

DISCUSSÃO DA PROPOSTA DA CARREIRA PARA OS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS

- **Diretrizes**

- **Conceitos Básicos**

- **Estrutura da Carreira**

- **Movimentação na Carreira**

- **Exemplo de Instrumento**



Diretrizes

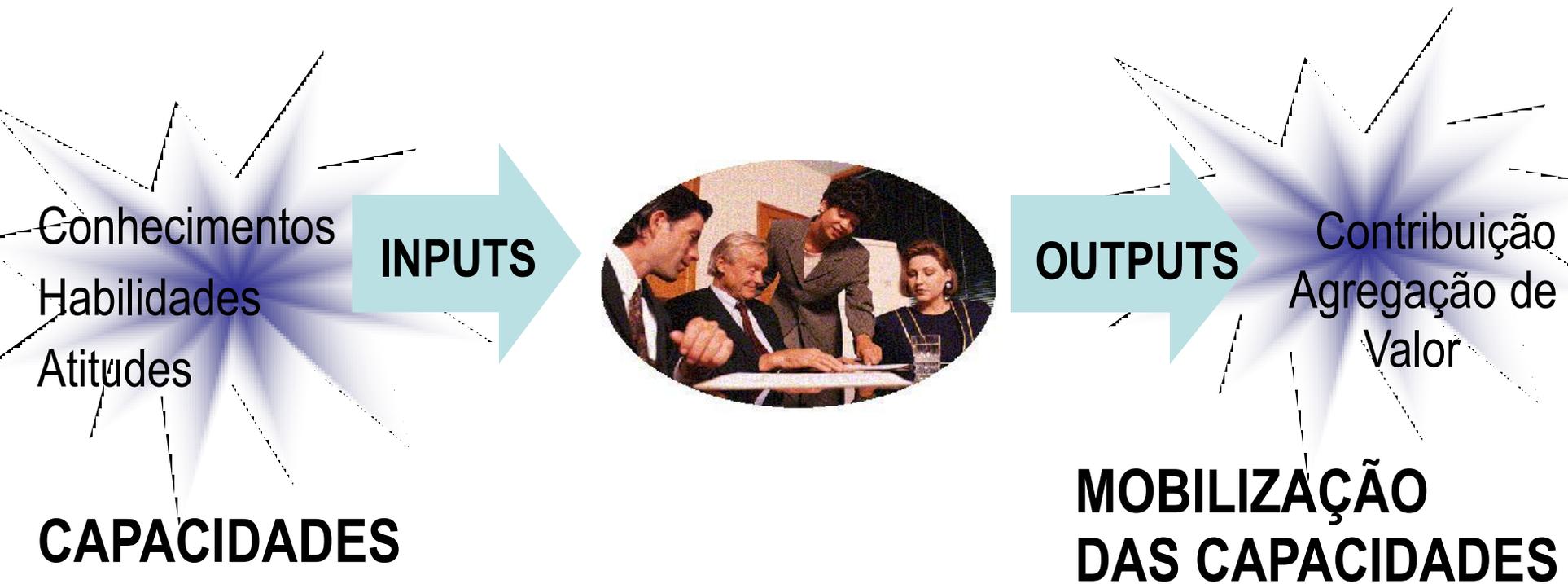
- **Critérios claros para a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional, de acordo com o Estatuto e Orçamento;**
- **Valorização do trabalho do servidor, seja qual for sua natureza;**
- **Utilização adequada dos talentos e das capacidades existentes de forma a propiciar a mobilidade das pessoas nas várias Unidades/Órgãos, buscando conciliar a expectativa de desenvolvimento das pessoas com as da Universidade;**

Diretrizes (continuação)

- **Estímulo, suporte e condições concretas para o desenvolvimento pessoal e profissional para todos os níveis, por meio de cursos e programas, com critérios claros de ascensão na carreira;**
- **Respeito às opções individuais de carreira e de relação com o trabalho;**
- **Mobilidade na carreira desvinculada de avaliação de desempenho; e**
- **Preparação das lideranças.**

