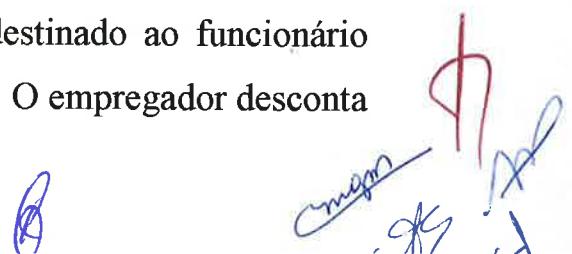


ATA DE REUNIÃO DA COMISSÃO CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS

1 Aos oito dias de setembro de dois mil e três, às 14:30h, reuniram-se na sala
2 da Biblioteca do C.O. sob a coordenação do Prof. Dr. Adilson Carvalho,
3 Presidente da Comissão Central de Recursos Humanos, devidamente
4 convocados por escrito os seguintes membros: Professores Doutores: Adnei
5 Melges de Andrade, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Marilene De Vuono
6 Camargo Penteado; os representantes dos funcionários - Senhoras: Neli
7 Maria Paschoarelli Wada, Mônica Zinneck e Salete São Bernardo
8 Aversano; como convidadas as Senhoras: Maria Guiomar do Nascimento
9 Malheiro, Rosangela Madeira Menezes Eid e a Procuradora Dra. Marília
10 Toledo Venier de Oliveira Nazar. Ausência justificada: Senhora Neli Maria
11 Paschoarelli Wada. **1ª PARTE - EXPEDIENTE** - 1) ATA: Aprovada e
12 assinada a ata do dia 26 junho de 2003. 2) COMUNICAÇÕES: Prof.
13 Adilson abre a sessão respondendo as solicitações entregues pela Sra. Neli
14 na reunião de 26/06/03; a) os funcionários afastados por doença e por
15 acidente de trabalho não podem participar da Avaliação de Desempenho; b)
16 o valor do auxílio alimentação, votado em reunião da CCRH, permanece o
17 mesmo; c) foi apresentada proposta de alteração de Auxílio Transporte para
18 o Vale-Transporte que deverá ser submetida à apreciação da comunidade,
19 para posteriormente ser votado. Atualmente a USP concede aos
20 funcionários Auxílio Transporte de acordo com a legislação Estadual. É
21 pago mensalmente em folha, dependendo dos dias efetivamente
22 trabalhados. Este benefício é estendido a todos os funcionários da USP
23 independentemente do regime de trabalho e da real necessidade de
24 transporte de cada um, configurando, assim, seu caráter social. O Vale-
25 Transporte, instituído pela legislação Federal é destinado ao funcionário
26 celetista, através de passes de transportes coletivos. O empregador desconta



27 mensalmente do empregado o equivalente a 6% do seu salário base. 2^a
28 **PARTE - ORDEM DO DIA** – 1) ALTERAÇÃO NAS FUNÇÕES DO
29 PCE: Técnico de Enfermagem: aprovada. Especialista em Proteção
30 Radiológica: será encaminhado ofício para as Unidades/Órgãos que
31 possuem este profissional para que estas se manifestem com relação ao
32 perfil e requisitos. Operador de Rádio: não houve aprovação do perfil
33 apresentado e a comissão decide por fazer uma adequação do perfil e
34 apresentar na próxima reunião. 2) PROCESSO DE ALTERAÇÃO DE
35 FUNÇÃO: Os membros da CCRH analisam 02 pedidos, sendo estes
36 deferidos: HU – Francisco Alves Ferreira e IAG – José dos Reis Marques
37 Nascimento. 3) PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Prof.
38 Adilson informa que está recebendo das Unidades elogios e reclamações
39 sobre a Avaliação de Desempenho. As Unidades/Órgãos menores estão
40 encontrando mais dificuldades em fazer a Avaliação de Desempenho.
41 Comenta que perdemos muito por termos ficado um período grande sem
42 fazer a avaliação, pelo fato de não existir histórico das avaliações passadas.
43 As Unidades/Órgãos receberam bem a forma de segmentar a Avaliação de
44 Desempenho. Prof. Adnei esclarece que a opção de divulgação de listagem
45 de resultado da A.D., por número funcional, foi melhor aceita pois não
46 causa mal estar entre aqueles funcionários que ficarem com uma pontuação
47 menor. Prof. Lindolfo explica que o processo de A.D. é difícil. E criar
48 cultura de avaliação é demorado, mas precisamos trabalhar os resultados e
49 se for preciso devemos devolver as avaliações para que as
50 Unidades/Órgãos refaçam. Prof. Adnei comenta que os formulários da A.D.
51 foram bem aceitos pelas Unidades/Órgãos e que foram elogiados.
52 Percebemos que um grande número de Unidades/Órgãos utilizou mais que
53 uma avaliação (a avaliação da chefia, dos pares, chefe imediato e um
54 superior). Sra. Salete informa que acreditou na proposta do treinamento da



