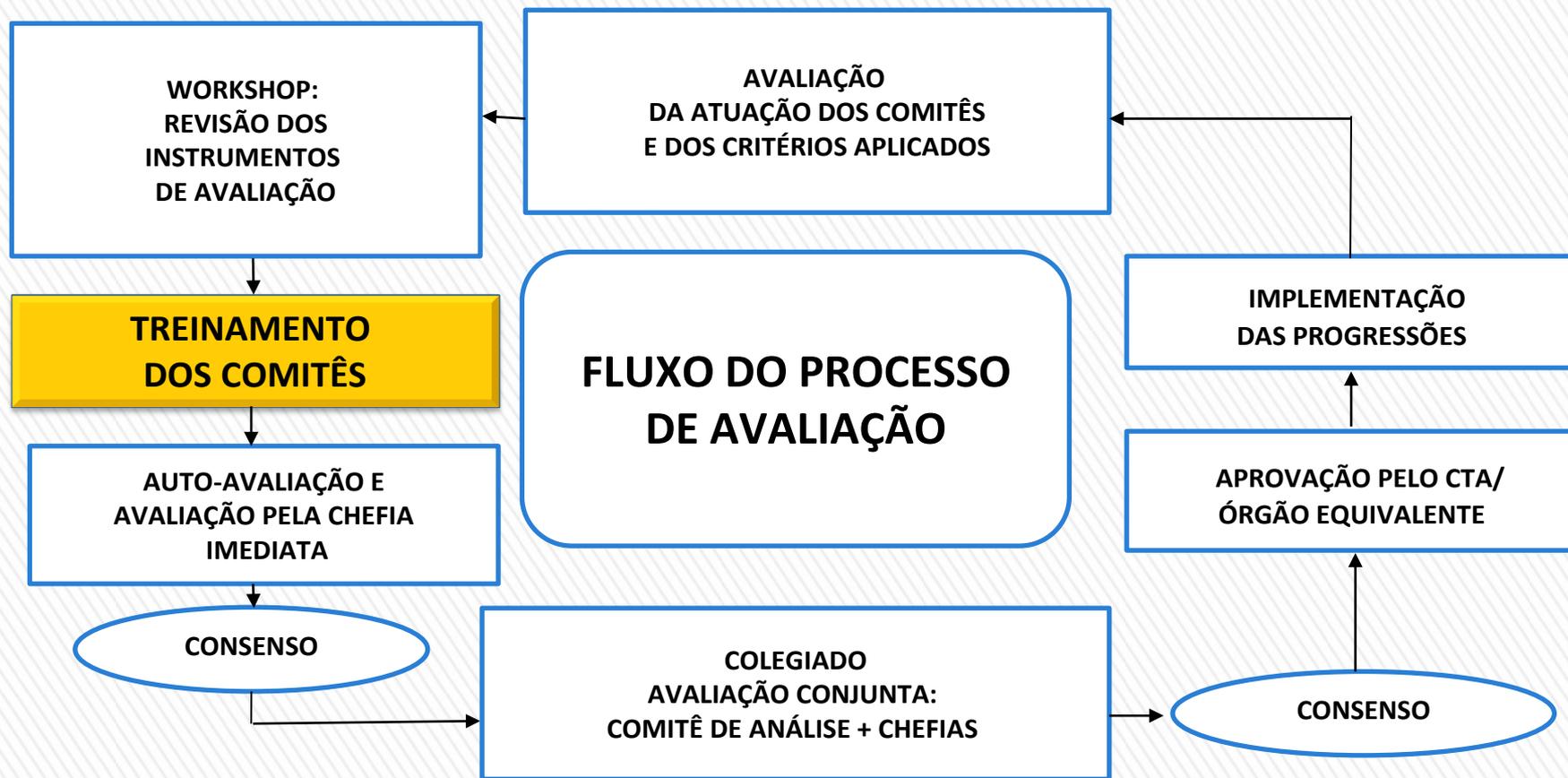


TREINAMENTO DOS COMITÊS DE ANÁLISE – NOVEMBRO/2012

CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA USP



FLUXO DO PROCESSO



OBJETIVOS DO TREINAMENTO:

- ❖ Reforçar as diretrizes e conceitos da nova carreira;**
- ❖ Apresentação detalhada do fluxo do processo de movimentação;**
- ❖ Explicitar o papel dos envolvidos no processo;**
- ❖ Esclarecimentos sobre os formulários de avaliação.**



DIRETRIZES:

A nova carreira foi construída a partir de diretrizes básicas, que devem servir sempre de referência:

- Critérios claros para a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional, de acordo com o Estatuto e Orçamento da Universidade.
- Conciliar o desenvolvimento dos servidores e o interesse da Universidade.
- Trajetórias de carreira que permitam flexibilidade e mobilidade desvinculadas de avaliação de desempenho.
- Respeito às particularidades das Unidades/Órgãos e das áreas de atuação dos servidores.
- Visão sistêmica dos servidores.
- Preparação das lideranças.



CONCEITO DE COMPETÊNCIA:

CAPACIDADES
(Formação + Experiência)

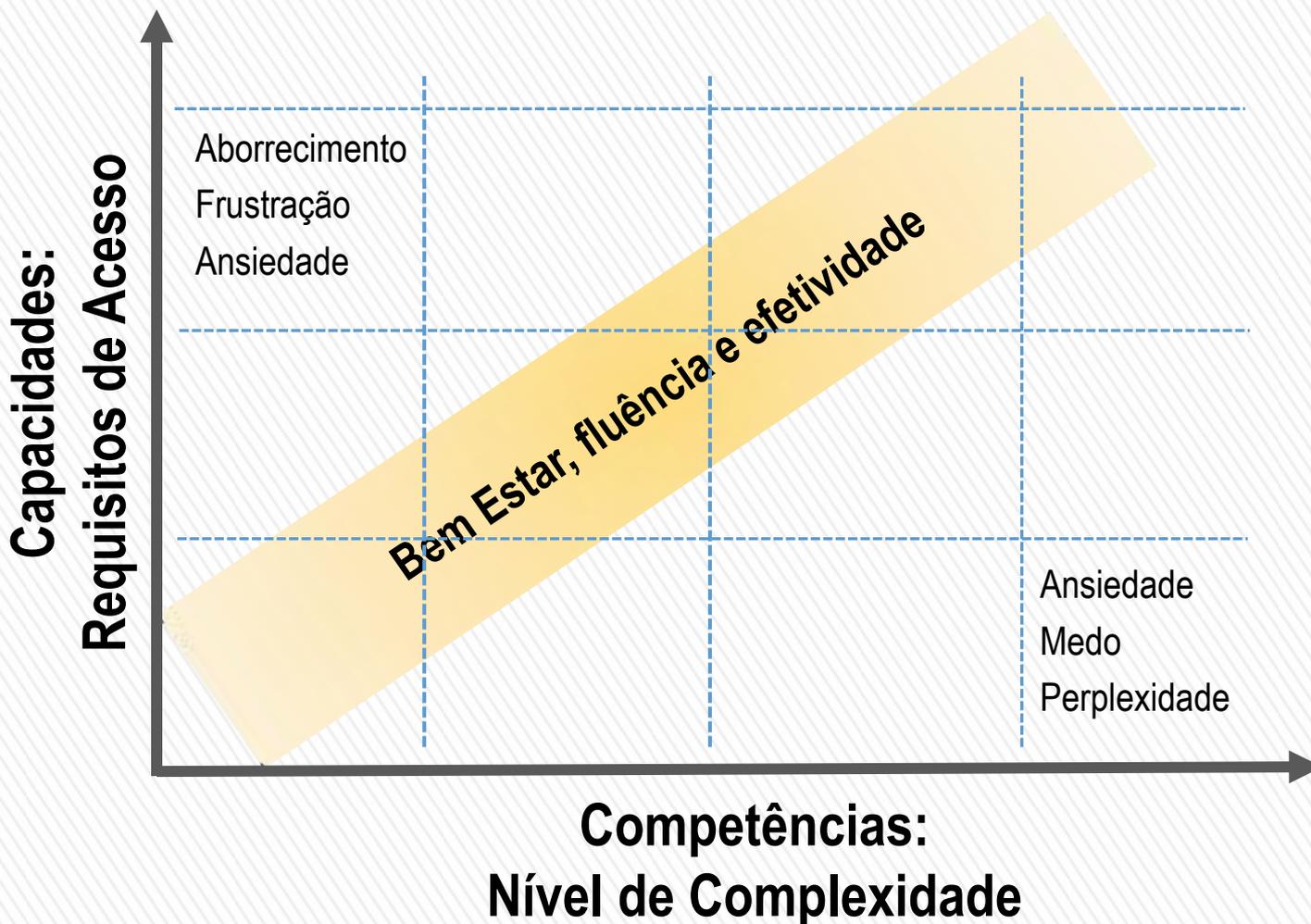


MOBILIZAÇÃO
DAS CAPACIDADES

É a transformação das capacidades em entrega



REQUISITOS DE ACESSO / NÍVEL DE COMPLEXIDADE



Exemplo de Requisitos de Acesso (formulário ajustado):