Conceitos Básicos

Conceito de Competência

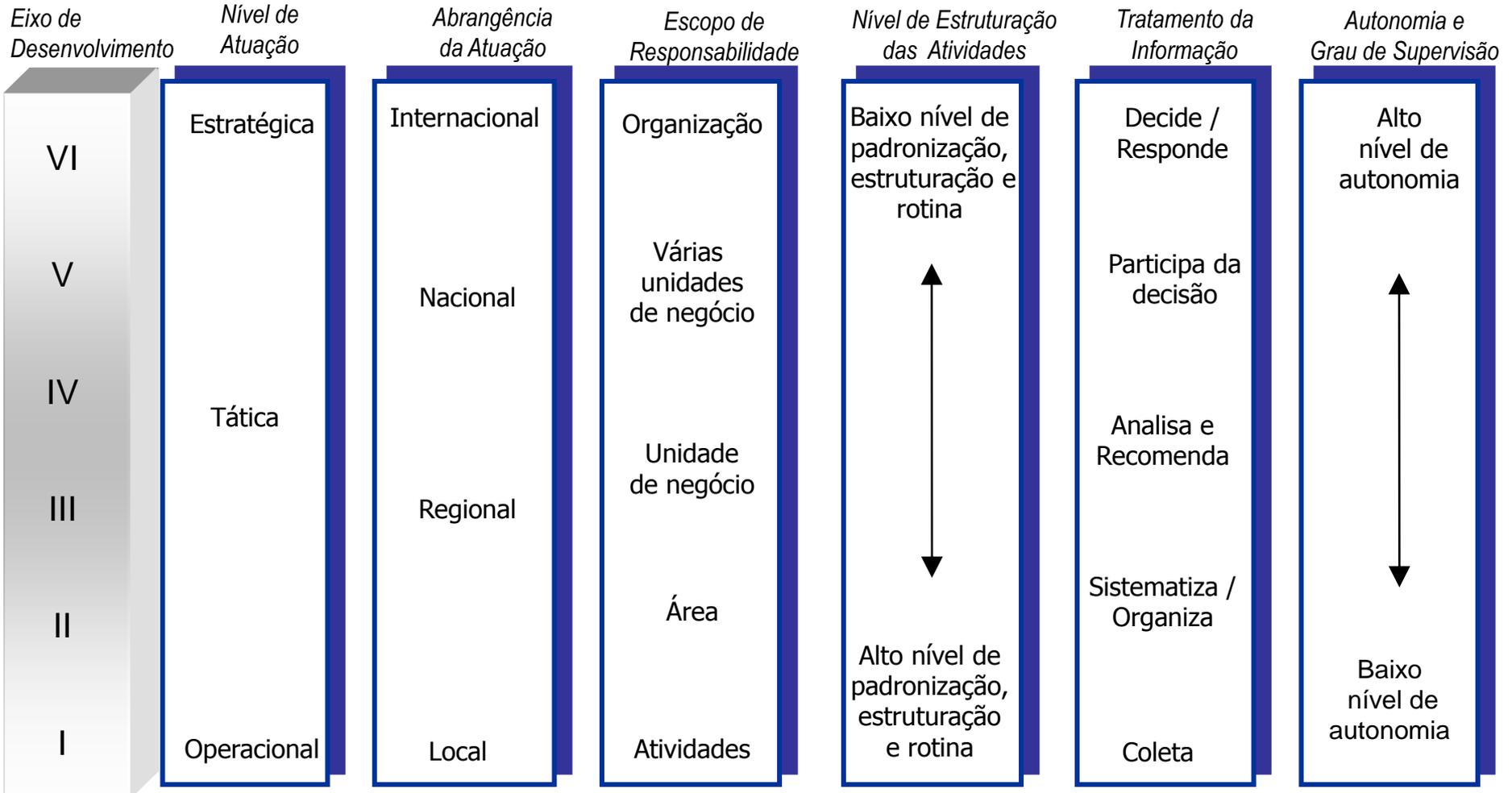


Sistema de Gestão por Competências - Eixo de Carreira

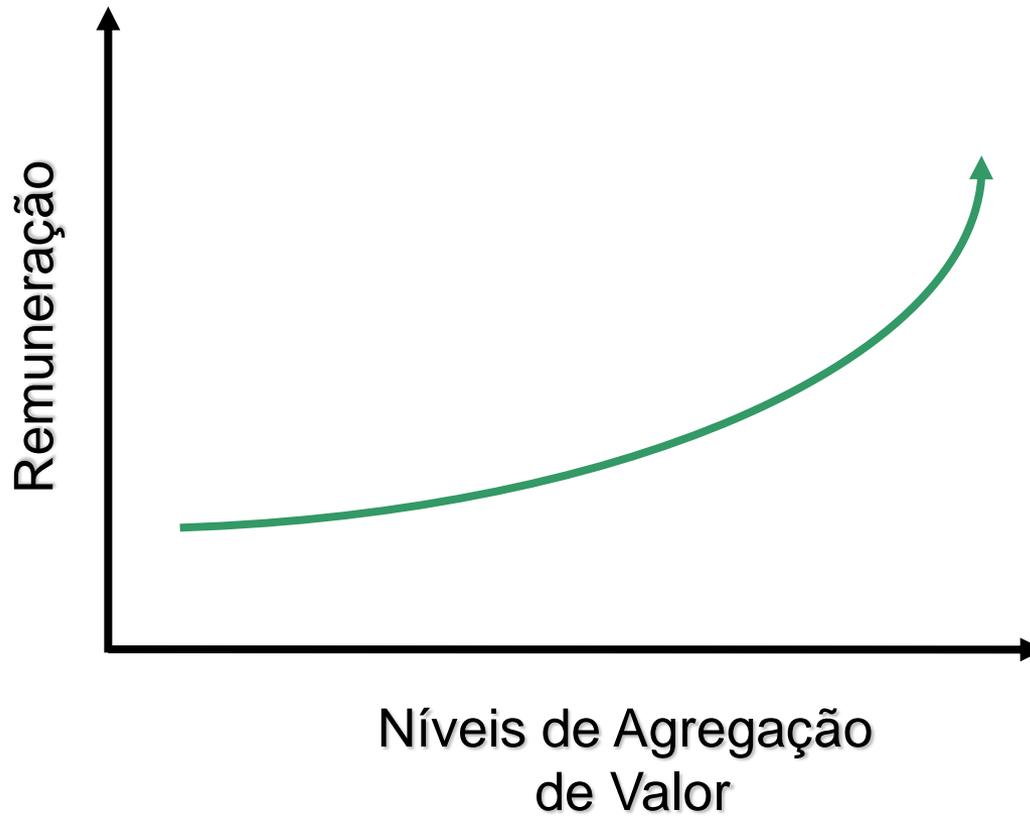
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO



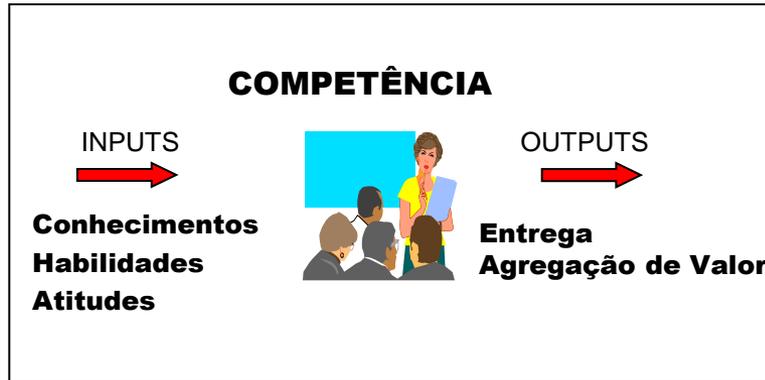
Variáveis Diferenciadoras



Sistema de Gestão por Competências - Remuneração



Conceitos Básicos do Novo Modelo



Integração Entre Capacidade e Complexidade

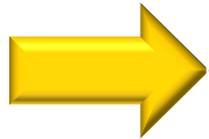


Estrutura da Carreira

Estrutura da Carreira

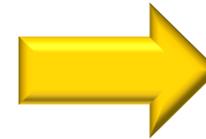
Hoje:

97 Funções



**Nova
Carreira:**

3 Carreiras



Funções de
nível Superior

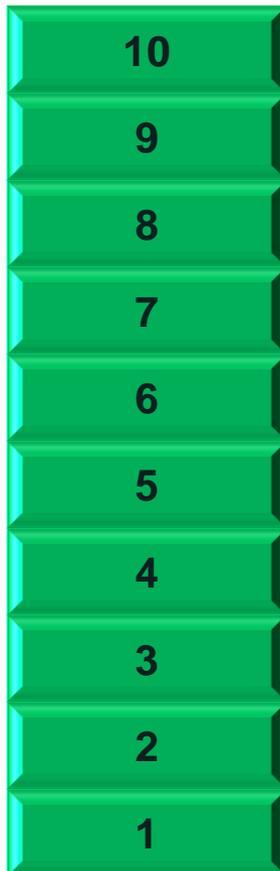
Funções de
nível Técnico



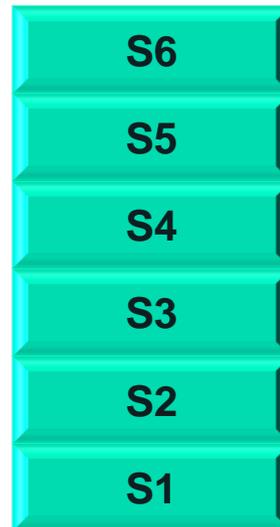
Funções de
nível Básico

Estrutura da Carreira

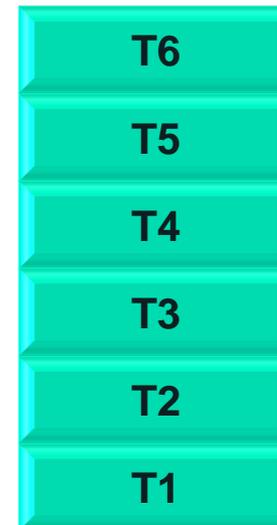
NÍVEIS DA CARREIRA



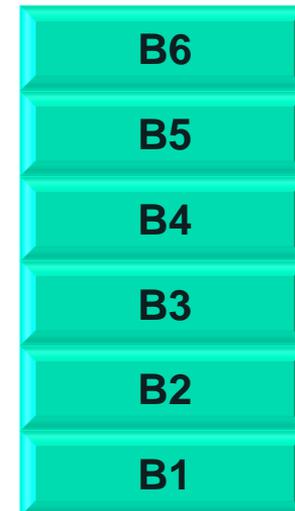
GRUPO SUPERIOR



GRUPO TÉCNICO



GRUPO BÁSICO



Níveis de Complexidade

NÍVEL	RESUMO DA COMPLEXIDADE
4	<p>Executa atividades 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.</p>
3	<p>Executa atividades específicas, de apoio operacional, documental e/ou administrativo, típicas de sua área de atuação, que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas e sob supervisão.</p>
2	<p>Auxilia a área em que atua, executando atividades específicas, segundo rotinas previamente definidas, sob orientação constante. (colabora com os técnicos de sua área de atuação na execução de seus serviços)</p>
1	<p>Executa atividades auxiliares, de sua área e outras tarefas correlatas, conforme orientação recebida do superior imediato.</p>