55 A.D. mas que não aconteceu em sua Unidade. As pessoas que participaram
56 do treinamento agiram de forma distorcida da proposta apresentada. Citou
57 como exemplo um avaliador que não acompanha as atividades diárias do
58 funcionário e o diretor que acompanhou passo a passo, não foi convidado
59 para participar da avaliação e o funcionário recebeu o papel (avaliação)
60 com a pontuação pronta, apenas para assinar. Prof. Adnei comenta que é
61 necessário trabalhar mais com os diretores de Unidades/Órgãos para que
62 estes erros não ocorram. Sra. Mônica lê um documento redigido por ela e
63 pela Sra. Salete (anexo). Prof. Adnei comenta sobre o documento e informa
64 que há três anos foi feita a mesma proposta para A.D.. Prof. Lindolfo
65 comenta que seria interessante fazer uma avaliação da Avaliação de
66 Desempenho, propõe que cada um dos membros pegue em sua
67 Unidade/Órgão o que aconteceu, os avanços tiveram e também os pontos
68 que estão com problemas. Prof. Adilson diz que pode ser marcado uma
69 data para fazer um WorkShop, assim pode-se ter uma visão global do
70 processo como um todo. 4) PROGRESSÃO ÀS FAIXAS II E III DOS
71 GRUPOS: Prof. Adnei informa que a demanda de solicitações para
72 desvincular a A.D do processo de Ascensão à Carreira foi grande e que os
73 diretores sentem que possuem funcionários muito mais qualificados e que
74 estes ficariam de fora do Acesso. Diz que está pensando em substituir a
75 A.D. no Acesso por outra premissa. Prof. Adilson explica que as premissas
76 podem ser mudadas mas que os requisitos e as porcentagens devem ser
77 mantidos. Fica decidido que a A.D. será desvinculada do programa de
78 acesso. Ficam suspensos os prazos para que outros critérios de
79 elegibilidade possam ser melhor discutidos. Prof. Adnei comenta que o
80 Memorial mostra a realização/formação do funcionário e serve para ver se
81 este atende aos requisitos da faixa II ou III. Devemos definir cada item, por
82 isso ele deve ser quantificado. Já a A.D. e as provas teriam outro valor. Sra.

83 Mônica fala que não temos a cultura de elaborar Memorial. Os
84 funcionários perdem documentos e precisam de tempo para encontrar toda
85 documentação necessária. Prof. Adilson explica que não quer discutir neste
86 primeiro momento os detalhes, mas que os funcionários terão tempo para
87 encontrar seus documentos. É preferível atrasar o processo de carreira, mas
88 ter um resultado favorável. Prof. Lindolfo informa que tem material sobre
89 Carreira. Prof. Adilson marca para a próxima reunião da CCRH uma
90 apresentação do Prof. Lindolfo sobre o tema Carreira. Às 17h00 nada mais
91 havendo a ser tratado, o Prof. Dr. Adilson Carvalho agradece a presença de
92 todos e dá por encerrada a presente reunião. Para constar, eu, Edilene
93 Aparecida Fatorelli, Técnico de Recursos Humanos, lavrei e digitei esta
94 Ata, que será assinada pelo Sr. Presidente e pelos demais membros e
95 convidados da CCRH presentes à reunião em que for discutida e aprovada.

