

MANUAL DA CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS

2ª MOVIMENTAÇÃO– MARÇO/2013

Prezado(a) servidor(a),

Este é o primeiro manual da nova carreira, elaborado para orientá-lo no processo de movimentação. Ele é fruto do trabalho que vem sendo desenvolvido desde 2007, quando foram iniciados os estudos visando à estruturação, na Universidade, de um sistema de carreira por competência.

O material subdivide-se em 3 (três) partes. Na primeira, apresentamos um histórico do desenvolvimento da carreira, as diretrizes e noções gerais aplicáveis ao novo sistema. Em seguida, é detalhado o fluxo do processo de movimentação, desde o momento em que você realiza a sua autoavaliação até a fase final, quando o processo conduzido em sua Unidade é encaminhado ao DRH para a implementação das movimentações. Por fim, apresentamos os formulários ajustados para esta 2ª movimentação, enfatizando as regras e princípios que devem ser observados durante o seu preenchimento, e também um glossário contendo a definição dos principais termos utilizados nos formulários.

Atenciosamente,

Departamento de Recursos Humanos

Sumário

Parte 1 – Histórico, diretrizes e noções gerais.....	3
Breve histórico.....	3
Diretrizes.....	6
Noções gerais.....	7
Parte 2 – Fluxo do Processo.....	9
Diagrama do processo de movimentação.....	9
Fase preliminar à análise das avaliações.....	10
Fase da avaliação.....	10
Finalização do processo.....	11
Parte 3 – Instruções para o preenchimento dos formulários de avaliação.....	12
Aprimoramentos incorporados ao formulário de avaliação para a 2ª movimentação.....	12
Instruções para a 1ª etapa de avaliação.....	14
Conceitos gerais aplicados à 1ª etapa.....	15
Quadro dos tipos de atividade.....	17
Glossário.....	18
Quadro dos perfis.....	19
Instruções para a 2ª etapa de avaliação.....	20
Instruções para a 3ª, 4ª e 5ª etapas de avaliação.....	21
Requisitos de acesso.....	21
Referência Bibliográfica	22

PARTE 1 HISTÓRICO, DIRETRIZES E NOÇÕES GERAIS

Breve Histórico

As discussões para reformulação da carreira dos servidores Técnicos e Administrativos tiveram início em 2007, quando foi criada uma comissão especial com o objetivo de apresentar soluções para o aperfeiçoamento do modelo de carreira vigente. Esse trabalho resultou na proposição de um Sistema de Gestão por Competências para a Universidade.

Na época, um grupo composto por dirigentes e servidores Técnicos e Administrativos foi designado com a finalidade de modelar os critérios e sugerir estratégias para a implementação do novo sistema.

Em 2008, foram realizados *workshops* para a construção dos elementos adequados à nova concepção de carreira: a definição das competências e seu detalhamento em níveis de complexidade, o conjunto de conhecimentos complementares e os critérios de movimentação.

Em 2010, a atual gestão, respondendo às aspirações prementes da comunidade universitária, retomou o projeto. Foi criada uma comissão formada por representantes da Administração e dos servidores (SINTUSP), que passou a trabalhar com a comissão de negociação da Reitoria para a construção do novo sistema. Com a atuação desses grupos, os princípios da carreira foram renovados, conciliando expectativas e produzindo um sistema com condições de ser institucionalizado.

Em 2011, após o processo de discussões coordenadas, o projeto conquistou a aprovação das Comissões de Legislação e Recursos (CLR), de Orçamento e Patrimônio (COP) e da Comissão Central de Recursos Humanos (CCRH), e, finalmente, por unanimidade, do Conselho Universitário, consolidando-se com a edição da Resolução USP nº 5.912/11.

Após a aprovação da Carreira, foi efetuado o enquadramento dos servidores na nova estrutura. Este processo foi realizado em duas etapas: a primeira, em Maio/2011, foi feita com base nos vencimentos; a segunda, em Novembro/2011, foi pautada por regras divulgadas pelo Ofício Circular DRH/CIRC/033/2011.

Em paralelo, foram iniciadas ações visando à definição dos instrumentos necessários para colocar a carreira em funcionamento. Inicialmente, em setembro/2011, foi realizado um *workshop* envolvendo a colaboração de 108 participantes, entre Assistentes Administrativos e representantes dos servidores (SINTUSP) para revisão e aprimoramento dos níveis de complexidades por competência, a definição de diretrizes para a constituição dos comitês entre outras atividades.

Após esses trabalhos, foram realizadas três reuniões com Dirigentes, com a presença de 80 participantes. Nessas reuniões, houve apresentação e deliberação sobre os critérios de avaliação, formação e composição dos comitês, temas que haviam sido trabalhados no *workshop*.

O desafio seguinte foi colocar a carreira em prática. Com a aprovação da Portaria 5389/11, que regulamentou os Comitês de Análise, e definição do cronograma da carreira mantido pelo DRH, que previu a primeira progressão para junho de 2012, os esforços foram direcionados para o treinamento dos membros dos Comitês (CAs), para que pudessem efetuar as análises das avaliações dos servidores.

Após as Unidades enviarem seus processos ao DRH, foi realizada a auditoria técnica, que está prevista no artigo 11 da Resolução 5.912/11 e teve como objetivo averiguar a conformidade dos procedimentos adotados pelos Comitês de Análise em relação às regras gerais definidas pela Administração Central, aos critérios adicionais estabelecidos pelas Unidades, quando adotados, e aos princípios e conceitos da nova carreira dos servidores

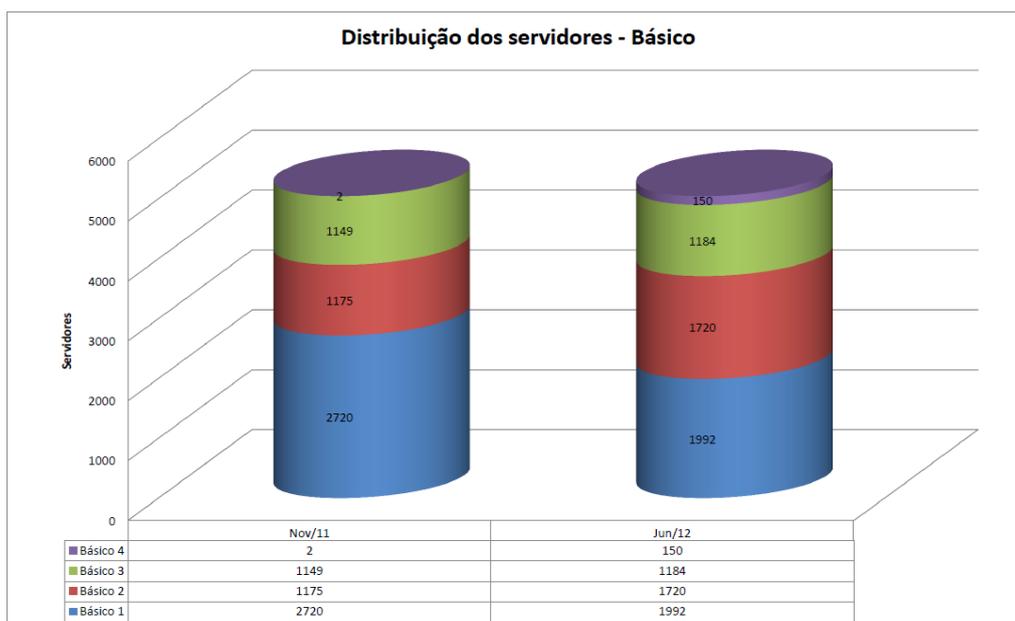
Técnicos e Administrativos, sendo condição para a consolidação central (pelo DRH), conforme Ofício DRH/CIRC/016/2012.