Níveis de Complexidade (continuação)

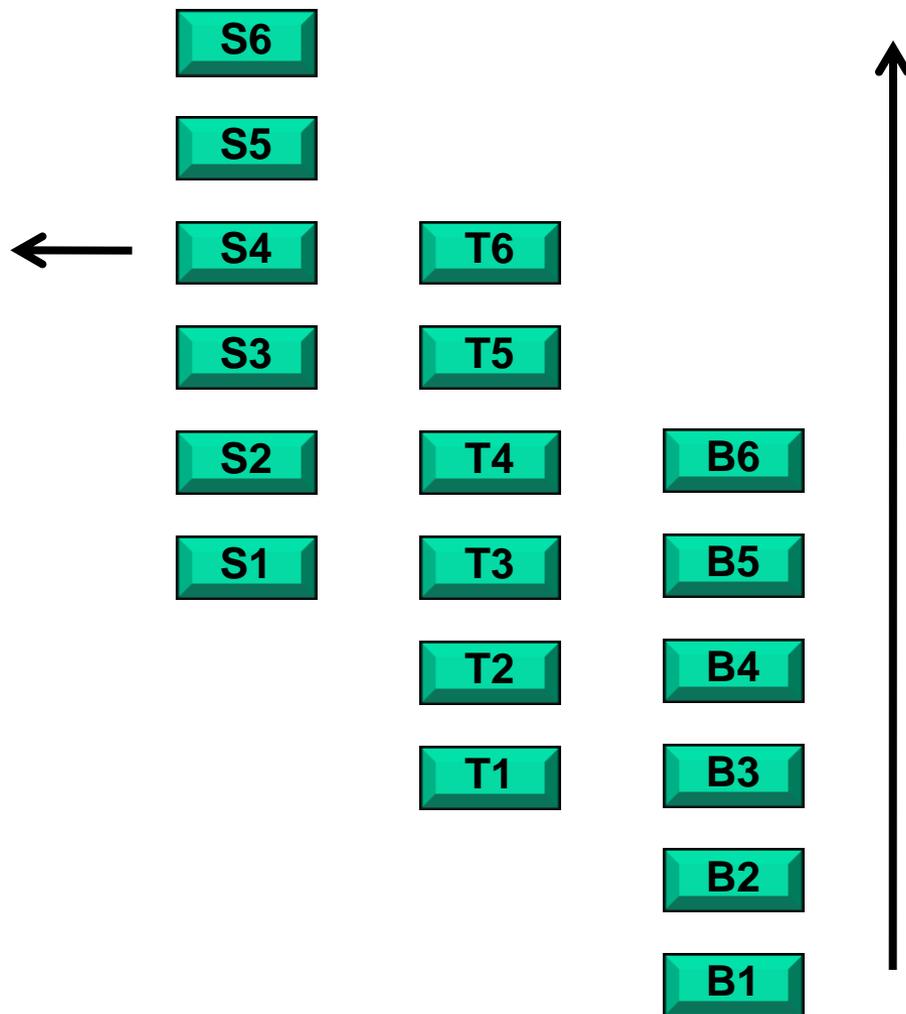
NÍVEL	RESUMO DA COMPLEXIDADE
7	<p>Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.</p>
6	<p>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.</p>
5	<p>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.</p>