Adilson Carvalho
mudada - não presente na reunião
mais quinze dias de n. mês

R

Edilene Aparecida Fatorelli
Parecerista

Monica S. Oliveira Raya

Assessoria

Adilson Carvalho

PARA DISCUTIR NA PRÓXIMA REUNIÃO DA CCRH

Avaliação de Desempenho

Argumentos e comentários gerais:

- ✓ Constrangimentos na **forma de divulgação dos resultados**, com identidade completa dos avaliados e publicação da nota.
A avaliação de desempenho é individual. Por que expor as pessoas? É constrangedor e vai contra os princípios do processo, que não tem a finalidade de comparar e sim identificar os aspectos a melhorar de forma individual.
É possível publicar somente o resultado da contribuição (excelente, bom, parcial e menor contribuidor)?
- ✓ **Sorteio** como critério de desempate: É legal?

Sugestão: Necessário constar na regulamentação da próxima avaliação de desempenho informações sobre sorteio e publicação integral dos resultados (nome, nº funcional, nota final e pontuação recebida etc). Se possível, consultar CJ oficialmente, com divulgação do parecer.

Mônica Zinneck e Salete Aversano

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2003- COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

Depois de cinco anos, os servidores técnico-administrativos da USP participam novamente de uma avaliação de desempenho.

Apesar das preocupações trazidas em reunião a respeito das imperfeições a corrigir e da descredibilidade do processo perante os trabalhadores, foi desencadeado pela Reitoria sem as discussões necessárias, com roupagem um pouco diferente, não se safando de cometer os mesmos equívocos das avaliações anteriores.

Mesmo assim, os esforços empreendidos pela equipe do DRH em aperfeiçoar alguns aspectos foram notáveis e resultaram em avanços significativos e promissores. As modificações no formulário de avaliação trouxeram opções de conceitos com definições mais claras, categorias de classificação de desempenho por contribuição, pontuações mais estanques, facilitando a compreensão e o uso do instrumento.

A decisão de limitar a concessão a apenas um nível por servidor tornou a situação menos injusta. A sistematização de diversos dados relativos à avaliação também surpreendeu. O novo sistema de cadastro – o Marte – trouxe inúmeras oportunidades: o cadastro dos resultados por segmentação estrutural e o apontamento das necessidades de treinamento registradas nas avaliações, que possibilitará o direcionamento de ações convergentes no que respeita à qualificação dos funcionários.

Esmerou-se, ainda, em reunir um grupo ampliado de multiplicadores, com representantes de diversas instâncias das Unidades, a fim de que a compreensão e o repasse de informações do processo tivessem maior alcance e uniformidade. O conteúdo desenvolvido nas palestras reforçou conceitos discutidos anteriormente, direcionando os procedimentos a serem desenvolvidos em cada setor de trabalho.

Por tudo isso, não se pode negar que faltam poucos ajustes a fazer nos aspectos relativos à operacionalização do processo de avaliação de desempenho. O que falta de fato é resgatar a credibilidade e fazer compreender o seu real significado.

Para tanto, o primeiro ponto a superar é dissociar o reconhecimento de mérito de valorização salarial nos moldes vigentes. Isso não teria problema se as possibilidades fossem mais amplas, mas por limitações orçamentárias a progressão fica restrita a uma parcela muito pequena da população, que nem sempre representa os melhores desempenhos, uma vez que são inúmeras as distorções nas pontuações em razão da falta de compreensão do processo e da subjetividade das entrevistas de avaliação.

É redundante dizer que quando o assunto é dinheiro, ninguém quer deixar de ganhar, por razões óbvias, e que a disputa pelo pequeno quinhão fica acirrada. Daí vem a tendência de supervalorização das notas nas entrevistas visando a conquista de um degrau na escala salarial, como única possibilidade imediata de reconhecimento pelo esforço despendido ao longo de anos de trabalho.

Infelizmente, até agora não foi vislumbrada outra possibilidade de movimentação na horizontal além da avaliação de desempenho com atribuição de nível. Porém, algumas modificações podem ser feitas na sistemática atual.

- ✓ Primeiramente, fixar a periodicidade de um ano para se fazer avaliação de desempenho. Uma boa opção seria vinculá-la à data de aniversário do contrato de trabalho. Assim, o novo servidor poderia ser avaliado após um ano de trabalho com a oportunidade de redirecionar seu desempenho logo no início da vida funcional. Além disso, gradativamente, estaria sendo consolidada uma cultura de avaliação de desempenho.
- ✓ Atribuir pesos às avaliações de desempenho de forma que, cumulativamente, possibilitem o reconhecimento de mérito ao longo de sucessivas avaliações.

