

ENCONTRO COM OS MEMBROS DOS COMITÊS DE ANÁLISE

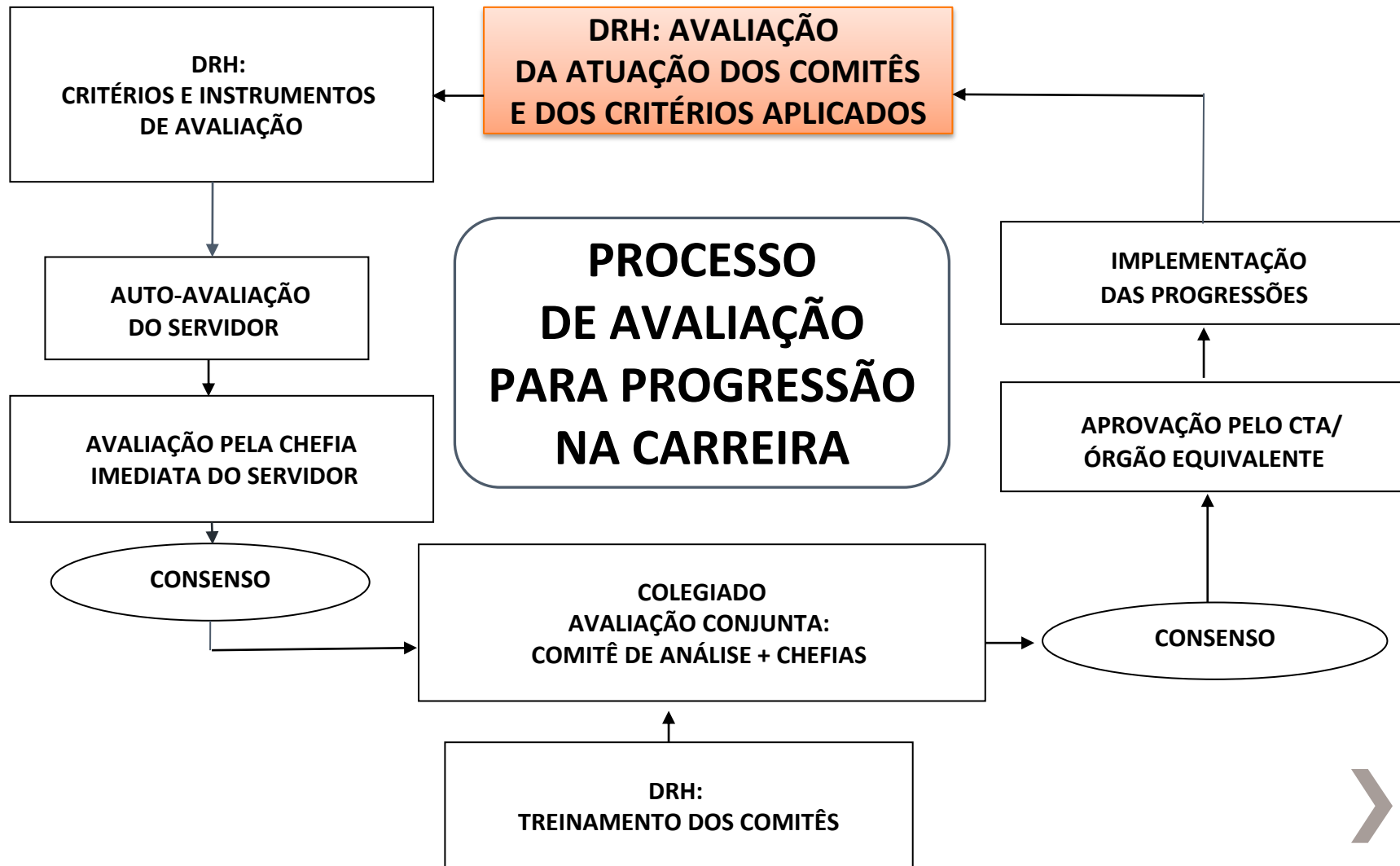
CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA USP



TÓPICOS:

- ✓ **BALANÇO GERAL DA 1ª MOVIMENTAÇÃO**
- ✓ **DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA A PRÓXIMA MOVIMENTAÇÃO**



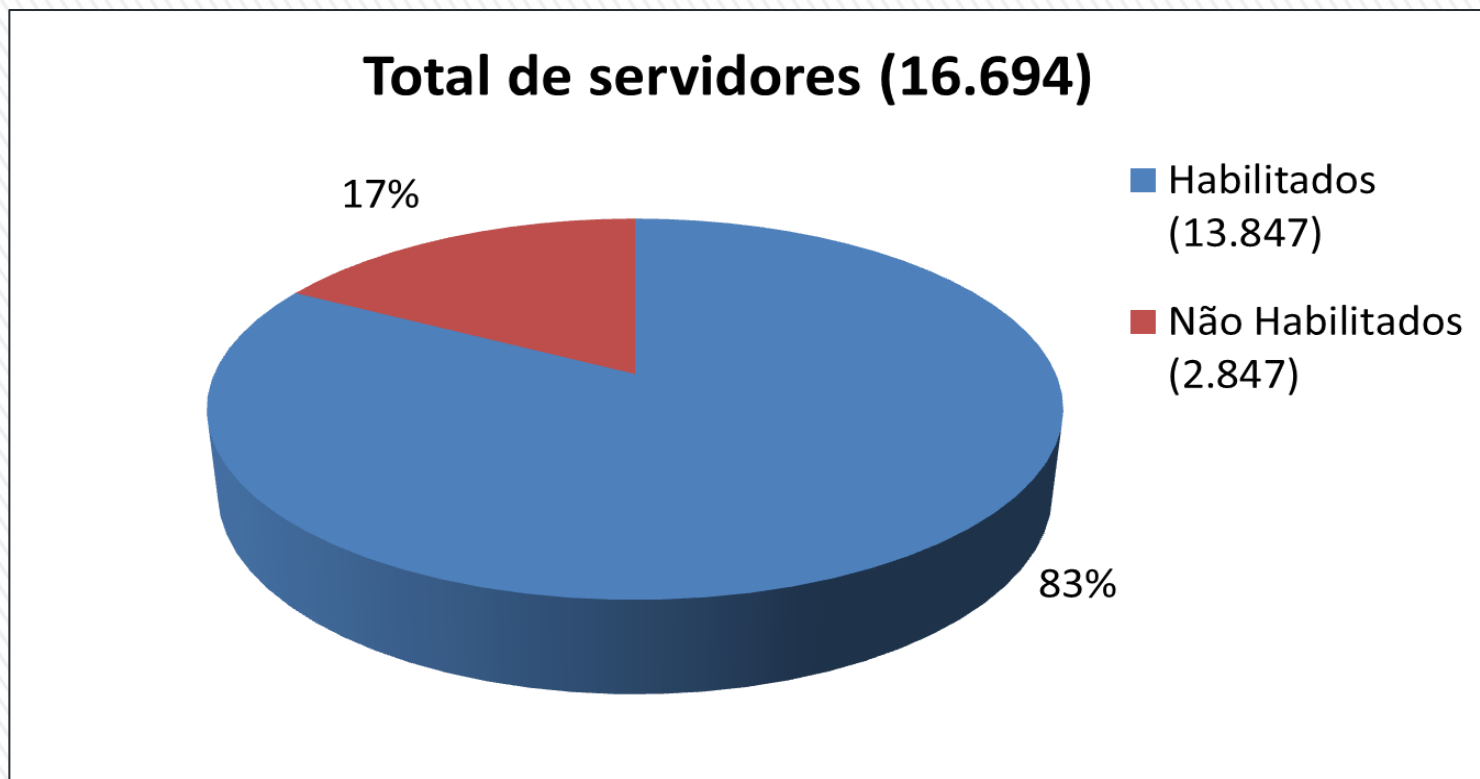


CRONOGRAMA – DRH / CAs:

AÇÕES	PREVISÃO
Encontro com os membros dos CAs no interior	29/10/2012
Reunião com representantes dos CAs (<i>workshop</i>)	05/11/2012
Treinamento dos CAs em São Paulo	09, 12, 13 e 14/11/2012
Treinamento dos CAs no interior	22 e 23/11/2012
Implementação da 2ª movimentação	01/03/2013