T1	T2	T3	T4	T5	RA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensino Médio e ▪ Permanência mínima de 33 meses na Universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 anos de experiência; ou ▪ 3 anos de experiência e 90h de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 anos de experiência; ou ▪ 9 anos de experiência e 90h de cursos; ou ▪ 7 anos de experiência e 180h de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 21 anos de experiência; ou ▪ 15 anos de experiência e 90h de cursos; ou ▪ 11 anos de experiência e 180h de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27 anos de experiência; ou ▪ 21 anos de experiência e 180h de cursos; ou ▪ 18 anos de experiência e Graduação. 	

RECOMENDAÇÃO: Não adotar o RA como critério de desempate:

- Acaba definindo a progressão ao invés da competência;
- Mantém a cultura de que formação/experiência e não a entrega é o fator mais importante;
- Tem grande impacto para a definição da classificação e erros podem comprometer o processo;
- Pode sofrer alteração em função da validade de 10 anos para cursos de difusão e outros cursos concluídos a partir de 1º/03/2003.

❖ CONCEITO E APLICABILIDADE DAS PROGRESSÕES VERTICAL E HORIZONTAL:

PROGRESSÃO VERTICAL:

- ✓ Está associada à avaliação do nível de complexidade, que é medido a partir da escala das complexidades, que varia de 1 a 5 para cada grupo, correspondendo às faixas B1 a B5, T1 a T5 e S1 a S5;



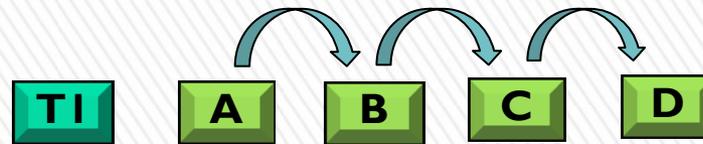
- ✓ Para que ocorra, é necessário que o servidor esteja avaliado em nível de complexidade superior ao do seu enquadramento atual.



❖ CONCEITO E APLICABILIDADE DAS PROGRESSÕES VERTICAL E HORIZONTAL:

PROGRESSÃO HORIZONTAL:

- ✓ Está associada à avaliação do grau de contribuição do servidor que ainda não atua em nível de complexidade superior ao do seu enquadramento atual.



- ✓ Para que ocorra, é necessário que a avaliação do servidor demonstre que ele já atua no nível de complexidade adequado. Nesse caso, é preciso avaliar o seu grau de contribuição nesse nível de complexidade;



OBSERVAÇÕES:

- ✓ Progressões do grau “D” de um nível para o grau “A” do nível seguinte são **verticais**;
- ✓ Priorização da Progressão Vertical;
- ✓ A Progressão Horizontal generalizada não analisa o mérito:

Evitar o caminho mais fácil nas situações de impasse. Ter em mente sempre o objetivo da carreira. Exemplo:

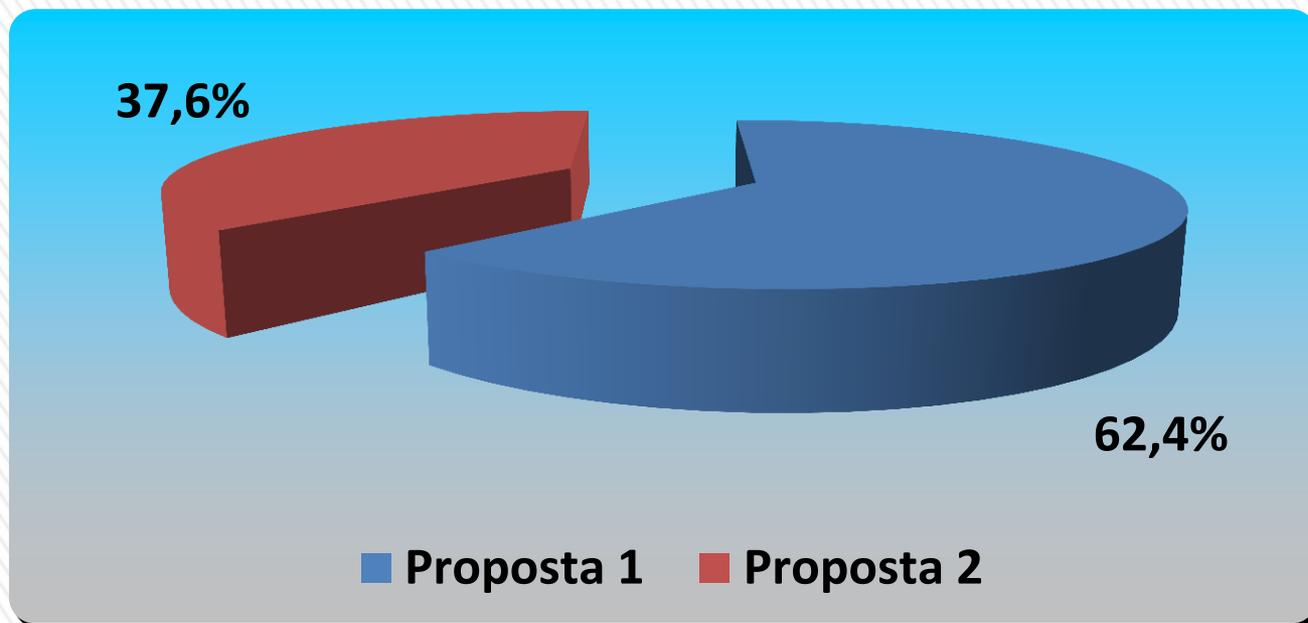
ATUAL	COLEGIADO	PROGRESSÃO
T1 A	T2	T1B
T1 A	T3	T1 B



❖ PROGRESSÕES VERTICAL E HORIZONTAL:

- ✓ Proposta mais votada = 1

Manter a situação atual: priorizar a progressão vertical e conceder progressão horizontal mesmo nos casos em que o servidor teria direito à progressão vertical:



Verdadeiro ou falso?

- 1. O servidor X é muito competente e tem uma formação que supera a exigida no seu trabalho. Logo, o nível de complexidade de suas tarefas é elevado.***



Verdadeiro ou falso?

- 1. O servidor X é muito competente e tem uma formação que supera a exigida no seu trabalho. Logo, o nível de complexidade de suas tarefas é elevado.***

FALSO



Verdadeiro ou falso?

2. O servidor que tem 30 anos de USP conquistou determinada maturidade, portanto ele atua no nível de complexidade 5 do seu grupo.



Verdadeiro ou falso?

2. O servidor que tem 30 anos de USP conquistou determinada maturidade, portanto ele atua no nível de complexidade 5 do seu grupo.