Assim:

- ✓ Desempenho = “Contribuidor excepcional” equivaleria a 3 pontos;
- ✓ Desempenho = “Bom Contribuidor” equivaleria a 2 pontos;
- ✓ Desempenho = “Contribuidor parcial e inferior” não teriam pontuação.
- ✓ 5 pontos equivaleriam a um nível salarial.

Ou seja, um servidor classificado como excelente contribuidor seria beneficiado com um nível salarial em 2 anos, ficando com um ponto excedente a ser computado nas próximas avaliações.

Isso abrandaria o efeito imediatista que está atrelado à atual avaliação, possibilitando que a soma de boas ou excelentes contribuições sejam computadas e reconhecidas ao longo de períodos mais largos, com possibilidades palpáveis de progressão.

No nosso entendimento, isso poderia ser feito nesta avaliação ou a partir do próximo ano, através da verificação de pontos e dos resultados das avaliações posteriores, atribuindo aos que atingirem 5 pontos uma referência salarial.

Exemplificando:

Suponhamos que um trabalhador tenha atingido uma pontuação equivalente a “excelente contribuidor” nas avaliações de 1996 e 1998, mas não recebeu nível salarial pelos motivos já conhecidos. Se nesta avaliação voltar a atingir o mesmo desempenho, somará 6 pontos das avaliações anteriores mais 3 pontos desta avaliação, totalizando 9 pontos, condição que o permitirá receber um nível salarial, ficando com um saldo de 4 pontos para a avaliação seguinte.

Por outro lado, quem foi classificado como excelente nas avaliações passadas e recebeu nível, fica com o saldo de pontos/créditos zerado, somado ao resultado de pontos desta avaliação, caso não tenha tido a oportunidade de receber nível.

Acreditamos que a sugestão parece ser mais coerente do que o sistema atual de atribuição de níveis, porém pode esbarrar na limitação de recursos.

De qualquer forma, vale a pena registrar a idéia.

Pedimos que a avaliem as sugestões, dando-nos retorno.

Gratas.

Mônica Zinneck e Salete Aversano

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROPOSTA DE MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA

Caros colegas:

A respeito dos processos de avaliação de desempenho e de movimentação na carreira, temos refletido sobre algumas coisas e queremos compartilhar com vocês nossas preocupações e idéias. Podem ser mirabolantes ou sem fundamento ou lógica, mas precisamos ao menos dizer o que pensamos e ouvir também o que outras pessoas acham das propostas e dos sistemas de progressão e acesso.

Achamos que assim poderemos enriquecer mais a discussão e dar nossa opinião e contribuição.

Afinal, quem sente na pele e vive os problemas da carreira somos nós mesmos e temos que tentar solucioná-los; caso contrário, continuaremos na ladainha de sempre.

Seguem as análises, comentários, idéias e propostas.

Não está muito bem estruturado. É só um estudo preliminar para estabelecer um debate e reunir mais idéias e sugestões.

Um abraço a todos.

Contamos com a participação de vocês.

Mônica Zinneck e Salete Aversano

SITUAÇÃO ATUAL DE ENQUADRAMENTO DOS SERVIDORES NA CARREIRA (*)

Classe	Nível/Faixa	QTDE.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BÁSICO	I= 47,60%	2.453				1397	476	284	173	89	29	5
	II= 38,66%	1.992	467	184	291	354	312	248	87	30	16	3
	III= 13,74%	708	25	96	193	135	102	62	28	25	13	29
TOTAL						5.153 = 34,02%						
TÉCNICO	I= 83,88%	5.615	1871	476	489	660	672	636	429	263	83	36
	II= 12,92%	865	2	24	97	237	235	149	67	39	12	3
	III= 3,20%	214	4	9	37	65	48	15	10	9	4	13
TOTAL						6.694 = 44,19%						
SUPERIOR	I= 88,60%	2.924	985	313	293	376	331	271	176	118	50	11
	II= 6,58%	217	30	20	28	47	33	37	19	2	1	0
	III= 4,82%	159	1	5	14	28	25	19	10	11	8	38
TOTAL:						3.300 = 21,79%						
TOTAL:										15.147 = 100%		

(*) FONTE: FOLHA DE PAGAMENTOS MÊS REFERÊNCIA AGOSTO/02.

