

REUNIÃO COM DIRIGENTES:

CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS CONSOLIDADOS PARA A 2ª MOVIMENTAÇÃO

DEZEMBRO/2012

CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA USP



AÇÕES	DATA
Reuniões com Dirigentes - Balanço geral da 1ª movimentação.	01 e 08/10/2012
Reunião com Assistentes - Balanço geral da 1ª movimentação.	15/10/2012
Encontros com os membros dos Comitês de Análise - Balanço geral da 1ª movimentação e discussão sobre as diretrizes e critérios para a 2ª movimentação.	17 e 29/10/2012
Workshop com representantes dos Comitês de Análise e membros da Comissão Paritária – Revisão dos formulários de avaliação e padronização de documentos.	05/11/2012
Treinamento dos Comitês de Análise – Diretrizes e critérios consolidados para a 2ª movimentação.	13 a 23/11/2012, 12 e 14/12/2012
Reunião com membros da Comissão Paritária – Discussão sobre as diretrizes da 2ª movimentação.	04/12/2012
Treinamento das Seções de Pessoal – Papel no processo e orientações gerais sobre o Currículo Marteweb.	10/12/2012



- **Apresentação dos critérios consolidados para a 2ª movimentação: ajustes nos formulários de avaliação** definidos no workshop realizado no dia 05/11/2012;
- **Diretrizes gerais definidas para a 2ª movimentação**, compreendendo o resultado dos encontros com os Comitês de Análise e reunião com a Comissão Paritária (Ofício VREA/CIRC/038/2012);
- **Papel das Chefias/Avaliadores, Comitês de Análise e Colegiados;**
- **Atuação dos Dirigentes e CTA/Órgão equivalente** no processo de movimentação.



OS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A 2ª MOVIMENTAÇÃO



FORMULÁRIO AJUSTADO

MODELO CONSOLIDADO NO *WORKSHOP* COM OS REPRESENTANTES DOS COMITÊS DE ANÁLISE:

- ✓ **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 – 1ª etapa:

OBSERVAÇÕES:

- ✓ Foi incluído o conectivo “e” entre cada uma das atividades descritas para indicar que o servidor deve atender a todos os itens;
- ✓ Preenchimento obrigatório das justificativas para comprovar o nível de entrega em cada competência, incluindo exemplos das atividades desenvolvidas pelo servidor.



1.1 TRABALHO EM EQUIPE: Interage e mantém o bom relacionamento com seus colegas, superiores e subordinados. Respeita os papéis de cada membro da equipe e contribui para a atuação positiva dos demais.

