



**PROPOSTA PRELIMINAR DO PLANO DE
CARREIRA PARA OS SERVIDORES
TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**



INDICE

Introdução.....	3
Capítulo I.....	4
Trajetórias de carreira e mobilidade.....	4
Competências.....	5
Complexidade.....	6
Requisitos de acesso.....	8
Conhecimentos complementares.....	10
Capítulo II.....	13
Movimentação na carreira.....	13
Capítulo III.....	14
Remuneração.....	14
Movimentação horizontal.....	14
Movimentação Vertical.....	15
CAPITULO IV.....	16
Avaliação de desenvolvimento.....	16
CAPITULO V.....	18
Distribuição salarial.....	18



Introdução

Este trabalho propõe a construção e implantação de uma nova carreira para os servidores técnicos e administrativos, foi desenvolvido a partir do levantamento de expectativas junto a diversos segmentos da Universidade, coordenado por uma comissão indicada pela reitora da Universidade e elaborado por um grupo formado por dirigentes da USP.

A proposta é a criação de uma carreira baseada em critérios claros, transparentes e objetivos, que explicita os critérios de ascensão e mobilidade na carreira e que permita ao servidor ser o autor de sua própria carreira. Os trabalhos foram orientados pelos seguintes princípios:

- Estabelecer critérios claros para a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional, levando-se em consideração o estatuto e orçamento da USP
- Desenvolver uma carreira que concilie o desenvolvimento dos servidores e os interesses da Universidade
- Criar trajetórias de carreira que permitam flexibilidade e mobilidade (desvinculadas da avaliação de desempenho).
- Estabelecer diretrizes únicas, respeitando as particularidades das unidades e as áreas de atuação dos servidores.
- Possibilitar aos servidores o desenvolvimento de visão sistêmica.
- Propiciar o desenvolvimento de lideranças e criar critérios para que sejam assumidas as posições do eixo de gestão

A seguir apresentaremos a estrutura da nova carreira: capítulo I são mostradas as trajetórias de carreira e a mobilidade possibilitada pela nova proposta; capítulo II onde são explicados os critérios de movimentação na carreira; capítulo III estão apresentados os critérios para remuneração e capítulo IV está descrita a proposta de avaliação de desenvolvimento.



Capítulo I

Trajétórias de carreira e mobilidade

Atualmente a carreira dos servidores técnicos e administrativos da USP é constituída por 209 funções, organizados em três grupos – básico, técnico e superior – cada grupo é dividido em três faixas – I, II e III e cada faixa é dividida em níveis, que variam de A até K. A nova carreira reagrupa as 209 funções, hoje existentes, em apenas três funções – função de nível superior, função de nível médio e função de nível básico, distribuídas nos eixos de carreira: gestão, apoio administrativo e apoio técnico, conforme a figura 1.1.

A proposta de criação de apenas três funções amplas gera maior mobilidade na carreira dos servidores, uma vez que os mesmos podem desempenhar qualquer atividade estipulada no seu eixo de carreira sem que seja caracterizado desvio de função. Exemplo: um auxiliar de laboratório pode passar a exercer atividades na área administrativa.

Além da mobilidade na carreira, descrita acima, os servidores do eixo de nível médio têm a possibilidade de desempenhar atividades do mesmo nível de complexidade que os servidores do eixo de nível superior e possuem o mesmo horizonte salarial.