Distribuição atual por faixa		Exemplo 1: distribuição proposta			Exemplo 2: distribuição proposta		
		BÁSICO I TÉCNICO I SUPERIOR I	TOTAL	9.467 62,5%	BÁSICO I TÉCNICO I SUPERIOR I	TOTAL	9.694 64%
BÁSICO I	2.453						
TÉCNICO I	5.615						
SUPERIOR I	2.924	72,57%					
TOTAL	10.992						
BÁSICO II	1.992						
TÉCNICO II	865						
SUPERIOR II	217	20,29%					
TOTAL	3.074						
BÁSICO III	708						
TÉCNICO III	214						
SUPERIOR III	159	7,14%					
TOTAL	1.081						

Comentário: Os números demonstrados na coluna destacada na tabela indicam que a maioria dos servidores encontra-se na faixa I. A Reitoria propõe atingir outros percentuais, de forma gradativa, em duas ou três edições, segundo condições predefinidas, resultando na seguinte distribuição:

- Faixa I = 60-65%;
- Faixa II = 20-25%; e
- Faixa III = 10-15%.

Condições:

1. Atingir estrutura piramidal, conforme distribuição acima indicada;
2. Definir perfis específicos para as faixas e possuir pelo menos um de seus requisitos para participar;
3. Participar da avaliação de desempenho 2003 e estar classificado entre os 20% melhores desempenhos;
4. Ter a sua inscrição aceita no processo de movimentação;
5. Elaborar memorial de atividades, a ser analisado por uma comissão específica;
6. Submeter-se a prova de conhecimentos; e
7. Ser indicado ao acesso

Os exemplos 1 e 2 são situações hipotéticas de distribuição dentro dos limites prefixados.

ALGUMAS IDÉIAS PARA PENSAR E DISCUTIR

final da reunião passada da CCRH Mônica perguntou o seguinte: - Senhores, por que não fazemos um ajustamento dos enquadramentos de acordo com a correlação de níveis entre as faixas para posteriormente fixar novos parâmetros de progressão?

Resposta foi: - Porque as possibilidades de movimentação ficariam muito restritas.
Apesar do argumento, não houve convencimento e resolvemos fazer alguns testes com os números da 1ª tabela desse texto, correlacionando-os à tabela de vencimentos.

i mais ou menos assim o que fizemos:

Identificamos os níveis salariais das 3 faixas e dos 3 grupos cujos valores são iguais (espelho entre a faixas). Depois, fizemos as equivalências e reordenamos dentro das faixas, não considerando movimentação entre os grupos.
Correlações são as seguintes:

BÁSICO	
BIG = BIIA	
BIH = BIIB	
BII = BII C	
BIJ = BII D	
BII F = BIII A	
BII G = BIII B	
BII H = BIII C	
BII I = BIII D = TIA	
BII J = BIII E = TIB	
BII F = TIC	
BII G = TID	
BII H = TIE	
BII I = TIF	
BII J = TIG = TII A	
TII H = TII B	
TII I = TII C	
TII J = TII D	
TII F = TII A =	
TII G = TII B =	
TII H = TII C =	
TÉCNICO	
TII I = TII D = SIA	
TII J = TII E = SIB	
TII F = SIC	
TII G = SID	
TII H = SIE	
TII I = SIB = SII A	
TII J = SIG = SII B	
TII H = SII C	
TII I = SII D	
TII J = SII E = SII A	
SII F = SII B	
SII C	
SII D	
SII E = SII A	
SII F	

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Exemplo:

Básico I G = Básico II A	= 173	Básico II F = Básico III A = 248
Básico I H = Básico II B	= 89	Básico II G = Básico III B = 87
Básico I I = Básico II C	= 29	Básico II H = Básico III C = 30
Básico I J = Básico II D	= 05	Básico II I = Básico III D = 16
296		Básico II J = Básico III E = 03
		384

Assim, 296 servidores do básico I passariam para básico II e 384 do básico II passariam para básico III.

