Foco oportunizou um espaço de diálogo para os servidores que narraram os desafios encontrados nos mais variados contextos de trabalho. Além disso, as informações levantadas podem ser utilizadas como uma importante ferramenta para construção de encaminhamentos institucionais junto às questões apresentadas sobre o trabalho na universidade.

#### **3.1 – CARTAS ENCONTRO I (Ingressantes 2016 a 2019)**

No 1º encontro realizado entre os anos de 2018 a 2020, com os servidores que ingressaram entre 2016 e 2019, todos os **318 participantes** escreveram cartas para si mesmos durante a atividade. A carta foi feita, no contexto de ingresso na Unirio, em um

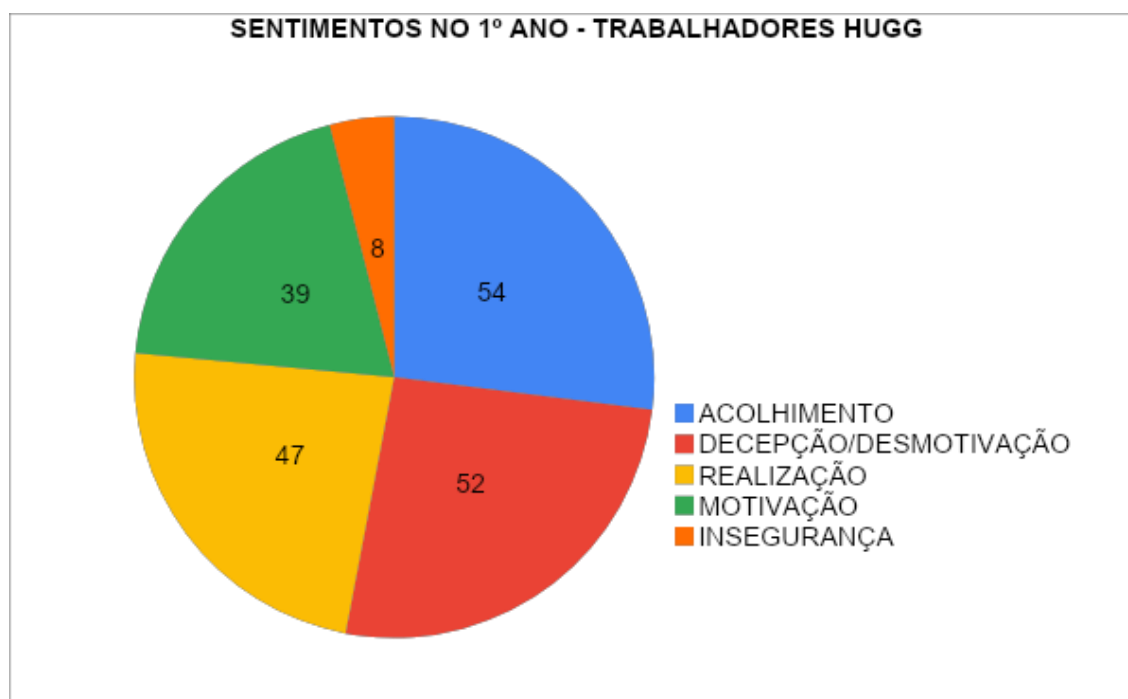
---

<sup>1</sup> Para obter maiores informações sobre o 1º Encontro Anual desse grupo acesse o link do relatório: <https://www.unirio.br/progepe/novos-servidores-em-foco-1>

momento de reflexão individual sobre seus sentimentos, realidade e expectativas relativas ao trabalho. Participaram desse momento **288 Técnico-Administrativo/as e 31 Docentes**<sup>2</sup> sendo desse grupo **217 trabalhadores do HUGG e 101 trabalhadores lotados nas demais Unidades**<sup>3</sup>.

O conteúdo de todas as cartas foi compilado pelo SAAPT e agrupado em informações referentes aos Trabalhadores do HUGG, aos Trabalhadores das demais Unidades e ao Total de servidores da Unirio, de forma a considerar as especificidades das diferentes realidades.