Trajétórias

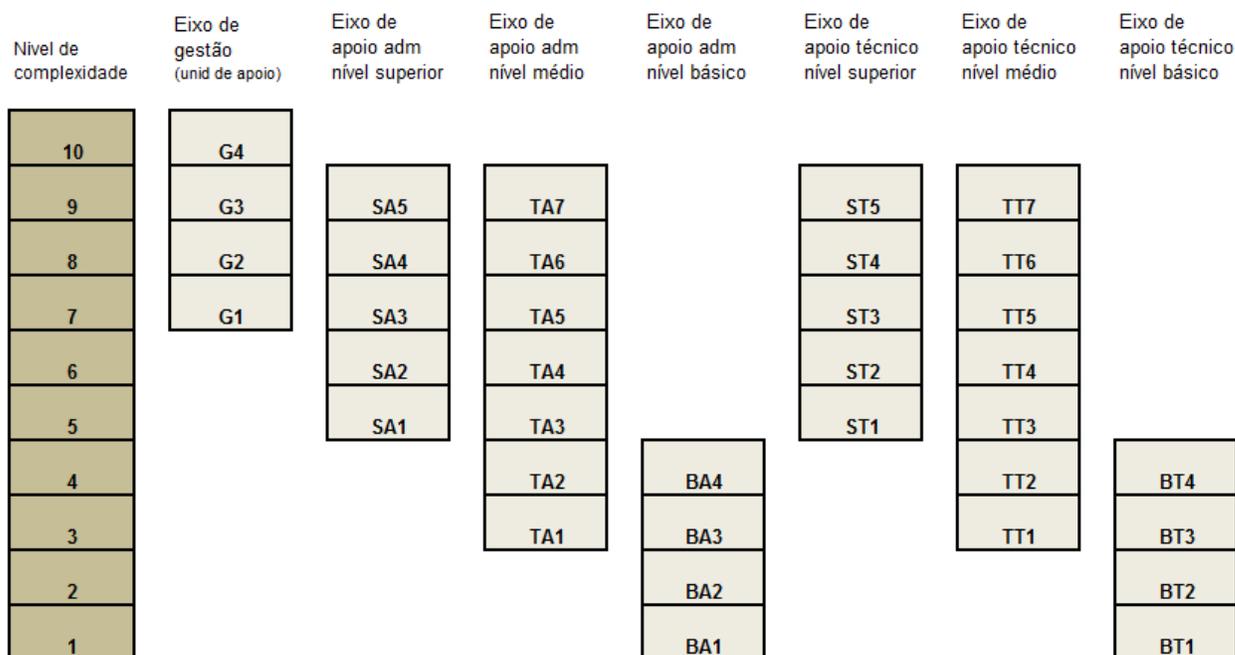


Figura 1.1 – Trajetórias de Carreira dos Servidores Técnicos e Administrativos



Competências

As pessoas em nossa sociedade são avaliadas e valorizadas em função da sua contribuição para o contexto onde se inserem. O sistema de carreira proposto valoriza as pessoas a partir da sua contribuição para a Universidade. Essa contribuição é caracterizada pelas competências, ou seja, pelas entregas esperadas dos servidores técnicos e administrativos para a Universidade.

As competências serão utilizadas para orientar os servidores técnicos e administrativos em seu processo de desenvolvimento e também para valorização dos mesmos através da remuneração. Essas competências foram desenvolvidas para cada um dos eixos de carreira estabelecidos, conforme apresentado na tabela 1.1.

		Eixo de gestão	Eixo administrativo (superior, médio e básico).	Eixo técnico (superior, médio e básico).
Dimensão	Competência			
Estruturação	Visão sistêmica	X	X	X
	Gestão do conhecimento organizacional		X	
	Gestão do conhecimento técnico			X
	Responsabilidade socioambiental	X	X	X
	Tomada de decisão	X		
	Inovação			X
	Gestão de processos e projetos		X	X
Orientação	Orientação estratégica	X		
	Orientação para resultado	X	X	X
	Orientação para qualidade	X	X	X
Interação	Gestão de pessoas	X		
	Trabalho em equipe		X	X
	Liderança com espírito de equipe	X		

Tabela 1.1 – Competências para cada eixo de carreira



Complexidade

Na medida em que assumimos atribuições e responsabilidades de maior complexidade aumentamos o nível de contribuição para o contexto onde nos inserimos. O conceito de complexidade nos permite avaliar o desenvolvimento da pessoa. A seguir são apresentados os níveis de complexidade do eixo de carreira de gestão.