Conseqüentemente, O grupo **básico** ficaria assim distribuído:

BÁSICO I D	1.397	BÁSICO II A	467+ 173= 640	BÁSICO III A	25+ 248=273
BÁSICO I E	476	BÁSICO II B	184+ 89= 273	BÁSICO III B	96+ 87= 183
BÁSICO I F	284	BÁSICO II C	291+ 29= 320	BÁSICO III C	193+ 30= 223
BÁSICO I G	0	BÁSICO II D	354+ 5= 359	BÁSICO III D	135+ 16= 151
BÁSICO I H	0	BÁSICO II E	312	BÁSICO III E	102+ 3= 105
BÁSICO I I	0	BÁSICO II F	0	BÁSICO III F	62
BÁSICO I J	0	BÁSICO II G	0	BÁSICO III G	28
		BÁSICO II H	0	BÁSICO III H	25
		BÁSICO II I	0	BÁSICO III I	13
		BÁSICO II J	0	BÁSICO III J	29

Usando a mesma lógica para os demais grupos, a reorganização seria assim:

Grupo técnico:

TÉCNICO I A	1871	TECNICO II A	2+ 429= 431	TÉCNICO III A	4+ 149= 153
TÉCNICO I B	476	TECNICO II B	24+ 263= 287	TÉCNICO III B	9+ 67= 76
TÉCNICO I C	489	TECNICO II C	97+ 83= 180	TÉCNICO III C	37+ 39= 76
TÉCNICO I D	660	TECNICO II D	237+ 36= 273	TÉCNICO III D	65+12= 77
TÉCNICO I E	672	TECNICO II E	235	TÉCNICO III E	48+ 3= 51
TÉCNICO I F	636	TECNICO II F	0	TÉCNICO III F	15
TÉCNICO I G	0	TECNICO II G	0	TÉCNICO III G	10
TÉCNICO I H	0	TECNICO II H	0	TÉCNICO III H	9
TÉCNICO I I	0	TECNICO II I	0	TÉCNICO III I	4
TÉCNICO I J	0	TECNICO II J	0	TÉCNICO III J	13

Grupo superior:

SUPERIOR I A	985	SUPERIOR II A	30+ 271=301	SUPERIOR III A	1+ 33= 34
SUPERIOR I B	313	SUPERIOR II B	20+ 176=196	SUPERIOR III B	5+ 37=42
SUPERIOR I C	293	SUPERIOR II C	28+ 118 = 146	SUPERIOR III C	14+ 19= 33
SUPERIOR I D	376	SUPERIOR II D	47+ 50 = 97	SUPERIOR III D	28+ 2= 30
SUPERIOR I E	331	SUPERIOR II E	11	SUPERIOR III E	25+ 1= 26
SUPERIOR I F	0	SUPERIOR II F	0	SUPERIOR III F	19
SUPERIOR I G	0	SUPERIOR II G	0	SUPERIOR III G	10
SUPERIOR I H	0	SUPERIOR II H	0	SUPERIOR III H	11
SUPERIOR I I	0	SUPERIOR II I	0	SUPERIOR III I	8
SUPERIOR I J	0	SUPERIOR II J	0	SUPERIOR III J	38

SITUAÇÃO DE REENQUADRAMENTO PELA CORRELAÇÃO DAS FAIXAS:

Classe	Nível/Faixa	QTDE.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BÁSICO	I= 41,86%	2157			1397	476	284	0	0	0	0	0
	II= 36,95%	1904	640	273	320	359	312	0	0	0	0	0
	III= 21,19%	1092	273	183	223	151	105	62	28	25	13	29
TÉCNICO	TOTAL		4804	1871	476	489	660	672	636	0	0	0
	I= 71,77%											
	II= 21,00%	1406	431	287	180	273	235	0	0	0	0	0
SUPERIOR	III= 7,23%	484	153	76	77	51	15	10	9	4	13	
	TOTAL		2298	985	313	293	376	331	0	0	0	0
	I= 69,01%											
SUPERIOR	II= 23,54%	751	301	196	146	97	11	0	0	0	0	0
	III= 6,55%	251	34	42	33	30	26	19	10	11	8	38
	TOTAL						3.300 = 21,79%					
TOTAL:												
15.147 = 100%												