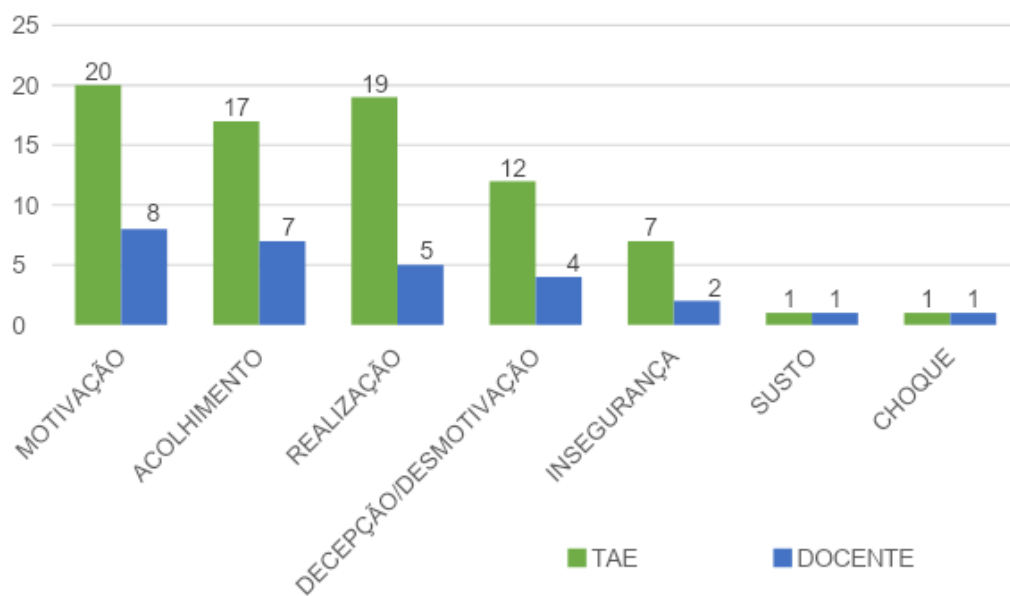
### 3.1.1 – SENTIMENTOS NO PRIMEIRO ANO DE TRABALHO NA UNIRIO



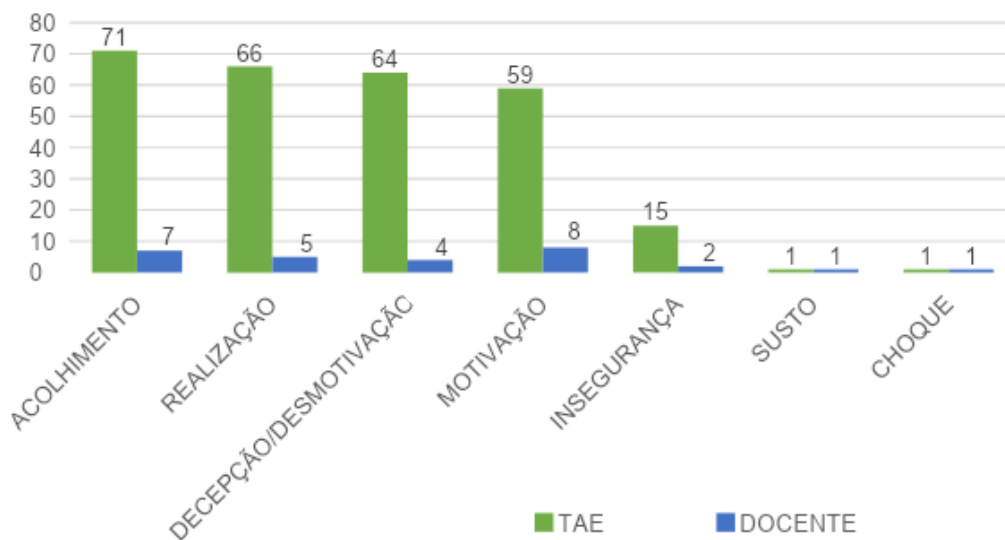
<sup>2</sup> Uma profissional ocupava os cargos de médica (TAE) e docente.

<sup>3</sup> Os docentes estavam lotados somente nas demais Unidades.

**SENTIMENTOS NO 1º ANO - TRABALHADORES DE MAIS UNIDADES**



**SENTIMENTOS NO 1º ANO - TRABALHADORES UNIRIO**



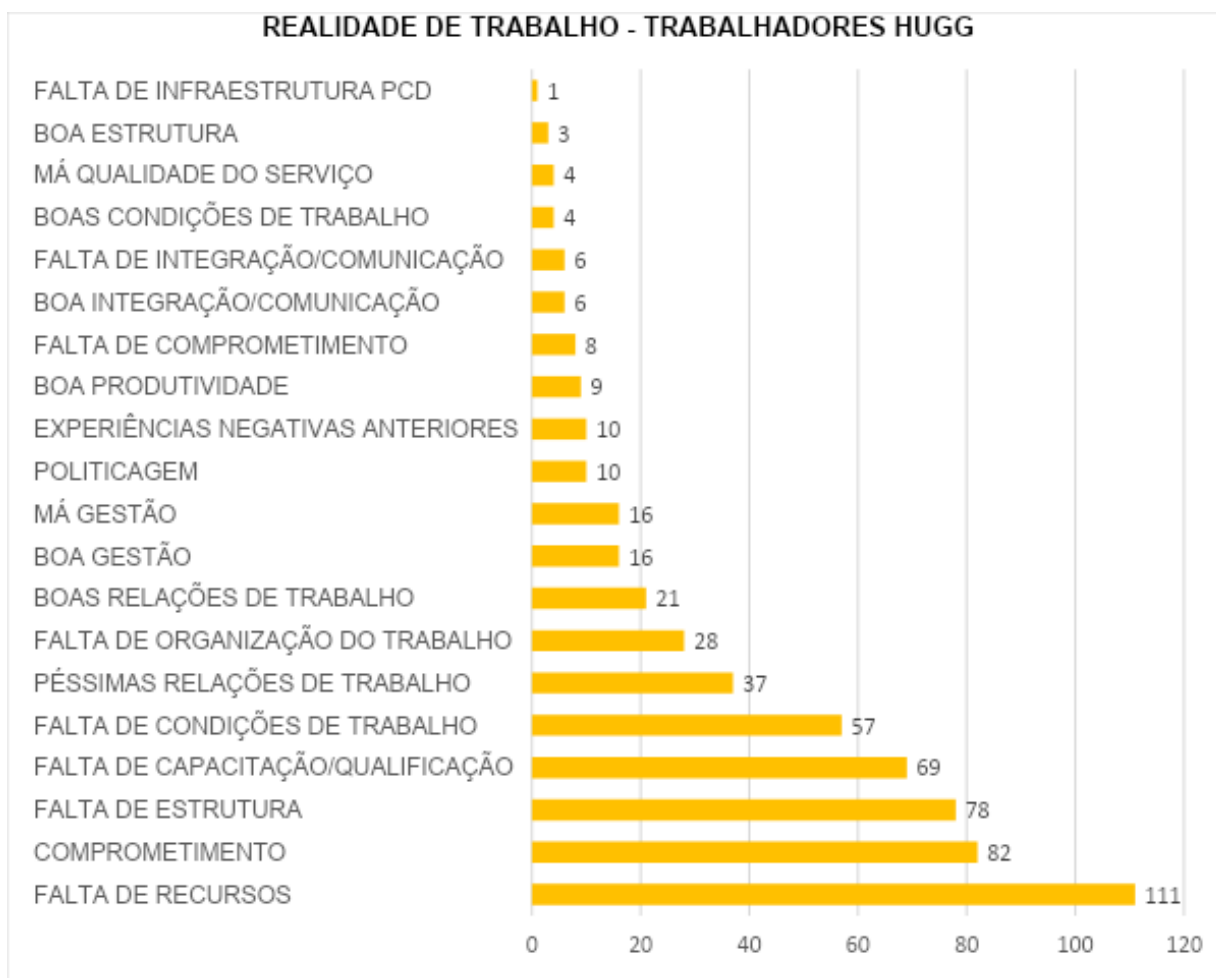
Para os trabalhadores do HUGG, os dois sentimentos mais destacados foram acolhimento, com 54 (24,89%) menções, seguido de decepção e desmotivação em função da realidade de trabalho, indicada por 52 (23,96%).