FALSO



FASE PRELIMINAR À ANÁLISE DAS AVALIAÇÕES

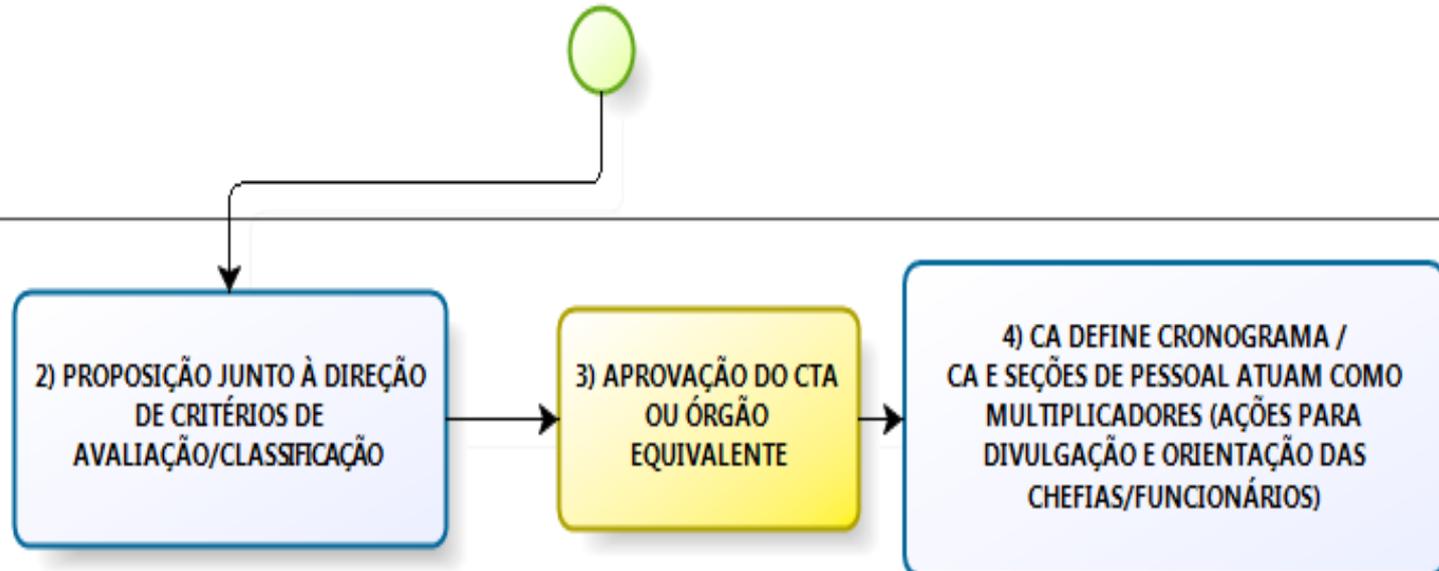


DRH

UNIDADE/ÓRGÃO

1) TREINAMENTO DOS CAS E
SEÇÕES DE PESSOAL

14) C



TREINAMENTO DAS SEÇÕES DE PESSOAL: (*previsão: 10/12/2012*)

- ✓ Conceitos e diretrizes da nova carreira (alinhamento/colaboração com os trabalhos dos CAs);
- ✓ O papel da Seção de Pessoal no processo de movimentação;
- ✓ Orientações gerais sobre currículo;
- ✓ Orientar em situações específicas durante o processo: transferências, afastamentos (Ofício DRH/CIRC/004/2012).



ATUAÇÃO DO CA (FASE PRELIMINAR À ANÁLISE DAS AVALIAÇÕES):

- ✓ Atuação como **multiplicador**: disseminar os conceitos da nova carreira (agente para mudança de cultura);
- ✓ Critérios específicos de avaliação/classificação: atuação do CA como **articulador** (negociação junto à direção; compartilhar a proposição dos critérios com os servidores e chefias etc.);



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:

➤ CRITÉRIOS GERAIS (formulário):

São parâmetros e referenciais para o diálogo e negociação durante as etapas de avaliação.

➤ CRITÉRIOS ESPECÍFICOS:

São complementares ao formulário e devem ser relacionados à avaliação do nível de entrega.

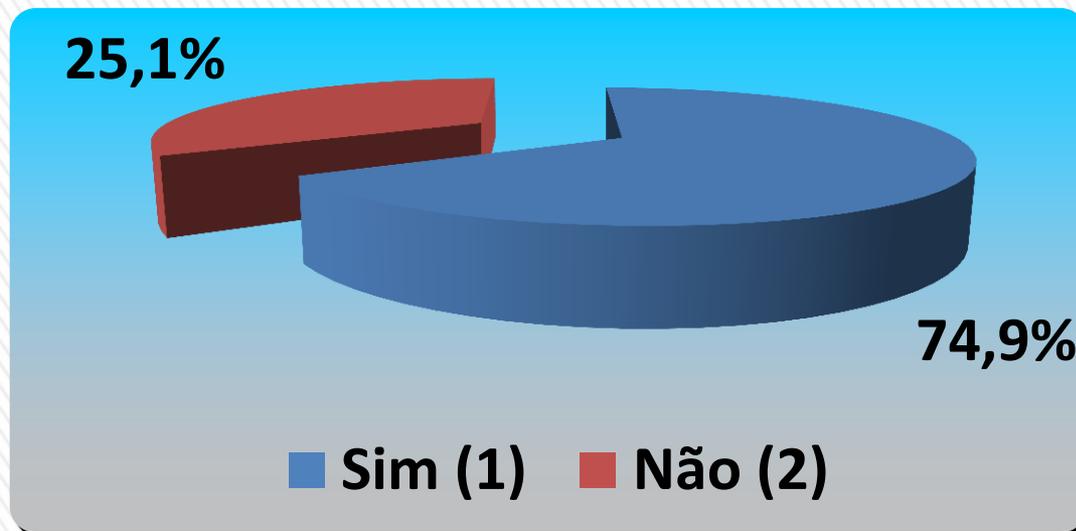
✓ Ex: Orquestra, Alimentação, Laboratório etc.



❖ FORMULÁRIOS:

- ✓ Proposta de complementação dos formulários (critério adicional para a descrição das complexidades):

A Unidade/Órgão, de acordo com as suas especificidades, elabora descrição complementar para cada complexidade, por grupo e faixa, ou ainda, por área, dependendo da necessidade.



CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO:

- Durante os treinamentos que antecederam a 1ª movimentação, foram indicados alguns critérios de classificação a título de sugestão, garantindo-se autonomia às Unidades/Órgãos para aplicá-los ou não, ou propor outros mais adequados à sua realidade.



EXEMPLOS DE CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO:

- ✓ Alguns critérios sugeridos foram:
 - Priorização do maior intervalo entre o nível atual e o avaliado (“Gap”). Exemplo:
 - 1º - B1 avaliado como B4 (diferença 3);
 - 2º - B3 avaliado como B5 (diferença 2);
 - 3º - B4 avaliado como B5 (diferença 1) ...

 - Priorização pelo nível de complexidade avaliado. Exemplo:
 - 1º - B5;
 - 2º - B4;
 - 3º - B3 ...



EXEMPLOS DE CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO:

- Combinação de critérios. Exemplo:

Prioridade 1 – “Gap”;

Prioridade 2 – Quando o valor do “Gap” é o mesmo, prioriza-se quem ocupa a menor faixa. Exemplo (“Gap” = 1):

1º - B1 avaliado como B2;

2º - B2 avaliado como B3;

3º - B3 avaliado como B4 ...



RECOMENDAÇÕES:

- ✓ Qualquer critério apresenta vantagens e desvantagens. É necessário efetuar avaliação cuidadosa dos impactos e consequências:

CRITÉRIO	VANTAGEM	DESVANTAGEM
Gap	Leva em consideração a “defasagem” como questão crítica.	Estimula a superavaliação. Servidores com menor “defasagem” também têm mérito.
Nível de complexidade avaliado.	Valoriza o servidor que atua no nível de complexidade maior.	Estimula a superavaliação. Servidores que atuam no nível de complexidade menor também têm mérito.
Menor enquadramento atual.	Favorece a redução da concentração nas faixas iniciais.	Servidores enquadrados em faixas superiores também têm mérito.



ATUAÇÃO DO CA (FASE PRELIMINAR À ANÁLISE DAS AVALIAÇÕES):

- ✓ É de competência do CA (a ser previsto em ofício) a definição do cronograma para a 2ª movimentação, fixando:
 - Prazos para cadastro e validação de currículo;
 - Data limite para entrega de formulários (**deverá ser posterior à divulgação dos critérios de classificação**);
 - Período de análise das avaliações;
 - Agenda de reuniões dos colegiados;
 - Datas para divulgação da lista de classificação e homologação pelo CTA/Órgão equivalente;
 - Prazo para recursos.
- 

Verdadeiro ou falso?

- 1. O critério de classificação pelo gap valoriza o servidor que atua no nível de complexidade maior.***



Verdadeiro ou falso?