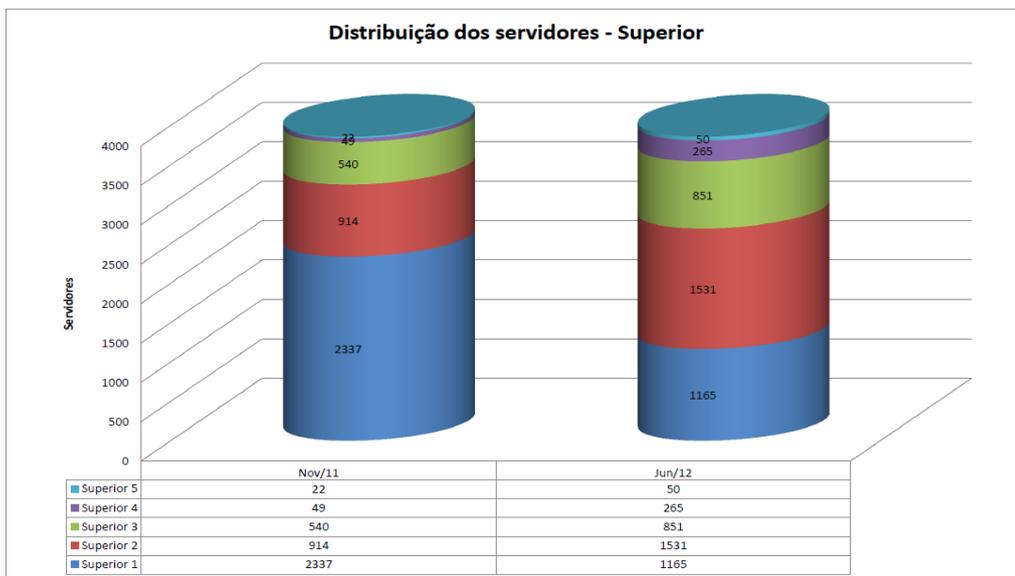
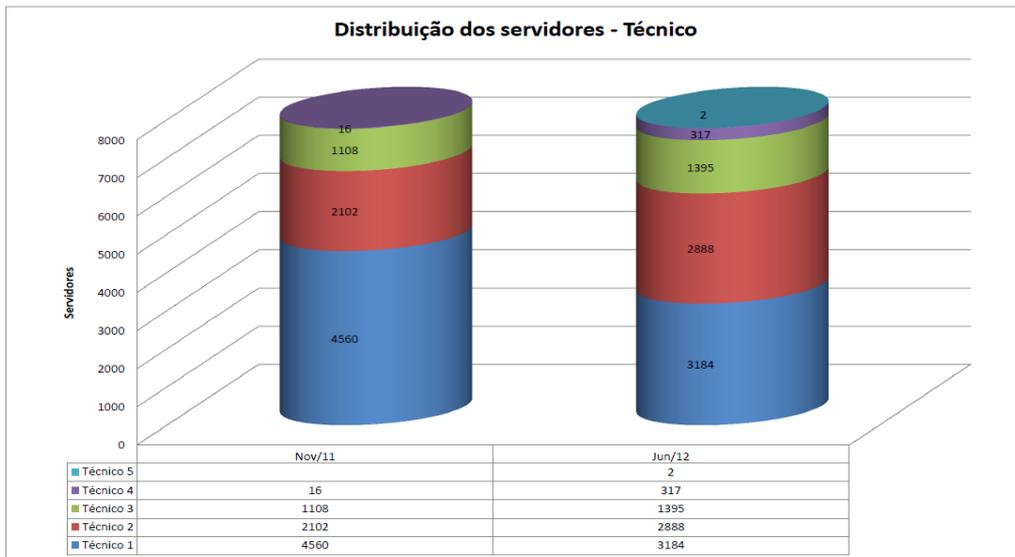
Assim, foi verificado que, dos 16.694 servidores, 13.847 participaram da 1ª movimentação e 2.847 ainda não estavam habilitados por não possuírem o tempo mínimo de 33 meses de permanência no seu contrato atual. Do total dos habilitados, 7.106 (51%) obtiveram progressão, sendo que 5.329 (75%) mudaram de nível (Progressão Vertical) e 1.777 (25%) mudaram de grau (Progressão Horizontal).



Observando o posicionamento dos servidores nos níveis de complexidade no período anterior à primeira movimentação, nota-se que havia concentração nos níveis iniciais da carreira, acenando para a necessidade de uma estrutura que permitisse melhor distribuição na carreira a partir de avaliações fundamentadas em um conjunto sistematizado de critérios.

Após a primeira movimentação, houve mudança considerável nessa distribuição, evidenciando uma decompressão dos grupos Básico, Técnico e Superior, que passaram a abarcar mais servidores nos níveis intermediários (principalmente nos níveis 2 e 3) como mostram os gráficos abaixo:





Diretrizes

As discussões que guiaram a Nova Carreira buscaram conciliar os anseios dos servidores e da Administração e convergiram para as seguintes diretrizes, que são os fundamentos que devem nortear o desenvolvimento da carreira:

- **Critérios claros para a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional, de acordo com o Estatuto e Orçamento da Universidade;**

Os critérios são os parâmetros que definem as progressões na carreira. Devem ser de entendimento geral, amplamente divulgados e adequados às necessidades da Unidade/Órgão. Essas características são fundamentais para que os servidores saibam qual é sua situação na carreira e o que devem fazer para progredir.

- **Conciliar o desenvolvimento dos servidores e o interesse da Universidade;**

O desenvolvimento da Universidade e o desenvolvimento profissional dos servidores devem estar alinhados, pois são interdependentes.

- **Trajetórias de carreira que permitam flexibilidade e mobilidade desvinculadas de avaliação de desempenho;**

A nova carreira visa também ampliar as possibilidades de atuação do servidor, permitindo o seu desenvolvimento na carreira por meio de um sistema não relacionado à avaliação de desempenho.

- **Respeito às particularidades das Unidades/Órgãos e das áreas de atuação dos servidores;**

Outra diretriz importante é o reconhecimento de que Unidades/Órgãos possuem características próprias. Daí a importância de que as Unidades/Órgãos tenham autonomia para elaborar critérios e organizar seus processos de movimentação.

- **Visão sistêmica dos servidores;**

A nova carreira deve buscar uma visão de conjunto do desenvolvimento funcional, contemplando a diversidade de potenciais que compõe o quadro da Universidade.

- **Preparação das lideranças.**

Propiciar o desenvolvimento de lideranças atuais e futuras.

Competência

Em geral, a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada tarefa. Em gestão de recursos humanos, competência é o resultado de uma ação com responsabilidade que significa aplicar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valores à organização e valor social ao indivíduo, que passa a perceber o espaço em que trabalha e seu modo de vida de forma mais complexa.

Nas últimas décadas, as organizações públicas e privadas no Brasil vêm passando por mudanças causadas pelas pressões exercidas pela nova realidade nos sistemas de produção e novo grau de importância que o país passou a ter.

Como um dos fatores externos à organização, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial, da produção e do conhecimento, que ocasiona o aumento da área de atuação da nossa instituição de uma visão local para visão mundial. No cenário interno, outras mudanças levaram ao questionamento do modelo tradicional de gestão, adotado tanto nas empresas quanto nos órgãos públicos, onde novos desafios aparecem o tempo todo.

Perceberam-se mudanças nas relações de trabalho, tais como:

1. Cobranças novas sobre as práticas rotineiras e, conseqüentemente, uma pressão para que o trabalhador individualmente possuísse uma capacidade maior que a usual para assegurar o atendimento das crescentes demandas;
2. A necessidade de comunicação mais abrangente entre os vários níveis hierárquicos, indo além do organograma; e
3. A noção de serviço mudou e notou-se que qualquer área produz algo para alguém visando o objetivo da corporação ou instituição.