Nas demais Unidades, os 3 primeiros aspectos mais apontados foram positivos: motivação (27,72%), acolhimento (23,76%) e realização (23,76%), seguidos também do sentimento de decepção e desmotivação (15,84%).

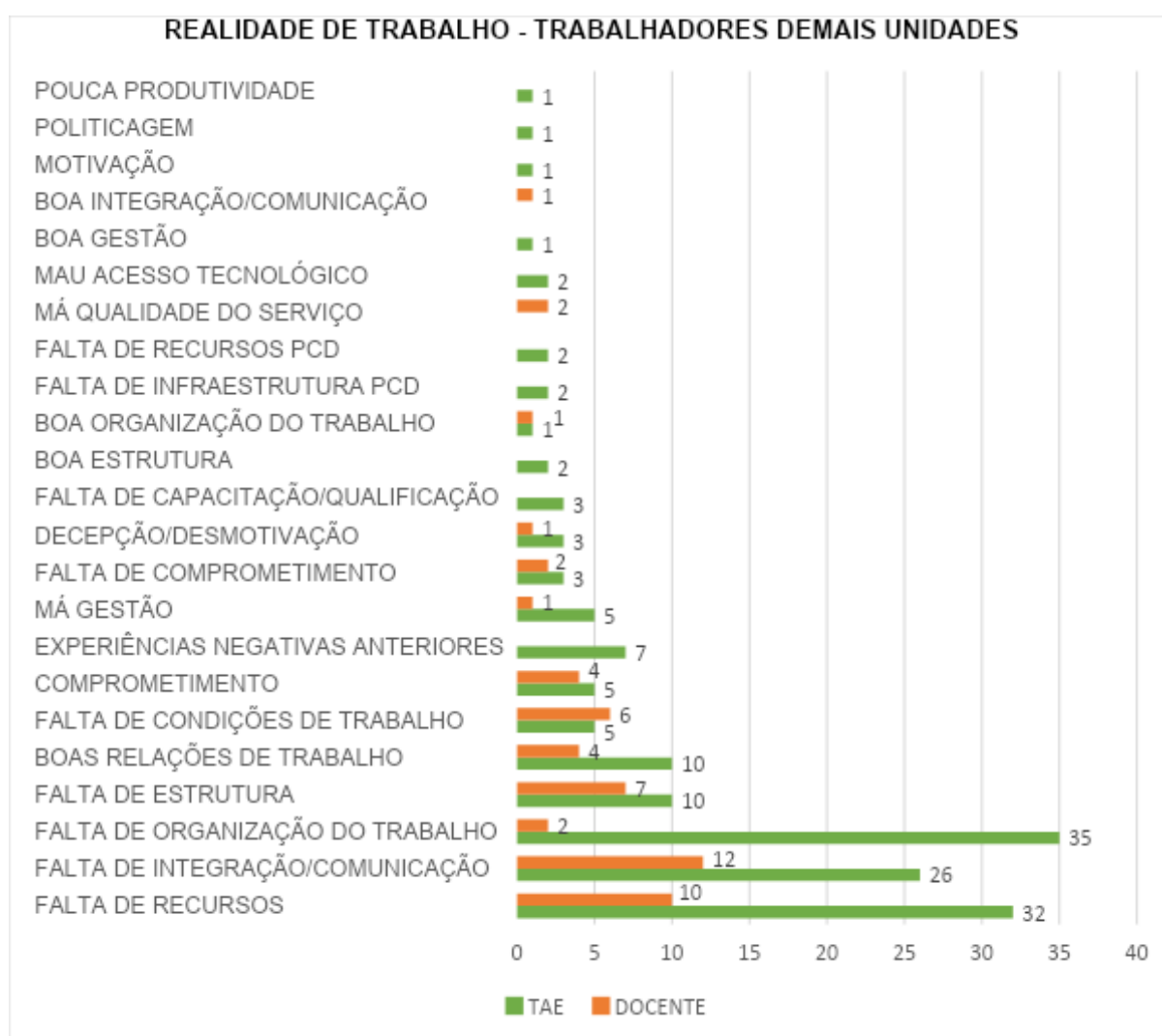
Dessa forma, pudemos perceber um maior impacto individual das dificuldades do cotidiano para os trabalhadores do hospital.

Durante os encontros foi mencionada a manutenção hoje dos seguintes sentimentos diante da atuação na Unirio: desmotivação, insegurança, decepção, susto, realização, satisfação, acolhimento, boa relação de trabalho.

