



**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**

Rio de Janeiro, 21 de junho de 2017.

Memo SAAPT nº 168/2017

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 a avaliação do processo de trabalho nos mais variados espaços da UNIRIO por meio da Avaliação de Desempenho Anual e da Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos, bem como 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 de Desempenho e puderam responder questões avaliando a Gestão Coletiva do Trabalho do setor e outras que abrangiam o contexto da Universidade. Com o tratamento das informações coletadas e a consolidação de indicadores, desenvolvidos pelo SAAPT, cada setor/servidor da Universidade passa a ter na Avaliação de Desempenho uma importante ferramenta de dados sistemáticos sobre a Gestão Coletiva do Trabalho que possibilita a abertura de espaços de diálogo para a construção e (re) construção do cotidiano do trabalho.

Entendendo que tais dados podem auxiliar no levantamento das dificuldades e possíveis avanços dos processos de trabalho setoriais e, logo, institucionais, o SAAPT realizará ao longo de 2017, como uma das ações vinculadas à Avaliação de Desempenho, *o envio aos setores responsáveis pelas demandas apresentadas pelos servidores nas avaliações de desempenho, bem como outros dados compilados.*

Além disso, no intuito de somarmos esforços para a construção ou aperfeiçoamento de Políticas Institucionais, enviamos à DAFFP a consolidação dos dados referentes às informações coletadas sobre os Gestores da Universidade, os quais

serão apresentados por Unidade e por meio da soma das médias de **todos** os seus respectivos gestores.

Nesse sentido, **sugerimos o encaminhamento do material ao Setor de Formação Permanente**, tendo em vista a importância dos dados para a formação intelectual, técnica, humana e política dos trabalhadores, a partir da promoção de cursos de acordo com as necessidades identificadas. Bem como **sugerimos o encaminhamento ao Magnífico Reitor** garantindo-o a informação sobre o resultado da avaliação dos Gestores por Unidades desta Universidade.

É importante sinalizar que, nesse momento, a avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho não se tratou de uma avaliação expressamente voltada para a forma de trabalho e desempenho dos gestores individualmente<sup>1</sup>. Consistiu em uma Avaliação de Desempenho da Universidade que abordou aspectos relacionados à: Atribuições do Setor; Tarefas e Pessoas; Planejamento do Trabalho; Desenvolvimento do Trabalho; Participação; Melhorias e Inovação; e Condições de Trabalho, **sendo todos os membros da equipe partícipes da construção da forma de gerir o trabalho do setor.**

A seguir, a consolidação dos dados:

- 1) Médias, agrupadas por Unidades, das seguintes afirmativas:
  - **“A6. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela;**
  - **C6. O gestor estimula o planejamento coletivo;**
  - **D6. O gestor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros; e**
  - **E6. O gestor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente”**

Informamos que para cada afirmativa o avaliador deveria indicar 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:

---

<sup>1</sup> Tal avaliação ainda não contemplada nas ações da Política de Desenvolvimento de Pessoas tem sido estudada pela área e já conta com solicitações realizadas pelos servidores no momento da Avaliação de Desempenho, no ano de 2015.

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

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.

<b>Gestores</b>			
A6. O gestor socializa os conhecimentos adquiridos, adequados ao seu setor, assim como as legislações, normas e ações realizadas na Universidade ou fora dela			
Arquivo/Protocolo	3,58	Vice- Reitoria	3,87
		CCET	3,06
Biblioteca	3,69	Coordenação de Engenharia	2,6
		CCH	3,71
Reitoria	3,41	PROAD	3,5
		CCJP	3,33
Reitoria - Procuradoria	4	PROGEPE	3,27
		CLA	3,33
Auditoria	1,9	PROGRAD	3,5
		CCBS	3,25
REITORIA - COMSO	2,66	PROEXC	2,95
REITORIA - CRI	4	PROPG	3,28
REITORIA - OUVIDORIA	4	PROPLAN	3,51
REITORIA - CEAD	3,9	PRAE	3,18