É nessa nova realidade que surge o modelo de gestão por competências que, na prática, significa substituir o gerenciamento com base nos cargos por um modelo com base nos indivíduos.

Entrega

É o resultado do trabalho que o servidor apresenta à instituição. São ações que retratam o que é esperado de forma observável tanto pela pessoa quanto pelo responsável em acompanhar seu trabalho. A subjetividade da entrega auferida é minimizada quando as expectativas da instituição são construídas coletivamente, por meio de amplo debate, e são expressas claramente.

Complexidade

É um conjunto de atribuições e responsabilidades que medem o nível de desenvolvimento do indivíduo. No processo da nova carreira, o foco é a entrega. No entanto, é um fator que não pode ser medido por si mesmo. Por isso, foi criada uma escala de complexidades, com níveis que vão de 1 a 10, que serve como parâmetro para avaliar esse nível de agregação de valor.

Espaço Ocupacional

À medida que a pessoa se desenvolve, assume atividades de maior complexidade. Se ela se mostra capaz de receber desafios e responder por eles, novos desafios se apresentam, num processo contínuo de expansão da sua área de ação, ou seja, do seu espaço ocupacional.

Pelo sistema tradicional de cargos não é possível avaliar o espaço ocupacional das pessoas, por isso as mais competentes podem ser sobrecarregadas e não serem recompensadas adequadamente.

Desempenho

Trata-se do conjunto de resultados de uma determinada pessoa à instituição em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento.

O desenvolvimento está relacionado com a expectativa de desempenho. Com base nele é que são oferecidos desafios diferenciados para os membros de uma equipe. A própria pessoa e sua chefia imediata são as que podem medir o desenvolvimento.

O esforço está relacionado à motivação que faz uma pessoa trabalhar de maneira mais eficiente, produzindo mais. Isso não implica necessariamente a atuação num nível de complexidade maior.

Já o comportamento refere-se à forma que o indivíduo age e ao efeito direto dessa ação no ambiente organizacional, no esforço e no desenvolvimento dos outros indivíduos, não estando ligado à ideia de remuneração.

Gestão do Desenvolvimento

O desenvolvimento esperado do indivíduo está relacionado com sua capacidade de assumir trabalhos e responsabilidades maiores e mais complexas e tem 3 bases:

1. Pode ser medido pelo nível de complexidade;
2. Como é medido pela complexidade, é possível a comparação de diferentes tipos de trabalho; e
3. É um patrimônio do indivíduo, não regride.

A utilização da escala de complexidades é importante para a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, considerando os seguintes pontos:

1. A complexidade permite analisar as pessoas individualmente em função de sua entrega (e não a partir do cargo);
2. A análise do grau de entrega (ou de não entrega) pode identificar necessidade de capacitação e, a partir daí, tornar possível um plano de desenvolvimento individual; e
3. Os planos de desenvolvimento devem ser adequados ao objetivo de capacitar o servidor, motivando-o para uma maior entrega.

A nova carreira

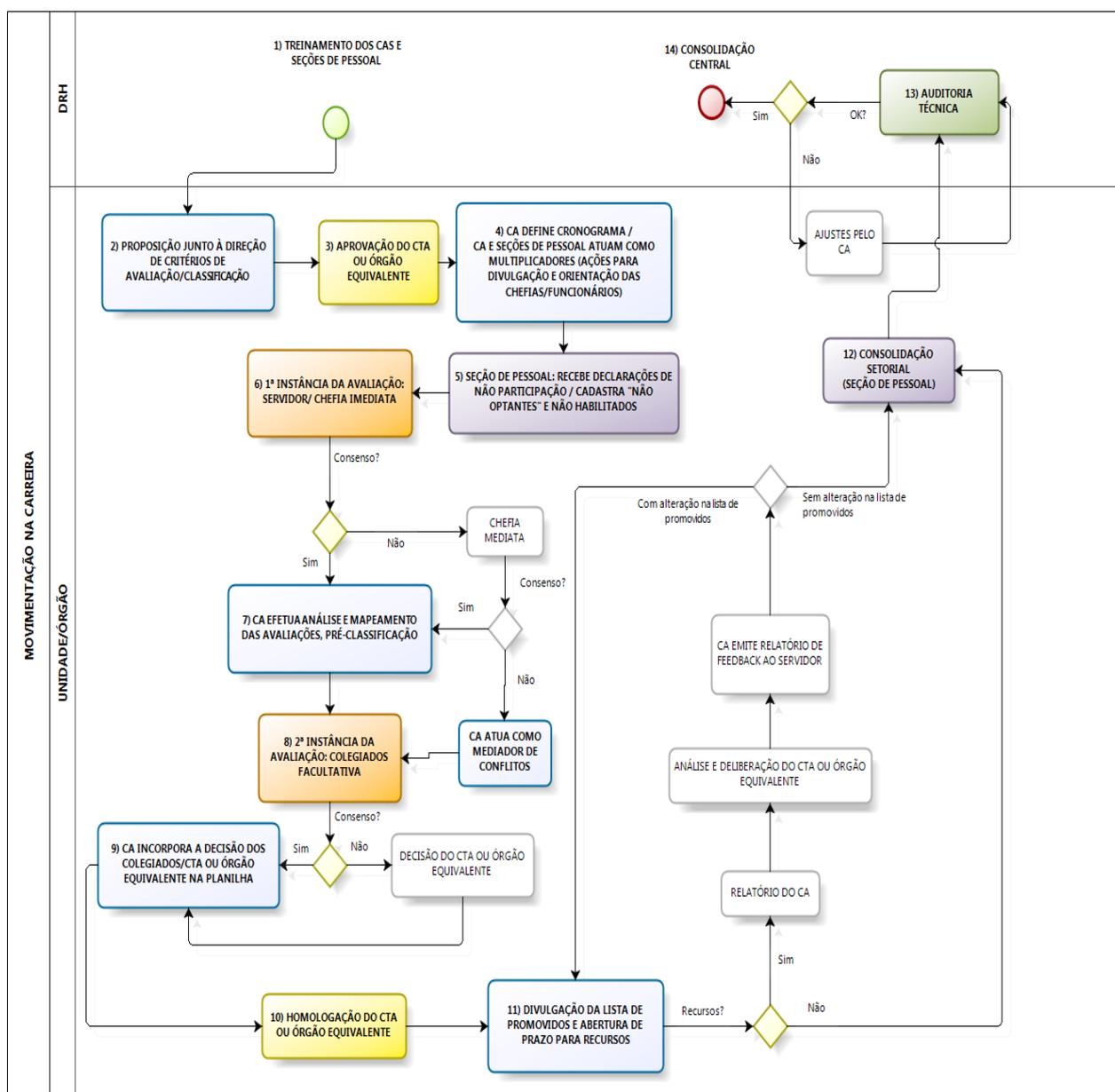
A carreira por competências não considera apenas a execução de tarefas e sim o trabalho enquanto envolve a conciliação entre o desenvolvimento do servidor e o crescimento da instituição. Por isso a carreira deve ser vista como “uma estrada em permanente construção”, numa visão de trabalhos e objetivos comuns. O sistema de administração de carreira, nesse sentido, é um conjunto de diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão que orientam as pessoas para o planejamento de sua carreira.

Para que essa construção seja permanente na Universidade, ao término de cada processo de movimentação o ciclo é reiniciado, são discutidas novas propostas sobre os pontos a serem revistos e são refeitos os treinamentos dos Comitês de Análise com o objetivo de melhoria contínua do processo.