COMPARANDO OS RESULTADOS

Distribuição atual por faixa			Distribuição proposta DRH			Distribuição simulada		
BÁSICO I	TÉCNICO I	SUPERIOR I	BÁSICO I	TÉCNICO I	SUPERIOR I	BÁSICO I	TÉCNICO I	SUPERIOR I
2.453	5.615	72,57%	9.467	9.467	62,5%	9.259	9.259	61,13%
TOTAL	10.992		TOTAL			TOTAL		
BÁSICO II	1.992		BÁSICO II			BÁSICO II		
TÉCNICO II	865		TÉCNICO II			TÉCNICO II		
SUPERIOR II	217	20,29%	SUPERIOR II	3.787	25%	SUPERIOR II	4.061	26,81%
TOTAL	3.074		TOTAL			TOTAL		
BÁSICO III	708		BÁSICO III			BÁSICO III		
TÉCNICO III	214		TÉCNICO III			TÉCNICO III		
SUPERIOR III	159	7,14%	SUPERIOR III	1.893	12,5%	SUPERIOR III	1.827	12,06%
TOTAL	1.081		TOTAL			TOTAL		

Comentários:

Adotando o sistema de equivalência de níveis entre as faixas e fazendo o reenquadramento de todos os servidores, sem qualquer processo de movimentação, os níveis da estrutura piramidal de salários pretendida pelo DRH seriam atingidos.

Examinando os valores no quadro anterior, é possível perceber que somente no grupo Técnico II haveria uma variação a maior de 1,81%. Os percentuais das faixas dos demais grupos ficariam nos limites pretendidos pelo DRH.

A estrutura salarial da carreira ficaria assim:

Básico I D passaria a ser básico I A, o início da carreira;

básico I E passaria a ser básico I B;

básico I F passaria a ser básico I C; e

básico I G, H, I e J passariam a ser básico I D, desde que respeitados os requisitos necessários.

BÁSICO I	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BÁSICO II	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
BÁSICO III	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TÉCNICO I	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TÉCNICO II	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TÉCNICO III	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
SUÉRIOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
SUPERIOR II	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
SUPERIOR III	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Considerações gerais:

Diante dos resultados apurados, compartilhamos com vocês as seguintes reflexões:

- Depois de tanto tempo em busca de opções melhores de evolução, será que vale a pena impor tantos pré-requisitos para participação no novo processo de movimentação na carreira?

A **estrutura piramidal** ideal a ser atingida em duas ou três edições poderia desde já ser estabelecida se adotada a sistemática de equivalência de níveis entre as faixas.

Por que não fazer um primeiro ajuste dos enquadramentos atuais dessa forma, sem progressão de nível, aumentando a expectativa dos servidores, deixando a movimentação com atribuição de níveis condicionada ao cumprimento das exigências de complexidade dos perfis predefinidos, associada a uma boa pontuação na avaliação de desempenho, na prova de conhecimentos e no memorial de atividades e contribuições?

Dessa forma, quem hoje está enquadrado como básico I G passaria para básico II A, quem está como Técnico II I passaria para Técnico III, e assim por diante, conforme espelho de todas as referências existentes na tabela de níveis atual, e aqueles que quisessem participar do processo de movimentação para receber nível teriam que concorrer com outros candidatos inscritos, de acordo com cotas disponibilizadas para cada Unidade.

Quem não corresponder às exigências básicas, permanece onde está até adquiri-las.

Afinal, quem atingiu graduação mais avançada em uma determinada faixa certamente possui uma larga trajetória na Universidade tendo conquistado posições por mérito e dedicação por critérios de valorização profissional fixados pela carreira vigente. Portanto, tem capacidade para estar enquadrado nos níveis equivalentes das faixas superiores do mesmo grupo e até mesmo em grupos mais complexos.

Uma vez respeitados e atingidos os requisitos de escolaridade, a experiência e o conhecimento necessários adquiridos ao longo de muitos anos de exercício, não é totalmente descabida a idéia do reenquadramento pela equivalência de níveis.