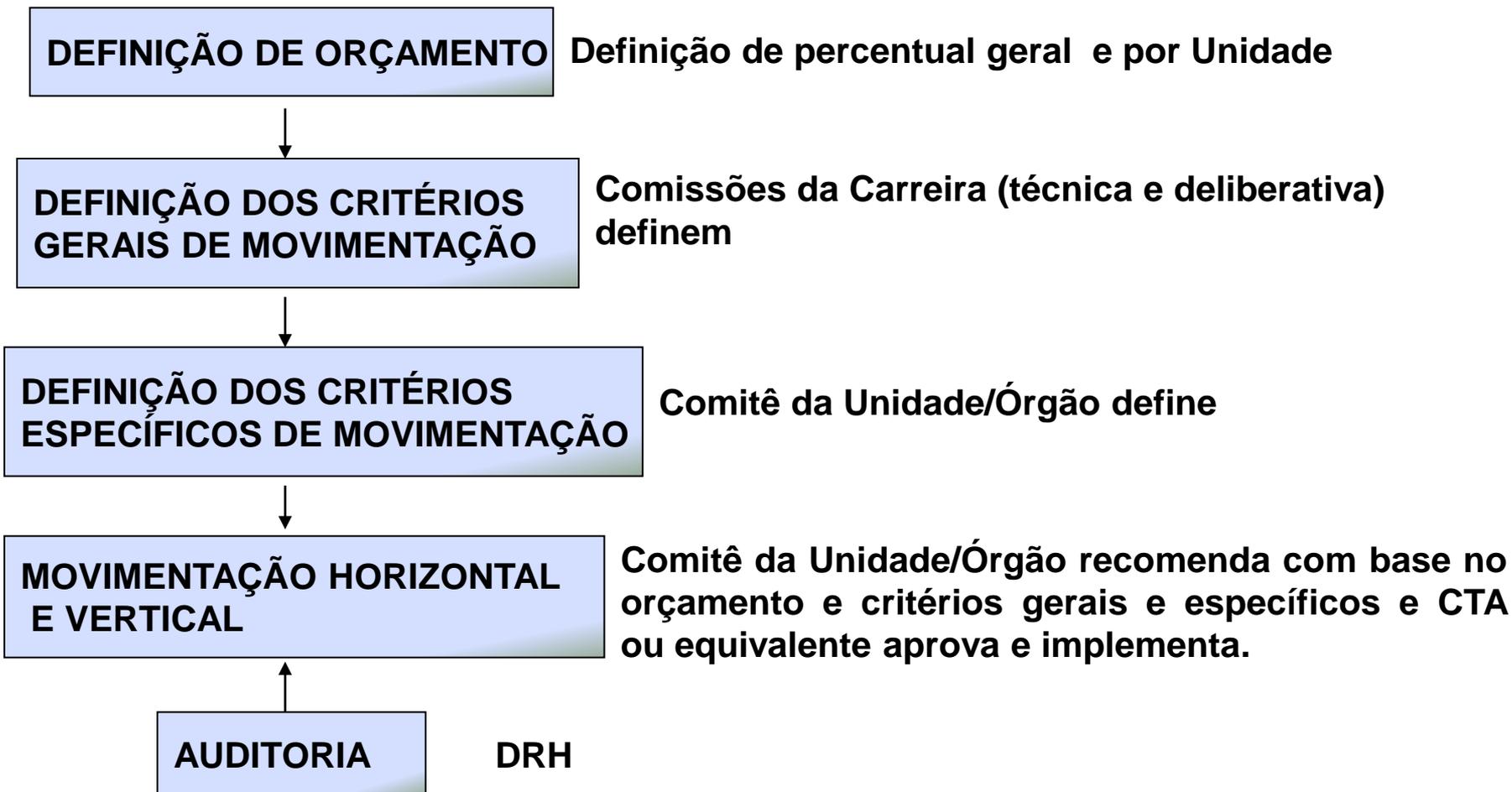
Níveis de Complexidade (continuação)

NÍVEL	RESUMO DA COMPLEXIDADE
10	<p>Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referencia 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.</p>
9	<p>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.</p>
8	<p>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.</p>

Movimentação na Carreira

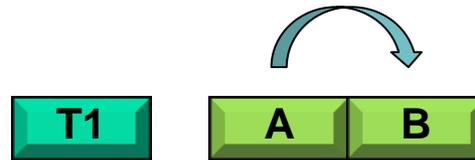
Movimentação na Carreira





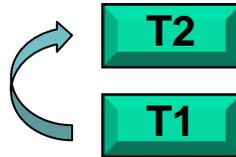
Movimentação na Carreira

- ❖ A movimentação nas Carreiras ocorrerá por meio de progressão horizontal e/ou vertical.



- ❖ A progressão horizontal é a movimentação do servidor de uma letra para a seguinte, dentro da mesma faixa, observadas as seguintes condições:
 - Decurso mínimo de 1 (um) ano da movimentação anterior;
 - Desenvolvimento;
 - Desempenho, Comportamento e Esforço;
 - Análise segundo critérios gerais e específicos de movimentação pelo Comitê da Unidade/Órgão.
 - Homologação do processo efetuada pelo CTA ou equivalente.

Movimentação na Carreira



- ❖ A progressão vertical corresponde à transição, de um nível de complexidade para o imediatamente superior, observadas as seguintes condições :
- Decurso mínimo de 2 (dois) anos no nível de complexidade anterior para Técnico e Superior, e 3 (três) anos para o Básico;
- Cumprimento dos requisitos de acesso;
- Contribuição efetiva no nível de complexidade pleiteado;
- Desempenho adequado;
- Análise segundo critérios gerais e específicos de movimentação pelo Comitê da Unidade/Órgão.
- Homologação do processo efetuada pelo CTA ou órgão equivalente.

Movimentação na Carreira

- ❖ **A progressão vertical ocorrerá nas seguintes situações:**

Quando do surgimento de uma posição na Unidade/Órgão. O servidor que estiver no nível de complexidade imediatamente inferior poderá candidatar-se ao “processo seletivo interno”;

Por solicitação do funcionário que atenda aos requisitos do nível de complexidade imediatamente superior.