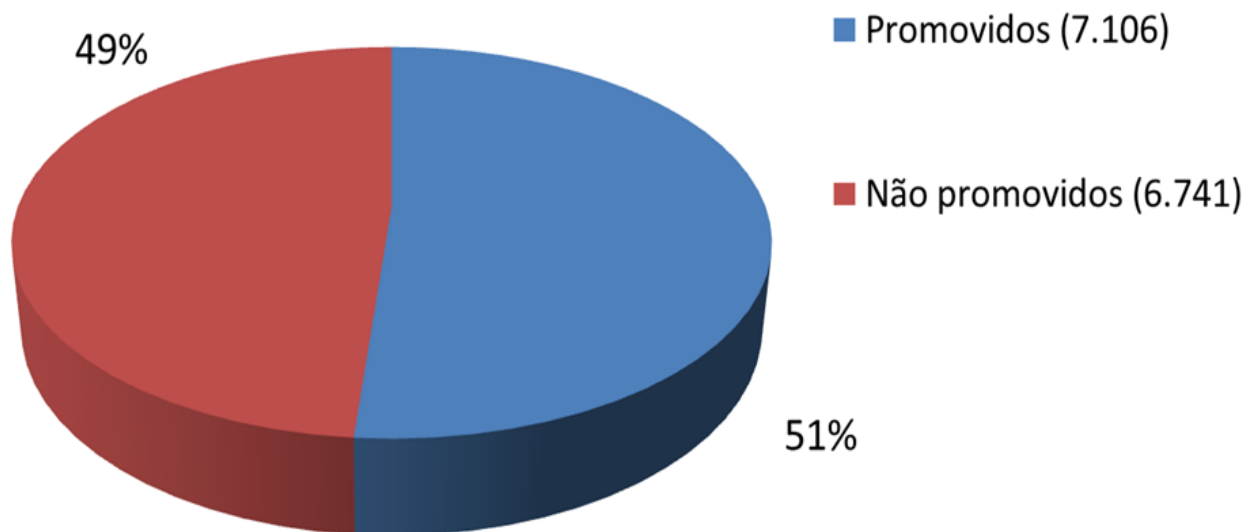


BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO



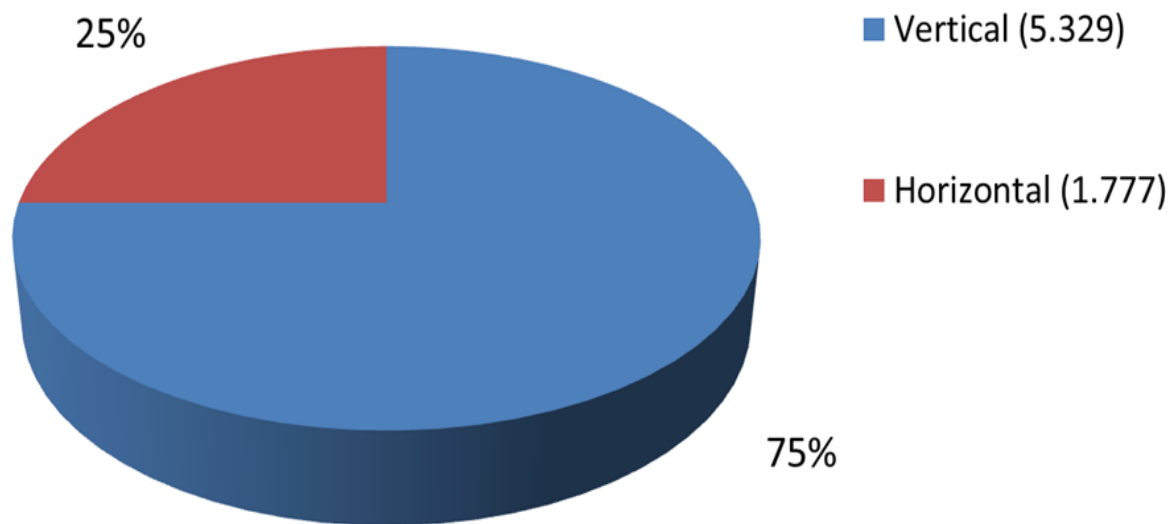
BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO

Total de habilitados (13.847)



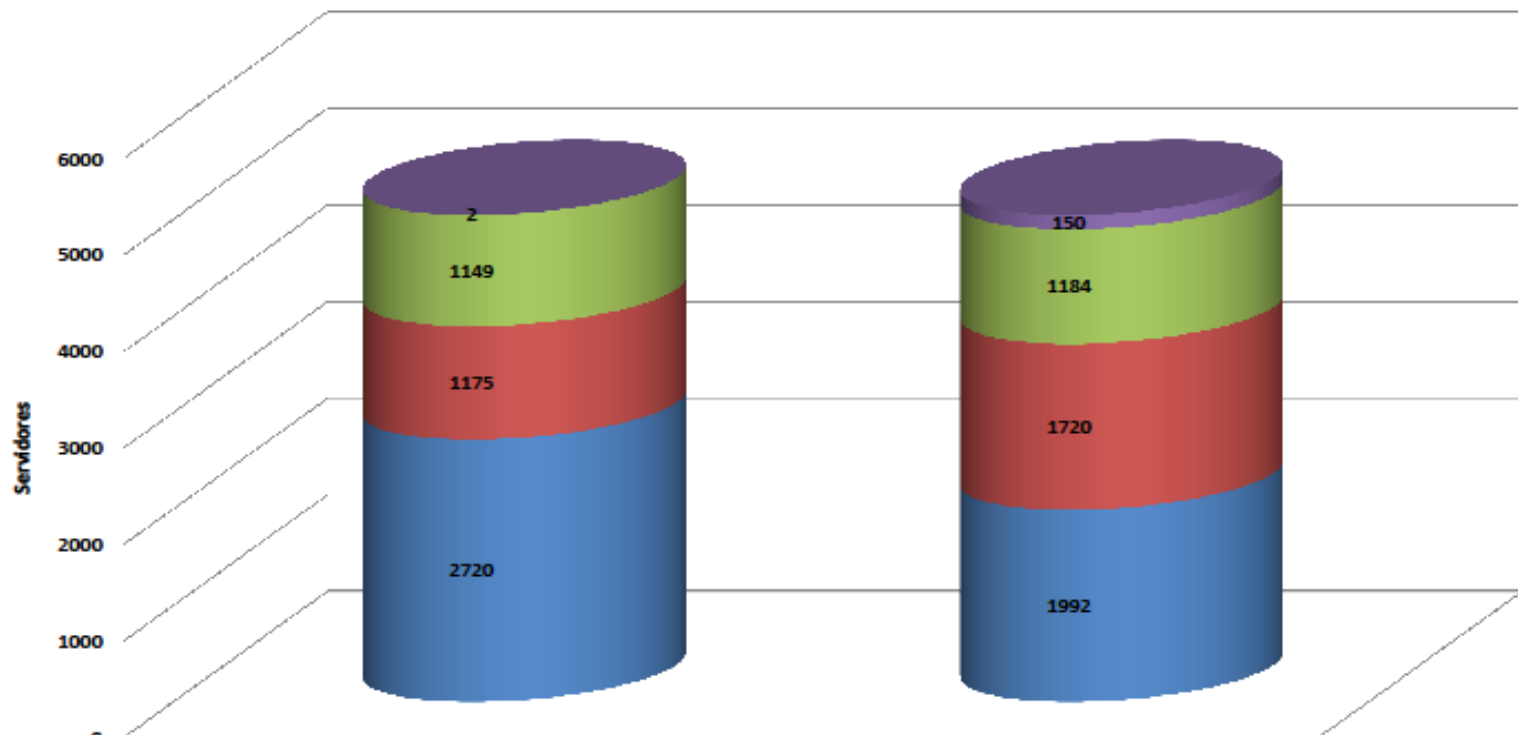
BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO

Total de promovidos (7.106)



BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO

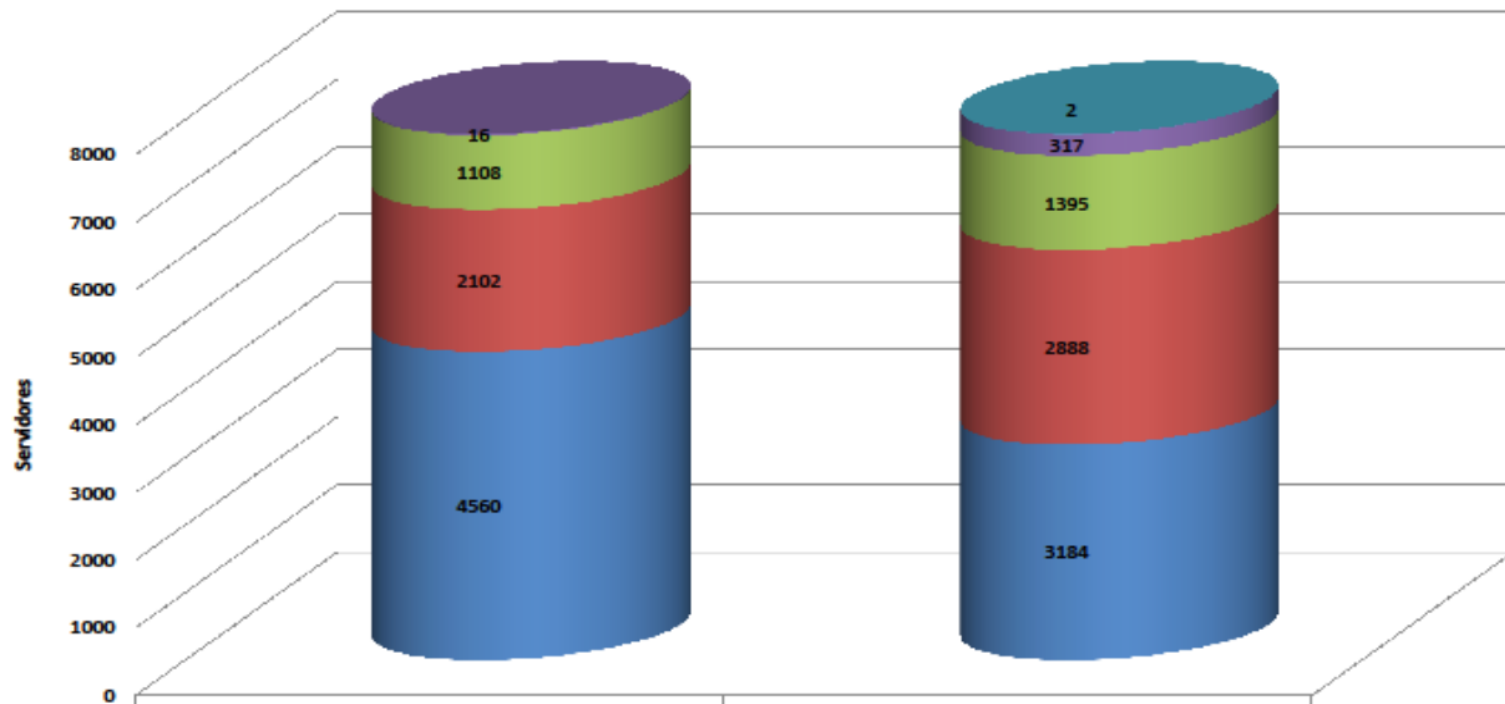
Distribuição dos servidores - Básico



	Nov/11	Jun/12
■ Básico 4	2	150
■ Básico 3	1149	1184
■ Básico 2	1175	1720
■ Básico 1	2720	1992

BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO

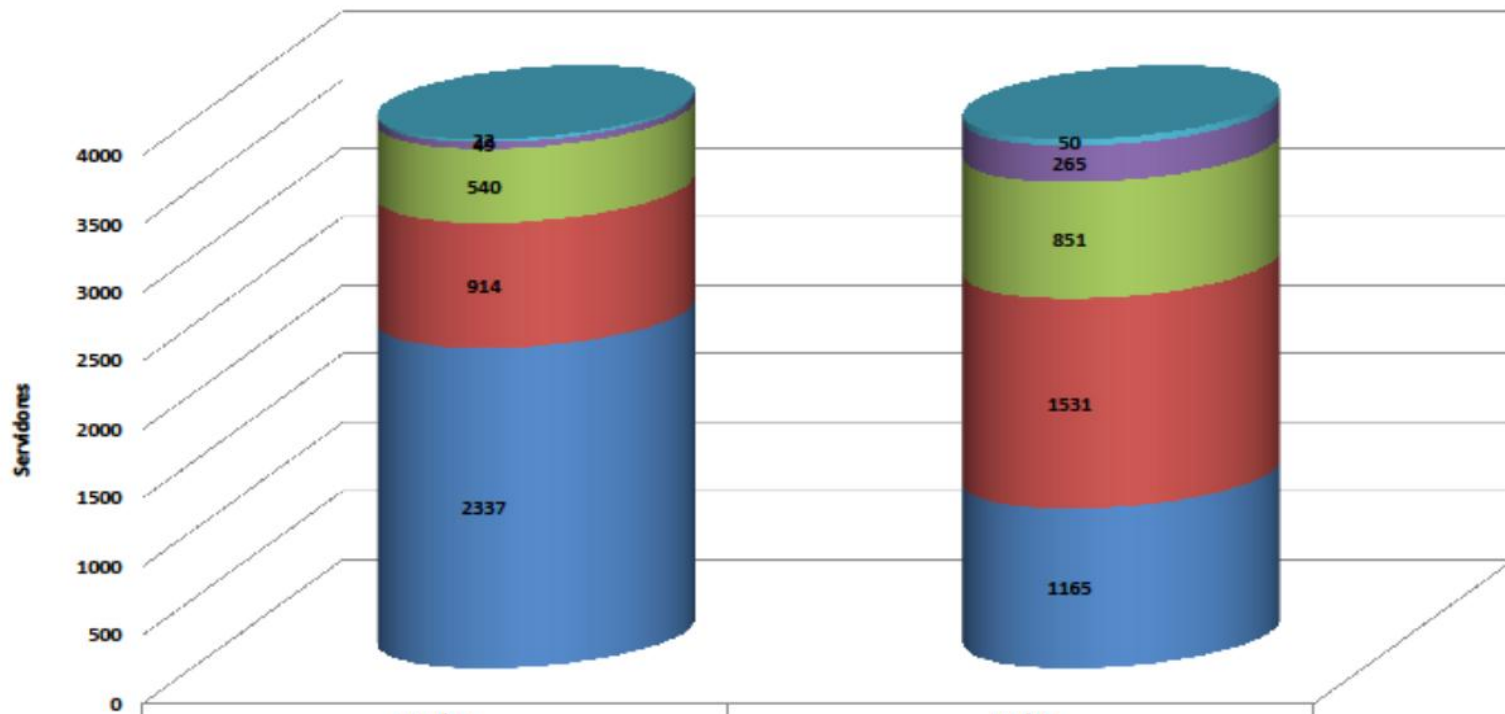
Distribuição dos servidores - Técnico



	Nov/11	Jun/12
Técnico 5		2
Técnico 4	16	317
Técnico 3	1108	1395
Técnico 2	2102	2888
Técnico 1	4560	3184

BALANÇO DA 1ª MOVIMENTAÇÃO

Distribuição dos servidores - Superior



	Nov/11	Jun/12
Superior 5	22	50
Superior 4	49	265
Superior 3	540	851
Superior 2	914	1531
Superior 1	2337	1165

AUDITORIA TÉCNICA:

Está prevista no artigo 11 da Resolução USP nº 5.912/11:

“Competirá ao Departamento de Recursos Humanos adotar os mecanismos administrativos necessários, visando a auditoria técnica do processo”.



OBJETIVOS DA AUDITORIA:

➤ **Verificar:**

- **Se os procedimentos adotados pelas Unidades/Órgãos atenderam às regras gerais definidas pelo DRH;**
- **Se foram respeitados os critérios adicionais estabelecidos pelas Unidades/Órgãos;**
- **O atendimento aos princípios e conceitos da nova carreira.**

➤ **Viabilizar a consolidação dos processos;**

➤ **Auxiliar na identificação das melhores práticas.**



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

1. Critérios de avaliação de competências e níveis de complexidade.

Objetivos:

- Mapear o grau de complexidade das atividades desenvolvidas;
- Identificar o posicionamento dos servidores na carreira;
- Estabelecer propostas para remuneração, capacitação e desenvolvimento.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

1. Critérios de avaliação de competências e níveis de complexidade.

Pontos positivos:

- Foram aplicados pela maioria das Unidades/Órgãos;
- Proporcionaram amplos debates sobre as competências;
- Estimularam os servidores a refletirem sobre o próprio trabalho;
- Algumas Unidades, mesmo dispondo de recursos, promoveram apenas os servidores que tiveram mérito pelo resultado das avaliações.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

1. Critérios de avaliação de competências e níveis de complexidade.

Pontos a melhorar:

- Avaliação de complexidade confundida com avaliação de desempenho;
- Superavaliações distorceram o resultado final;
- Algumas Unidades/Órgãos definiram a progressão por eleições, negociações do colegiado sem relação com os critérios, priorização da promoção horizontal etc.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

2. Divulgação das ações dos CAs nas Unidades/Órgãos.

Objetivo:

- **Contribuir para a transparência do processo de movimentação.**



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

2. Divulgação das ações dos CAs nas Unidades/Órgãos.

Pontos positivos:

- Contribuir para a transparência do processo de Comitês que realizaram reuniões de esclarecimentos com os avaliadores e avaliados;
- Comitês que atuaram como facilitadores no preenchimento dos formulários;
- Comitês que reproduziram o treinamento do DRH;
- Utilização de canais de comunicação (e-mail, página no site da Unidade, plantão de dúvidas etc.).



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

2. Divulgação das ações dos CAs nas Unidades/Órgãos.

Pontos a melhorar:

- **Algumas Unidades modificaram os critérios já divulgados e não fizeram nova divulgação;**
- **Alguns CAs divulgaram critérios sem prévia aprovação do CTA;**
- **Ampliar os canais de comunicação.**



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

3. Critérios de prioridade aplicados pelas Unidades/Órgãos.

Objetivo:

- Estabelecer regras de classificação de acordo com a visão estratégica da Unidade/Órgão.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

3. Critérios de prioridade aplicados pelas Unidades/Órgãos.

Pontos positivos:

- Estabelecimento de critérios a partir de ampla discussão nas Unidades/Órgãos;
- Unidades/Órgãos que procuraram aplicar critérios de prioridade adequados às suas especificidades;
- Atribuição de pesos a competências específicas de acordo com a expectativa da Unidade/Órgão em relação aos servidores.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

3. Critérios de prioridade aplicados pelas Unidades/Órgãos.

Pontos a melhorar:

- Evitar a adoção de critérios excludentes como:

Não permitir a promoção de servidores enquadrados em determinado nível ou que foram contemplados pelo PAC;

Utilizar pontuação pelo tempo USP, impossibilitando a progressão dos servidores mais novos.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

4. Colegiados (CA + avaliadores).

Objetivo:

- Estimular o debate entre os envolvidos no processo, por meio de argumentos embasados nos critérios, permitindo a equalização das avaliações.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

4. Colegiados (CA + avaliadores).

Pontos positivos:

- Estimularam o amadurecimento dos envolvidos;
- Permitiram aos avaliadores desenvolver visão crítica em relação ao processo;
- Possibilitaram a identificação de sub ou superavaliações;
- Proporcionaram a interação com outras áreas.