	T1	T2	T3	T4	T5	N.A.
DESCRIÇÃO	<p>1. Realiza <u>suas atividades</u> trabalhando em harmonia com <u>profissionais de outras equipes</u>, para o alcance de objetivos comuns; e</p> <p>2. Compreende o papel de <u>suas atividades no processo</u> e conhece os resultados esperados, participando <u>das atividades de outras equipes</u>.</p>	<p>1. Desempenha atividades que dão suporte à realização de <u>tarefas de outras equipes</u>, visando ao alcance dos resultados <u>esperados</u>; e</p> <p>2. Participa de discussões que visam à maior integração entre as ações do <u>processo em que atua</u>, contribuindo com <u>informações sobre as suas atividades</u>.</p>	<p>1. Contribui com a construção do consenso e compromete-se com a <u>equipe</u>, colaborando para o alcance <u>dos resultados</u>; e</p> <p>2. Colabora com a organização e distribuição <u>das atividades na equipe em que atua</u>, contribuindo com trocas de experiências e <u>informações referentes às suas responsabilidades</u>.</p>	<p>1. Participa ativamente <u>das atividades da sua equipe</u> e fornece suporte <u>aos colegas</u> para o alcance de objetivos; e</p> <p>2. Lida com as diferenças, respeitando e considerando diferentes experiências e pontos de vista; e</p> <p>3. Contribui para a construção do consenso da equipe, considerando as diferenças individuais e os desafios atribuídos a cada membro.</p>	<p>1. Organiza e distribui <u>as atividades</u> da sua <u>equipe</u>, contribuindo com informações <u>referentes às suas responsabilidades</u>; e</p> <p>2. Contribui para o aprimoramento das relações <u>entre as pessoas da equipe</u>, bem como estimula contribuições, visando à melhoria do desempenho <u>das atividades</u>; e</p> <p>3. Orienta a equipe de maneira a criar oportunidades de trocas de experiências e informações, estimulando a harmonia.</p>	
EXPLICAÇÃO	<p>1. Ao fazer o seu trabalho, interage em harmonia com profissionais de outras equipes; e</p> <p>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.</p>	<p>1. Presta apoio às atividades dos colegas de outras equipes, dependendo de supervisão apenas em situações específicas; e</p> <p>2. Relaciona-se com outras equipes, compartilhando conhecimentos do setor, sugerindo melhorias no fluxo do trabalho.</p>	<p>1. Contribui para sensibilizar e motivar a equipe em que atua para o alcance dos objetivos; e</p> <p>2. Auxilia na distribuição das tarefas para equipe, considerando as individualidades.</p>	<p>1. Assume a responsabilidade pela orientação da equipe de trabalho em relação às atividades desempenhadas; e</p> <p>2. Identifica as capacidades e potenciais da equipe para a realização do trabalho em conjunto; e</p> <p>3. Atua na motivação da equipe para a tomada de decisão, considerando as atividades distribuídas de acordo com os potenciais de cada um.</p>	<p>1. Planeja as atividades no setor, definindo os papéis de cada membro da equipe; e</p> <p>2. Estimula a integração dos membros da equipe, com vistas à melhoria do trabalho no setor; e</p> <p>3. Cria ambiente propício à troca de ideias e experiências entre os membros da equipe.</p>	
FAIXA	T1	T2	T3	T4	T5	
CAPACIDADES	Compreende o papel de sua seção em relação às outras seções de sua Unidade.	Compreende o papel de outras seções no processo em que atua.	Conhece bem as características da equipe.	Tem capacidade para identificar potenciais e tomar decisão.	Tem a capacidade de planejar atividades, definir papéis e integrar equipes.	
PERFIL	Colaborador → Executa	Colaborador → Executa	Análítico → Executa	Crítico → Supervisiona	Crítico → Supervisiona	
TIPO DE ATIVIDADE QUE EXECUTA NO SETOR/ÁREA	Operacional	Operacional e Análise	Operacional e Análise	Análise e Supervisão (com ou sem designação)	Análise e Supervisão (com ou sem designação)	



FORMULÁRIO AJUSTADO

Justifique e exemplifique o nível de entrega nesta competência (preenchimento obrigatório):