1. O critério de classificação pelo gap valoriza o servidor que atua no nível de complexidade maior.

FALSO

→ S1 – S3 (gap = 2)

→ S3 – S4 (gap = 1)



Verdadeiro ou falso?

2. O critério de classificação pelo maior nível de complexidade avaliado estimula a superavaliação.



Verdadeiro ou falso?

2. O critério de classificação pelo maior nível de complexidade avaliado estimula a superavaliação.

VERDADEIRO



Verdadeiro ou falso?

3. O critério de classificação pelo menor enquadramento atual favorece a redução da concentração nas faixas iniciais.



Verdadeiro ou falso?

3. O critério de classificação pelo menor enquadramento atual favorece a redução da concentração nas faixas iniciais.

VERDADEIRO



FASE DA AVALIAÇÃO



FASE DA AVALIAÇÃO:

❖ 1ª INSTÂNCIA:

Avaliação direta do servidor contra parâmetros: **avaliação absoluta** → O principal objetivo é o desenvolvimento do servidor.

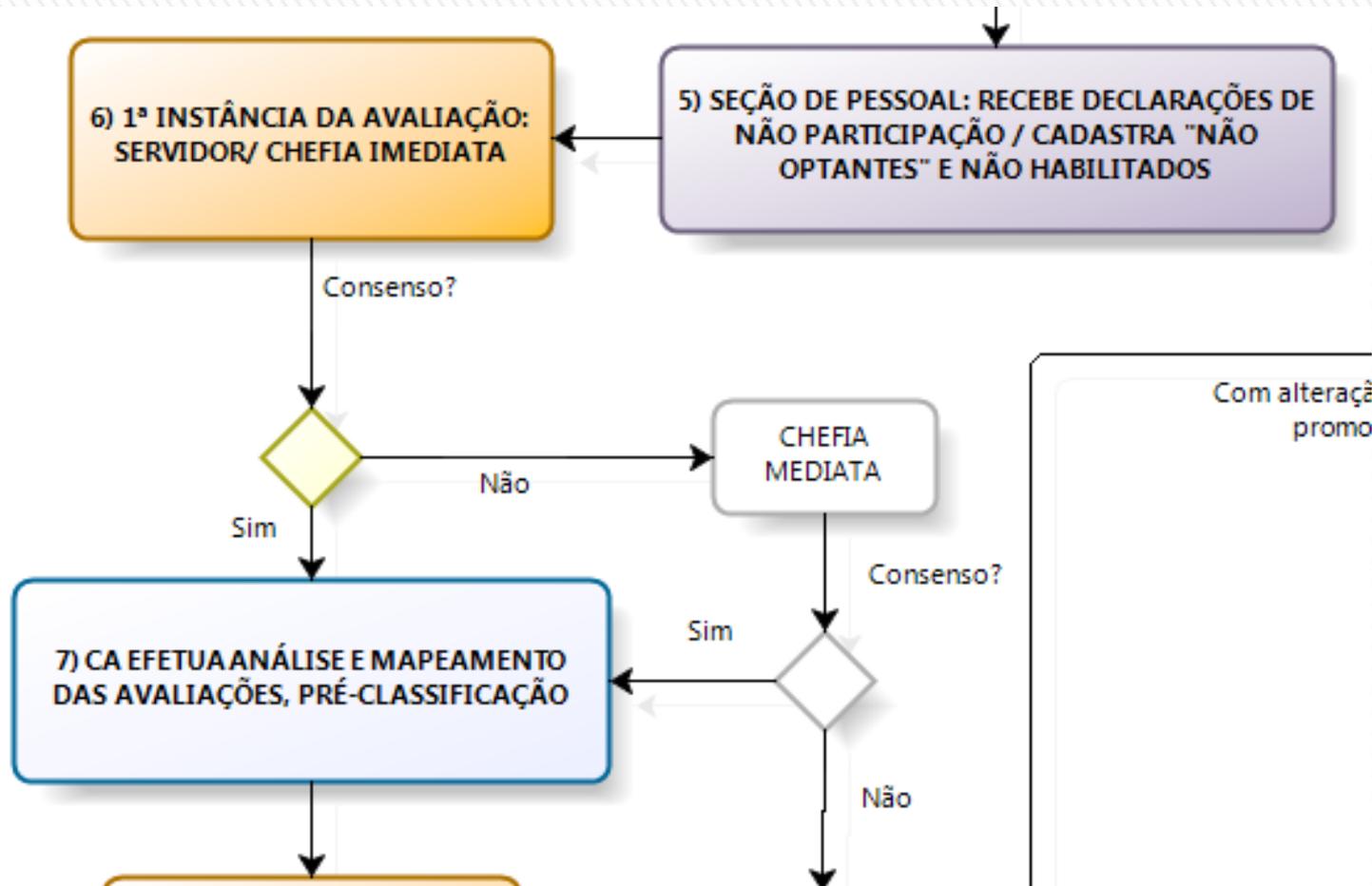
❖ 2ª INSTÂNCIA:

Avaliação do servidor em comparação a outros servidores: **avaliação relativa** → O principal objetivo é tomar decisões sobre a movimentação na carreira.

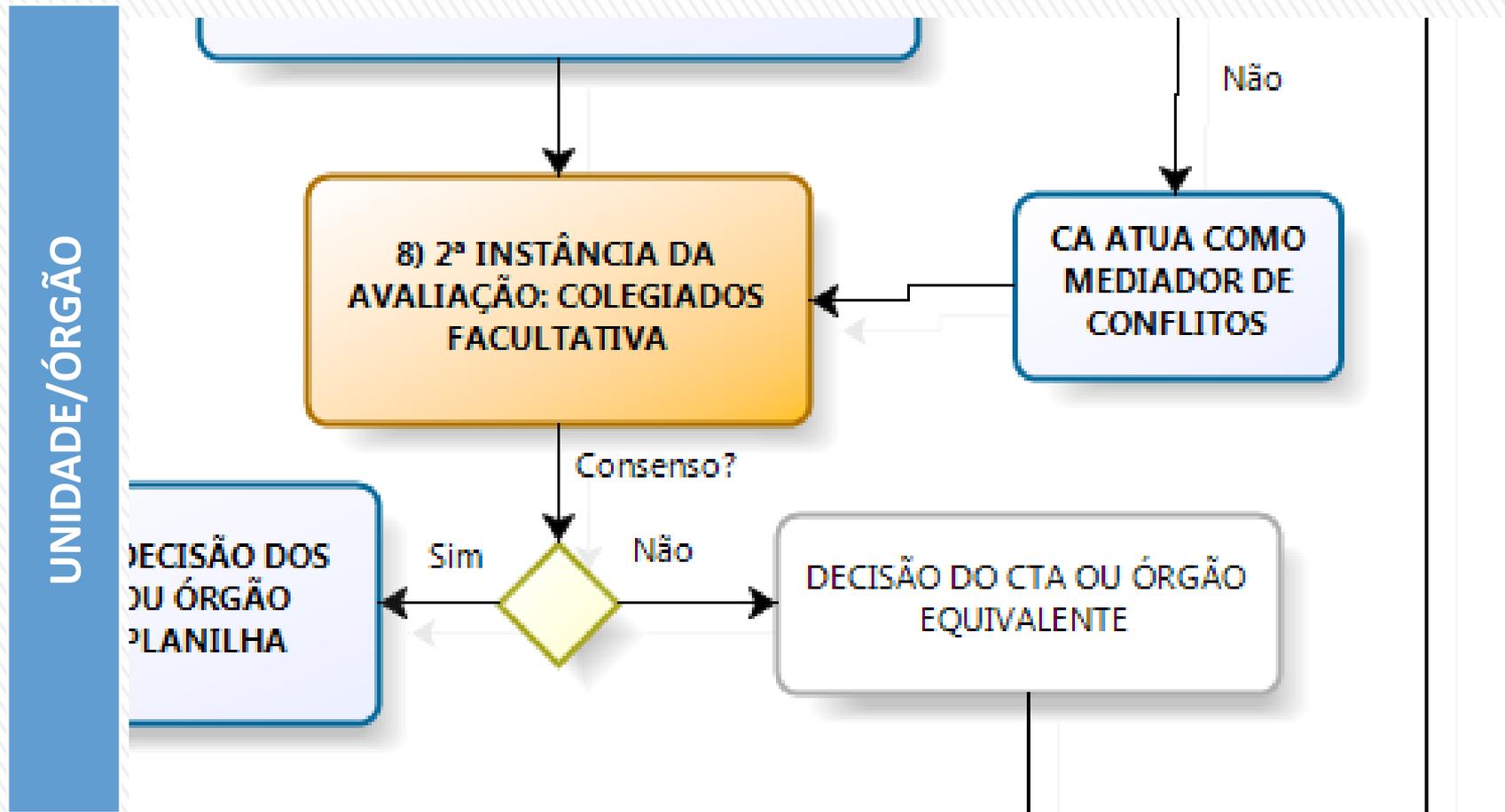


FLUXO DO PROCESSO

UNIDADE/ÓRGÃO



FLUXO DO PROCESSO



❖ PAPEL DO SERVIDOR:

- ✓ Fazer a auto-avaliação de acordo com os critérios estabelecidos;
- ✓ Refletir sobre suas atividades e avaliá-las de acordo com sua situação atual;
- ✓ Justificar a sua entrega em cada competência;
- ✓ Conversar com a sua chefia, expondo as razões pelas quais julga atuar em determinado nível de complexidade.