PRINCIPAIS ITENS AUDITADOS:

4. Colegiados (CA + avaliadores).

Pontos a melhorar:

- **Avaliadores inibidos ou inflexíveis quando questionados sobre as avaliações;**
- **Muitos avaliadores enfatizaram o comportamento ao invés da complexidade e entrega;**
- **Estimular o envolvimento de todos os avaliadores;**
- **Feedback aos servidores que tiveram suas avaliações reformuladas.**



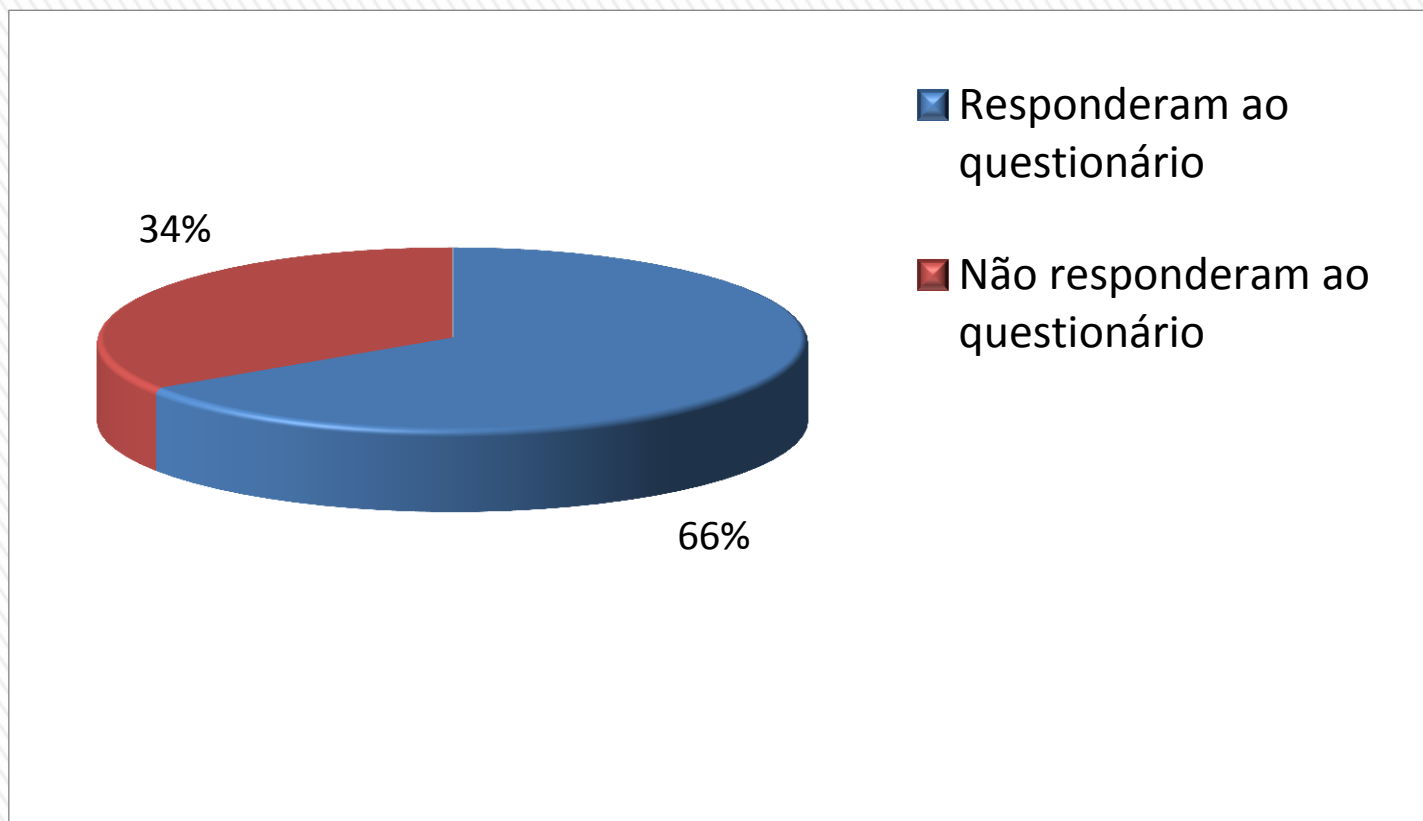
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

OBJETIVOS:

- **Conhecer mais de perto a visão que os integrantes dos CAs têm do processo;**
- **Auxiliar na definição do panorama da primeira movimentação;**
- **Identificar os pontos críticos que precisam de maior atenção.**

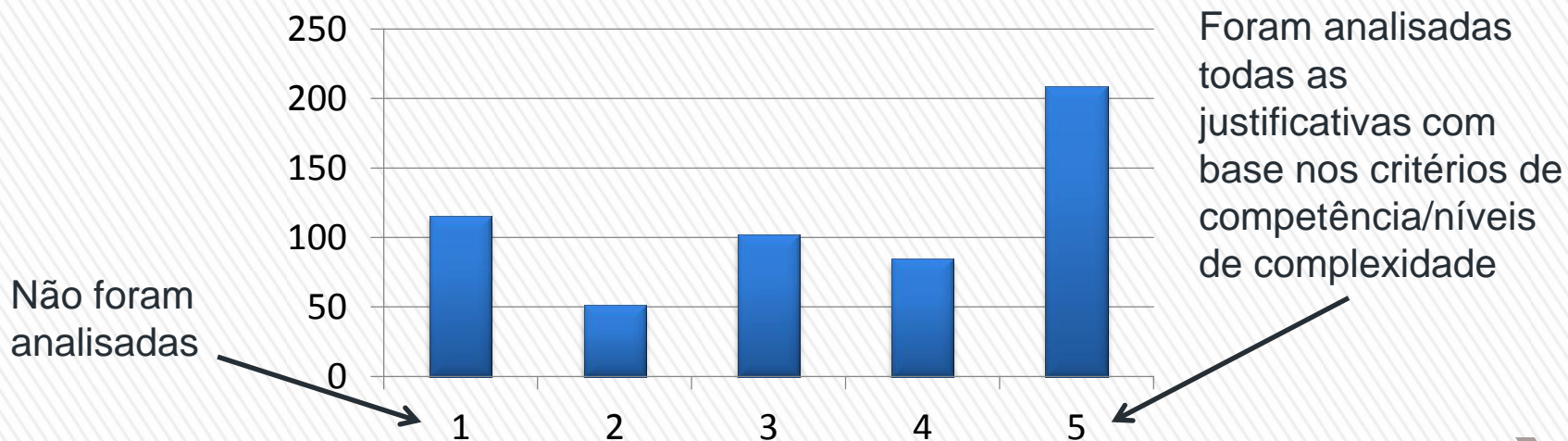


QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:



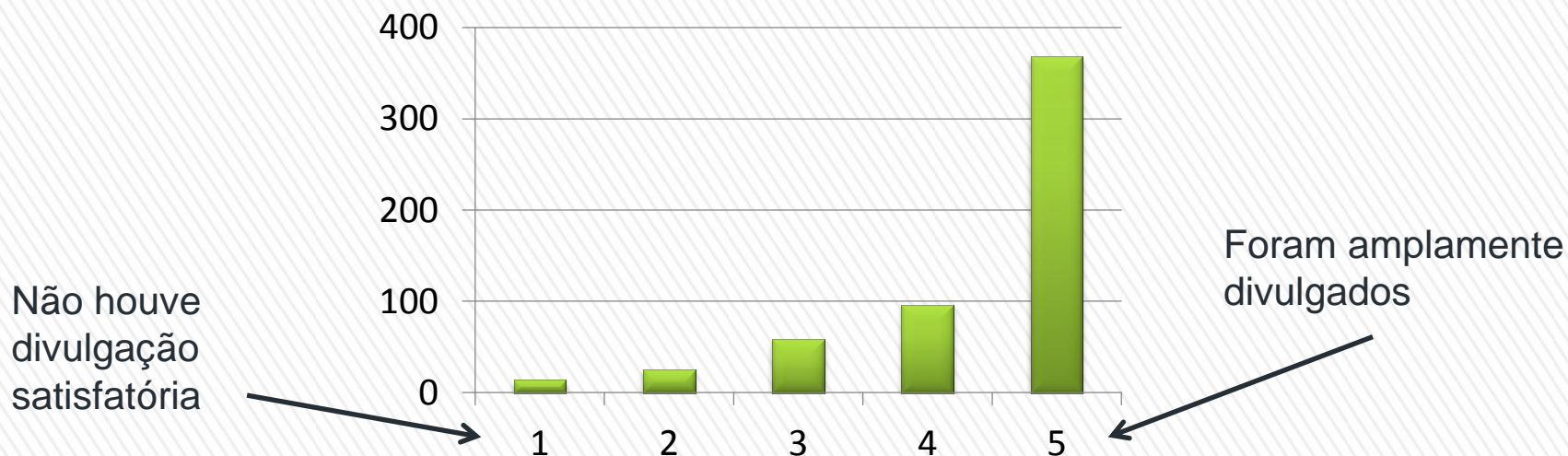
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

1. ANÁLISE DAS JUSTIFICATIVAS DA 1ª ETAPA DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO:



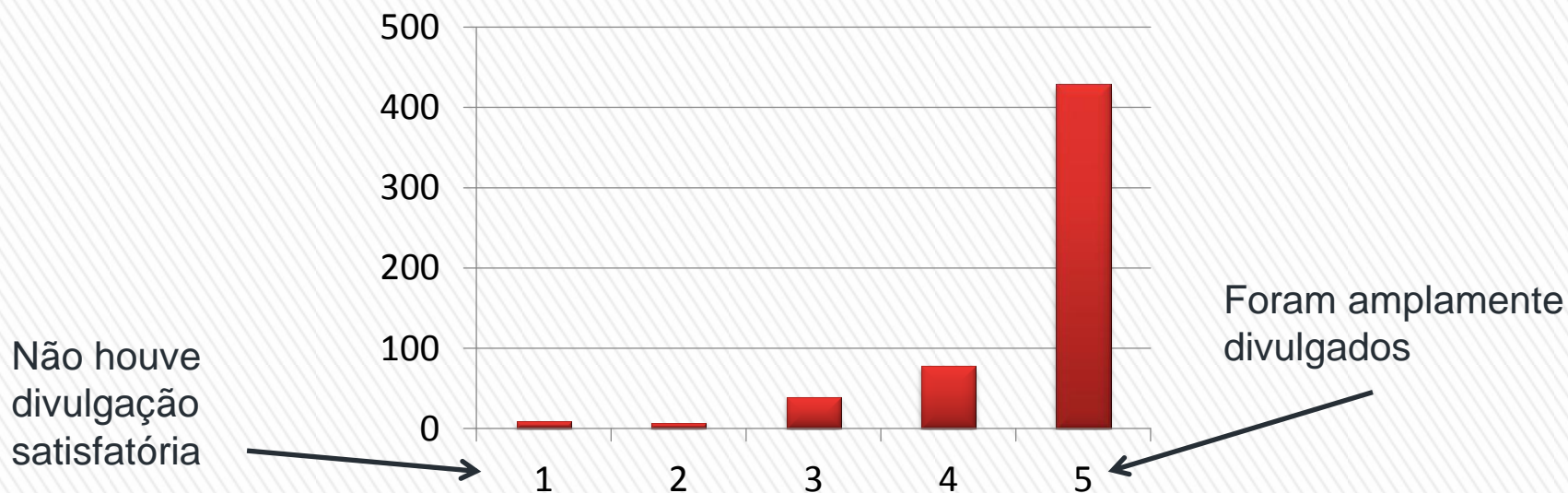
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