### 3.1.2 – DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DE TRABALHO NA UNIRIO



A falta de recursos, indicada por 111 (51,15%) trabalhadores do Hospital, envolvia principalmente aspectos como a falta de insumos, Equipamento de Proteção Individual, instrumentos de trabalho e de profissionais. O segundo aspecto mais apontado foi positivo destacando o comprometimento dos trabalhadores do HUGG (82 - 37,78%). Já a falta de estrutura, sinalizada pela maioria como inadequação da infraestrutura física, foi destacada como dificuldade por 78 (35,94%). Outros aspectos positivos com destaque foram as boas relações de trabalho, com 21 (9,67%) sinalizações e boa gestão com 16 (7,37%). A má gestão teve a mesma quantidade de sinalizações da boa gestão.

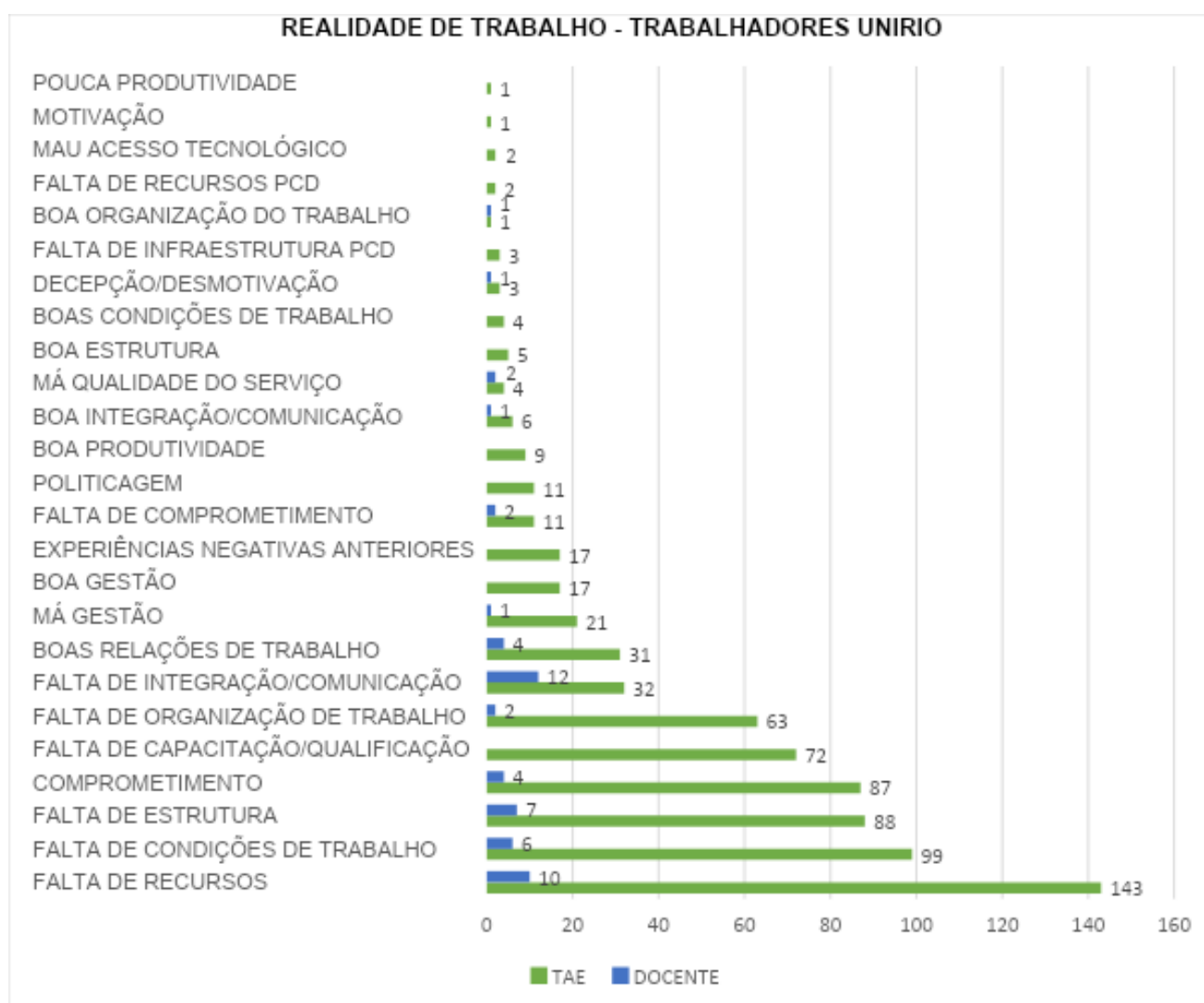


Nas demais Unidades, a falta de recursos teve maior indicação por ambos os segmentos, totalizando 42 trabalhadores (41,58%) e significando na maioria dos casos falta de recursos materiais para desenvolver o trabalho. Já a falta de integração e comunicação



também teve significativa sinalização (38 - 37,62%), indicando principalmente barreiras de comunicação, necessidade de abertura para diálogo, falta de integração entre os setores e necessidade de conhecimento sobre a Unirio. A falta de organização do trabalho (37 - 36,63%) foi outro ponto de destaque, envolvendo dificuldades com burocracia, falta de clareza nas atribuições individuais ou do setor. A falta de organização do trabalho teve proporcionalmente maior incidência para os Técnico-Administrativos.

Como destaque positivo, as principais indicações foram para boas relações de trabalho, por 14 (13,86%) trabalhadores e comprometimento por 9 (8,91%) deles.