❖ PAPEL DA CHEFIA IMEDIATA:

- ✓ Avaliar o servidor, de acordo com os critérios (os mesmos utilizados na auto-avaliação);
- ✓ Refletir sobre as atividades do servidor e avaliá-las de acordo com a situação atual, justificando cada item analisado;
- ✓ Conversar com o servidor sobre cada ponto, visando ao consenso;
- ✓ Encaminhar ao CA a avaliação resultante do consenso;
- ✓ Atuar no Colegiado e dar *feedback* ao servidor do resultado da avaliação da 2ª instância;
- ✓ Colaborar para o aperfeiçoamento da carreira, atuando na disseminação das diretrizes e conceitos.



❖ PAPEL DO CA:

- ✓ Analisar as justificativas apresentadas nos formulários, verificando se há coerência entre as justificativas e o nível de complexidade avaliado para cada competência;
- ✓ Tomar as medidas necessárias quando ficar demonstrado, pela análise das justificativas, que há necessidade de alterar o resultado da avaliação;
- ✓ Dar encaminhamento à chefia mediata e atuar como mediador quando não houver consenso entre o servidor e a chefia imediata, e ao colegiado, quando o consenso não for alcançado com a chefia mediata.
- ✓ Organizar e coordenar as reuniões dos Colegiados (quando houver).



❖ PAPEL DOS COLEGIADOS:

- ✓ Os colegiados podem ser utilizados como parte do processo de movimentação para:
- ✓ Atuar no momento em que ocorre a avaliação relativa (comparação de servidores com servidores);
- ✓ Contribuir para a correção de sub ou superavaliações;
- ✓ Auxiliar nas situações de impasse ou conflito entre avaliadores e avaliados não solucionadas pela chefia mediata;
- ✓ Analisar as discussões com base na avaliação das competências.



PLANILHA DE CLASSIFICAÇÃO

GRUPO (BÁSICO, TÉCNICO OU SUPERIOR)

INFORMAÇÕES FUNCIONAIS			AVALIAÇÃO ABSOLUTA (servidor/chefia)					AVALIAÇÃO RELATIVA (colegiados)	CLASSIFICAÇÃO			RESULTADO	MOVIMENTAÇÃO PV / PH
nº USP	Nome	EA	NA	A	P	C	RA		1º critério	2º critério etc...	Desempates: Colegiado		
										1º			
										2º			
										3º			
										...			

LEGENDA:

EA = Enquadramento atual

NA = Nível Avaliado

A = Avaliação Atitudinal

P = Avaliação de Performance

C = Avaliação de Conhecimentos Complementares

RA= Requisitos de Acesso



Verdadeiro ou falso?

- 1. Atuar na disseminação das diretrizes e conceitos da carreira é também papel da chefia imediata.***



Verdadeiro ou falso?

- 1. Atuar na disseminação das diretrizes e conceitos da carreira é também papel da chefia imediata.*

VERDADEIRO



Verdadeiro ou falso?

2. A partir da análise comparativa, o colegiado pode indicar ajustes nas avaliações.



Verdadeiro ou falso?

2. A partir da análise comparativa, o colegiado pode indicar ajustes nas avaliações.

VERDADEIRO



FASE DA AVALIAÇÃO: FORMULÁRIO



FORMULÁRIO AJUSTADO

FORMULÁRIO AJUSTADO:

(WORKSHOP 05/11/2012)

- ✓ **1ª etapa:** avaliação nas 8 competências;
- ✓ **2ª etapa:** classificação no nível de complexidade;
- ✓ **3ª etapa:** avaliação atitudinal;
- ✓ **4ª etapa:** avaliação de performance;
- ✓ **5ª etapa:** avaliação dos conhecimentos complementares.
- ✓ Requisito de Acesso - RA



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 1ª etapa:

Avaliação nas 8 competências. Descrição das competências: Foram efetuadas algumas adequações no texto e revistas as situações de inconsistência entre níveis de complexidade.

Exemplo:

TRABALHO EM EQUIPE

FAIXA: T1

1. **Realiza suas atividades específicas e trabalha em harmonia com profissionais de outras equipes, contribuindo para o alcance de objetivos comuns; e**
2. **Demonstra compreender o papel de suas atividades no processo em que atua e conhecer os resultados esperados, participando das atividades de outras equipes ~~que não estão sob sua responsabilidade~~ **direta****



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 1ª etapa:

Explicações para clareza e síntese, extraíndo as ideias-chave que definem os itens de cada faixa:

Exemplo:

TRABALHO EM EQUIPE

FAIXA: T1	
EXPLICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none">1. Ao fazer o seu trabalho, interage em harmonia com profissionais de outras equipes.2. Participa de atividades que exigem o relacionamento com profissionais de outras áreas, sendo capaz de identificar o impacto das suas atividades no setor e em outros relacionados.



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 1ª etapa:

Quadro de variáveis para visualização esquemática, partindo de alguns "focos" que são relevantes para a distinção entre as faixas:

Exemplo:

TRABALHO EM EQUIPE

VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS	FAIXA: T1
CAPACIDADES	Compreende o papel de sua seção em relação às outras seções de sua Unidade.
PERFIL	Colaborador → Executa
TIPO DE ATIVIDADE QUE EXECUTA NO SETOR/ÁREA	Operacional



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 2ª etapa:

Classificação no nível de complexidade: foram inseridas definições das complexidades, por faixa, para orientação mais precisa e maior integração em relação à 1ª etapa;

Exemplo:

- Você entrega **no nível de complexidade T1**, se faz atividades padronizadas, sem autonomia decisória. Nesse nível de atuação, o servidor, em geral, está desenvolvendo as suas competências e habilidades para o exercício pleno das tarefas sob sua responsabilidade.