2. DIVULGAÇÃO DOS CRITÉRIOS UTILIZADOS (CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO E DESEMPATE):



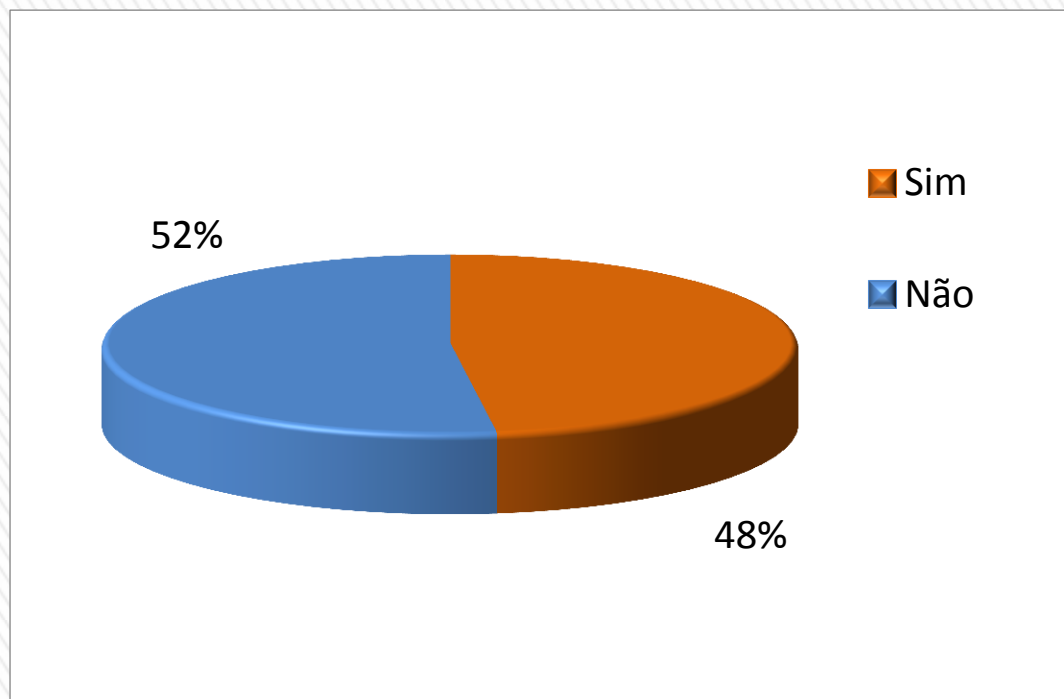
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

3. Divulgação dos resultados:



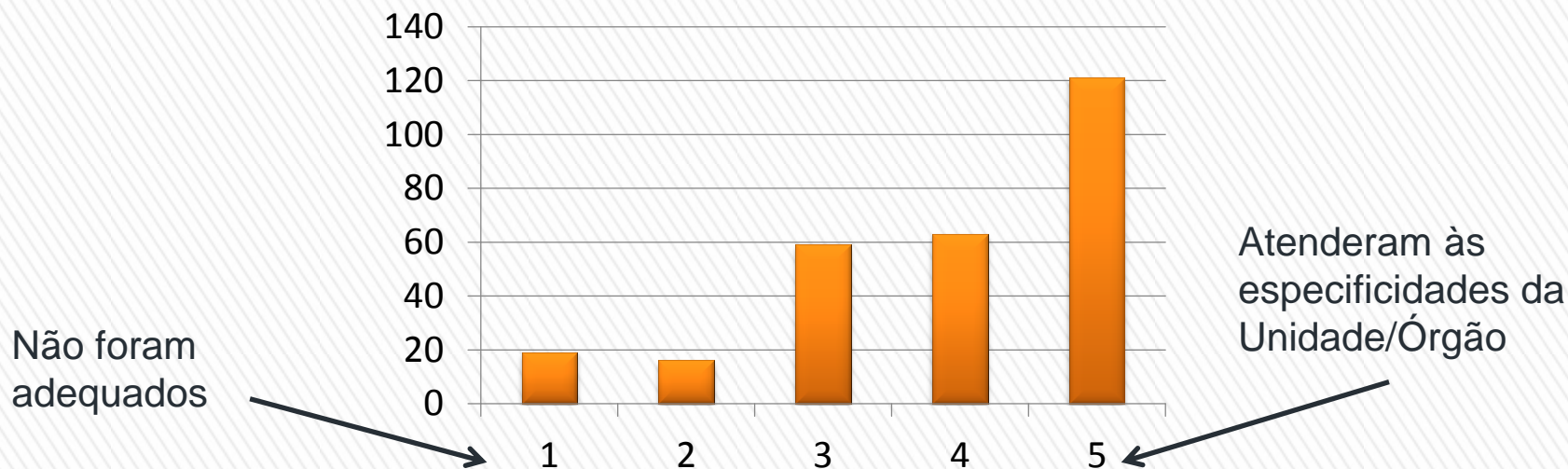
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

4. Foram criados critérios adicionais?



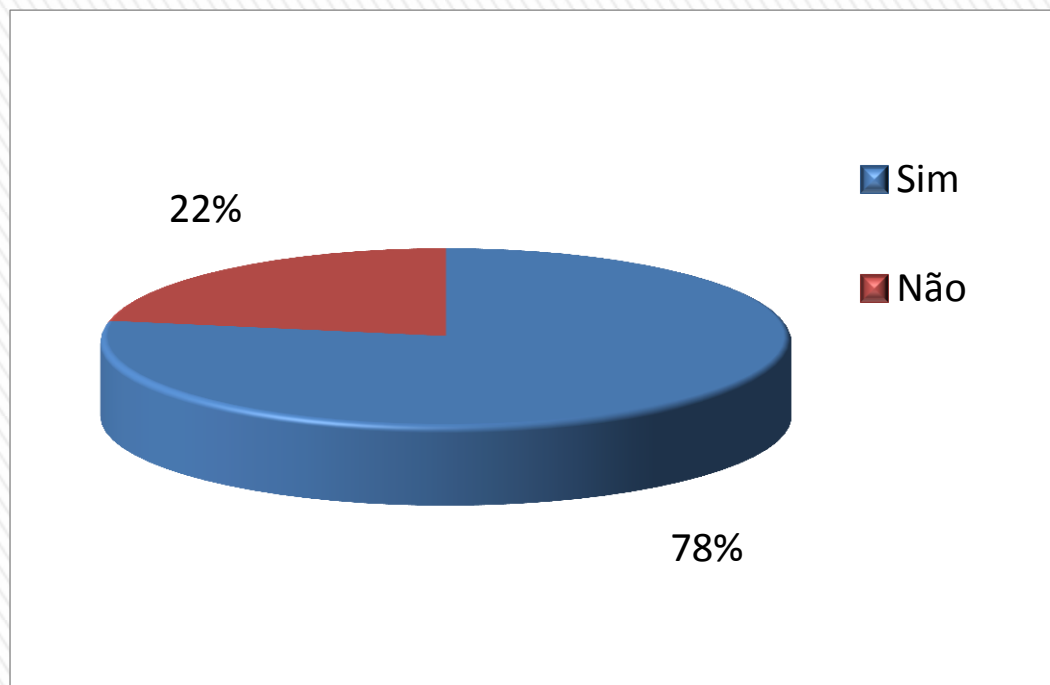
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