Nível	Resumo da complexidade – Eixo de gestão
4	O foco de atuação é estratégico - Realiza atividades pouco estruturadas, com foco na efetividade dos macroprocessos e na repercussão dentro da instituição como um todo. Possui autonomia decisória para nos macroprocessos implantar mudanças, cuja repercussão pode extrapolar a instituição. Define e prioriza os resultados a serem alcançados, alinhados com as diretrizes da instituição. Participa da formulação dessas diretrizes e da decisão sobre a alocação de recursos na Universidade.
3	O Foco da atuação é tático-estratégico – Responde por metas e objetivos tático-estratégicos e realiza atividades em constante estruturação. Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional e orienta a gestão tática. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade.
2	O Foco de atuação é tático – Realiza atividades semi-estruturadas e traduz as estratégias da universidade em planos de ação, a partir da visão da Instituição como um todo e dos possíveis impactos em outras áreas. Responde pela consecução dos objetivos e metas definidas para sua área de responsabilidade. Administra a utilização dos recursos para a área(s) sob sua responsabilidade.
1	O Foco de atuação é operacional-tático – Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade da equipe que coordena, com possibilidade de melhorar ou modificar o procedimento, e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Administra recursos colocados a sua disposição.

Tabela 1.2 – níveis de complexidade do eixo de gestão

A seguir são apresentados os níveis de complexidade para as demais trajetórias.



Plano de Carreira para os Servidores Técnicos e Administrativos

Eixo		Nível	Resumo da Complexidade – Eixo administrativo e técnico (nível superior e médio)
S5	T7	7	Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referência dentro e fora da Universidade em sua área de conhecimento. Participa do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, considerando o presente e o futuro da Instituição. Coordena equipes multidisciplinares/interinstitucionais.
S4	T6	6	Participa da estruturação de atividades, considerando os impactos em sua própria equipe/setor e em outras equipes/áreas. Influencia a definição conceitual dos processos e atua considerando as interfaces com outros processos/projetos. Participa do planejamento das atividades e da utilização dos recursos na área em que atua, analisando o impacto no macroprocesso do qual faz parte. Coordena equipes funcionalmente e tecnicamente.
S3	T5	5	Realiza atividades com autonomia. Participa e sugere melhorias na estruturação de atividades, procedimentos e rotinas que seguem padrões adotados na área e que promovem impacto nos processos/áreas relacionados. Orienta outros profissionais em estágios anteriores.
S2	T4	4	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.
S1	T3	3	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a organização e sistematização das informações necessárias e para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua.
	T2	2	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.
	T1	1	Executa atividades atuando seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades, à chefia e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades. Eventualmente atua supervisionando equipes que executam serviços rotineiros e pré-definidos.

Tabela 1.3 – níveis de complexidade dos eixos de carreira apoio técnico e apoio administrativo – nível médio e superior



Nível	Resumo da Complexidade – Eixo administrativo e técnico (nível básico)
1	Executa atividades atuando sob supervisão e seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades à chefia e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades.
2	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.
3	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Organiza e sistematiza as informações necessárias para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua/ supervisiona.
4	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as atividades a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Coordena e orienta a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.

Tabela 1.4 – níveis de complexidade dos eixos de carreira apoio técnico e apoio administrativo – nível básico

A descrição detalhada das competências em níveis de complexidade encontra-se no anexo I

Requisitos de acesso

Para que a pessoa possa lidar com níveis crescentes de complexidade é fundamental a experiência e formação. Para cada nível de complexidade foi definido um conjunto de requisitos necessários para que a pessoa tenha acesso. Apresentamos a seguir os requisitos de acesso definidos para o eixo de gestão. Esses requisitos, em conjunto com os conhecimentos complementares, que serão apresentados a seguir, e com as competências definidas para cada eixo formam os critérios para avaliação do desenvolvimento dos servidores.



Requisitos de Acesso – Eixo de gestão		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Graduação e 8 anos no nível anterior, ou especialização (360h) e 6 anos no nível anterior ou MBA ou curso de gestão equivalente e 5 anos no nível anterior.	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 6 anos no nível anterior ou graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 8 anos de experiência na USP ou graduação e 5 anos de experiência na USP	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos

Tabela 1.5 – requisitos de acesso para o eixo de gestão

A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível superior.

Requisitos de acesso – eixo de nível superior (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Graduação concluída e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos no nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 4 anos no nível anterior ou atualização (180h) e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Nível superior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos

Tabela 1.6 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível superior

A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível médio.