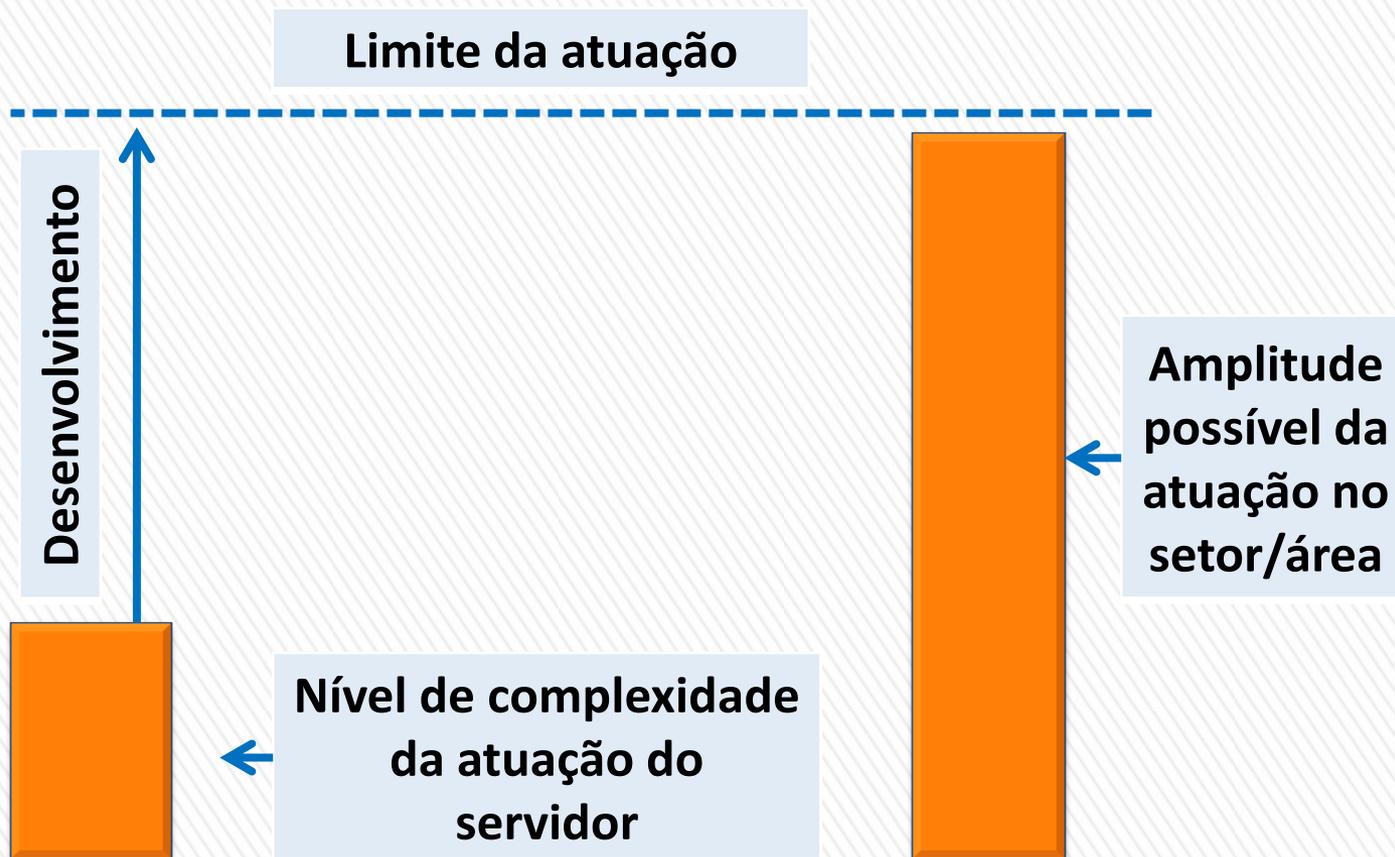
❖ **APERFEIÇOAMENTOS – 2ª etapa:**

Classificação no nível de complexidade: para a definição do nível de complexidade de cada faixa, foram levados em consideração 2 fatores:

- O grau de desenvolvimento do servidor; e
- O nível de complexidade das atividades que o setor/área comporta.



ENTREGA X CONTEXTO DO SETOR/ÁREA



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 3ª etapa:

Avaliação atitudinal:

- 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).



❖ APERFEIÇOAMENTOS – 4ª etapa:

Avaliação de performance:

- Excluído o fator “atendimento às normas”, não adequado como item de avaliação de desempenho (é 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).



❖ **APERFEIÇOAMENTOS – 5ª etapa:**

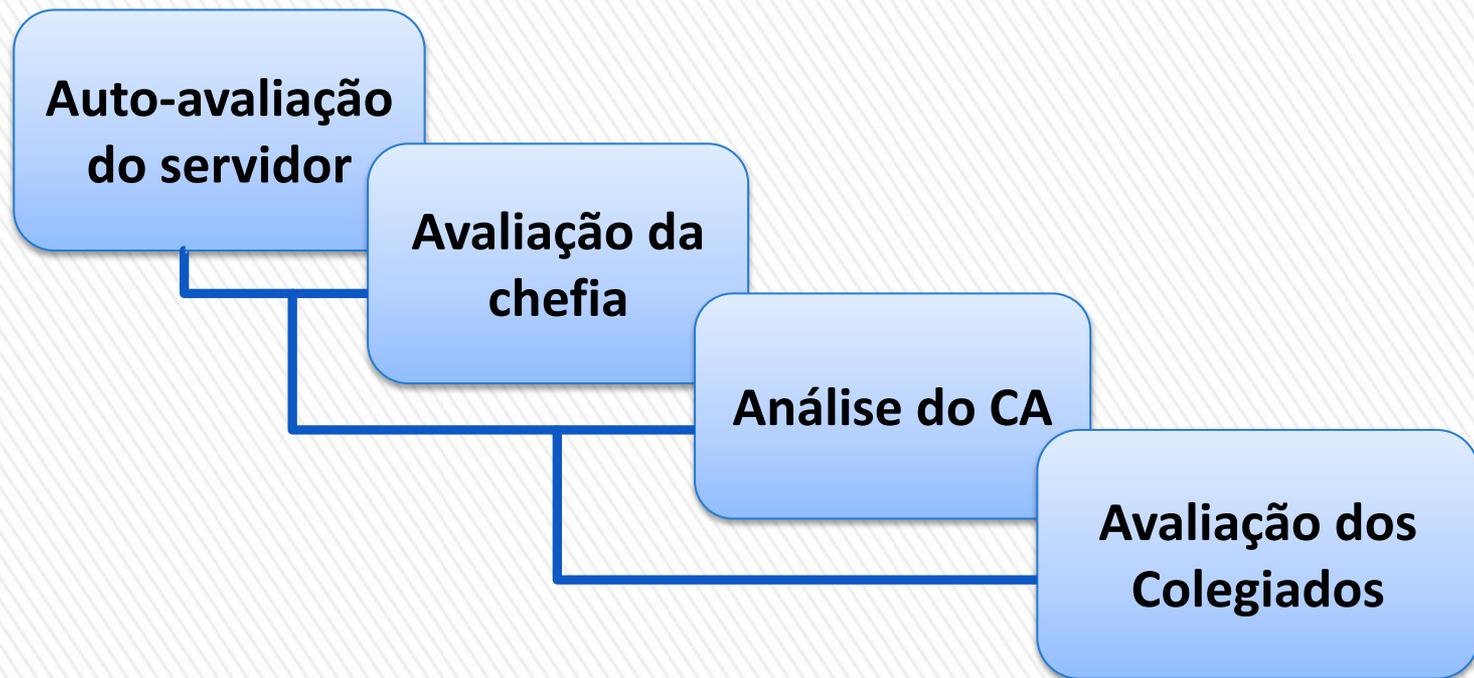
Avaliação de conhecimentos complementares:

- 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 (não constituem item de avaliação).



❖ **FORMULÁRIOS:**

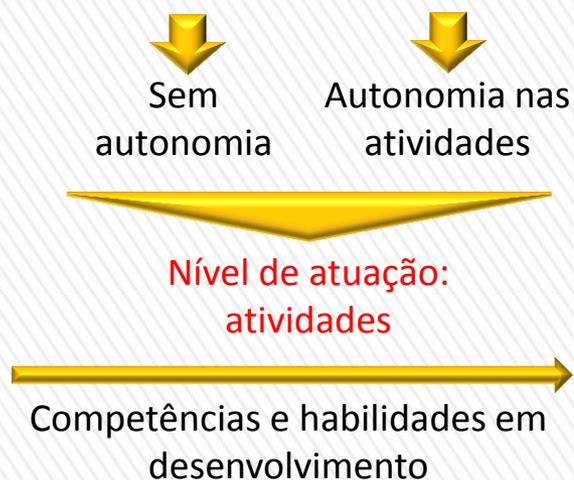
- ✓ Está em desenvolvimento a disponibilização dos formulários para preenchimento *on-line*:



ANÁLISE: COMPETÊNCIAS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE



	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 padronizadas	Atividades de análise	Atividades de Análise Auxilia na supervisão/ autonomia relativa	Atividades de organização/gestão Nível de atuação: setor relacionados	Coordenação Nível de atuação: setores relacionados
SUPERIOR	Atividades de análise	Avaliação crítica	Atividades de organização/gestão Supervisão/autonomia no setor	Planejamento e coordenação Nível de atuação: Unidade/Órgão	Coordenação Nível de atuação: Universidade e meio externo