5. Os critérios adicionais:



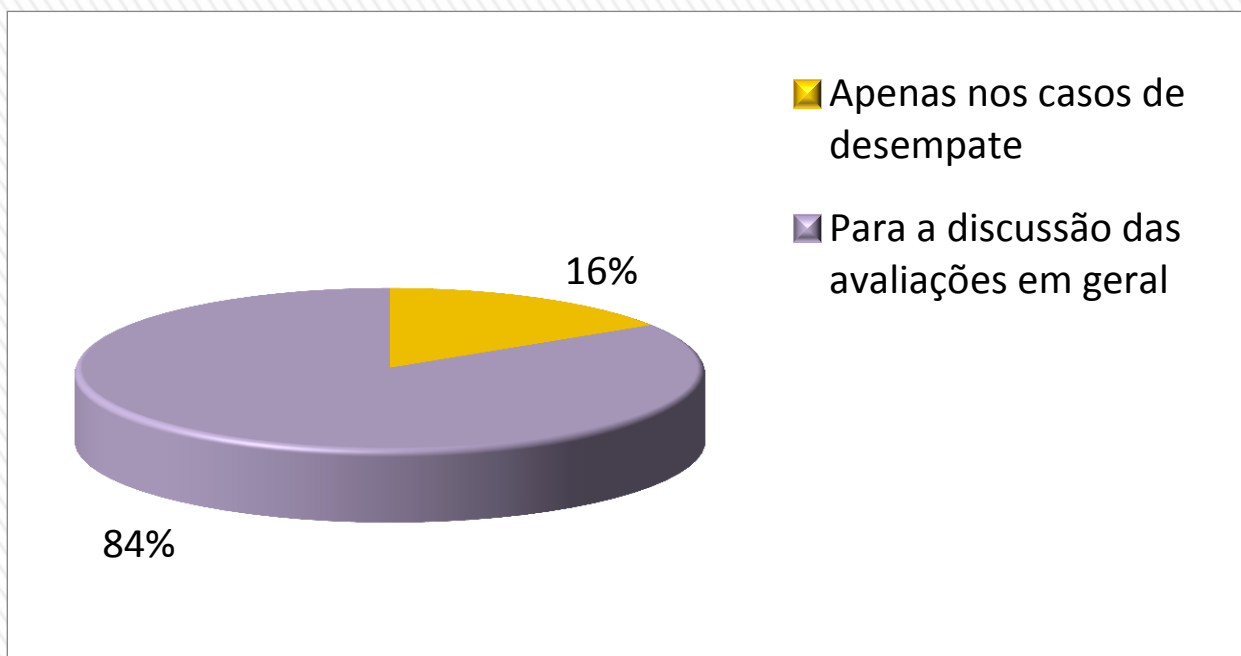
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

6. Houve colegiados?



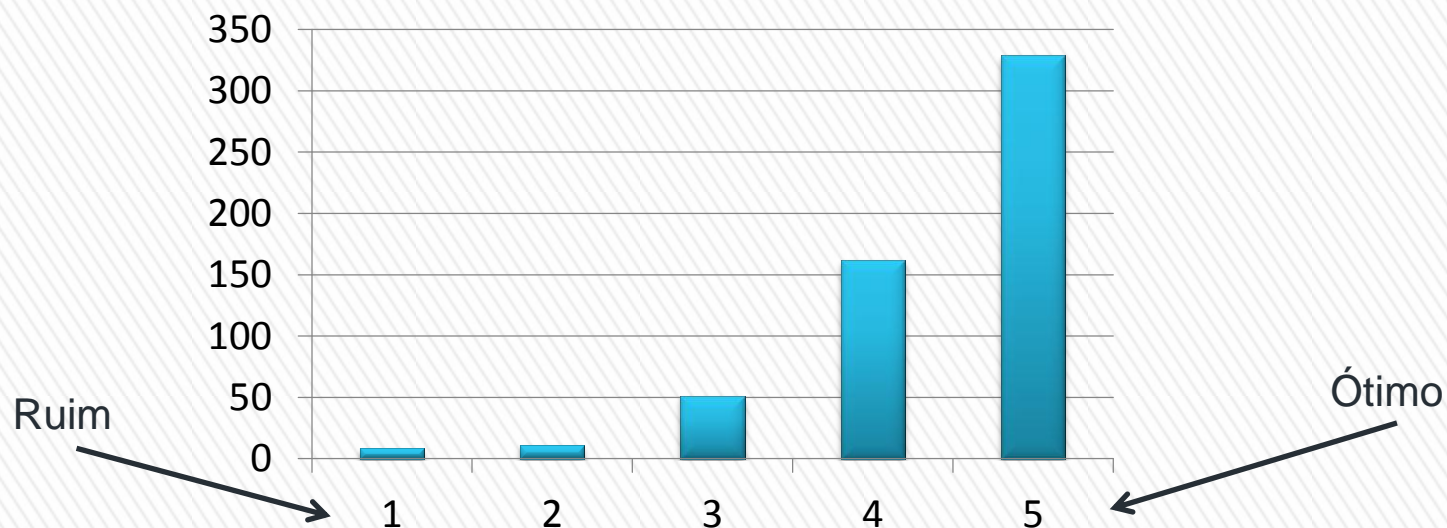
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

7. Os colegiados foram utilizados:



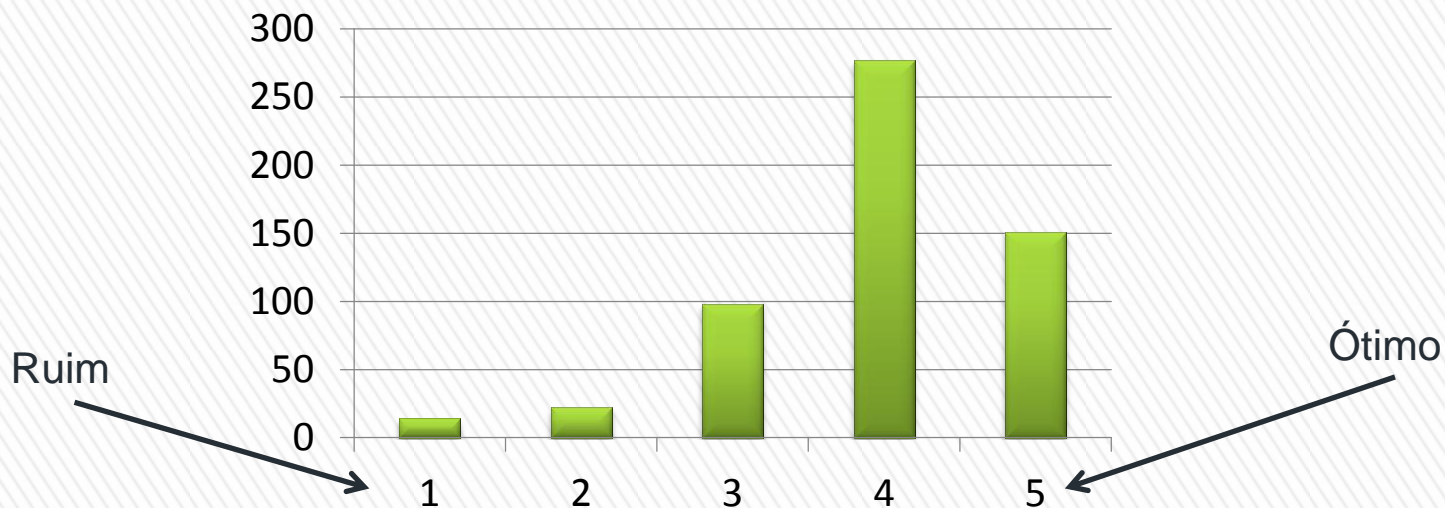
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

8. Seu relacionamento com os demais membros do CA:



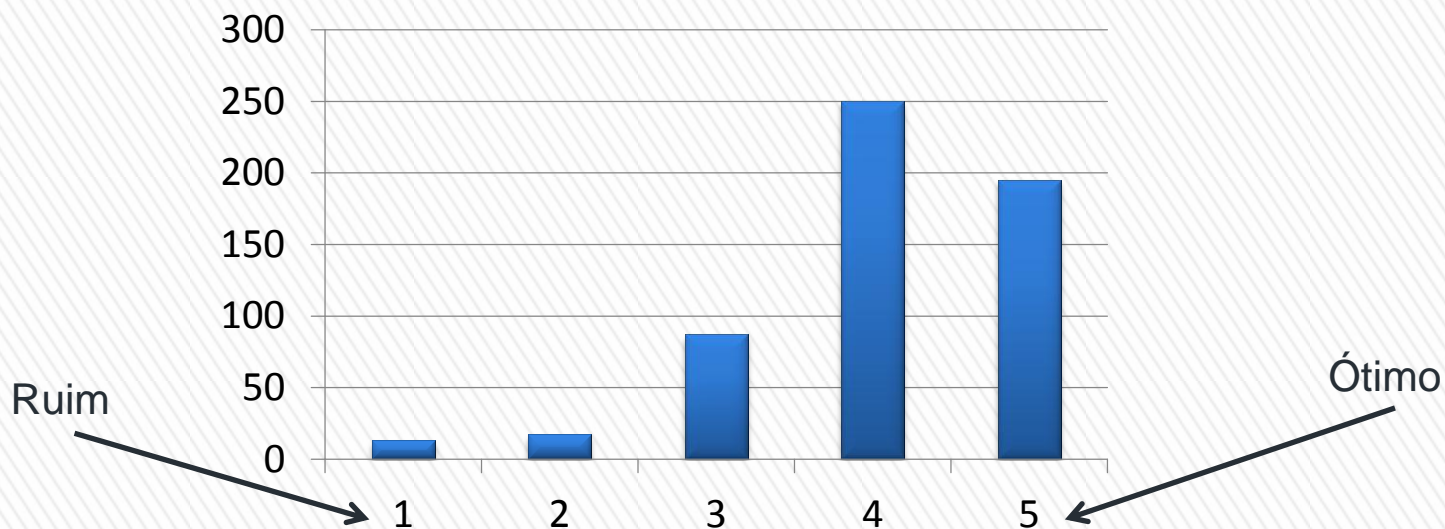
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