PARTE 2 FLUXO DO PROCESSO

Nesta seção, são apresentadas detalhadamente todas as etapas do processo de avaliação, com o objetivo de auxiliar na sua compreensão como um todo. Em cada momento do fluxo deste processo, esclarecem-se os papéis dos envolvidos, suas atribuições e responsabilidades, bem como são feitas observações e recomendações sobre os principais pontos de cada tópico.

Diagrama do processo de movimentação



Fase preliminar à análise das avaliações

Este é o momento em que são feitos todos os preparativos para que se possa dar início às avaliações pelos servidores. Primeiramente, o Departamento de Recursos Humanos – DRH realiza **treinamentos dos membros dos Comitês de Análise – CAs (1)** com o objetivo de aprimorar o entendimento dos conceitos da nova carreira e, em especial, apresentar e trabalhar os critérios e formulários de avaliação, que são amplamente discutidos em encontros gerais e em workshops com representantes dos comitês e membros da Comissão Paritária.

Após os treinamentos, **são discutidos nas Unidades/Órgãos os critérios de avaliação/classificação, que devem ser homologados pelo CTA/Órgão Equivalente (2, 3)**. O CA deve definir o **cronograma de todas as etapas do processo**, estabelecendo datas para: divulgação dos critérios de avaliação/classificação; cadastro de dados no Currículo Marteweb; entrega/cadastro dos formulários de avaliação; reuniões dos CAs e dos colegiados (quando houver); divulgação dos resultados; prazo para recursos, entre outros **(4)**.

É muito importante também, nesta etapa do processo, a atuação dos CAs como **multiplicadores** dos conceitos e diretrizes da carreira e como **articuladores** em momentos de negociação, seja junto à Direção, seja junto aos servidores. No primeiro caso, os CAs contam com o apoio das Seções de Pessoal e podem estabelecer ações tais como apresentações aos servidores, plantões para esclarecimento de dúvidas, treinamento juntos às chefias etc. Quanto ao papel de articulador, é imprescindível que o CA dialogue com a Direção da Unidade e a mantenha informada de suas ações durante todo o processo, uma vez que a aprovação se dá pelo CTA/Órgão Equivalente.

Fase da avaliação

Esta etapa do processo se inicia com as **Seções de Pessoal recebendo as declarações de não participação e ajustando as listas de servidores no sistema Marteweb (5)**, devendo ser observadas as disposições dos Ofícios DRH/CIRC/004/2012 e VREA/CIRC/038/2012, que tratam da situação dos servidores afastados e das diretrizes da 2ª movimentação (março/2013), respectivamente.

Inicia-se, então, a avaliação dos servidores. O funcionário deve refletir sobre suas atividades e realizar sua autoavaliação de acordo com os termos do formulário de avaliação (ver maiores informações na parte 3), justificando sua entrega em cada competência. **O servidor deve dialogar com sua chefia imediata, buscando o consenso sobre o resultado final (6)**.

Caso não haja acordo neste primeiro momento, recomenda-se que a chefia mediata seja convidada a participar da avaliação, auxiliando na busca do entendimento entre as partes. Não havendo ainda este acordo, o CA pode atuar como mediador do conflito ou convocar um Colegiado formado por membros dos CAs e avaliadores, caso ele persista. Como última medida, a questão deve ser encaminhada ao CTA/Órgão Equivalente.

É muito importante frisar que cabe também à chefia imediata cuidar do desenvolvimento profissional do servidor e, no momento de sua avaliação, auxiliá-lo a identificar e justificar sua entrega nas competências. Ela deve também atuar nos Colegiados, se eles forem instituídos pela Unidade/Órgão, participando das avaliações relativas (quando os servidores são comparados entre si) e dando feedback ao servidor sobre quaisquer mudanças ocorridas em sua avaliação inicial. Compete ainda à chefia imediata colaborar para o aperfeiçoamento da carreira, atuando na disseminação das diretrizes e conceitos.

Após concluída a avaliação em 1ª instância (servidor + chefia) e resolvidos eventuais conflitos, **o CA deve mapear e efetuar a análise dos formulários**, em especial das justificativas apresentadas durante a avaliação nas competências, podendo criar uma pré-classificação dos participantes do processo **(7)**. Durante a análise dos formulários, o CA poderá indicar a necessidade de efetuar correções de sub ou superavaliações, que devem ser discutidas com avaliadores e/ou avaliados.

Caso a Unidade/Órgão julgue necessário, podem ser convocados Colegiados (CA + avaliadores) (8) para que sejam efetuadas as análises relativas com o intuito de estabelecer parâmetros comuns entre os responsáveis pelas avaliações, contribuindo também para a correção de sub ou superavaliações. Cabe ao CA organizar e coordenar as reuniões dos Colegiados. Finalizado o trabalho de análise pelo CA e, eventualmente, pelos Colegiados, **deve ser encaminhada ao CTA/Órgão Equivalente a lista de classificação final para homologação (9)**.

Finalização do processo

Após a **homologação pelo CTA/Órgão Equivalente (10)**, o CA deverá providenciar a **divulgação do resultado final e definir a data para apresentação de recursos, que deve ser de exatamente 10 (dez) dias corridos a partir da divulgação (11)**. Recomenda-se que a lista a ser publicada apresente apenas a identificação do servidor (nome, nº USP etc.), se ele foi contemplado e o tipo de progressão (vertical ou horizontal).

É extremamente importante informar aos servidores que **esta lista é preliminar e pode sofrer alterações tanto em função da análise dos recursos como pela auditoria técnica efetuada pelo DRH.**

Caso haja pedido de reconsideração, o CA deverá efetuar a análise e emitir um relatório circunstanciado (ou seja, contendo todos os argumentos utilizados na análise dos questionamentos do servidor), encaminhando-o ao CTA/Órgão Equivalente, que é a única instância de deliberação prevista. Cabe ao CA garantir que os servidores que apresentaram recurso sejam informados da decisão do órgão deliberativo.

Se após o exame de todos os recursos houver alteração na lista de classificação, ela deverá ser novamente divulgada, garantindo-se novo período para interposição de recursos somente aos servidores que passarem a não fazer mais jus à movimentação ou que tiverem mudança no tipo de progressão (o servidor que receberia, inicialmente, progressão vertical e que, após a análise dos recursos, passou a ter indicação de progressão horizontal).

Quando for estabelecida definitivamente a lista de classificação pela Unidade/Órgão, o CA deverá solicitar à Seção de Pessoal a inclusão, no sistema Marteweb, da data de **consolidação setorial (12)**, que corresponde ao dia em que foi homologado o resultado final pelo CTA/Órgão Equivalente. O processo contendo toda a documentação exigida pelo Ofício VREA/CIRC/038/2012 deve ser encaminhado ao DRH, que realizará a **auditoria técnica (13)** prevista na Resolução 5.912/2011.

O processo de auditoria técnica tem como objetivo averiguar a conformidade dos procedimentos adotados pelos Comitês de Análise em relação às regras gerais definidas pela Administração Central, aos critérios adicionais estabelecidos pelas Unidades/Órgãos, quando houver, e aos princípios e conceitos da nova carreira dos servidores Técnicos e Administrativos.

Quando necessário, o processo retorna à Unidade/Órgão para os devidos ajustes, que podem, inclusive, acarretar em mudanças na lista de classificação. Nestes casos, a Unidade deve observar todos os procedimentos acima descritos, referentes à divulgação, abertura de prazo para recurso etc.

Por fim, uma vez que a Auditoria Técnica aponte a conformidade do processo, realiza-se a **consolidação central pelo DRH (14)** e todas as progressões são confirmadas no sistema.

PARTE 3
INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Para esta 2ª movimentação, foram efetuados alguns aprimoramentos nos formulários de avaliação. Esse resultado foi alcançado por meio de um trabalho conjunto, envolvendo a participação dos Comitês de Análise das diversas Unidades/Órgãos da USP, do Departamento de Informática e da Comissão Paritária, que vem acompanhando o desenvolvimento da carreira desde a sua implantação.