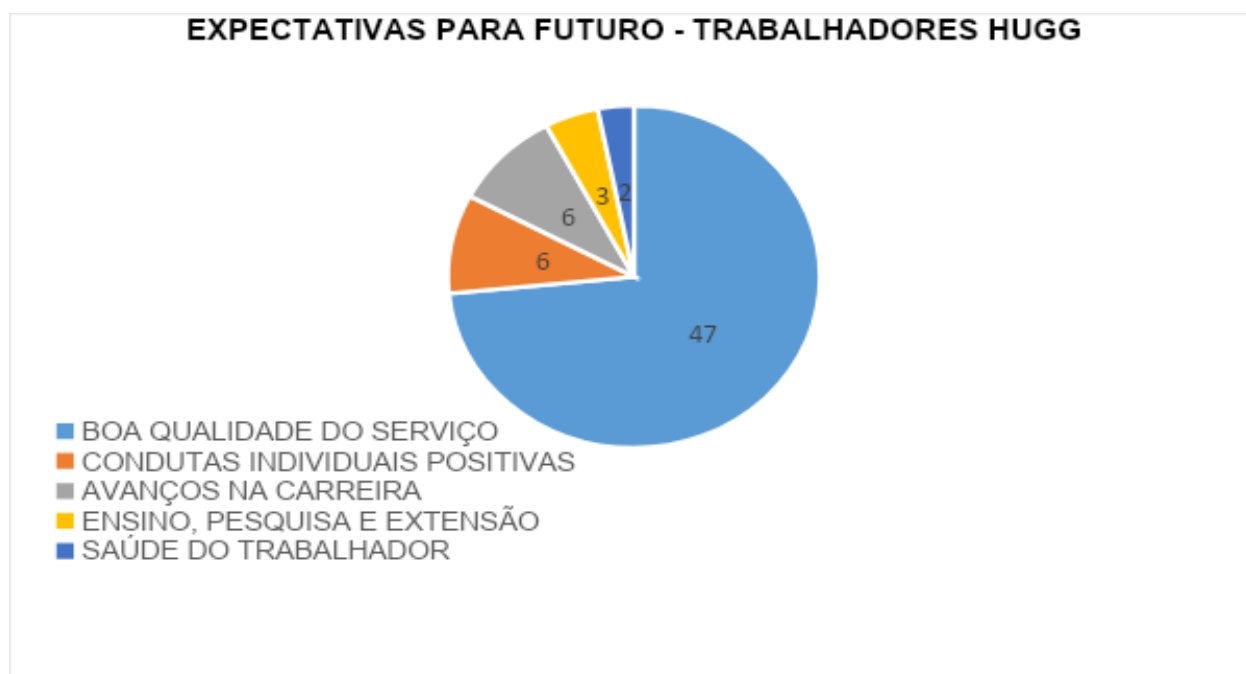


Para a soma de todos os trabalhadores da Unirio, os problemas com condições, estrutura e recursos para realização do trabalho foram os mais destacados, seguidos de

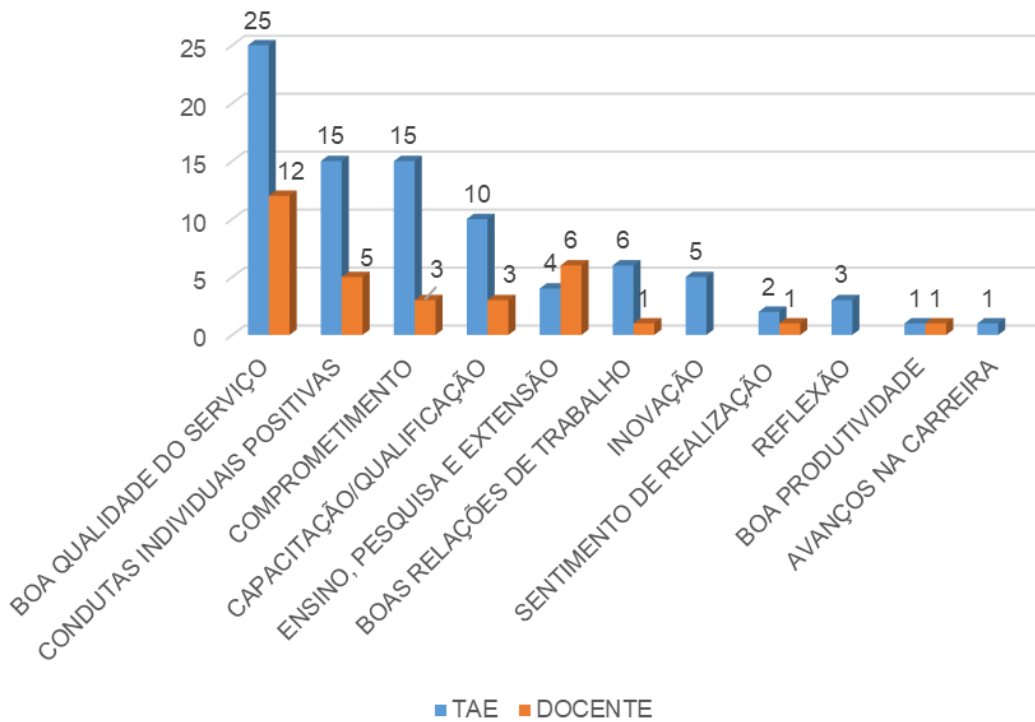
comprometimento. Um diferencial apresentado nesse último aspecto é que os TAEs destacaram o comprometimento dos trabalhadores que os cercavam na rotina de trabalho e os docentes o comprometimento e dedicação do corpo discente.

Outro ponto de diferença entre os apontamentos de TAEs e docentes é que somente os primeiros fizeram menção, por exemplo, na realidade de trabalho à: falta de capacitação/qualificação (72 - 22,64%), boa gestão (17 - 5,34%), experiências negativas anteriores de trabalho (17 - 5,34%), politicagem (11 - 3,46%) e boa produtividade (9 - 2,83%).