9. Relacionamento do CA com os funcionários da Unidade/Órgão:



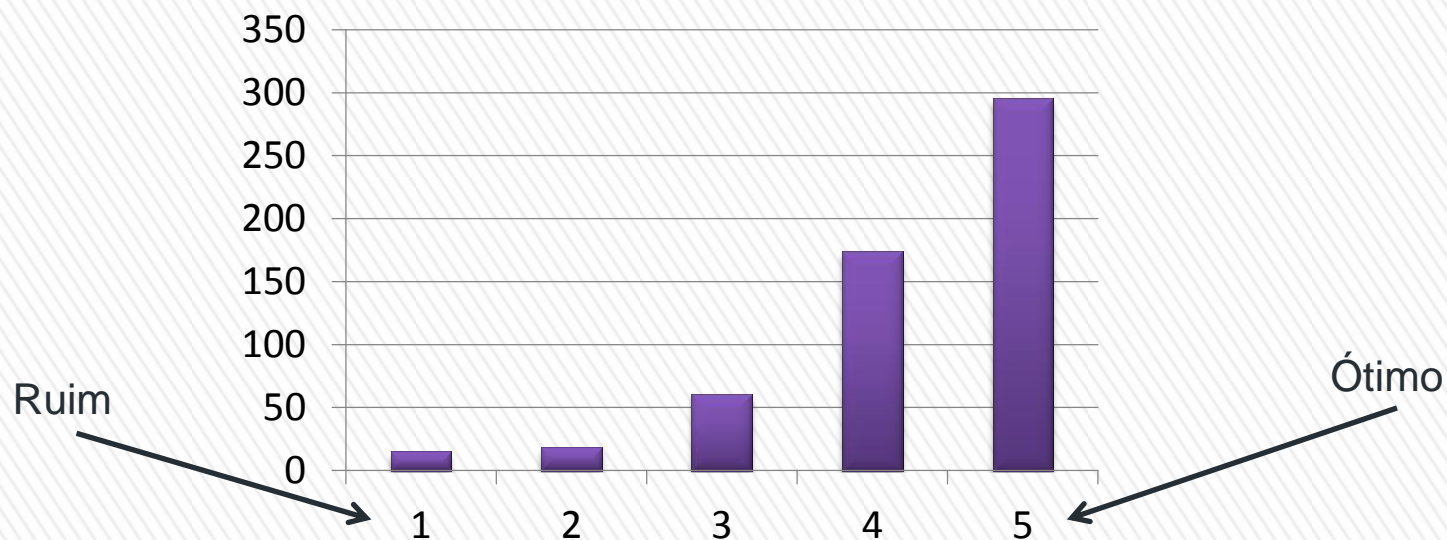
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

10. Relacionamento do CA com os avaliadores:



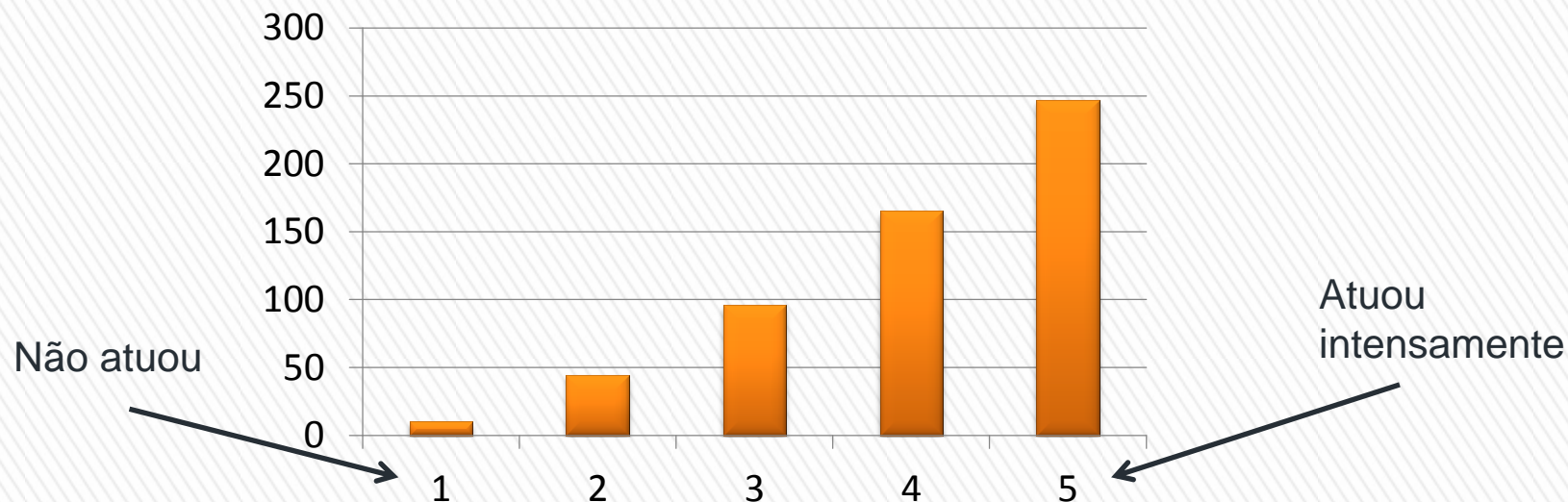
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

11. Relacionamento do CA com o CTA:



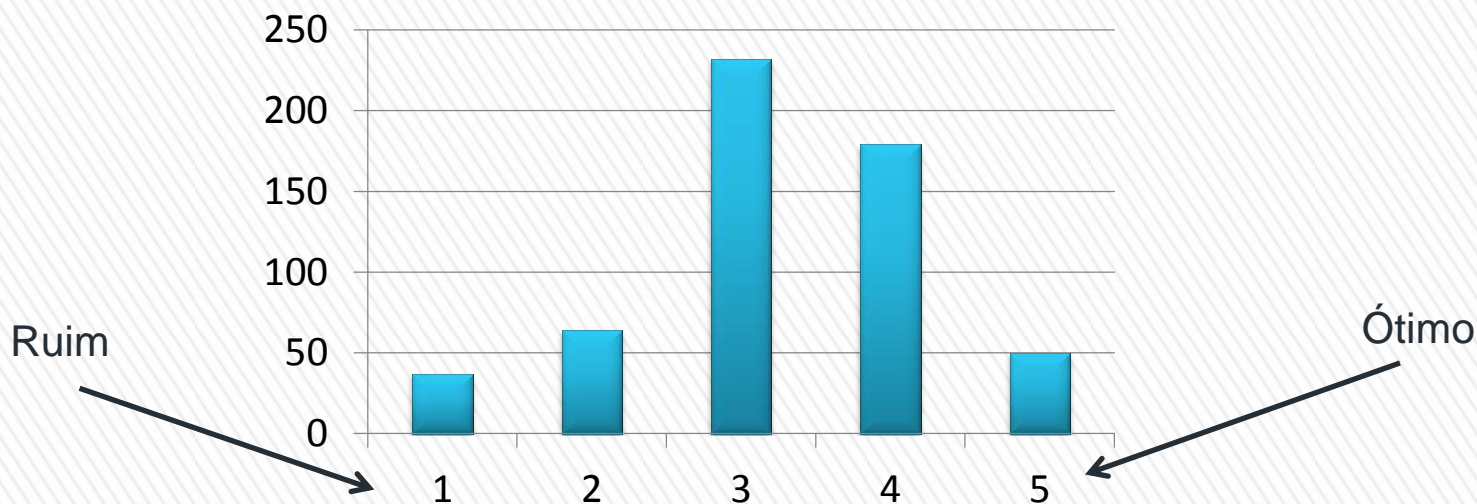
QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

12. Papel do CA como multiplicador na Unidade/Órgão:



QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS CAs:

13. Em geral, como você avalia o processo da primeira movimentação?



AVALIAÇÃO DESENVOLVIMENTO X DESEMPENHO



- adesão aos valores organizacionais
- relacionamento interpessoal
- atitude diante do trabalho

DESENVOLVIMENTO

RESULTADO

COMPORTAMENTO

remuneração
fixa

remuneração
variável

não é recomendável
remuneração associada
a comportamento



❖ PRIMEIRA INSTÂNCIA DE AVALIAÇÃO:

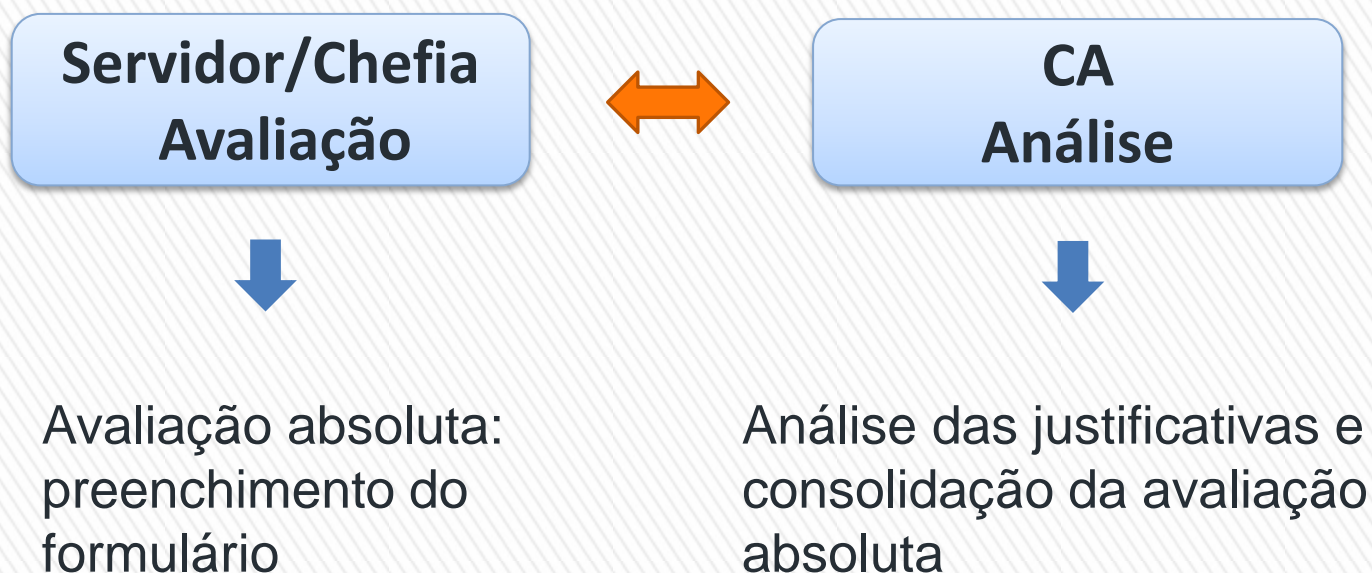
Avaliação direta pelo gestor da pessoa contra parâmetros: ***avaliação absoluta*** → O principal objetivo é o desenvolvimento da pessoa.