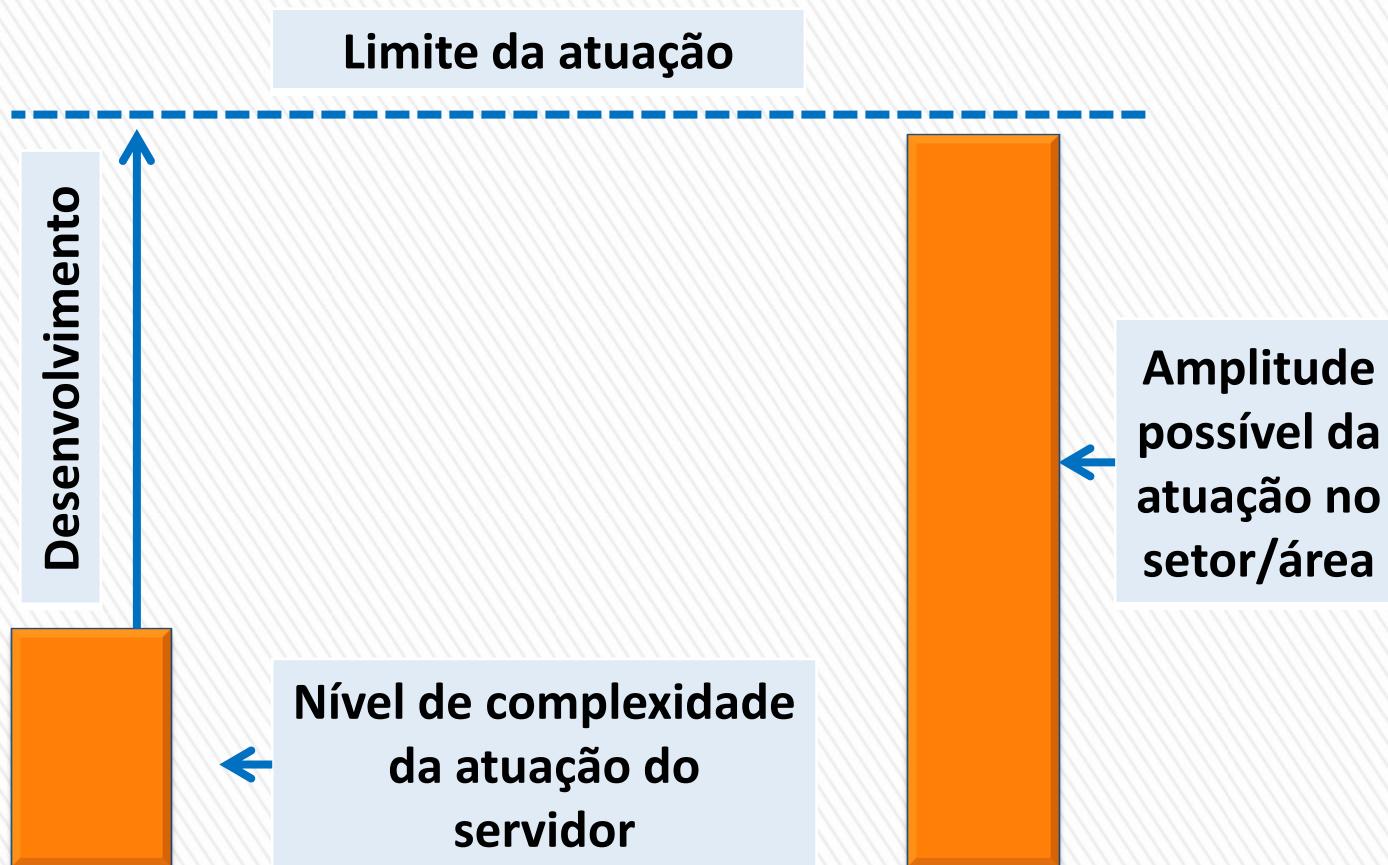
❖ APERFEIÇOAMENTOS – 2ª etapa:

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 – 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.



Transcreva a faixa indicada para cada uma das competências da 1ª etapa, conforme a natureza das atividades desenvolvidas e exigidas no setor/área em que você atua:

COMPETÊNCIA	NÍVEL AVALIADO NA 1ª ETAPA
1. TRABALHO EM EQUIPE	
2. ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE	
3. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	
4. VISÃO SISTÊMICA	
5. GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS	
6. GESTÃO DO CONHECIMENTO	
7. INOVAÇÃO	
8. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	
<p>Considerando a avaliação de cada competência, o RESULTADO com maior incidência e as orientações abaixo, indique o seu nível de complexidade no quadro ao lado (faixa T1, T2, T3, T4 ou T5).</p> <p>Observe que o nível de complexidade depende de 2 fatores para ser definido: o grau de desenvolvimento do servidor e a natureza do trabalho que é exigido no setor/área em que atua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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; ➤ Você entrega no nível de complexidade T2 se tem pleno domínio de suas atribuições e utiliza suas competências e habilidades, consolidadas no exercício de suas tarefas, realizando atividades não apenas padronizadas mas que também requerem análise, porque o setor em que você atua comporta atribuições dessa natureza; ➤ Você entrega no nível de complexidade T3 se tem pleno conhecimento e experiência das atividades do setor e colabora para a sua organização e aprimoramento, porque possui as capacidades e habilidades necessárias. Nesse nível, o servidor participa das atividades de acompanhamento e controle, auxiliando a supervisão de equipes, porque o setor prevê a realização desse tipo de atividade para o seu funcionamento; ➤ Você entrega no nível de complexidade T4 se consolidou a sua atuação nos níveis T1, T2 e T3 e, portanto, assume responsabilidade pela organização e gestão das atividades do setor, com ou sem designação, atuando diretamente no seu aprimoramento por meio da avaliação crítica dos processos em que atua, considerando os impactos nos setores relacionados. Nesse nível de complexidade, o servidor supervisiona equipes e/ou projetos, por designação ou não, de acordo com a natureza da área em que atua. ➤ Um servidor que entrega no nível de complexidade T5 é referência técnica para o grupo nos setores relacionados. Assume, com autonomia, a gestão das atividades do setor, liderando equipes sob sua responsabilidade, com ou sem designação. Avalia criticamente o contexto em que atua, participando de projetos que envolvem a colaboração entre setores. Nesse nível de complexidade, o servidor coordena equipes e/ou projetos, por designação ou não, de acordo com a natureza da área em que atua. 	