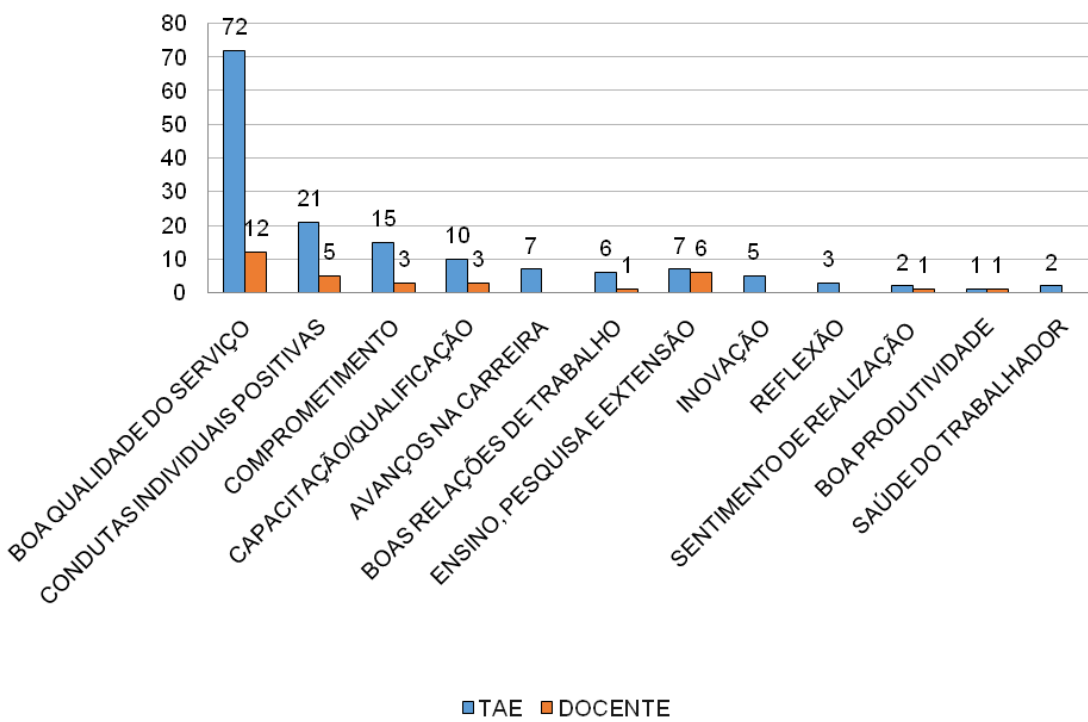
### 3.1.3 – EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES PARA O TRABALHO NA UNIRIO



**EXPECTATIVAS PARA FUTURO - TRABALHADORES DE MAIS UNIDADES**



**EXPECTATIVAS PARA FUTURO - TRABALHADORES UNIRIO**



A maioria dos trabalhadores Técnicos e Docentes indicou a expectativa de maior qualidade do serviço (84 - 26,41%) e de manter ou iniciar condutas individuais que consideram importantes para contribuir com o trabalho da universidade (26 - 8,18%). A qualidade do serviço abrangia para esses trabalhadores questões como atendimento mais qualificado e humanizado, desenvolvimento do ensino público e melhoria da visão do serviço público. Como exemplo de condutas individuais estão respeito, urbanidade, correção, empatia e seriedade.

Essas mesmas indicações também estavam presentes como principais quando consideradas as cartas somente dos servidores do HUGG ou das demais unidades.

Como diferencial das cartas de TAEs e docentes nesse item podemos destacar a sinalização somente pelos Técnicos de: avanços na carreira (7 - 2,2%) e inovação (5 - 1,57%).

Durante os encontros foram mencionadas as seguintes expectativas como tendo sido atendidas neste período de atuação na Unirio: condutas individuais positivas, capacitação, boa relação de trabalho e comprometimento. Já as expectativas não atendidas até aqui foram: qualidade do serviço prestado, inovação, saúde do trabalhador, realização e mais uma vez comprometimento.

### **3. 2 – DIFICULDADES E SOLUÇÕES**

É importante destacar que os encontros realizados ao longo de 2022 e 2023 fomentaram a construção coletiva de soluções para muitos problemas cotidianos, mas outros tantos não são passíveis de serem resolvidos apenas pelos servidores.

Desse modo, considerando o papel do SAAPT enquanto setor que tem como responsabilidade acompanhar e analisar os processos de trabalho, compete-nos informar sobre o que foi narrado como obstáculo pelos servidores ingressantes. As questões versaram sobre gestão, insumos/estrutura física, pessoas e capacitação continuada.

A maioria destes trabalhadores exerce suas atividades no Hospital Universitário Gaffrée e Guinle, de forma que algumas dificuldades são específicas deste espaço de trabalho e serão sinalizadas como tal. Cabe destacar a incidência do apontamento desses servidores/as de piora dessa realidade nos últimos anos. É, no entanto, notável a quantidade de problemas que são experimentados por todos os setores.

### 3.2.1 – DIFICULDADES APONTADAS NOS ENCONTROS

**Falta de organização e normatização das atividades** dos setores.

**Falta de protocolos e fluxos de trabalho** (no HUGG agravada pela rotina de recebimento de pacientes de alta complexidade, gerando plantões que trabalham por improviso ou na base da “boa vontade”).

**Falta de pessoal e demora na chegada aos setores após a solicitação formal**, havendo por vezes um único servidor/a lotado no setor para realizar as atividades, ocasionando sobrecarga de trabalho e prejuízo no gozo de férias e/ou necessidades de capacitação.

**Falta de comprometimento dos/as servidores/as** no cotidiano de trabalho que se apresentam muitas vezes através de atrasos, faltas e desinteresse no trabalho.

**Falta de treinamento no ingresso** dos/as servidores/as sobre questões que envolvem seu trabalho.

**Desmotivação** dos servidores/as.

**Relações de trabalho fragilizadas.**

**Servidores/as que não possuem crachá institucional**, o que gera problemas nas situações em que necessitam identificação pessoal.