❖ SEGUNDA INSTÂNCIA DE AVALIAÇÃO:

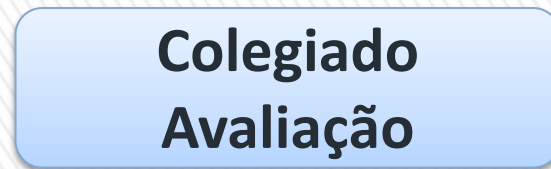
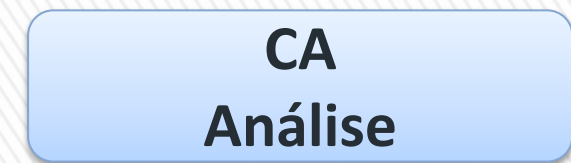
Avaliação por colegiado, onde a pessoa é comparada com outras pessoas: ***avaliação relativa*** → O principal objetivo é tomar decisões sobre a pessoa quanto a remuneração, carreira, desenvolvimento ou movimentação.



❖ PAPEL DO CA:



❖ PAPEL DO CA:



Organização do resultado das avaliações: separação por área, grupo, setor, seção etc.

Pré-classificações a partir de:
estudos das prioridades da Unidade/Órgão (diálogo com a Direção); ou
por critérios de classificação pré-definidos, considerando a disponibilidade orçamentária



Avaliação relativa.



❖ PAPEL DO CA:

- ✓ Análise das justificativas apresentadas nos formulários → verificação de sua conformidade com os parâmetros (critérios);
- ✓ Envolver o servidor e a chefia no processo de análise;
- ✓ Garantir *feedback* ao servidor quando ficar demonstrado pela análise das justificativas que há necessidade de alterar o resultado da avaliação;
- ✓ Dar encaminhamento à chefia mediata quando não houver consenso entre o servidor e a chefia imediata.



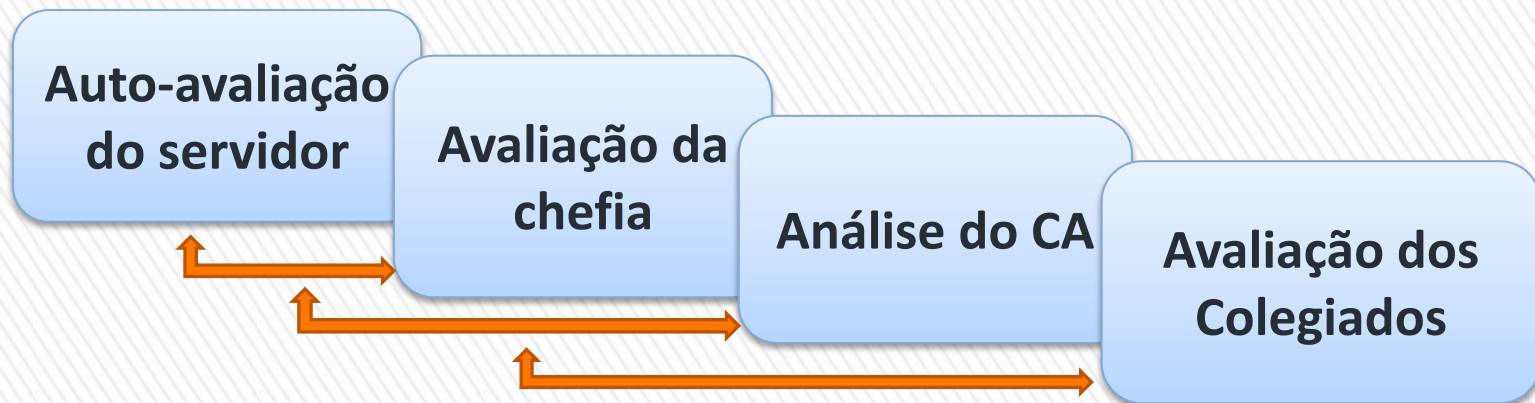
❖ PAPEL DOS COLEGIADOS:

- ✓ Os colegiados são parte integrante do processo de movimentação;
- ✓ Atuam no momento em que ocorre a avaliação relativa (comparação pessoa com pessoa);
- ✓ Os parâmetros (critérios) foram utilizados para definir o mérito para a progressão, cabendo ao colegiado decidir quem terá a progressão, em vista da limitação orçamentária;
- ✓ Atuam também na equalização das avaliações (correção de sub ou superavaliações).



❖ FORMULÁRIOS:

- ✓ Está prevista a informatização dos formulários com retorno via e-mail para os envolvidos em cada etapa do processo:



- ✓ No *workshop* em que participarão os representantes dos CAs, haverá a formatação de itens do **Manual da Carreira**. Será dada atenção especial aos formulários de avaliação, para o melhor entendimento da descrição das competências. ➤

❖ FORMULÁRIOS:

Exemplo da descrição atual. Competência: INOVAÇÃO

INOVAÇÃO: O servidor, à medida que se familiariza com as atividades sob sua responsabilidade, assimila e propõe mudanças, podendo chegar a implementar soluções novas e criativas para as atividades e rotinas de trabalho.

FAIXA: B5

- 1. Implanta melhorias em suas atividades, demandando as condições e orientações necessárias.**
- 2. Viabiliza processos de inovação no setor em que atua, disponibilizando informações a partir de suas experiências relativas aos processos em que atua.**
- 3. Dissemina informações sobre as mudanças ocorridas na área/setor para as equipes sob sua responsabilidade, estimulando sua adesão por meio da internalização do conhecimento.**



❖ FORMULÁRIOS:

Exemplo de itens do **Manual da Carreira** para a competência “Inovação”:

FAIXA: B5	
EXPLICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none">1. Age para que as mudanças boas no trabalho aconteçam, buscando orientação e solicitando tudo o que é necessário.2. Facilita o caminho para a melhoria do trabalho, usando o que aprendeu com a sua experiência.3. Passa para os colegas as melhorias feitas no setor, explicando a sua importância para o trabalho.
RESUMO	Age para que as mudanças boas no trabalho aconteçam, facilitando isso e explica para os colegas a sua importância.



❖ FORMULÁRIOS:

Exemplo de itens do **Manual da Carreira** para a competência “Inovação”:

O QUE É IMPORTANTE PARA CADA FAIXA (VARIÁVEIS)	COMPETÊNCIA:	IDEIAS NOVAS
	FAIXA:	B5
	O QUE O SERVIDOR FAZ (NÍVEL DE ATUAÇÃO):	Procura o que é necessário para melhorar o trabalho e
	QUAL É A AUTONOMIA DO SERVIDOR (NÍVEL DE ESTRUTURAÇÃO):	faz melhorias
	CAPACIDADES:	Enxerga as melhorias que precisam ser feitas
PERFIL	É o funcionário que observa e supervisiona	
TIPO DE ATIVIDADE QUE EXECUTA E É EXIGIDA NO SETOR/ÁREA	Supervisão	



DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA A PRÓXIMA MOVIMENTAÇÃO

❖ FORMULÁRIOS:

✓ Propostas para o *workshop*:

1. Os membros do CA recebem do DRH o material-base relativo aos itens do Manual da Carreira e elaboram proposta de formatação que será discutida pelo seu representante no *workshop*;
2. Os membros do CA, em reunião prévia, definem o membro que atuará como seu representante e que participará da formatação dos itens do Manual da Carreira no *workshop*;

Deliberação:

Proposta 1 ()

Proposta 2 ()



DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA A PRÓXIMA MOVIMENTAÇÃO

❖ **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.

Deliberação:

Sim ()

Não ()



❖ **DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO – 1º SEMESTRE DE 2013:**

✓ Proposta:

O DRH fornece modelos padronizados para os seguintes documentos:

Deliberação:

1. Declaração de não-participação - Sim () Não ()
2. Memória de Reunião do CA - Sim () Não ()
3. Ata de Reunião do Colegiado - Sim () Não ()
4. Planilha de Classificação - Sim () Não ()



❖ **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.



PROGRESSÃO VERTICAL E HORIZONTAL

❖ **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. Esse grau de contribuição está representado pelas letras A, B, C e D;
- ✓ 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.



DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA A PRÓXIMA MOVIMENTAÇÃO

❖ **PROGRESSÕES VERTICAL E HORIZONTAL:**

✓ Propostas:

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;
2. Priorizar a progressão vertical e aplicar a progressão horizontal apenas quando o servidor estiver avaliado no mesmo nível em que já está enquadrado.

Deliberação:

Proposta 1 ()

Proposta 2 ()



DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA A PRÓXIMA MOVIMENTAÇÃO

❖ **AVALIAÇÃO:**

✓ Propostas:

1. Todos os servidores passam por novo processo de avaliação;
2. São reavaliados apenas os casos em que houver necessidade de correção/alteração. Todos os envolvidos podem solicitar a revisão (servidor, chefia, CA, Colegiado ou CTA) por meio de formulário específico.

Deliberação:

Proposta 1 ()

Proposta 2 ()