❖ 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).



Para o preenchimento desta avaliação, utilize a escala de 1 a 5, de acordo com o grau de envolvimento que você possui em relação às atitudes apresentadas.

VALORES	ATITUDES	DESDOBRA-MENTO	DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO				
				1	2	3	4	5
Valorização das pessoas: Respeitar as individualidades, sem discriminação de qualquer espécie. Propor e defender medidas em favor do bem-estar dos membros da Universidade e de seu aperfeiçoamento e atualização.	Respeito às individualidades	1. Respeita as diferenças	Compreende as diversidades preservando as individualidades, sem discriminação.					
		2. Valoriza a diversidade	Valoriza a pluralidade de opiniões e comportamentos, extraindo dela tudo o que contribui para o crescimento da equipe.					
	Desenvolvimento das pessoas	3. Estimula o desenvolvimento	Presta colaboração aos colegas e estimula seu crescimento, gerando oportunidades para que eles se atualizem e se aperfeiçoem.					
		4. Orienta o desenvolvimento	Estimula e orienta o desenvolvimento dos colegas/equipe para o seu aprimoramento.					
Superação: Persistir na superação de obstáculos e desafios com iniciativa e criatividade, visando à melhoria das atividades desenvolvidas na Universidade.	Superação/ realização	5. Realizador	Atua com o foco em realizações, canalizando esforços para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.					
		6. Persistente	Não desiste com facilidade, persistindo diante de dificuldades e obstáculos.					
		7. Comprometido	É comprometido e envolvido com a Instituição e seus valores, com seu trabalho e sua equipe.					
		8. Iniciativa	Tem iniciativa e identifica oportunidades, transformando-as em realizações.					
Senso de Urgência: Atuar de modo a estabelecer, criteriosamente, as prioridades na execução das atividades, atendendo, de maneira satisfatória, à demanda da Universidade e dos agentes que com ela se relacionam (sociedade, Estado, instituições públicas e privada etc.).	Senso de urgência	9. Define prioridades	Estabelece prioridades na execução de suas atividades, considerando a relevância e os impactos para a Universidade e os agentes que com ela se relacionam.					
		10. Concentração	É concentrado na execução de suas atividades, administrando adequadamente o tempo.					
Integridade: Agir com transparência, justiça, ética e responsabilidade nas interações e no contato com os agentes que se relacionam com a Universidade.	Integridade	11. Integridade	Compartilha e exercita os princípios e valores da Universidade, atuando no âmbito interpessoal, organizacional, social e ambiental de forma ética.					
		12. Transparência	Age de modo transparente, não omitindo informações e deixando claras as intenções e motivos de suas ações e decisões, que devem sempre ter respaldo legal, de acordo com as normas da Universidade e do serviço público em geral.					
		13. Senso de Justiça	Suas decisões se baseiam em análises impessoais e criteriosas da situação, transmitindo àqueles com quem interage um sentimento de justiça e imparcialidade.					
SUBTOTAL 1:								



❖ 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).



Para o preenchimento desta avaliação, utilize a escala de 1 a 5, de acordo com o seu desempenho em relação aos fatores apresentados.

FATORES	DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO				
		1	2	3	4	5
Administração do tempo	Estabelece prioridades e cumprir prazos em função das demandas.					
Qualidade	Realiza o trabalho com qualidade, seguindo os padrões estabelecidos e minimizando a necessidade de retrabalho.					
Produtividade	Utiliza recursos (materiais, tecnológicos etc.) de forma eficiente, atingindo os objetivos no tempo adequado.					
Solução de problemas	Propõe soluções visando a contornar as dificuldades que se apresentam.					
	TOTAL:					

LEGENDA:

1. Insuficiente
2. Regular
3. Satisfatório
4. Bom
5. 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).



Para o preenchimento desta avaliação, utilize a escala de 1 a 5, de acordo com o seu conhecimento em relação aos itens apresentados.