**Dificuldade no recebimento de insalubridade**, em que pesa a diferença de vínculos entre os trabalhadores para sua concessão.

**Recursos materiais e estruturais inexistentes ou inadequados** ocasionados por descaso e/ou falta de planejamento: ramais telefônicos institucionais sem funcionamento; elevadores sem funcionamento, falta de mobiliário. **No HUGG** - falta de Equipamento de Proteção Individual (EPI), falta de insumos como luvas e medicamentos que ocasionam compras com dinheiro dos próprios trabalhadores ou suspensão de cirurgias agendadas, material de alto custo vencendo por falta de utilização, falta de acessibilidade, problemas na rede elétrica e falta de lâmpadas, equipamentos sem manutenção (ex. do ar condicionado), salas com mofo, falta de local para descanso e espaço para alimentação, falta de banheiro suficiente para uso das equipes. Destaque para fala dos servidores quanto a piora na falta de insumos no HUGG ao longo da gestão da EBSERH. **Nas demais Unidades** - falta de manutenção e reposição de ar condicionado, falta de condições estruturais necessárias para viabilizar

inovações tecnológicas (infraestrutura relacionada a cabeamento de rede), salas com piso inadequado.

**Falta de docentes para atuar com supervisão de estágio**, que não é institucionalizada na Unirio como disciplina.

**Falta de incentivo das chefias à capacitação dos/as servidores/as da equipe** que na maioria das vezes se dá a partir de empecilhos e falta de liberação para afastamento formal para cursos de qualificação/capacitação (decorrente em alguns processos da falta de organização e falta de pessoal no setor).

**Domínio dos docentes quanto ao uso de espaços físicos**, que se refletem em salas trancadas e sem uso, ainda que haja necessidade para desenvolvimento de atividades.

**Gestão autoritária.**

**Prática de assédio moral.**

**Falta de envolvimento das chefias na integração** de setores e servidores/as das equipes.

**Falta de comunicação das chefias com suas equipes.**

**Falta de organização do trabalho por parte das chefias.**

**Falta de envolvimento das chefias para** para mudanças e melhorias para o trabalho.

**Falta de abertura para as chefias dos setores menores** endereçarem os problemas à gestão maior.

**Falta de transparência da gestão maior** sobre o que é realizado.

**“Politicagem”.**

**Má gestão dos recursos do HUGG** - no uso inadequado pelos próprios servidores/as, havendo desperdício e/ou uso pessoal e na má condução da gestão (exemplificada por compras desnecessárias ou realizadas de forma superfaturada).

**Falta de avaliação por parte da área de saúde do trabalhador sobre os principais motivos que geram os afastamentos de saúde dos/as servidores/as do HUGG** (destaque para frequência do adoecimento relacionado à saúde mental).

**Dificuldades para a organização das escalas de plantões no HUGG** em virtude de faltas, licenças, etc.

**Falta de clareza dos servidores/as do HUGG quanto ao papel da PROGEPE no seu acompanhamento.**

**Falta de treinamento dos residentes no HUGG** para o uso e localização de materiais/insumos nos setores e cumprimento de protocolos básicos.

**Conduta desrespeitosa da categoria dos médicos** no não cumprimento de alguns protocolos estabelecidos.

**Abuso de poder na relação de trabalho com os/as terceirizados/as**, que vivenciam um processo intensificado de precarização de seu trabalho.

### **3.2.2 – PROPOSTAS PENSADAS PELOS/AS SERVIDORES/AS**

**Capacitação obrigatória de todos/as os/as servidores/as** em temáticas de relevância para atuação na universidade como: relacionamento interpessoal, assédio moral, conhecimento gerais sobre a Unirio, sistemas como o E-Social e SEI e **das chefias** para temáticas relacionadas à uma boa condução na função de gestão como *feedback* e gestão participativa/democrática.

**Realização de encontros e eventos para maior integração** entre setores e servidores/as.

**Acompanhamento da saúde dos/as servidores/as pela área de saúde** - Implementação de ambulatório e disponibilização de unidades para internação dos/as servidore/as; envolvimento dos residentes no acolhimento/atendimento voltado ao/as servidores/as; levantamento estatístico das causas de adoecimento mais frequentes no HUGG e sua relação com o trabalho.

**Maior participação dos/as servidores/as no Conselho Universitário** e demais espaços de representação para haver voz na indicação de necessidades dos setores.

**Reorganização das atividades relativas à Coordenação de Engenharia/PROAD, realizando monitoramento e acompanhamento da execução dos serviços** relativos à estrutura física da Universidade.

**Definição de fluxos e protocolos** para o trabalho.

**Transparência e fiscalização** sobre o uso de verba pública.

**Apuração através de abertura de sindicância** para os casos de possível irregularidade.

**Planejamento, monitoramento e avaliação sistemática do trabalho** realizado pelos setores e Unidades.

**Maior equidade** nas relações de trabalho.

**Prática de gestão motivacional** e não punitiva.

**Utilização da técnica de Gestão de Conhecimento (Banco de Talentos/Páginas Amarelas)** na Unirio, que consiste em um repositório de informações sobre conhecimentos e experiência técnica, científica, artística e cultural das pessoas.

**Maior divulgação do trabalho desenvolvido pelos setores** para entendimento da importância das ações realizadas.

**Gestão de indicadores do que é realizado na Unirio** para melhoria da organização do trabalho.

**Realização de avaliação coletiva de indicadores internos do setor/Unidade** através de Comissão Interna de Autoavaliação.