De um modo geral, a estrutura dos formulários de avaliação permanece a mesma. Eles continuam divididos em 5 etapas:

- ✓ **1ª etapa:** avaliação do nível de complexidade em cada uma das 8 competências;
- ✓ **2ª etapa:** classificação no nível de complexidade;
- ✓ **3ª etapa:** avaliação atitudinal;
- ✓ **4ª etapa:** avaliação de performance;
- ✓ **5ª etapa:** avaliação de conhecimentos complementares.
- ✓ Requisitos de Acesso – R.A.

A 2ª etapa não apresenta mais a indicação de que a classificação avaliada corresponde ao nível de complexidade “ideal”, uma vez que não é uma situação consolidada, podendo sofrer alterações nas primeiras movimentações (carreira em construção). Os requisitos de acesso são parte do formulário de avaliação, mas deixam de constituir item da 5ª etapa.

Cada etapa, porém, apresenta modificações importantes. Acompanhe as alterações que foram introduzidas:

Aprimoramentos incorporados ao formulário de avaliação para a 2ª movimentação

ITEM DO FORMULÁRIO	APRIMORAMENTOS
1ª Etapa	<p>Descrição das competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inserido o conectivo “e” entre cada atividade descrita para evidenciar que o servidor deverá atender a todos os itens de determinada faixa para comprovar a sua entrega nesse nível; ➤ Adicionado o quadro “explicação” que procura esclarecer o que é previsto em cada item da descrição; ➤ Adicionada uma tabela de variáveis diferenciadoras que resume de forma esquemática a característica de cada faixa; ➤ Introduzida a observação de que o campo destinado à comprovação do nível de entrega (justificativas) é de preenchimento obrigatório, devendo ainda conter exemplos que fundamentem a avaliação. <p>Observação: Cada item que compõe as variáveis diferenciadoras e os principais termos utilizados na descrição são definidos nas instruções específicas da 1ª etapa na tabela “glossário”.</p>

<p>2ª Etapa</p>	<p>Classificação do nível de complexidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluído quadro com a relação das 8 competências para a indicação do resultado das avaliações da 1ª etapa, o que auxilia na visão de conjunto para a análise e discussão com a chefia/avaliador; ➤ Indicação mais precisa de como deve ser efetuada a análise e discussão com a chefia/avaliador para se chegar ao resultado da 2ª etapa, considerando 3 fatores a serem observados: <ol style="list-style-type: none"> 1) O conjunto das avaliações das 8 competências; 2) O resultado da 1ª etapa que apresenta maior incidência, ou seja, é preciso que o servidor defina qual é a tendência da sua avaliação. <p>Importante:</p> <p>É importante observar que não há “média” ou cálculo que defina a avaliação em substituição ao diálogo e à análise conjunta dos envolvidos. Por exemplo, 5 avaliações T3 e 3 avaliações T1 não significa que o resultado seja T2. Nesse caso, evidentemente a maior incidência é T3. De qualquer forma, um resultado como esse demandaria maior atenção, pois é preciso verificar por que motivo a avaliação não apresenta uniformidade. Se as avaliações “saltam” de T3 para T1, como no exemplo apresentado, é o caso de analisar o motivo junto com a chefia/avaliador.</p> 3) Orientações que definem a caracterização do nível de entrega por faixa, considerando o grau de desenvolvimento do servidor e o nível de complexidade das atividades que o setor/área do servidor comporta. <p>Importante:</p> <p>Deve existir conformidade entre as avaliações das competências (1ª etapa) e os limites que caracterizam a complexidade de cada faixa, expressos nas orientações (2ª etapa). Assim, não é possível que um servidor apresente, pelo conjunto das avaliações das competências, um nível de entrega superior ao limite que o seu setor/área comporta. Exemplo: um servidor do grupo técnico que atua em setor que comporta atividades padronizadas e de análise, mas que não prevê ou não dispõe de estrutura que lhe permita executar atividades de acompanhamento e controle (auxiliar na supervisão), não podendo ser avaliado como T3.</p>
<p>3ª etapa</p>	<p>Avaliação atitudinal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excluídos os itens “espírito de equipe” e “melhoria contínua”, uma vez que já são objeto de avaliação de competência (“trabalho em equipe” e “orientação para qualidade”); ➤ Substituídas as alternativas de avaliação (não apresenta, esporadicamente, apresenta) por uma escala com amplitude de 1 a 5, com legenda (insuficiente, regular, satisfatório, bom, excelente).
<p>4ª etapa</p>	<p>Avaliação de performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excluído o fator “atendimento às normas”, uma vez que deve ser entendido como pressuposto para a atuação do servidor; ➤ Substituídas as alternativas de avaliação (não atende, atende, supera) por uma escala com amplitude de 1 a 5, com legenda (insuficiente, regular, satisfatório, bom, excelente).
<p>5ª etapa</p>	<p>Avaliação de conhecimentos complementares:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excluído o item “responsabilidade socioambiental”, uma vez que já é objeto de avaliação de competência; ➤ Substituídas as 4 alternativas de avaliação pela escala com amplitude de 1 a 5, com legenda (insuficiente, regular, satisfatório, bom, excelente);

➤ Os requisitos de acesso não pertencem mais a essa etapa.

Importante:

Diferentemente das avaliações, que são por natureza subjetivas, os requisitos de acesso são compostos de um conjunto de **regras** de formação, cursos e experiência previstos para cada faixa. Assim, não existe propriamente uma avaliação dos requisitos de acesso, mas a identificação, de acordo com as regras, da maior faixa na qual o servidor preenche os requisitos. O uso dos requisitos de acesso é explicitado nas instruções específicas para o seu preenchimento.

PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS

Para esta 2ª movimentação, os formulários deverão ser preenchidos no seu formato on-line, disponível no sistema Marteweb. As orientações para o uso dos formulários on-line já estão disponibilizadas no próprio sistema. Assim, o servidor e a chefia/avaliador não encontrarão neste manual a forma de preenchimento dos formulários, mas a exposição das **regras e princípios da carreira que devem ser observados durante o preenchimento**.

O servidor e a chefia, ao concluírem a avaliação, estão cientes de que o resultado poderá ser questionado durante a análise efetuada pelo Comitê de Análise, uma vez constatada alguma inconsistência em relação às regras e princípios apresentados neste manual, o que poderá resultar na revisão do nível inicialmente avaliado. Constitui, portanto, resultado provisório a avaliação resultante do consenso entre o servidor e a chefia, assim como a promoção dela decorrente, que dependerá da homologação pelo CTA/Órgão equivalente, decorrido o prazo para reconsideração, e ainda, da consolidação central, mediante a realização de auditoria técnica pelo DRH.

É importante que o servidor e o avaliador leiam atentamente o conteúdo deste manual **em complementação ao fluxo do processo**, que define as competências dos envolvidos. Lembramos que a avaliação deve ser o resultado de uma reflexão conjunta entre o servidor e a chefia sobre o trabalho desenvolvido no dia a dia. Nesse sentido, a ferramenta de avaliação (formulários) deve servir de referencial para o diálogo e não poderá substituí-lo, ou seja, o formulário preenchido deve expressar o resultado do que foi, de fato, discutido e acordado entre avaliado e avaliador.

INSTRUÇÕES PARA A 1ª ETAPA DE AVALIAÇÃO

Avaliação do nível de complexidade por competência

A 1ª etapa apresenta a mesma composição utilizada durante a 1ª movimentação: um conjunto de 8 competências para a avaliação da entrega do servidor (trabalho em equipe, orientação para a qualidade, orientação para resultados, visão sistêmica, gestão de processos e projetos, gestão do conhecimento, inovação e responsabilidade socioambiental). Cada competência aborda um aspecto específico da avaliação do nível de complexidade. O resultado da avaliação desse conjunto e os limites definidos para a descrição das complexidades constantes da 2ª etapa determinam o resultado dessa avaliação.