Requisitos de acesso – eixo de nível médio (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Ensino médio e 8 anos no nível anterior ou graduação concluída e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos no nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 6 anos no nível anterior ou graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 5 anos no nível anterior ou graduação concluída e 4 anos no nível anterior ou atualização (180h) e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 4 anos no nível anterior ou graduação concluída e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 3 anos no nível anterior ou graduação concluída e 2 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 2 anos no nível anterior ou graduação concluída e 1 ano no nível anterior	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos
Ensino médio Sem experiência	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos

Tabela 1.7 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível médio

A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível básico.

Requisitos de acesso – eixo de nível básico (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Ensino fundamental e 9 anos no nível anterior ou ensino médio e 8 anos no nível anterior	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos
Ensino fundamental e 7 anos no nível anterior ou ensino médio e 6 anos no nível anterior	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos
Ensino fundamental e 5 anos no nível anterior ou ensino médio e 4 anos no nível anterior	Não há necessidade	Não há necessidade
Ensino fundamental	Não há necessidade	Não há necessidade

Tabela 1.8 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível superior

Conhecimentos complementares

Os conhecimentos complementares referem-se aos conhecimentos de processos ou atividades relacionadas à atuação principal do servidor, sendo uma necessidade possuir este repertório (conjunto de experiências e conhecimentos adquiridos pelas pessoas ao longo de sua vida) para a atuação do profissional no contexto onde se insere. Como mencionado anteriormente, os conhecimentos complementares servirão como mais um critério para avaliação do desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos.



LEGENDA PARA DEFINIÇÃO DA EXIGÊNCIA DOS CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES	
BÁSICO	Duas possibilidades: - demonstra ter noções do conhecimento em questão (treinamento mínimo) <u>ou</u> de possuir o conhecimento em consolidação, necessitando de orientação de profissionais mais experientes.
PROFICIENTE	É o nível suficiente para que o colaborador possa utilizar o conhecimento em suas atividades cotidianas, com independência.
AVANÇADO	Demonstra possuir profundidade no conhecimento, o que lhe confere a possibilidade de realização de melhorias/ inovações nos processos.
REFERÊNCIA	É referência no conhecimento em questão para outros profissionais/ meio profissional externo, não só no momento atual quanto em suas tendências e “estado da arte”. Pode aplicar-se a um pequeno número de pessoas na organização, ou eventualmente, não aplica.

Níveis	Conhecimentos Complementares – Eixo de gestão						
	Conhecimentos sobre a USP: histórico, estrutura organizacional, missão e valores, objetivos estratégicos, regimento, padrões e processos.	Conhecimentos sobre a unidade/ órgão	Principais procedimentos da Instituição relacionados à sua atividade	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação	Programas de responsabilidade socioambiental	Estruturação de orçamento	Planejamento estratégico
4	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Referência
3	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
2	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Proficiente	Avançado
1	Proficiente	Avançado	Avançado	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Proficiente



Plano de Carreira para os Servidores Técnicos e Administrativos

Níveis	Conhecimentos Complementares – Eixos técnico e administrativo (básico, médio e superior)						
	Conhecimentos da USP: histórico, estrutura organizacional, missão e valores, objetivos estratégicos, regimento, padrões e processos.	Conhecimentos sobre a Unidade/ Órgão	Principais procedimentos da Instituição relacionados à sua atividade	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação	Programas de Responsabilidade Socioambiental	Segurança no Trabalho	Administração geral – como funciona minha carreira, como consigo verba e orçamento, etc.
9	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
8	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
7	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Proficiente	Avançado	Proficiente
6	Proficiente	Proficiente	Avançado	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Proficiente
5	Básico	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Básico	Proficiente	Proficiente
4	Básico	Básico	Proficiente	Básico	Básico	Básico	Básico
3	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
2	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
1	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico

A seguir é apresentado o peso atribuído às capacidades para todos os eixos de carreira.