**Realização de reuniões periódicas** dos/as trabalhadores/as dos setores/Unidades.

**Investimento na melhoria da acessibilidade** na Unirio.

**Realização de rodas de conversa** para troca de experiência sobre temáticas relacionadas ao trabalho.

**Melhor administração dos materiais permanentes**, havendo: sensibilização e prática de descarte adequado do que não está em uso; promoção da troca de bens móveis entre as Unidades/Departamentos; criação de uma espécie de “Classificados” na Unirio em que se identifique a existência de mobiliário sobrando que pode ir para outro setor com necessidade, considerando a transparência quanto a que produto está sendo descartado, sua condição de conservação e se está em uso ou não (envolvimento dos setores responsáveis pelo patrimônio junto às Unidades da Unirio e pela EBSEH).

**Implementação da avaliação de desempenho das chefias e 360°** na Unirio.



**Estabelecimento de perfil de gestores que estimulem e viabilizem aspectos positivos dos trabalhadores.**

**Conhecimento da realidade de trabalho pelas chefias** através da escuta e consideração dos problemas expostos pelas equipes.

**Eleição dos gestores** pelas equipes de trabalho mediante critérios técnicos.

**Envolvimento das chefias** na construção de melhorias para o trabalho através de maior comunicação, transparência, construção de espaço de diálogo e escuta das equipes.

**Sensibilização dos/as servidores/as quanto ao bom uso dos recursos do HUGG.**

**Organização da categoria da Enfermagem** para cobrança à gestão de reuniões para organização e construção coletiva de acordos sobre os processos de trabalho.

**Realização de parcerias entre o HUGG e outras instituições, além de desenvolvimento de cursos pagos** para arrecadação de mais recursos.

**Maior participação dos/as servidores/as no Conselho Universitário** para pressionar por melhorias no orçamento destinado ao HUGG.

**Envolvimento da gestão no melhor planejamento e fiscalização do uso de recursos financeiros** do HUGG.

**Articulação da categoria de enfermagem** para pleitear o direito de eleger a chefia da DIEN.

**Responsabilização da EBSEERH** junto às implicações em face ao mau gerenciamento do hospital.

**Utilização dos relatórios de ambiência dos residentes de Enfermagem pelo Grupo de Trabalho EBSEERH**, considerando apresentarem um importante diagnóstico do local de internação dos pacientes.

**Inclusão de representante da Enfermagem no GT-EBSEERH**, contribuindo com as especificidades da área para o trabalho do grupo.

**Treinamento em serviço no HUGG** a partir do acolhimento das demandas apontadas pelas equipes e setores.

**Realização de capacitações pelos docentes da Unirio**, considerando sua área de atuação, para os trabalhadores do HUGG.

**Parceria com o setor de Desenvolvimento de Pessoal do HUGG** (Educação Continuada).

**Criação de um Núcleo da PROGEPE no HUGG**, permitindo aproximação e contato mais rápido para servidores do hospital levarem suas demandas.

**Realização de avaliação dos profissionais residentes** através da articulação entre PROGEPE/PROGRAD/PROPGPI e Gerência de Ensino e Pesquisa do HUGG.

**Oferta de espaço no HUGG para mães em fase de aleitamento** terem condições de retirar o leite, viabilizando condições para a manutenção da amamentação.

**Aumento da transparência na condução da gestão** estabelecendo formas de difusão de informações relacionadas ao seu trabalho.

**Identificação, intervenção e responsabilização dos/as servidores/as descompromissados/as a partir da avaliação de desempenho** com resultado negativo.

**Estabelecimento de Regimento Interno do setor/Unidade que preveja capacitação continuada dos gestores** (incluindo aqueles com função de coordenação de curso).

**Transparência na gestão dos recursos** pela EBSEH.

#### **4 – AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE**

Após realizado o encontro, solicitamos por e-mail que os participantes fizessem, anonimamente, a avaliação da atividade. Obtivemos **90 respostas** espontâneas ao formulário do *Google Forms*.

A avaliação contava com espaços para comentários e sugestões. Todos os participantes avaliaram positivamente a atividade, indicando ter sido um importante espaço para:

- Acolhimento dos trabalhadores e maior aproximação com a área de gestão de pessoas;
- Conhecer pessoalmente colegas que ingressaram no mesmo período;
- Melhor compreensão sobre a estrutura e funcionamento da Unirio;
- Trocar ideias e informações sobre o trabalho que viabilizem a aplicação prática diante de situações enfrentadas pelos/as servidores/as;
- Discutir problemas em comum e formas de melhoria para o dia a dia de todos;

- Contar com o encaminhamento das principais dificuldades apresentadas para divulgação junto às instâncias superiores;
- Melhor compreensão sobre outras realidades de trabalho ao participar do encontro no espaço físico do HUGG;
- Incentivo à motivação sobre o trabalho.

Cabe destacar que há uma significativa menção dos/as servidores/as que participaram dos encontros ao longo desses anos de realização pelo SAAPT para que haja mais atividades com grupos não só na modalidade dos encontros, mas também de seminários ou rodas de conversa que permitam a aproximação das pessoas, independentemente da condição de estar em estágio probatório.

Além do retorno sobre o trabalho do nosso setor por meio do formulário de avaliação, houve também o destaque dos/as servidores/as durante os encontros ao quão positivo tem sido o trabalho de escuta psicológica e a oferta de treinamentos/capacitações pelos setores responsáveis na PROGEPE.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atividade desenvolvida pelo SAAPT tem servido como um espaço não só de acolhimento, mas também de integração e divulgação dos serviços entre os trabalhadores da universidade. A interação entre os trabalhadores dos diversos espaços tem se mostrado produtiva e com o potencial de lhes render bons frutos e, por consequência, à instituição.

Solicitamos, dessa forma, que este relatório – compilado das pontuações e sugestões dos servidores sobre suas condições e relações de trabalho – suscite as mudanças reivindicadas e necessárias para que a instituição mantenha sua excelência.