Conceitos gerais aplicados à 1ª etapa de avaliação:

Competência: entende-se como a mobilização das capacidades, transformando-as em entregas. Cada competência corresponde a um tipo de entrega considerado importante para o desenvolvimento do trabalho na Universidade;

Capacidades: é a bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos e consolidados por meio da educação formal ou da experiência adquirida com a vivência das situações relacionadas às demandas da vida profissional e nas relações interpessoais;

Entrega: corresponde à atuação do servidor em resposta às atribuições e responsabilidades que caracterizam as suas atividades. Um servidor tem “entrega” quando ele demonstra, por meio de ações, que cumpre o que está previsto para o seu nível de atuação. A entrega prevista está representada na descrição de cada competência, classificada por grupo e faixa;

Nível de complexidade: é a forma pela qual é representada a entrega na escala de progressão da carreira. Assim, sendo cada grupo (Básico, Técnico e Superior) classificado em 5 faixas dispostas hierarquicamente (de 1 a 5), cada competência é subdividida em 5 níveis de atuação ou de complexidade.

No formulário de avaliação utilizado para a 2ª movimentação, cada competência é definida de 3 modos: **descrição, explicação e variáveis diferenciadoras.**

A **descrição** mantém as características apresentadas no formulário utilizado durante a 1ª movimentação, sendo introduzido o **conectivo “e”** entre os itens. Isso significa que **deverá ser justificada a entrega em todos os itens para que seja comprovada a atuação em determinado nível de complexidade;**

A **explicação** é um **texto complementar – e não substitutivo –**, elaborado com o objetivo de esclarecer as atividades descritas. Além disso, procura ser mais sintético, **colocando em evidência os aspectos centrais que diferenciam um nível de complexidade de outro.** Exemplo:

Grupo: Técnico

Competência: Orientação para a qualidade

Explicação para o item 1 das faixas T1 e T2:

	T1	T2
DESCRIÇÃO	<p>1. <u>Ouve o público interno e externo atentamente e atende a suas demandas, segundo padronização definida e orientando-se</u>, em caso de dúvidas, com os níveis hierárquicos superiores; e</p> <p>2. <u>Auxilia na orientação de outros funcionários sobre os padrões e procedimentos de qualidade relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).</u></p>	<p>1. <u>Apresenta resposta às solicitações do público interno e externo, com clareza e transparência, informando sobre as providências que adotará e/ou os procedimentos relacionados à sua atividade;</u> e</p> <p>2. <u>Sugere medidas voltadas à padronização do atendimento no segmento de processo em que atua.</u></p>
EXPLICAÇÃO	<p>1. Identifica as demandas do público, sob orientação; e</p> <p>2. Auxilia outros colegas a partir da verificação dos padrões de qualidade definidos.</p>	<p>1. Apresenta alternativas diante dos problemas não previstos do público; e</p> <p>2. Utiliza os conhecimentos adquiridos para propor melhorias nas suas atividades.</p>

Como se pode observar, o item 1 da explicação para a faixa T1 resume e destaca as ideias centrais do item 1 da descrição correspondente, quais sejam: o servidor, nesse nível, reconhece as demandas do público a partir de uma padronização definida e trabalha sob orientação. Já o item 1 da explicação para a faixa T2 deixa claro

a mudança ocorrida em termos de complexidade: o servidor nesse nível não está mais restrito à padronização que caracteriza a faixa T1, sendo capaz de apresentar alternativas, pois lida com situações não previstas.

As **variáveis diferenciadoras** são fatores qualitativos e determinantes que complementam a caracterização das competências. São 3 as variáveis definidas:

1. Capacidades: correspondem às habilidades entendidas como condição para a atuação do servidor.
Exemplo:

Grupo: Básico

Competência: Orientação para resultados

Capacidades para as faixas B1 a B5

FAIXA	B1	B2	B3	B4	B5
CAPACIDADES	Tem conhecimento dos prazos e normas para alcançar os resultados.	Está desenvolvendo a sua capacidade de priorizar as tarefas.	É capaz de priorizar as suas tarefas.	É capaz de organizar as tarefas de acordo com a prioridade da área.	É capaz de organizar e planejar as tarefas de acordo com a prioridade da área.

Verifica-se que a descrição das capacidades ilustra o desenvolvimento da habilidade esperada para que o servidor “entregue” na competência “orientação para resultados”: senso de priorização. Na faixa B1, o servidor ainda está se familiarizando com as atividades do setor, seja porque ingressou há pouco na Universidade ou porque vem atuando num setor ainda novo para ele, ou ainda porque não domina todas as atividades previstas, demandando constante orientação. Na faixa B2, esse conhecimento já está se consolidando e a capacidade de estabelecer prioridades começa a se internalizar, o que de fato ocorre na faixa B3. Em B4, o servidor tem uma visão mais ampla do trabalho a ser desenvolvido e, portanto, já tem a habilidade de organizar as atividades, considerando os objetivos do setor/área. Já na faixa B5, além de organizar as atividades, o servidor tem a capacidade de planejar as tarefas, ou seja, de estabelecer “estratégias” para a melhor condução do trabalho.

2. Perfil: define, em geral, um aspecto qualitativo do servidor que remete ao tipo de atividade desenvolvida no setor/área. É associado (→) a uma ação que especifica a qualidade representada. Exemplos:

Qualidade	Ação
Analítico (elabora estudos, faz ponderações a partir de informações organizadas e sistematizadas).	Executa (o servidor <u>executa as análises</u> que lhe são atribuídas).
	Sugere (o servidor não apenas <u>executa as análises</u> mas também <u>contribui com sugestões</u>).
	Supervisiona (o servidor faz o <u>acompanhamento e controle mediante análise</u> das atividades em desenvolvimento).

Em algumas situações, dependendo do grupo e da competência da qual deriva o perfil, a sua representação pode ser dada apenas por um conjunto de ações, que devem ser interpretadas conforme descrito nos exemplos abaixo:

Observa e Executa (= Observador → Executa)

Orienta → Supervisiona (= Supervisiona, orientando)

Executa e Sugere (= Colaborador → Executa)

3. Tipo de atividade que executa no setor/área: refere-se à atividade que o setor/área comporta, agindo como fator determinante da atuação do servidor. Essa variável é definida conforme o grupo, faixa e competência. Na maioria dos casos, prevalece um padrão determinado apenas pelo grupo e faixa, o que caracteriza o resumo das complexidades para a 2ª etapa. Os tipos de atividade estão relacionados no quadro abaixo:

Tipo de Atividade	Descrição
Operacional	No grupo Básico, é a atividade característica das faixas B1, B2 e B3. Corresponde, em geral, às tarefas auxiliares, relacionadas à prestação de serviços nas diversas áreas (administrativa, manutenção, laboratório), segundo rotinas e procedimentos pré-definidos. No grupo Técnico, essas atividades prevalecem na faixa T1 e ocorrem nas faixas T2 e T3 associadas a trabalhos de análise, que envolvem o exame e avaliação de dados e informações organizadas e sistematizadas.
Execução	Diz respeito à natureza da atividade predominante no grupo Superior para as faixas S1 e S2: produção de análises na forma definida pela área de atuação.
Análise	No grupo Básico, pode integrar as atividades realizadas nas faixas B4 e B5. No grupo Técnico, comparece a partir da faixa T2 e no grupo Superior, caracteriza as atividades realizadas desde a faixa S1. Atividades de análise são necessárias nos contextos em que as tarefas demandam elaboração, estudos, pareceres, avaliações fundamentadas em normas, regulamentos, princípios e diretrizes de ordem técnica.
Supervisão/Liderança	Corresponde às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle da execução das análises, processos, serviços, projetos etc. Em todas as situações, essa atividade pode ser realizada com ou sem designação, mas sempre denota responsabilidade em relação ao grupo envolvido e ao serviço ou projeto supervisionado. Esse tipo de atividade pode envolver o componente “liderança” quando requer do servidor um perfil de mobilizador de equipes.
Planejamento e participação no processo decisório / decisão	As atividades de planejamento estratégico caracterizam sobretudo o grupo Superior nas faixas S4 e S5. Dizem respeito ao estabelecimento de metas e estratégias para o alcance dos resultados, e a sua coordenação, compreendendo a definição de atribuições e responsabilidades para os envolvidos.