Média Geral
3,37

<b>Gestores</b>			
C6. O gestor estimula o planejamento coletivo.			
Arquivo/Protocolo	3,46	Vice- Reitoria	3,81
		CCET	3,65
Biblioteca	3,51	Coordenação de Engenharia	1,9
		CCH	3,65
Reitoria	3,37	PROAD	3,27
		CCJP	3
Reitoria - Procuradoria	3,25	PROGEPE	3,04
		CLA	3,41
Auditoria	2,6	PROGRAD	3,29
		CCBS	3,29
REITORIA - COMSO	2,83	PROEXC	2,87
REITORIA - CRI	3,33	PROPG	2,89
REITORIA - OUVIDORIA	4	PROPLAN	3,26
REITORIA - CEAD	3,4	PRAE	2,5

Média Geral
3,2

<b>Gestores</b>					
D6. O gestor promove a integração da equipe, estimulando-a a buscar o desenvolvimento do trabalho com cooperação entre os membros.					
Arquivo/Protocolo	3,51	Vice- Reitoria	3,81	CCET	3,58
Biblioteca	3,63	Coordenação de Engenharia	1,9	CCH	3,79
Reitoria	3,45	PROAD	3,29	CCJP	3,16
Reitoria - Procuradoria	3,5	PROGEPE	3,19	CLA	3,42
Auditoria	2,5	PROGRAD	3,4	CCBS	3,34
REITORIA - COMSO	3,16	PROEXC	2,54		
REITORIA - CRI	3,66	PROPG	3,18		
REITORIA - OUVIDORIA	4	PROPLAN	3,32		
REITORIA - CEAD	3,4	PRAE	2,68		

Média Geral
3,28

<b>Gestores</b>					
E6. O gestor representa a equipe nos espaços decisórios, defendendo as ideias definidas coletivamente					
Arquivo/Protocolo	3,46	Vice- Reitoria	3,93	CCET	3,53
Biblioteca	3,67	Coordenação de Engenharia	2,88	CCH	3,55
Reitoria	3,67	PROAD	3,21	CCJP	3,50
Reitoria - Procuradoria	3,5	PROGEPE	3,07	CLA	3,24
Auditoria	3	PROGRAD	3,42	CCBS	3,20
REITORIA - COMSO	3	PROEXC	3,54		
REITORIA - CRI	3,33	PROPG	2,79		
REITORIA - OUVIDORIA	4	PROPLAN	3,38		
REITORIA - CEAD	3,2	PRAE	2,14		

Média Geral
3,31

E, por fim, segue o somatório das afirmativas anteriores A6, C6, D6 e E6:

Gestores - Nota Geral					
Arquivo/Protocolo	3,50	Vice- Reitoria	3,86	CCET	3,45
Biblioteca	3,63	Coordenação de Engenharia	2,32	CCH	3,67
Reitoria	3,48	PROAD	3,32	CCJP	3,25
Reitoria - Procuradoria	3,56	PROGEPE	3,14	CLA	3,35
Auditoria	2,5	PROGRAD	3,40	CCBS	3,27
REITORIA - COMSO	2,91	PROEXC	2,98		
REITORIA - CRI	3,58	PROPG	3,03		
REITORIA - OUVIDORIA	4	PROPLAN	3,37		
REITORIA - CEAD	3,48	PRAE	2,63		

2) 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 diversas considerações a respeito da Gestão Coletiva do Trabalho pelos servidores técnico-administrativos, das quais apresentaremos neste relatório as colocações dos servidores *pertinentes as suas chefias*.

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 pessoal das observações para o coletivo, identificaremos os aspectos relevantes apontados sobre as chefias de modo a não identificar a Unidade e construir uma *avaliação geral a respeito do gestor na Universidade*.