Capacidades	Porcentual
Formação/ Experiência	50%
Domínio de Idioma	10%
Conhecimentos de Microinformática	10%
Conhecimentos Complementares	30%



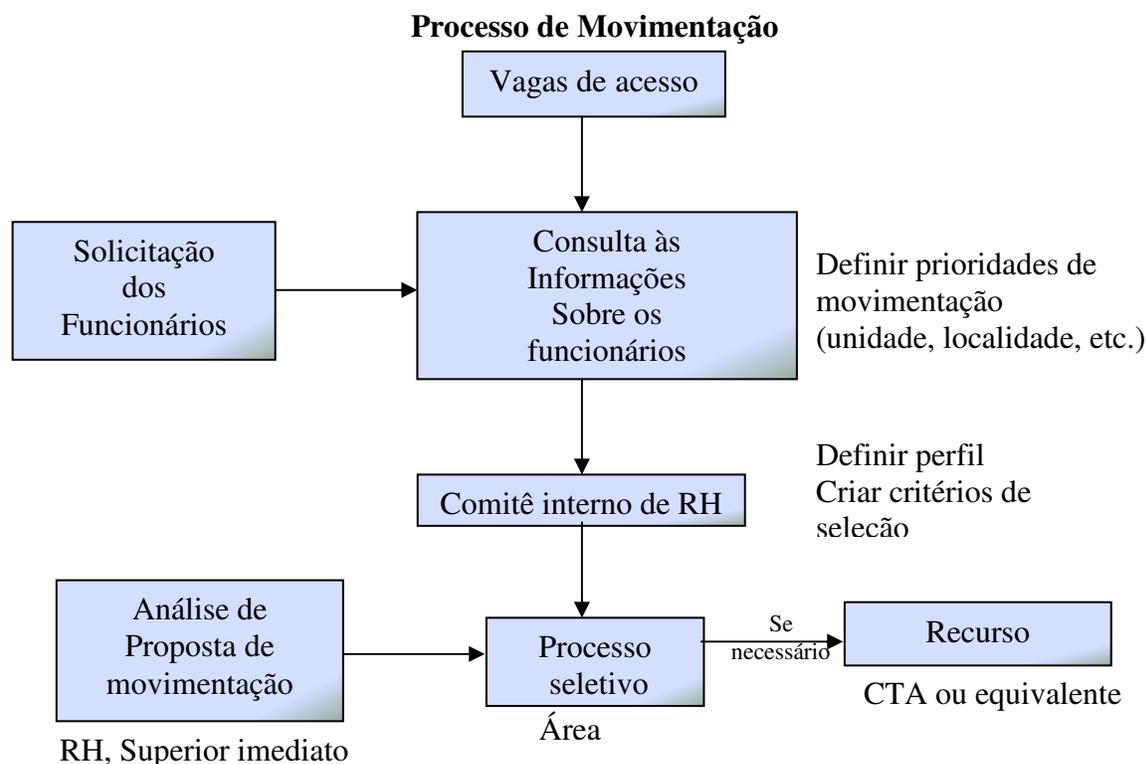
Capítulo II

Movimentação na carreira

O processo de movimentação na carreira acontece sempre que ocorrer a abertura de uma vaga. A vaga em aberto deve ser preenchida por um servidor da USP e à medida que esse servidor se movimenta para a outra vaga, também deixará uma vaga em aberto que será preenchida novamente por um outro servidor da USP, até que a última vaga em aberto seja a do primeiro nível da carreira e então esta vaga deverá ser preenchida por concurso.

Exemplo: Um servidor do nível SA3 se desliga da Universidade, deixando uma vaga em aberto neste nível (SA3). A vaga é ocupada, por exemplo, por um servidor da USP, do nível ST2, deixando agora esta vaga em aberto (ST2), que é ocupada por um outro servidor da USP, por exemplo, do nível ST1. Ficamos com uma vaga em aberto no nível ST1 e será realizado um concurso para o preenchimento dessa vaga (ST1) por um novo servidor.

O processo de movimentação vertical ocorre considerando-se os requisitos estabelecidos e já apresentados no capítulo anterior (atender ao nível de complexidade exigido, possuir os conhecimentos complementares necessários e preencher os requisitos de acesso estipulados), além de outros requisitos definidos pelo Comitê de RH da unidade/órgão, que os definirá de acordo com as especificidades da unidade/órgão e da vaga. Os Comitês de RH das unidades/órgãos serão instituídos pelo CTA ou órgão equivalente. O Comitê de RH deverá ter pelo menos um representante dos servidores técnicos e administrativos eleito por seus pares.