O campo das **justificativas**:

Os termos e conceitos utilizados na descrição das competências e no quadro das variáveis diferenciadoras são parâmetros que mantêm a flexibilidade necessária para que as Unidades/Órgãos definam, de acordo com a cultura e especificidades de suas áreas, o sentido que eles devem assumir. Os critérios que compõem os formulários são gerais e amplos para permitir que as instâncias de avaliação e análise (avaliados/avaliadores e comitês de análise) encontrem, desse modo, o “lugar” que os trabalhos desenvolvidos ocupam na escala das complexidades.

Por esse motivo, **o fator mais importante para a comprovação da entrega em determinado nível de complexidade é a exemplificação**. O servidor deve encontrar no seu trabalho, nas atividades que realiza em seu

dia a dia como profissional da USP, a prova de que atua em determinado nível de complexidade e descrevê-la no campo das **justificativas**. Esse material será utilizado pelos comitês de análise para a verificação da conformidade em relação aos critérios das competências.

O que deve ser observado para o preenchimento das **justificativas**:

- ✓ Não é a forma da escrita, mas o conteúdo que será objeto de análise pelos comitês;
- ✓ Não poderão ser enviados formulários sem o preenchimento das justificativas;
- ✓ Não serão aceitas justificativas que sejam cópia ou paráfrase da descrição das competências e que não contenham exemplos;
- ✓ Devem ser coerentes com a faixa e a competência avaliada, com as atribuições e responsabilidades do servidor;
- ✓ Devem ainda ser adequadas ao grau de desenvolvimento profissional e à natureza das atividades desenvolvidas segundo o setor/área em que o servidor atua.

Com a contribuição das Unidades/Órgãos, apresentamos um “glossário” dos termos utilizados na descrição das competências e do quadro dos perfis:

GLOSSÁRIO DOS PRINCIPAIS TERMOS UTILIZADOS NA DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	
Eficácia	É a capacidade de atingir os objetivos, alcançar os resultados.
Eficiência	É o alcance de resultados utilizando a menor quantidade de recursos (tempo, mão-de-obra, material etc.).
Equipe	Grupo de trabalho constituído por pessoas que possuem atividades interligadas e respondem solidariamente pelo atendimento das necessidades dos usuários. Exemplo: servidores de uma seção ou departamento. Dependendo da natureza da atividade desenvolvida pelo servidor em determinada seção ou departamento, a constituição da equipe pode variar, compondo-se de pessoas envolvidas num mesmo projeto, não pertencendo necessariamente à mesma seção ou departamento.
Equipes interinstitucionais e multidisciplinares	Uma equipe interinstitucional é um grupo de trabalho formado por profissionais de instituições diversas; uma equipe multidisciplinar integra profissionais de áreas diversas.
Pré-estruturado, pré-definido	Atividades, procedimentos, processos consolidados no setor/área e que não requerem análise para a sua execução. A realização de atividades pré-definidas, por exemplo, requer a reprodução de um procedimento, executar uma rotina.
Processo	O processo é um conjunto de atividades/procedimentos interligados (etapas). Um processo pode se desenvolver em um setor/área ou envolver mais de um setor/área (setores/áreas relacionados). Processos do mesmo setor/área ou setores/áreas relacionados podem ter pontos de ligação (interfaces). Por “ atividades do processo ” ou “ segmento do processo ” entende-se um conjunto de etapas que constituem parte do processo.
Projeto	É um trabalho planejado, com início e fim determinados, que visa criar novos processos de trabalho, resolver problemas específicos ou desenvolver novos serviços. Abrange diversos níveis: pode ser desenvolvido em um único setor/área ou envolver diversos setores/áreas, relacionados ou não, podendo ter alcance interdepartamental, interunidades ou mesmo institucional.
Sinergia	Significa cooperação, integração, coesão . É o resultado de um conjunto de ações coordenadas, convergindo para o mesmo fim.

QUADRO DOS PERFIS	
Qualidade	Ação
Observador (qualidade característica do servidor que está em fase de aprendizagem e consolidação das atividades sob sua responsabilidade, para que possa vir a exercê-las com autonomia).	Executa (o servidor <u>cumpr</u> e as atividades de rotina, padronizadas, <u>reproduzindo-as</u>).
	Sugere (o servidor não apenas <u>cumpr</u> e as atividades de rotina mas <u>contribui com sugestões</u> aplicáveis aos procedimentos).
	Supervisiona (o servidor faz o <u>acompanhamento e controle</u> , verificando o cumprimento das atividades/procedimentos <u>pré-estabelecidos</u>).
Analítico (elabora estudos, faz ponderações a partir de informações organizadas e sistematizadas).	Executa (o servidor <u>executa as análises</u> que lhe são atribuídas).
	Sugere (o servidor não apenas <u>executa as análises</u> mas também <u>contribui com sugestões</u>).
	Supervisiona (o servidor faz o <u>acompanhamento e controle</u> mediante <u>análise</u> das atividades em desenvolvimento).
Crítico (faz avaliações técnicas ou estratégicas, a partir de estudos analíticos).	Supervisiona (o servidor <u>avalia criticamente</u> os resultados ao executar as suas atividades de <u>acompanhamento e controle</u>).
	Planeja (o servidor <u>avalia criticamente</u> os resultados para a definição de metas e estratégias, <u>contribuindo para a tomada de decisões</u>).
	Coordena (o servidor <u>atua diretamente</u> na tomada de <u>decisões</u> , <u>aplicando estratégias e diretrizes</u> , <u>organizando o trabalho e definindo</u> atribuições para o alcance dos resultados).
QUADRO DOS PERFIS – COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Qualidade	Ação
Colaborador (qualidade relacionada às competências “ Trabalho em Equipe ” e “ Responsabilidade Socioambiental ”. Refere-se à predisposição para atuar em equipe no desenvolvimento e organização do trabalho).	Executa (o servidor <u>colabora</u> com a equipe ao executar as <u>atividades</u> sob sua responsabilidade).
	Sugere (o servidor <u>colabora</u> com a equipe ao <u>contribuir com sugestões</u>).
	Supervisiona (o servidor <u>colabora</u> com a equipe, <u>atuando como mobilizador</u> em suas atividades de <u>acompanhamento e controle</u>).
Mobilizador (qualidade relacionada à competência “ Trabalho em Equipe ”. Refere-se à habilidade de reunir profissionais para o alcance dos objetivos).	Integra (o servidor <u>promove</u> o trabalho coordenado do grupo, <u>ao realizar atividades de acompanhamento e controle</u>).
Facilitador (qualidade relacionada à competência “ Trabalho em Equipe ”. Refere-se à habilidade de potencializar a interação do grupo para o alcance dos objetivos).	Mobiliza (o servidor <u>reúne</u> o grupo, <u>potencializando a sua interação</u> para o cumprimento das metas e estratégias definidas).
	Coordena (o servidor <u>potencializa</u> a interação do grupo, <u>ao organizar e definir as atribuições</u> de acordo com as estratégias e diretrizes estabelecidas).