- ❖ **Para a participação no processo de movimentação na Carreira deverá ser observado o interstício de 3 (três) anos de exercício no quadro da Universidade e o atendimento dos pré-requisitos exigidos de acordo com o nível de complexidade da função.**

Requisitos de Acesso

NÍVEIS	GRUPO			BÁSICO	TÉCNICO	SUPERIOR
3	B3	T1		<ul style="list-style-type: none"> - 13 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 8 anos de experiência - Ensino Médio e 6 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Médio - Permanência mínima: 3 anos 	
2	B2			<ul style="list-style-type: none"> - 8 anos de experiência - Atualização (90 horas) e 3 anos de experiência 		
1	B1			<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Fundamental - Permanência mínima: 3 anos 		

MÍNIMO EXIGIDO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tempo: 3 anos em cada nível ○ Ensino Fundamental 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tempo: 2 anos em cada nível ○ Ensino Médio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tempo Step: 2 anos em cada nível ○ Graduação
Outros Requisitos de acesso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Idioma: Língua estrangeira necessária de interesse da área. ○ Conhecimentos de informática: de acordo com as necessidades da área ○ Profissões regulamentadas: registro em órgãos fiscalizadores. 		

Requisitos de Acesso (continuação)

NÍVEIS	GRUPO			BÁSICO	TÉCNICO	SUPERIOR
6	B6	T4	S2	<ul style="list-style-type: none"> - 28 anos de experiência - Ensino Médio e 19 anos de experiência - Graduação e 15 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 18 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 13 anos de experiência - Graduação e 9 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 8 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 3 anos de experiência
5	B5	T3	S1	<ul style="list-style-type: none"> - 23 anos de experiência - Ensino Médio e 16 anos de experiência - Graduação e 12 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 13 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 8 anos de experiência - Graduação e 6 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Graduação - Permanência mínima: 3 anos
4	B4	T2		<ul style="list-style-type: none"> - 18 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 13 anos de experiência - Ensino Médio e 9 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 8 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 3 anos de experiência 	

Requisitos de Acesso (continuação)

NÍVEIS	GRUPO			BÁSICO	TÉCNICO	SUPERIOR
10			S6			<ul style="list-style-type: none"> - 28 anos de experiência - Especialização e 19 anos de experiência - Mestrado e 15 anos de experiência
9			S5			<ul style="list-style-type: none"> - 23 anos de experiência - Especialização (360 horas) e 16 anos de experiência - Mestrado e 12 anos de experiência
8		T6	S4		<ul style="list-style-type: none"> - 28 anos de experiência - Graduação e 19 anos de experiência - Especialização (360 horas) e 15 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 18 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 13 anos de experiência - Especialização e 9 anos de experiência
7		T5	S3		<ul style="list-style-type: none"> - 23 anos de experiência - Graduação e 16 anos de experiência - Especialização (360 horas) e 12 anos de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - 13 anos de experiência - Atualização (180 horas) e 8 anos de experiência - Especialização (360 horas) e 6 anos de experiência

Dimensões	Competências
Estruturação	Visão sistêmica
	Gestão do conhecimento organizacional
	Gestão do conhecimento técnico
	Responsabilidade socioambiental
	Tomada de decisão
	Inovação
	Gestão de processos e projetos
Orientação	Orientação estratégica
	Orientação para resultado
	Orientação para qualidade
Interação	Gestão de pessoas
	Trabalho em equipe
	Liderança com espírito de equipe

Conhecimentos Complementares (legenda)

LEGENDA PARA DEFINIÇÃO DA EXIGÊNCIA DOS CONHECIMENTOS NOS NÍVEIS:	
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.

Exemplo de Instrumento para Avaliação do Desenvolvimento

Integração Entre Capacidade e Complexidade



Ferramenta de Avaliação

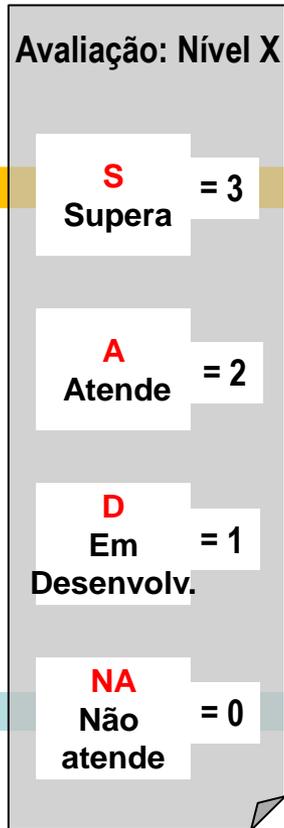
Avalia-se a pessoa quanto aos parâmetros definidos em seu nível de complexidade.