Capítulo III

Remuneração

O processo de movimentação salarial depende da existência de orçamento. No entanto, a proposta é haver um orçamento anual destinado à movimentação salarial. Além da existência de orçamento, devem-se observar outros critérios estabelecidos para a movimentação salarial, conforme apresentamos a seguir:

Movimentação horizontal

A progressão salarial horizontal ocorre quando o funcionário é movimentado ao longo da faixa salarial na qual se encontra atualmente, conforme ilustrado na figura abaixo:

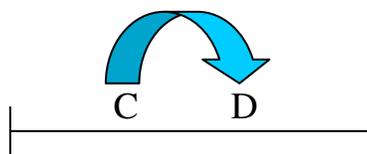


Figura 3.1

As condições eletivas para a movimentação salarial horizontal são:

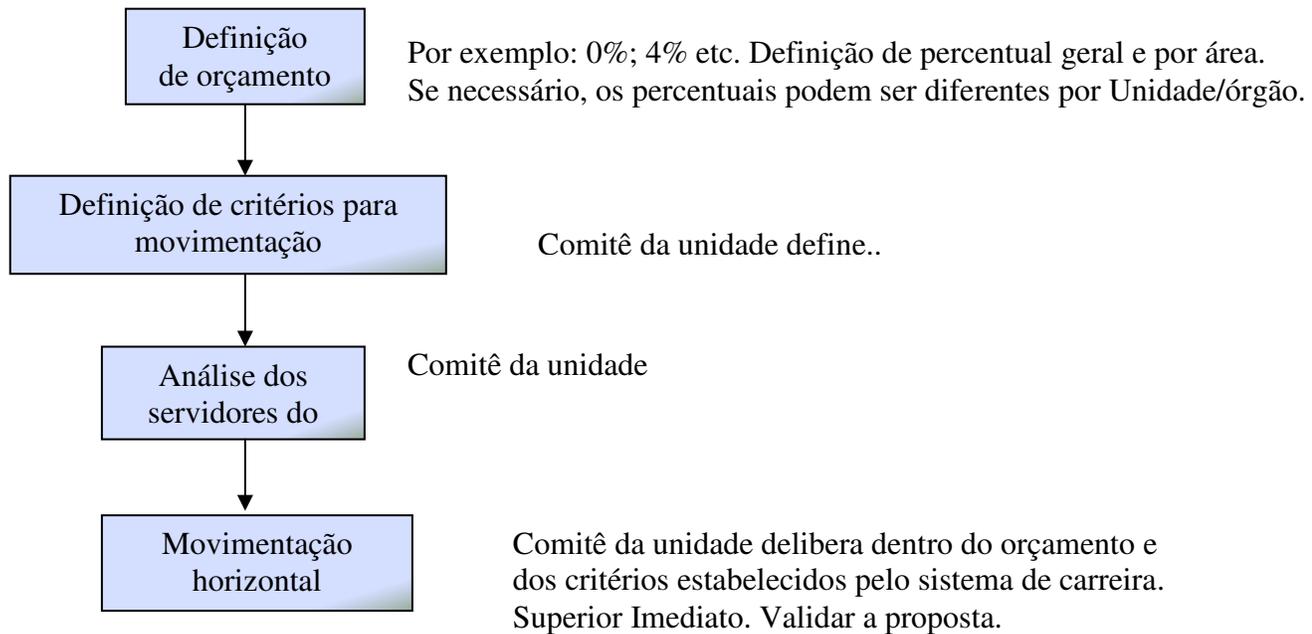
- Disponibilidade de verba/orçamento
- Tempo mínimo de 1 ano após última movimentação na estrutura salarial (Desejável)

As condições seletivas para a movimentação salarial horizontal são:

- Desenvolvimento (aproximação das atribuições e requisitos do nível subsequente)
- Desempenho, Comportamento e Esforço
- **Critérios definidos pelo Comitê de cada unidade/órgão**



Processo de Movimentação Salarial



Movimentação Vertical

A progressão salarial vertical ocorre quando o funcionário é movimentado de uma faixa salarial para outra, de maior valor, conforme ilustrado na figura abaixo:

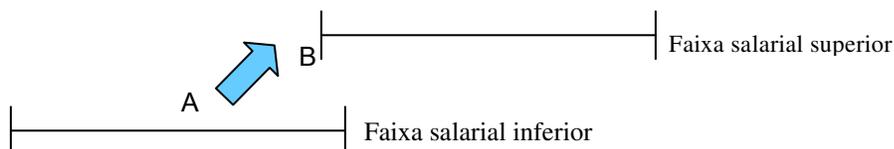


Figura 3.2

As condições necessárias para a movimentação salarial vertical são:

- Atender requisitos de acesso
- Assumir maiores níveis de complexidade
- Disponibilidade de orçamento
- Desempenho Adequado
- **Critérios definidos pelo Comitê de cada unidade/órgão**

As condições seletivas para a movimentação salarial horizontal são:

- Requerimento da promoção pelo servidor, por entender que atende os critérios para promoção;
- Análise do Comitê da Unidade/órgão;
- Encaminhamento pelo Comitê à Reitoria;



- Análise da Reitoria e avaliação orçamentária;
- Deliberação da movimentação vertical pela Reitoria.

CAPITULO IV

Avaliação de desenvolvimento

O objetivo da avaliação de desenvolvimento é estimular o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários na nova carreira, portanto estimular a movimentação vertical.

É importante esclarecer que a avaliação de desenvolvimento é um dos critérios que pode ser utilizado para movimentação salarial, porém o objetivo é que esta avaliação não esteja vinculada a remuneração, e sim ao desenvolvimento do funcionário.

A seguir apresentamos um exemplo de avaliação de desenvolvimento.



Exemplo de avaliação de desenvolvimento – atribuições e responsabilidades					
Eixo de apoio administrativo nível médio – nível 2					
Competências	Atribuições e responsabilidades	Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Trabalho em equipe	Desempenha atividades que <u>fornecem suporte aos colegas</u> na realização <u>de suas atividades</u> , visando ao alcance dos resultados esperados para a equipe . Participa de discussões que visem à maior integração entre as ações do <u>processo em que atua</u> , contribuindo com <u>informações sobre as suas atividades</u> .	X			
Orientação para a qualidade	Ouve o público interno e externo atentamente e atende a suas demandas , <u>segundo padronização definida e orientando-se</u> , em caso de dúvidas, com os <u>níveis hierárquicos superiores</u> . Auxilia na <u>orientação de funcionários menos experientes sobre os padrões e procedimentos de qualidade</u> relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).			X	
Orientação para resultados	Propõe a sua chefia imediata soluções eficientes aos problemas mais comuns das <u>atividades sob sua responsabilidade</u> . Cumpr e os <u>prazos acordados com a chefia</u> e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer <u>as metas estabelecidas</u> .		X		
Visão sistêmica	Verifica a coesão de <u>suas atividades com outras relacionadas</u> , agindo para manter a consistência entre elas . Preocupa-se em verificar os impactos que <u>suas atividades</u> podem gerar nas <u>etapas subseqüentes do processo</u> .			X	
Gestão de processos e projetos	Identifica questões e levanta possíveis soluções no âmbito das <u>atividades que desenvolve</u> , considerando <u>procedimentos estabelecidos e oportunidades de ampliar o aproveitamento dos recursos</u> . Sugere a implementação de melhorias nas atividades que executa , alinhando-as com seu chefe imediato. Compreende a importância e aplica as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a consolidação dos movimentos de aprimoramento do processo onde atua . Acompanha a implementação de melhorias em atividades relacionadas às suas, incorporando-as se necessário, sob orientação da chefia.		X		
Gestão do conhecimento	Atualiza-se com conhecimentos que possam aprimorar o desenvolvimento <u>das atividades sob sua responsabilidade</u> , aplicando-os , considerando <u>procedimentos pré-definidos</u> . Troca experiências com outros funcionários ligados às suas atividades , contribuindo para a circulação do conhecimento .				X
TOTAL = (0+2+4+3) = 9 MÉDIA = (9/6) = 1,5		0	2	4	3

Figura 4.1

NA – Não atende D – Em desenvolvimento A – Atende S – Supera

O exemplo acima se refere à avaliação de desenvolvimento de competências. Depois de realizada a avaliação de desenvolvimento de competências e de capacidades (que segue a mesma lógica apresentada no exemplo acima) pode-se, por meio da matriz de análise, analisar, encontrar a posição do funcionário no gráfico de *competências x capacidades*, para saber em que grau o funcionário está entregando as competências e capacidades dele requeridas. Observe a matriz abaixo:

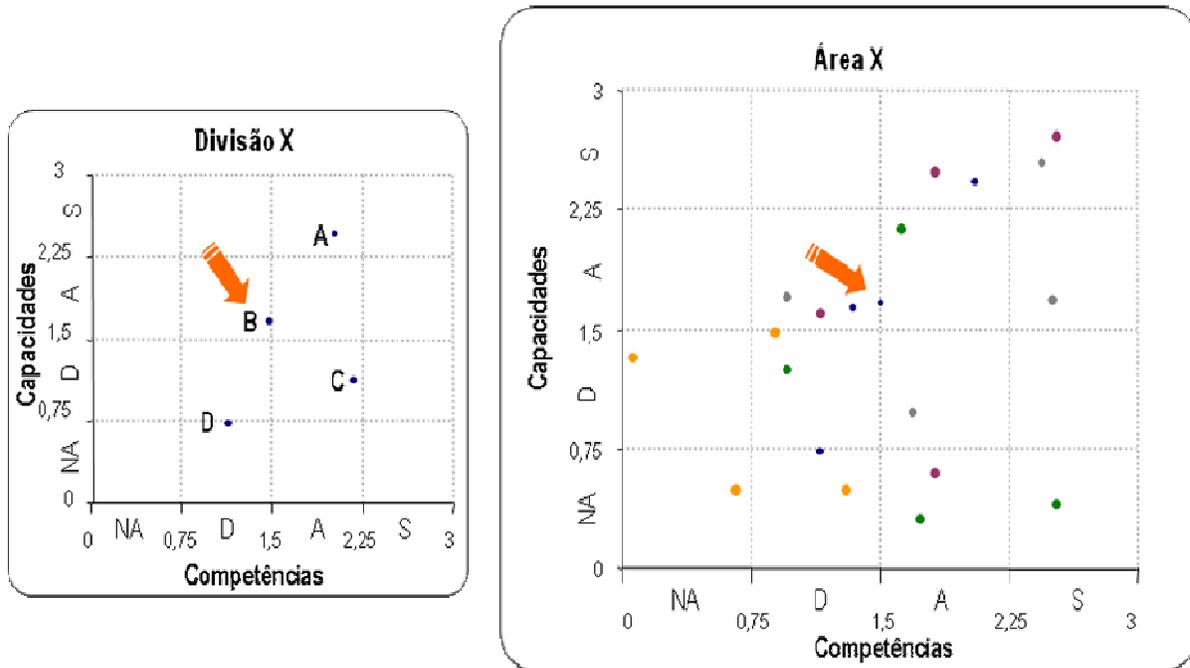


Figura 4.2

NA – Não atende D – Em desenvolvimento A – Atende S – Supera

CAPITULO V

Distribuição salarial

A seguir é apresentada a tabela de distribuição salarial para a implantação da nova carreira.

Nível	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	1.071,42	1.124,99	1.181,24	1.240,30	1.302,32	1.367,44				B1
2	1.302,32	1.367,44	1.435,81	1.507,60	1.582,98	1.662,13				B2
3	1.582,98	1.662,13	1.745,24	1.832,50	1.924,13	2.020,34	2.121,36			T1 B3
4	2.020,34	2.121,36	2.227,43	2.338,80	2.455,74	2.578,53	2.707,46			T2 B4
5	2.455,74	2.578,53	2.707,46	2.842,83	2.984,97	3.134,22	3.290,93	3.455,48		S1 T3
6	3.134,22	3.290,93	3.455,48	3.628,25	3.809,66	4.000,14	4.200,15	4.410,16		S2 T4
7	4.000,14	4.200,15	4.410,16	4.630,67	4.862,20	5.105,31	5.360,58	5.628,21		G1 S3 T5
8	5.105,31	5.360,58	5.628,21	5.910,04	6.205,54	6.515,82	6.841,61	7.183,69		G2 S4 T6
9	6.205,54	6.515,82	6.841,61	7.183,69	7.542,87	7.920,01	8.316,01	8.731,81	9.168,40	G3 S5 T7
10	7.920,01	8.316,01	8.731,81	9.168,40	9.626,82	10.108,16	10.613,57	11.144,25	11.701,46	G4