FINALIZAÇÃO DO PROCESSO



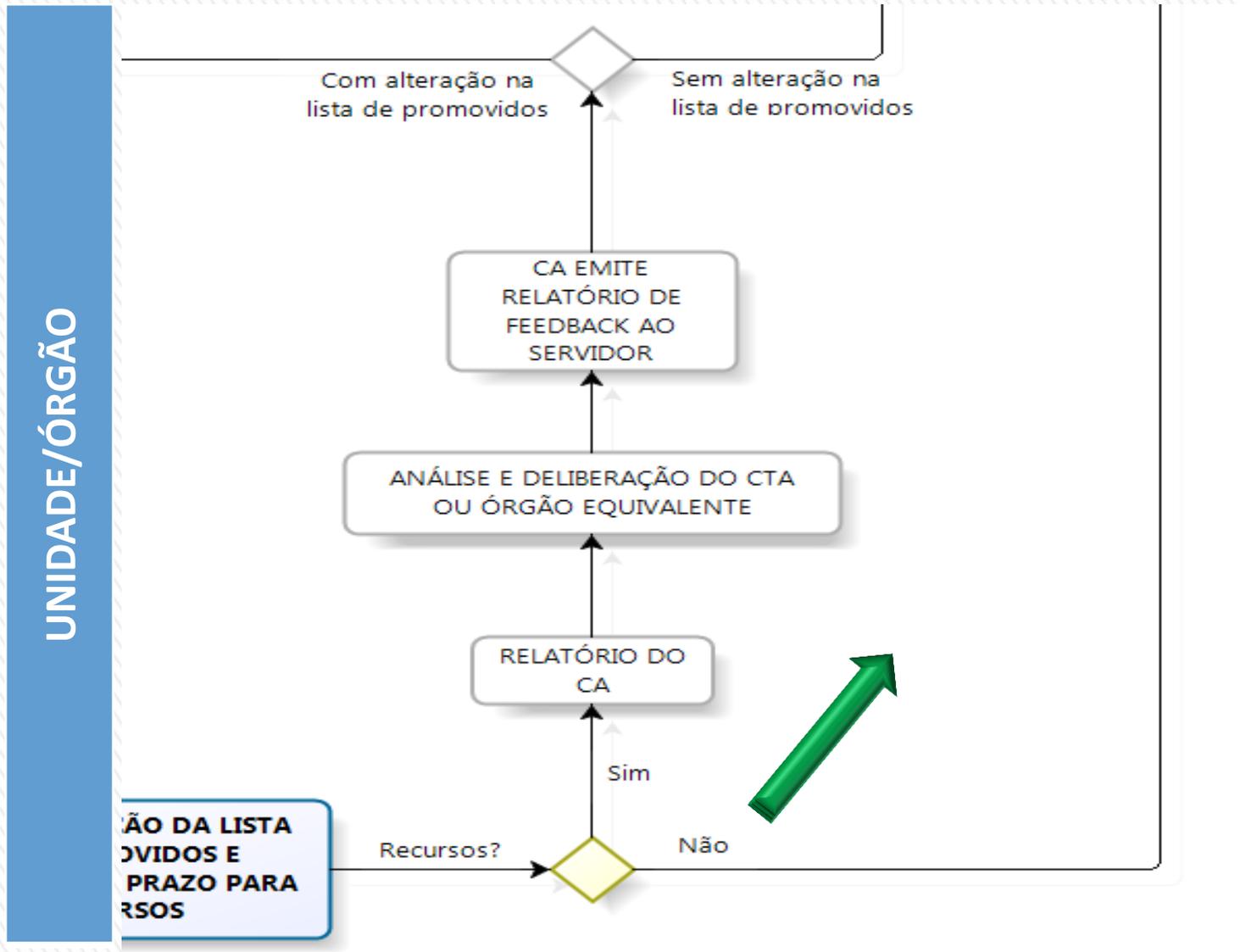
UNIDADE/ÓRGÃO

10) HOMOLOGAÇÃO
DO CTA OU ÓRGÃO
EQUIVALENTE

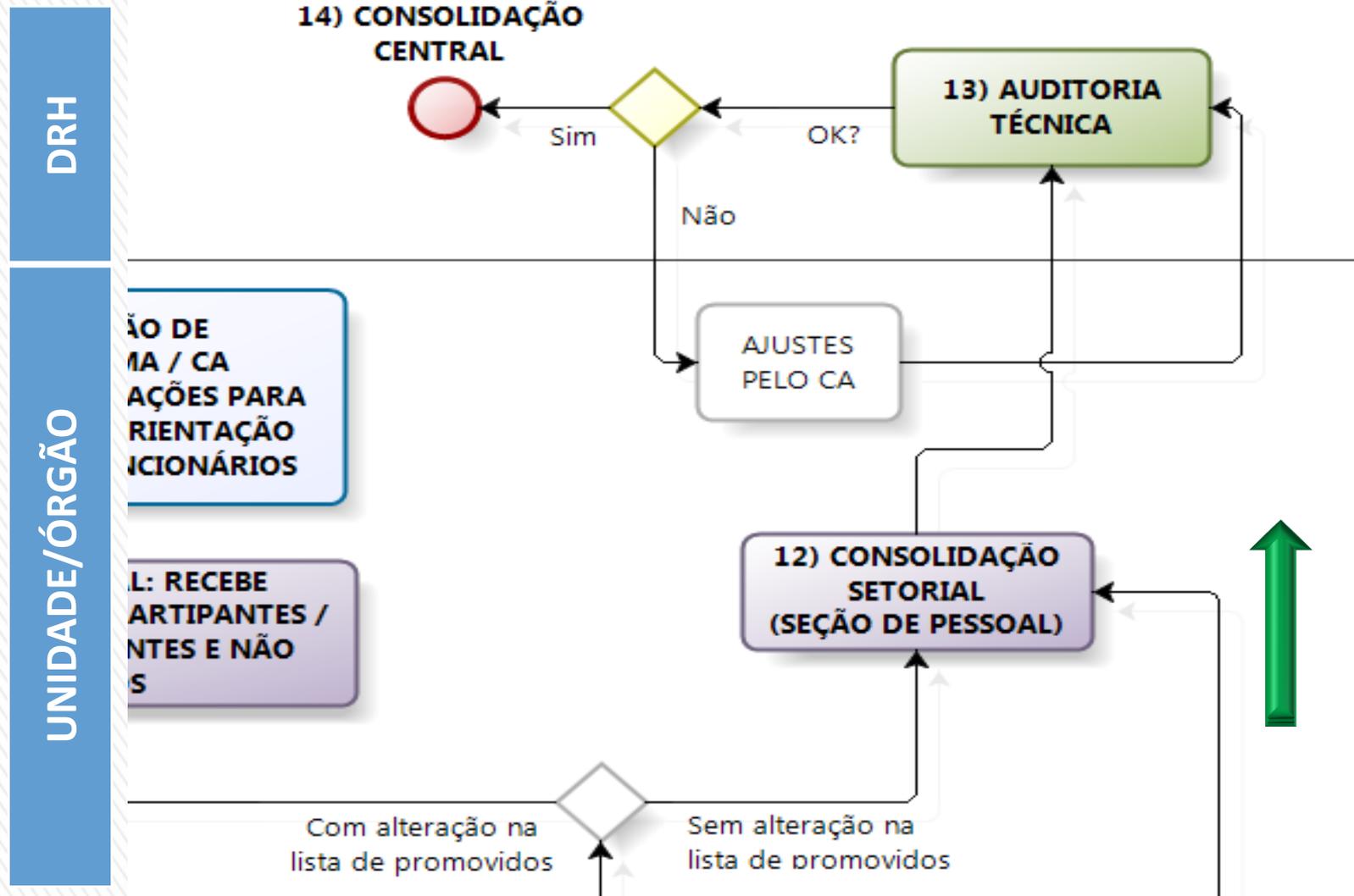
11) DIVULGAÇÃO DA LISTA
DE PROMOVIDOS E
ABERTURA DE PRAZO PARA
RECURSOS



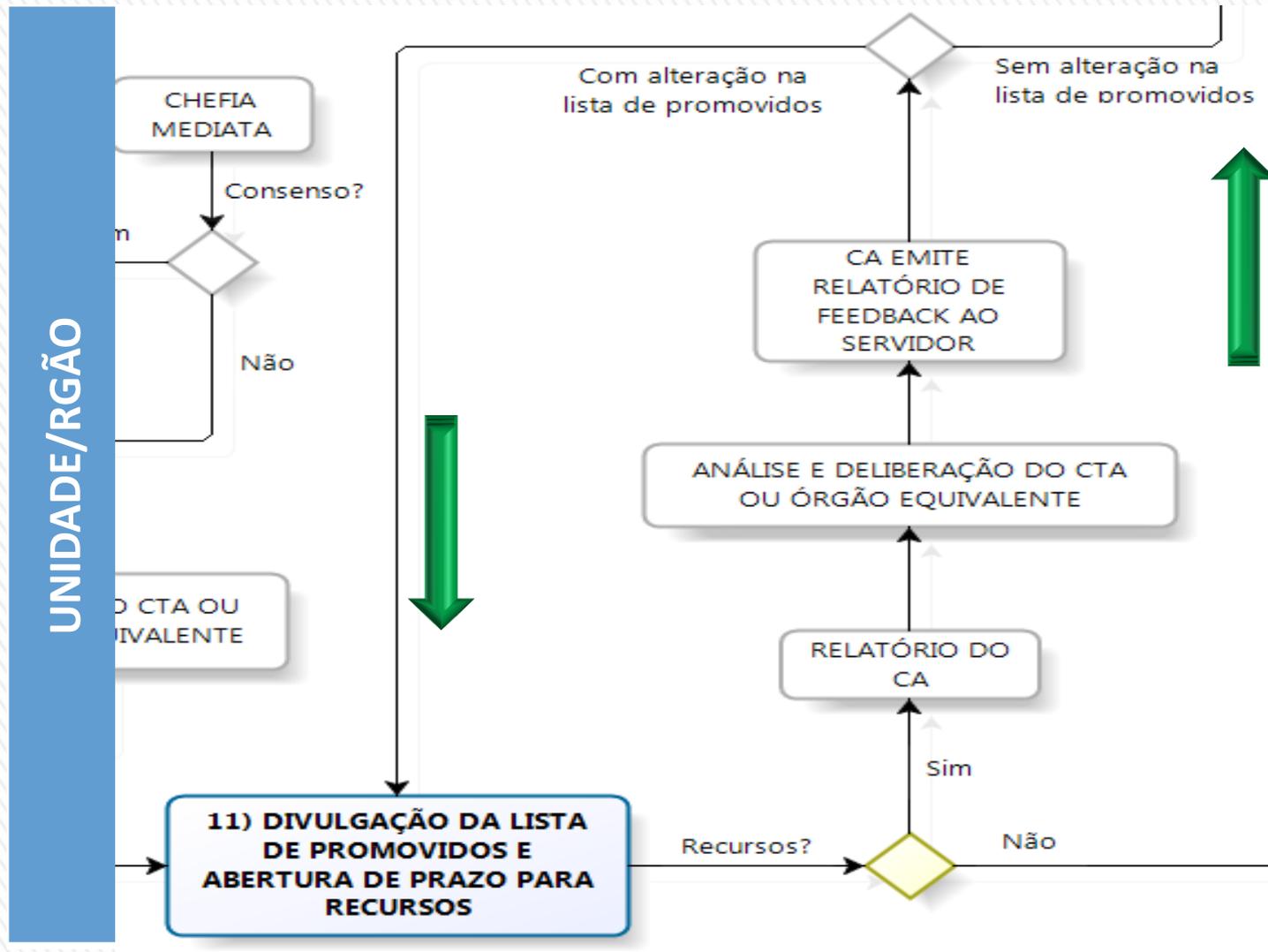
FLUXO DO PROCESSO



FLUXO DO PROCESSO



FLUXO DO PROCESSO



❖ LISTA DE PROMOVIDOS - RECOMENDAÇÕES:

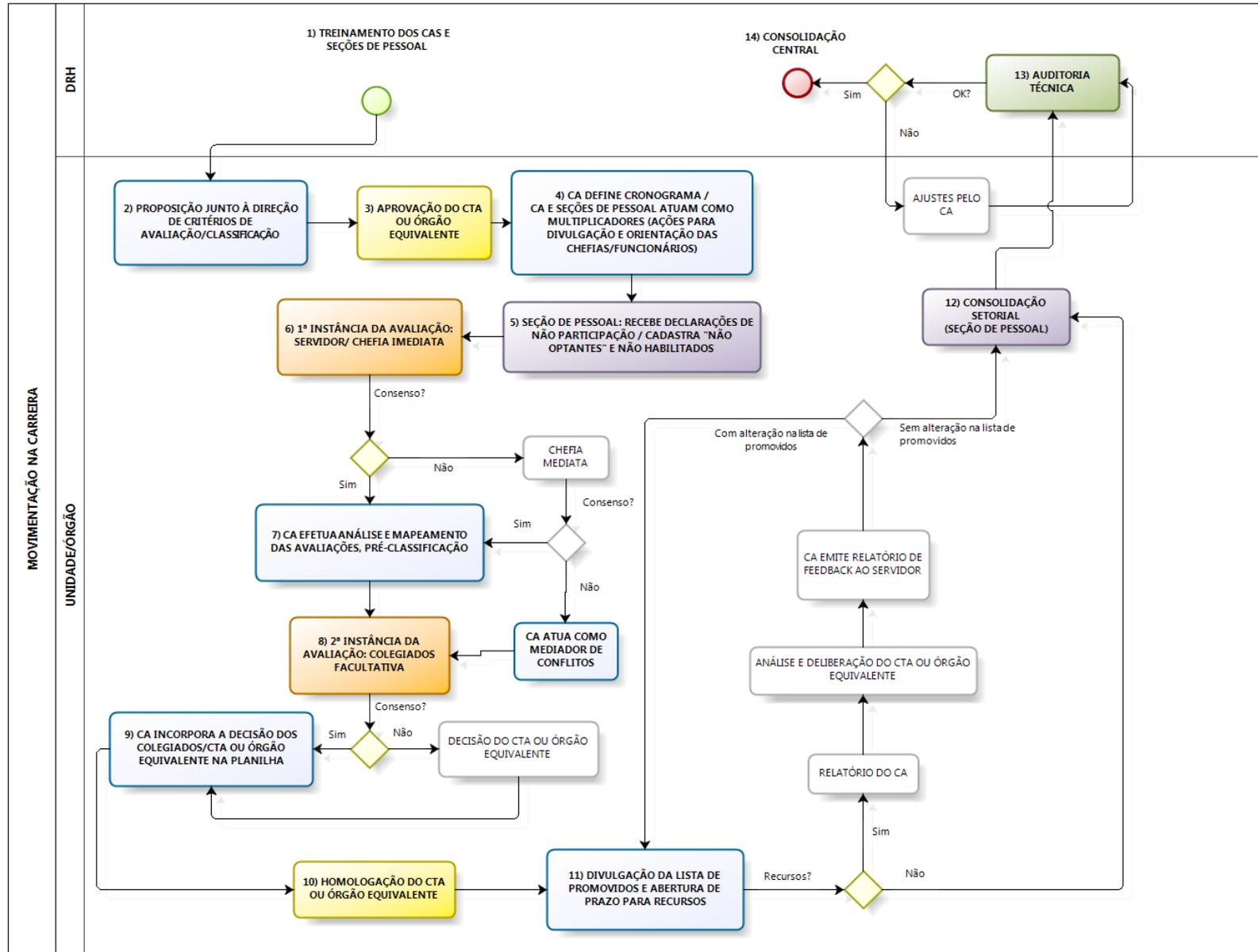
- ✓ Esclarecer que a lista de promovidos, divulgada após a homologação do CTA/Órgão equivalente, **é preliminar e poderá sofrer alteração após a análise dos recursos;**
- ✓ Divulgar **a lista de promovidos alterada** em função dos recursos;
- ✓ Divulgar que podem ocorrer **alterações na lista de promovidos**, dependendo das correções decorrentes da **auditoria técnica** (prevista na Resolução USP nº 5912/11).



❖ RECURSOS:

- ✓ A instância de recurso é o CTA/Órgão equivalente. O CA recebe, analisa e emite relatório, garantindo *feedback* ao servidor;
- ✓ O prazo de recurso é no máximo de **10 dias** corridos;
- ✓ Cabe **novo prazo de recurso apenas** aos servidores classificados para progressão que deixaram de ser promovidos em função do deferimento de recurso anterior ;





OBRIgADO!

CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA USP