Pesquisa (= Pesquisador) (qualidade relacionada à competência “ Gestão do Conhecimento ”. Refere-se à predisposição para a busca de conhecimentos para o aprimoramento do trabalho).	Executa (o servidor <u>executa as atividades</u> sob sua responsabilidade, <u>buscando novas informações para o seu aprimoramento</u>).
Orienta (= Orientador) (qualidade relacionada à competência “ Gestão do Conhecimento ”. Refere-se à predisposição para demonstrar o direcionamento para as ações mais adequadas).	Executa (o servidor <u>informa os procedimentos adequados ao executar as atividades</u> sob sua responsabilidade). Supervisiona (o servidor <u>informa os procedimentos adequados ao fazer o acompanhamento e controle</u> das atividades).
Ensina (= Instrutor) (qualidade relacionada à competência “ Gestão do Conhecimento ”. Refere-se à predisposição para informar os conhecimentos incorporados).	Supervisiona (o servidor <u>informa os conhecimentos incorporados ao fazer o acompanhamento e controle</u> das atividades).
Dissemina (= Disseminador) (qualidade relacionada à competência “ Gestão do Conhecimento ”. Refere-se à predisposição para promover a divulgação dos conhecimentos incorporados).	Supervisiona (o servidor <u>propaga os conhecimentos incorporados ao fazer o acompanhamento e controle</u> das atividades). Coordena (o servidor <u>promove a aplicação dos conhecimentos</u> incorporados ao organizar e definir atribuições).

INSTRUÇÕES PARA A 2ª ETAPA DE AVALIAÇÃO

Classificação no nível de complexidade

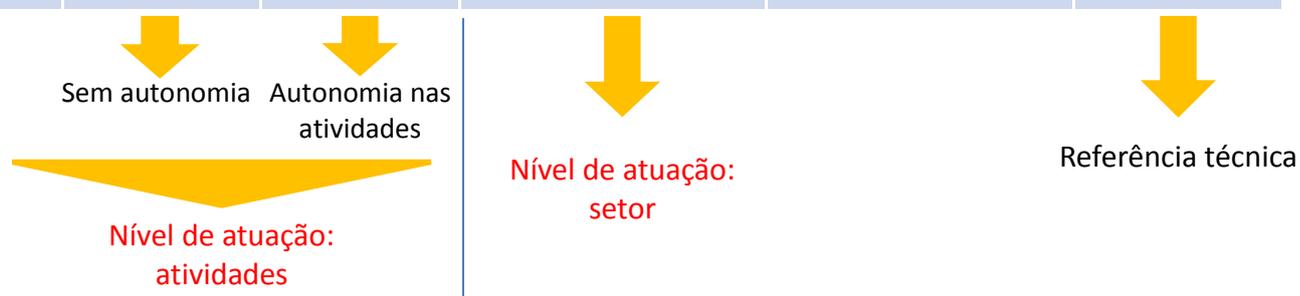
A classificação do nível de complexidade deve expressar um **resultado único a partir da avaliação de cada uma das 8 competências**, considerando, como observado, que esse resultado deve demonstrar com clareza qual é a **maior incidência**. Além disso a avaliação deve se pautar pelas **orientações expressas no resumo das complexidades**. Para tanto, é necessário que o servidor siga as instruções do formulário específico da 2ª etapa:

*Considerando a avaliação de cada competência, o **RESULTADO** com maior incidência e as orientações abaixo, indique o seu nível de complexidade.*

A seguir, apresentamos um quadro das principais características que definem o resumo das complexidades, por faixa e grupo. Os tipos de atividade são definidos na página 17 deste manual. Entende-se por “autonomia relativa” a autonomia nas atividades com dependência de orientação de superior hierárquico no nível de atuação “setor”. Por “nível de atuação”, entende-se a abrangência e extensão do impacto das atividades desenvolvidas pelo servidor. Ele pode se restringir às atividades ou possuir amplitudes crescentes, envolvendo o setor/departamento de trabalho, setores relacionados, Unidade/Órgão ou até meio externo (outras instituições).

O servidor deve ter em mente que cada faixa sempre pressupõe que as atribuições e competências descritas nas faixas anteriores foram consolidadas, ou seja, para um servidor atuar em complexidade do nível T3, por exemplo, ele deve atender também as complexidades descritas nas faixas T1 e T2. Isso se aplica também à avaliação de cada competência. O servidor deve, além de comprovar a sua entrega em todos os itens que compõem a descrição da faixa avaliada para uma determinada competência, ter consolidada a entrega nas faixas anteriores.

	1	2	3	4	5
BÁSICO	Atividades operacionais	Atividades operacionais	Atividades operacionais Auxilia na supervisão Autonomia relativa	Atividades de supervisão Nível de atuação: setor	Coordenação Nível de atuação: setor
TÉCNICO	Atividades operacionais	Atividades de análise	Atividades de análise Auxilia na supervisão Autonomia relativa	Atividades de supervisão (organização e gestão) Nível de atuação: setores relacionados	Coordenação Nível de atuação: setores relacionados
SUPERIOR	Atividades de análise	Avaliação crítica	Atividades de supervisão (organização e gestão) Autonomia no setor	Atividades de planejamento e coordenação Nível de atuação: Unidade/Órgão	Coordenação Nível de atuação: Universidade e meio externo



3ª, 4ª e 5ª ETAPAS DA AVALIAÇÃO

Avaliação atitudinal, de performance e de conhecimentos complementares

Para efetuar a 3ª, 4ª e 5ª etapas, o servidor deve utilizar a legenda única, uniformizada para esse bloco de avaliações: (1) Insuficiente, (2) Regular, (3) Satisfatório, (4) Bom e (5) Excelente, utilizando procedimento análogo ao que foi adotado na 1ª movimentação. Deve marcar um “x” para cada item no campo “avaliação” e somar os pontos obtidos, de acordo com a numeração da legenda (1 ponto para “Insuficiente”, 2 pontos para “Regular”, 3 para “Satisfatório”, e assim por diante).

REQUISITOS DE ACESSO

Deve-se selecionar, como na 1ª movimentação, a maior faixa na qual o servidor preenche os requisitos. **Para tanto, o servidor deverá considerar a sua formação, cursos e experiência cadastrados e validados no sistema Marteweb (dados constantes do “Relatório para Análise dos Requisitos de Acesso”)** e observar as seguintes regras:

- 1) O item “cursos” compreende a somatória das horas dos cursos de aperfeiçoamento, atualização, difusão e outros cursos, definidos conforme o manual do Currículo *Marteweb*, inclusive a soma da carga horária de disciplinas concluídas em cursos incompletos/em andamento.
- 2) O item “experiência” considera tanto a experiência interna (na USP) quanto a experiência profissional externa (não simultâneas).
- 3) Formação superior à exigida dispensa a carga horária de cursos. Exemplo: se o servidor possui 7 anos de experiência e Graduação, a maior faixa na qual ele preenche os requisitos é T3. Não há a necessidade de comprovar 180h de cursos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BORGES, Elaine Nóbrega. *Gestão por competências: um estudo de caso na esfera pública*. Brasília: Faculdades Integradas Anglo-Americano. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza et al. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EXPEDIENTE

João Grandino Rodas - Reitor

Hélio Nogueira da Cruz - Vice-Reitor

Antonio Roque Dechen-Vice-Reitor Executivo de Administração

Joel Souza Dutra - Diretor Geral do DRH

Assistência Técnica de Carreira dos Servidores Técnicos e Administrativos

Nivaldete Aparecida Facco Magordo - Responsável

Equipe Técnica:

Elaine Versignasi dos Santos

Fábio Albino Zagui

José Francisco Dutra da Silva

Rodolpho de Vicente Gomes