ITEM	DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos sobre a USP	Estrutura, valores e objetivos gerais relativos à Instituição.					
Conhecimentos sobre a Unidade/Órgão	Estrutura, padrões e processos específicos da Unidade/Órgão.					
Procedimentos	Principais procedimentos da Instituição relacionados a sua atividade.					
Regulamentação	Regras, normas e/ou preceitos legais pertinentes a sua área de atuação.					
Segurança	Normas e padrões de segurança no trabalho.					
Administração Pública	Conhecimentos das normas e princípios da Administração Pública.					
	TOTAL:					

LEGENDA:

1. Insuficiente
2. Regular
3. Satisfatório
4. Bom
5. Excelente



Exemplo de Requisitos de Acesso:

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. 	

- 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.

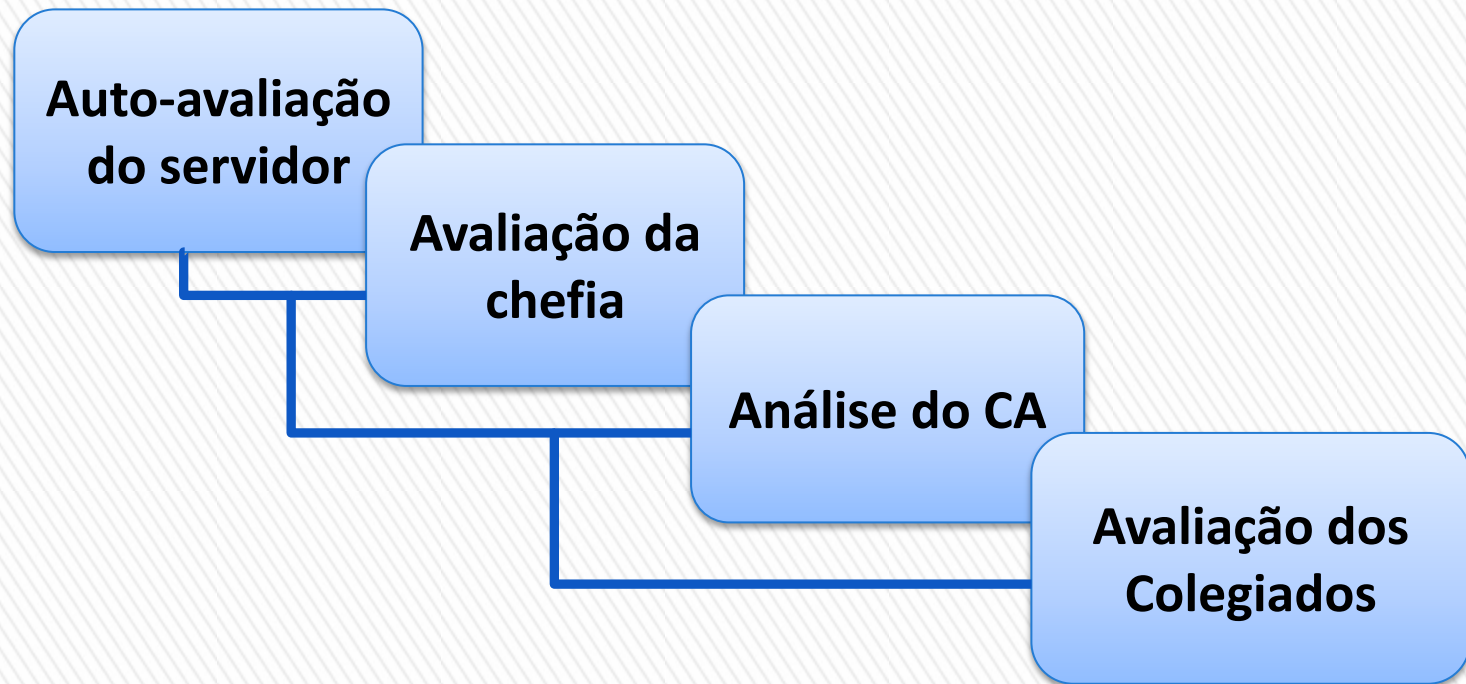


UTILIZAÇÃO DO REQUISITO DE ACESSO NO PROCESSO:

- Durante o treinamento dos CAs, foi **recomendado não utilizar o RA como fator de desempate**, pois:
 - 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.