Mesmo que um servidor enquadrado na faixa I passe para a faixa II ou III pelo sistema de equivalência, antes de se aposentar não conseguirá chegar ao fim das três faixas pelos mecanismos vigentes de progressão horizontal na carreira, ou seja, ainda ficaria com um longo caminho a percorrer até atingir o último nível de progressão.

- Considerando que a avaliação de desempenho é uma dos pré-requisitos do programa de movimentação, isto é, somente os classificados entre os 20% melhores desempenhos poderão se inscrever, algumas pessoas, para garantir a participação, estão atribuindo a pontuação máxima na avaliação de desempenho, mesmo sem receber nível. Conseqüentemente, o processo de avaliação de desempenho está sendo mais uma vez desvirtuado e desacreditado.
- Por que considerar a avaliação de desempenho como requisito se ela só vai possibilitar movimentação para os excelentes?

Onde fica o reconhecimento do mérito do bom contribuidor que estudou, batalhou pela Instituição durante anos? Ser excluído de dois processos simultaneamente é realmente um massacre ao estímulo de uma grande parcela de trabalhadores. O impedimento de participação logo na primeira edição de um processo inédito, que ainda precisa ser aperfeiçoado, poderá resultar em frustrações e descredibilidade.

- Além disso, os níveis atribuídos aos 20% melhores desempenhos serão desperdiçados, uma vez que esses mesmos trabalhadores concorrerão no processo de movimentação podendo ganhar promoção através da mudança de faixa.
Assim, os bons servidores que deixaram de receber nível na AD pela limitação de recursos serão excluídos de dois processos complementares, ficando sem estímulo pela falta de reconhecimento do trabalho e do

esforço despendido nesses últimos anos, mantendo-se, na melhor das hipóteses, como bons contribuidores.

- **Perfis:** Elaborar perfis para as faixas II e III não é tarefa simples. Exige tempo, troca de informações e articulação entre as Unidades e CCRH. Por isso, um prazo maior seria mais proveitoso.
- **Memorial:** Igualmente, elaborar um memorial de contribuições nas circunstâncias atuais não é tão simples. Primeiro porque não temos o hábito de documentar, registrar e arquivar nos processos e prontuários todas as nossas contribuições (ações de treinamento externas e internas, participação em grupos de trabalho, comissões diversas, palestras etc.). Relembra sem tê-las à mão é difícil e a memória é curta. Construir um memorial e dizer que fez tais e tantas coisas é bem diferente de ter feito realmente. Muita gente também mudou de área, de Unidade e não tem os registros organizados. Um exemplo claro e recente da dificuldade de reunir informações é o levantamento que a Seção de Treinamento do DRH pediu para as Unidades fazerem sobre as ações de treinamento dos últimos três anos. Elas estão virando seus arquivos de ponta cabeça para colher e completar as planilhas solicitadas. Isto reforça a necessidade de idealizarmos algumas ações, conhecendo primeiro a realidade dos diversos universos da Universidade.

Por que, então, não instituir primeiro uma cultura de organização desses registros, implementando procedimentos padronizados, centralizados, alimentados sistematicamente no banco de dados do Sistema Marte?

- **Provas:** Elaborar provas envolve a participação de diversos especialistas. Organizar conteúdos, definir banca examinadora, quem vai aplicá-las, corrigi-las, exige tempo e grande articulação. Isto reforça uma idéia antiga de montar no Departamento de Recursos Humanos um Centro de Recrutamento e Seleção, sob a orientação e supervisão de profissionais da área, composta por uma equipe especializada maior, tocando várias frentes, inclusive a relacionada às provas do processo de movimentação

Algumas propostas:

- 1.Ampliar o percentual de participação;
- 2.Próximas avaliações de desempenho sem atribuição de nível, anual, obrigatória, por ocasião do mês de aniversário do contrato de trabalho;
- 3.Introduzir outra forma de progressão horizontal, desvinculada da avaliação de desempenho;
- 4.Não utilizar a avaliação de desempenho como item para o processo de movimentação vertical entre as faixas.

Dianete de todas as dúvidas, questionamentos e idéias apresentadas, embora não consistentes o suficiente (precisamos discutir bastante), pedimos que examinem e tecem comentários. Aguardamos retorno.