Em se tratando dos limites e dificuldades apresentados sobre a forma da chefia gerir o trabalho e a sua conduta com a equipe, obtivemos os seguintes apontamentos:

- ❖ Coloca os subordinados expostos e sem condições de se defender, além de serem desrespeitados;
- ❖ Atualmente há um aumento de hierarquia e uma diminuição no entendimento;
- ❖ Não há interação com os funcionários;

- ❖ Privilegia servidores em detrimento de outros;
- ❖ Usa de discriminação entre categorias como, por exemplo, entre Docentes e Técnico-Administrativos;
- ❖ Troca atividades dos servidores bruscamente dentro do seu cargo, gerando mal estar e insegurança;
- ❖ Limita a autonomia dos servidores, tanto na criatividade quanto na realização de tarefas;
- ❖ Prioriza prazos em detrimento do desenvolvimento das atividades;
- ❖ Realiza poucas reuniões;
- ❖ Não realiza, nem estimula o planejamento coletivo;
- ❖ Define prioridades de forma geral sem levar em conta o que concerne a cada setor;
- ❖ Cada gestor socializa as informações de formas diferentes dentro de uma mesma Unidade;
- ❖ Não promove participação igualitária entre os servidores da equipe;
- ❖ O gestor realiza reuniões de planejamento somente com as chefias, ignorando o restante da equipe;
- ❖ Dificuldade das chefias repassarem as informações para as equipes sobre as decisões tomadas nas reuniões de gestão;
- ❖ Decisões dos gestores são comunicadas às equipes e raramente as sugestões são acatadas.

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

- ❖ Utiliza o diálogo, realiza reuniões semanais, estimula e fortalece a convivência em equipe, promove um ambiente democrático, apóia a articulação da equipe e o desenvolvimento de atividades de forma criativa;
- ❖ Compreensivo, motivador, organizado, comprometido e competente.

Muitos participantes desse processo avaliativo, a partir de suas realidades, expressaram sugestões construtivas aos gestores, as quais podem ser úteis às diversas dinâmicas de trabalho que constituem e desenvolvem a Universidade. Sendo assim, pontuamos as sugestões consideradas:

- ❖ Promover a participação igualitária;
- ❖ Melhorar a relação entre gestor e servidor;
- ❖ Conhecer as atribuições dos cargos;
- ❖ Ser mais participativo e horizontalizado;
- ❖ Considerar a opinião dos servidores;
- ❖ Dar feedbacks aos servidores sobre pontos positivos, e também sobre os que devem ser mais bem desenvolvidos;
- ❖ Repassar para a equipe as decisões das reuniões de gestão;
- ❖ Criar estratégias para que as metas sejam alcançadas;
- ❖ Melhorar a comunicação com a equipe;
- ❖ Considerar os fatos observados na prática, antes de tomarem decisões;
- ❖ Ampliar a participação nas atividades do setor e na análise de procedimentos.

Por fim, é importante ressaltar que preenchimento do formulário de Avaliação da Gestão Coletiva do Trabalho, que gerou os dados consolidados neste documento, foi realizado junto à Avaliação de Desempenho individual dos servidores técnico-administrativos e foi aplicado inicialmente em 2016. Tal acréscimo realizado na avaliação trata-se de uma ação da área do Desenvolvimento de Pessoas da Universidade com as seguintes finalidades:

- Realizar uma avaliação que se proponha a *avaliar também o trabalho e não só o desempenho individual*, levando em consideração que as atividades dos trabalhadores estão diretamente relacionadas ao processo de trabalho no qual estão inseridos;
- Possibilitar espaços de diálogo para a construção e (re) construção do cotidiano do trabalho, a partir de levantamentos e discussões das dificuldades, dos desafios e dos possíveis avanços dos processos de trabalho dos setores e, logo, institucionais;

- Fornecer à Universidade dados sistemáticos, bem com a consolidação de indicadores que auxiliem na criação e viabilização de políticas voltadas para a efetivação de melhorias no que diz respeito à organização, condições e relações de trabalho da Universidade;
- Contribuir para a socialização das informações de caráter coletivo.

Desse modo, a fim de contribuir com o processo de desenvolvimento de pessoas na UNIRIO, valorizar o servidor e investir na Universidade Pública, temos nos empenhado na melhoria do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Sendo o que se apresenta para o momento, nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos e contamos com o envolvimento e apoio de todos, inclusive da Gestão da Universidade, para que possamos aperfeiçoar e contribuir para o bom desenvolvimento da Instituição.

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