CONJUNTO DE CAPACIDADES

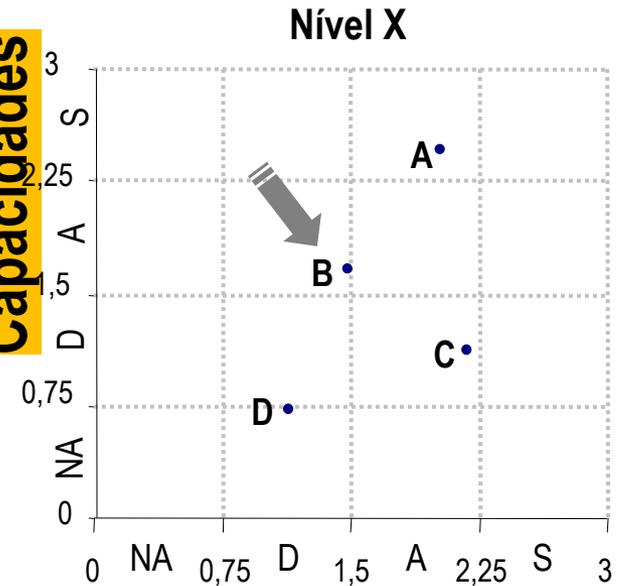
Representam o conjunto de conhecimentos e experiência exigidos e esperados em cada um dos níveis de complexidade. Tem caráter cumulativo. Podem ser gerais - válidos para o nível como um todo ou específicos por área funcional.

COMPETÊNCIAS: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Representam a entrega esperada para cada competência - o quê cada um pode agregar ao negócio/ área considerando seu papel na organização (níveis de complexidade).



Capacidades



Competências

Avaliação de Desenvolvimento

(exemplo de grupo técnico – nível 4 de complexidade)

Competências	Atribuições e responsabilidades	Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Trabalho em equipe	<p>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.</p> <p>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>.</p>	x			
Orientação para a qualidade	<p>Ouve o público interno e externo atentamente e atende a suas demandas, <u>segundo padronização definida</u> e orientando-se, em caso de dúvidas, com os <u>níveis hierárquicos superiores</u>.</p> <p>Auxilia na <u>orientação de funcionários menos experientes sobre os padrões e procedimentos</u> de qualidade relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).</p>			x	
Orientação para resultados	<p>Propõe a sua chefia imediata soluções eficientes aos problemas mais comuns das <u>atividades sob sua responsabilidade</u></p> <p>Cumpre os prazos <u>acordados com a chefia</u> e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer <u>as metas estabelecidas</u>.</p>		x		
Visão sistêmica	<p>Verifica a coesão de <u>suas atividades com outras relacionadas</u>, agindo para manter a consistência entre elas.</p> <p>Preocupa-se em verificar os impactos que <u>suas atividades</u> podem gerar nas <u>etapas subsequentes do processo</u></p>			x	

Avaliação de Desenvolvimento (continuação)

Competências	Atribuições e responsabilidades	Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Gestão de processos e projetos	<p>Identifica questões e levanta possíveis soluções no âmbito das <u>atividades que desenvolve, considerando procedimentos estabelecidos e oportunidades de ampliar o aproveitamento dos recursos.</u></p> <p>Sugere a implementação de melhorias <u>nas atividades que executa, alinhando-as com seu chefe imediato.</u></p> <p>Compreende a importância e aplica as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a consolidação dos movimentos de aprimoramento do processo onde atua.</p> <p>Acompanha a implementação de melhorias em atividades <u>relacionadas às suas, incorporando-as se necessário, sob orientação da chefia.</u></p>		X		
Gestão do conhecimento	<p>Atualiza-se com conhecimentos que possam aprimorar o desenvolvimento <u>das atividades sob sua responsabilidade, aplicando-os, considerando procedimentos pré-definidos.</u></p> <p>Troca experiências <u>com outros funcionários ligados às suas atividades, contribuindo para a circulação do conhecimento.</u></p>				X
TOTAL = (0+2+4+3) = 9 MÉDIA = (9/6) = 1,5		0	2	4	3

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

Avaliação de Desenvolvimento

(exemplo de grupo técnico – nível 4 de capacidade)

Requisitos e capacidades		Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Requisitos	- 8 anos de experiência -Atualização (180 horas) e 3 anos de experiência PONDERAÇÃO 50%			x	
Conhecimentos sobre a USP	Conhecimentos sobre a USP: histórico, estrutura organizacional, missão e valores, objetivos estratégicos, regimento, padrões, processos. Em nível básico. Ponderação 10%		x		
Conhecimentos sobre a Unidade/Órgão	Conhecimentos sobre a Unidade/ Órgão. Em nível básico. Ponderação 10%		x		
Procedimentos	Principais procedimentos da Instituição relacionados a sua atividade. Em nível básico. Ponderação 10%			x	
Regulamentação	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação. Em nível básico. Ponderação 5%		x		
Resp. sócio-ambiental	Programas de Responsabilidade Sócio-ambiental. Em nível básico. Ponderação 5%		x		
Segurança	Segurança no Trabalho. Em nível básico. Ponderação 5%		x		
Administração Geral	Administração geral (como funciona minha carreira, como consigo verba e orçamento etc.). Em nível básico. Ponderação 5%		x		