- ✓ Os formulários serão disponibilizados *on-line* para preenchimento obrigatório através do sistema *Marteweb*. Previsão para a implantação: 21/12/2012.



DIRETRIZES GERAIS PARA A 2ª MOVIMENTAÇÃO



OFÍCIO VREA/CIRC/038/2012:

- Data de implementação da 2ª movimentação: **1º/03/2013**;
- Os **colegiados** podem ser utilizados como parte integrante do processo de movimentação, a critério do CTA/Órgão equivalente (definição com a Comissão Paritária);
- **Participam da 2ª etapa** todos os servidores enquadrados na carreira e contratados há mais de 33 meses na data da implementação (contrato atual iniciado até 1º/06/2010);
- Os **saldos residuais da 1ª movimentação** serão somados, respectivamente, aos valores das cotas de cada grupo definidos na 2ª movimentação;
- Os **saldos residuais da 2ª movimentação**, esgotadas as possibilidades de progressão por mérito (verticais e horizontais) e observados os critérios adotados, poderão ser transpostos de um grupo para outro.



DELIBERAÇÕES NOS ENCONTROS COM OS COMITÊS DE ANÁLISE:

- **Mantém-se a orientação da 1ª movimentação em relação à priorização das progressões verticais**, podendo ocorrer promoções horizontais para aproveitamento do saldo residual;
- **As Unidades/Órgãos podem definir critérios adicionais para a descrição das complexidades:** de acordo com as suas especificidades, podem elaborar descrição complementar para cada complexidade, por grupo e faixa, ou ainda, por área, dependendo da necessidade.



O PAPEL DAS CHEFIAS/AVALIADORES, COMITÊS DE ANÁLISE E COLEGIADOS



✓ Atuação das **Chefias/Avaliadores**,

- Avaliam o servidor de acordo com os critérios estabelecidos;
- Refletem sobre as atividades do servidor, justificando cada item analisado;
- Mantêm diálogo com o avaliado, visando ao consenso;
- Colaboram para o aperfeiçoamento da carreira, atuando na disseminação e aplicação das diretrizes e conceitos da nova carreira;



✓ Compete aos **Comitês de Análise**:

- Atuar como mediadores quando não houver consenso entre chefias/avaliadores e servidores;
- Analisar as justificativas dos formulários e tomar as medidas necessárias quando houver necessidade de alterar o resultado da avaliação;
- Organizar e coordenar o processo de movimentação na Unidade/Órgão, inclusive os colegiados (se adotados), mantendo diálogo com o CTA/Órgão equivalente.



- ✓ Papel dos **Colegiados** (se adotados):
 - Atuam no momento em que ocorre a avaliação relativa (comparação de servidores com servidores);
 - Contribuem para a correção de sub ou superavaliações;
 - Auxiliam nas situações de impasse ou conflito entre chefias/avaliadores e servidores não solucionadas pela chefia mediata;
 - Analisam as discussões com base na avaliação das competências.



ATUAÇÃO DO DIRIGENTE E CTA/ÓRGÃO EQUIVALENTE



- ✓ Atuação dos **Dirigentes** no processo de movimentação:
 - Desenvolvem trabalho de **sensibilização das chefias/avaliadores** nas Unidades/Órgãos com o intuito de fortalecer:
 - O compromisso na condução do processo avaliatório;
 - A participação e envolvimento nos Colegiados (se adotados);
 - O papel como disseminadores e agentes de implementação das diretrizes e princípios da nova carreira.
 - Dão suporte aos trabalhos dos membros dos Comitês de Análise, incentivando a participação dos suplentes.



- ✓ Atuação do **CTA/Órgão equivalente** no processo de movimentação:
 - Decidem quanto à utilização dos colegiados como parte integrante do processo de movimentação na Unidade/Órgão;
 - Analisam e deliberam em relação à proposição de critérios de classificação e eventuais critérios adicionais;
 - Apreciam os recursos interpostos, de acordo com relatório técnico elaborado pelo Comitê de Análise;
 - Aprovam e homologam o resultado final do processo;
 - Dão suporte às ações do Comitê de Análise, que assume papel central na organização e coordenação do processo de movimentação na Unidade/Órgão.



OBRIgADO!

CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA USP