Total 1.6

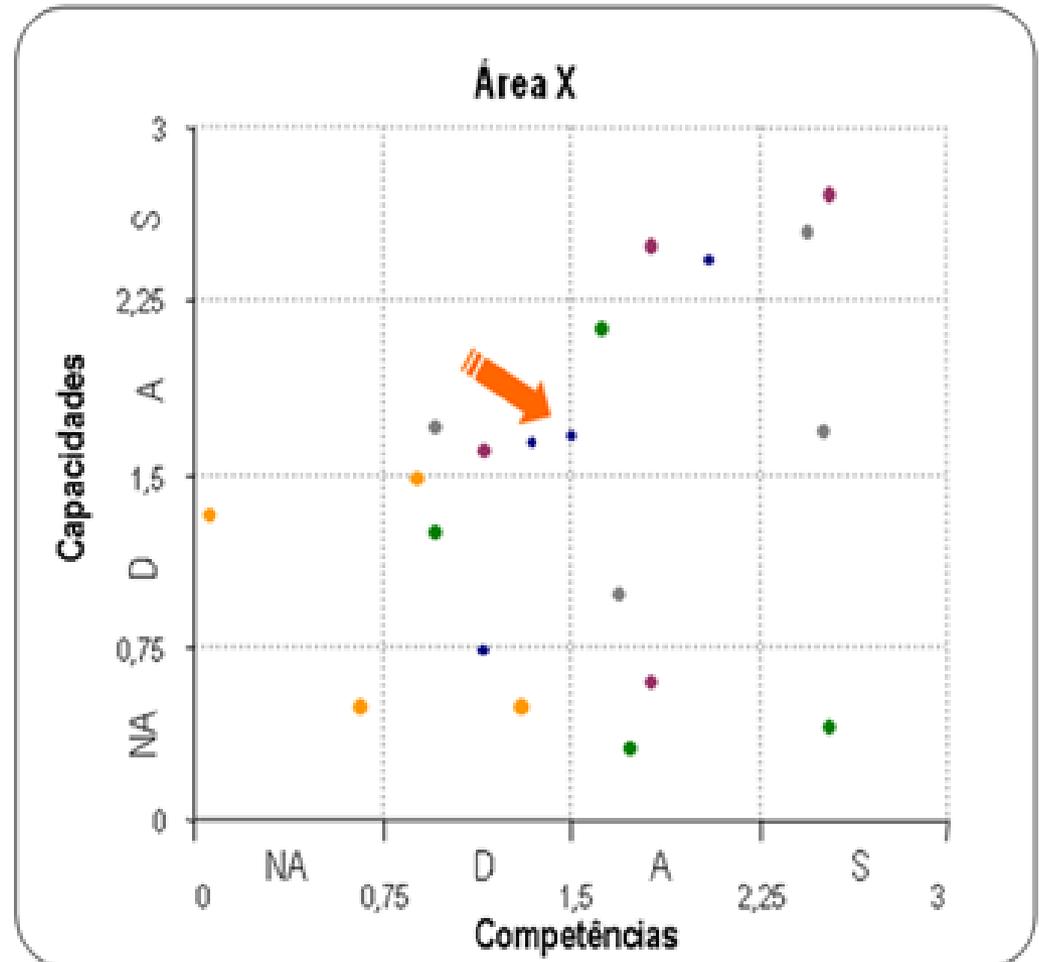
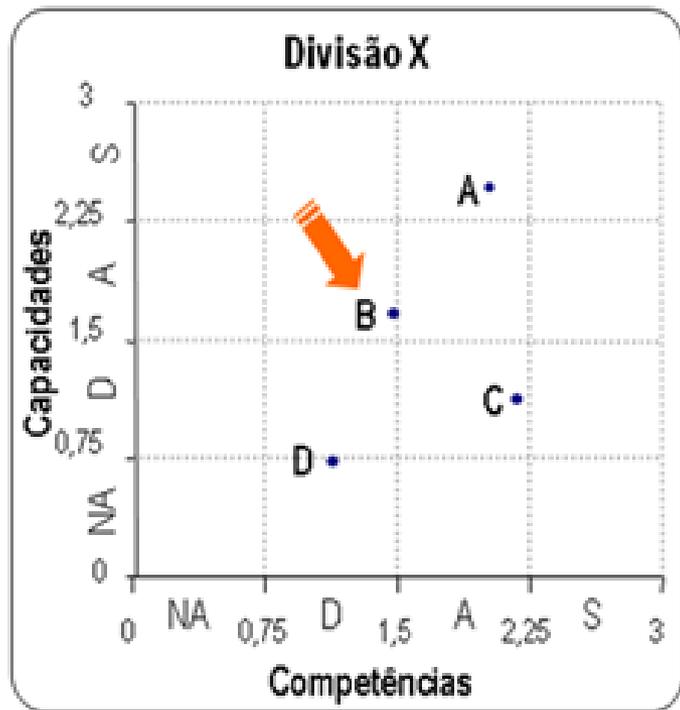


Figura 4.7