



COORDENADORIA DE  
ADMINISTRAÇÃO GERAL -  
CODAGE

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
- DRH

# MANUAL GESTÃO DO DESEMPENHO 2024



SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS

# SUMÁRIO

- 02 INTRODUÇÃO
- 03 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
- 04 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
- 08 COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
- 09 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
- 10 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE
- 30 INICIATIVAS DE DESTAQUE
- 31 CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO
- 31 INDICAÇÃO DE AVALIADORES
- 32 AUTOAVALIAÇÃO
- 34 AVALIAÇÃO DE PARES
- 35 AVALIAÇÃO DA CHEFIA
- 36 RELATÓRIOS DE GESTÃO DO DESEMPENHO
- 37 RELATÓRIO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL
- 37 PLANO DE DESENVOLVIMENTO
- 38 CONSIDERAÇÕES FINAIS

# INTRODUÇÃO

---

AVALIAR É UMA AÇÃO INERENTE À UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. O INGRESSO E A FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS DEPENDEM DE AVALIAÇÕES. NOSSOS DOCENTES SÃO AVALIADOS QUANTO À QUALIDADE DO ENSINO E IMPACTO DE PESQUISAS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO E A PRÓPRIA UNIVERSIDADE É AVALIADA PERMANENTEMENTE POR DIVERSOS ÓRGÃOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS. ISSO PERMITE RECONHECER OS PATAMARES DE ENTREGA DOS AVALIADOS E DÁ CLAREZA SOBRE COMO ELES PODEM MELHORAR. CHEGOU A HORA DE FALAR DA AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA USP

Este manual tem por objetivo apresentar os critérios de avaliação e as etapas que compõem o modelo de Gestão do Desempenho para os servidores técnico-administrativos da Universidade de São Paulo.

## **Por que avaliar o desempenho?**

A avaliação de desempenho constrói um histórico sobre o desenvolvimento dos servidores. Ela é apenas uma etapa, dentro de um processo maior, a Gestão do Desempenho, que tem por finalidade essencial a construção de um Plano de Desenvolvimento e o seu acompanhamento em ciclos periódicos.

A periodicidade desses ciclos na Universidade será bianual.

Para a Gestão do Desempenho funcionar, é importante a definição de critérios claros e o seu tratamento com plena transparência. A ferramenta sozinha, entretanto, não gera mudanças. Precisamos criar o hábito de falar abertamente sobre esse tema:

- *Como estou indo?*
- *O que posso fazer para melhorar?*
- *Que tipo de apoio eu preciso buscar para realizar minhas ações de desenvolvimento?*

# CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

---



# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

---

## O que é mais importante para a Universidade de São Paulo?

As competências essenciais apontam o que é mais relevante para a USP e que, portanto, deve ser buscado e preservado por todos os seus servidores, independentemente de sua área de atuação ou nível de carreira. Essas competências esclarecem o jeito de ser da Universidade e o que é de fato valorizado em suas equipes, proporcionando maior aderência à cultura da Instituição e fortalecendo o alinhamento entre as diversas frentes de trabalho.

A definição das competências essenciais considerou os fatores relevantes para que a USP fosse classificada em um ranking internacional, de grande credibilidade, como uma das 80 melhores Universidades do mundo em 2023, de modo a contribuir para sua manutenção e avanço no reconhecimento de sua excelência.

As competências essenciais também abordam temas considerados atualmente como fronteira do conhecimento em gestão de pessoas, tal como a responsabilização dos profissionais, a atuação integrada em times e a construção coletiva de conhecimento (trabalho colaborativo), o respeito à diversidade e a demanda contínua por aprendizagem.



# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

---

## 1 EFETIVIDADE

A competência **Efetividade** engloba mensagens relacionadas diretamente ao funcionamento da Universidade, considerando a organização do trabalho e seus resultados. Aqui é sinalizada a importância de estruturar processos e atividades de modo a atender com qualidade e na velocidade desejada as demandas internas e externas – tal velocidade pode ser uma questão de minutos em um atendimento emergencial no hospital ou medido em meses no caso de um restaurador no acervo de museus, portanto, não é uma medida absoluta e sim uma referência a ser construída em cada situação. Para sustentar a efetividade, é preciso atuar na simplificação dos processos, eliminação de retrabalhos e clareza para priorização de ações frente a um volume crescente de demandas em todo o contexto institucional.



# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

## 2 TRABALHO EM EQUIPE

A competência **Trabalho em Equipe** dá o tom sobre as relações interpessoais da Universidade. A USP é um espaço de criação de conhecimento e expressão de opiniões, exercendo em sua plenitude o papel de uma Universidade. Portanto, espera-se de seus servidores uma postura de abertura e respeito à diversidade. Cada um deve se sentir à vontade e praticar a exposição de suas próprias ideias, proporcionando debates construtivos e agregadores. Indo além, a competência ainda reforça que o trabalho não é uma mera sequência de atividades desempenhadas pelo servidor, mas deve ser um esforço conjunto, de modo que os resultados sejam do grupo e não de cada indivíduo (trabalho colaborativo).



# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

---

## 3 APRENDIZAGEM

A competência **Aprendizagem** dissemina para toda a Universidade sua atenção e preocupação de estar em linha ou à frente das tendências de cada área, mantendo-se como uma referência técnico-científica em diversos campos de atuação. Para tal, todos os servidores devem se manter atualizados e testar, experimentar e aprender novas formas de fazer seu trabalho.



# COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

As competências específicas complementam as competências essenciais, trazendo mensagens críticas para cada natureza de trabalho presente no funcionamento da Universidade.

A Família Funcional é uma dimensão de caráter administrativo, isto é, sem impacto na estrutura de carreira atual ou nas condições de trabalho vigentes, com o objetivo exclusivo de aproximar os critérios do modelo de gestão de pessoas (aplicáveis a todos na Universidade, portanto, gerais) à realidade de cada servidor.

Vale ressaltar que essa organização em oito Famílias Funcionais foi definida coletivamente, a partir de *workshops* com profissionais de cada área, refletindo as diferentes naturezas de trabalho presentes na Universidade. Ao conhecer essas naturezas, fica mais fácil discutir sobre desempenho e orientar o desenvolvimento profissional.

A tabela ao lado apresenta a competência específica de cada Família Funcional.

FAMÍLIA FUNCIONAL	COMPETÊNCIA ESPECÍFICA
Acervo, coleções e exposições	<i>Atuar para a preservação do patrimônio artístico e cultural</i>
Administrativa	<i>Sustentar a transparência e confiabilidade dos processos</i>
Educação	<i>Atuar para uma educação centrada nas necessidades de seu público-alvo</i>
Comunicação	<i>Atuar para a coesão da linguagem para os públicos-alvo (linha editorial)</i>
Infraestrutura	<i>Utilizar os recursos com responsabilidade (evitar desperdícios, manter a segurança)</i>
Música	<i>Encantar e conquistar a audiência</i>
Saúde	<i>Atuar para um atendimento acolhedor e empático (humanizado)</i>
Serviços de apoio à pesquisa	<i>Prezar pela continuidade/sucesso das pesquisas (validade, confiabilidade, gestão do conhecimento)</i>

# COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

---

De modo complementar às competências específicas, o modelo inclui competências para os servidores que estiverem exercendo posição de chefia:

- Explicar e orientar sobre demandas e prioridades da equipe;
- Atuar ativamente no desenvolvimento das pessoas em sua equipe.

Essas competências não substituem a competência específica da Família Funcional de origem do servidor; trata-se apenas de uma análise adicional considerando os desafios inerentes à posição de chefia.



# NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

BÁSICO, TÉCNICO E SUPERIOR

As competências indicam o jeito de trabalhar que é valorizado pela Universidade e são referências importantes para guiar nossos comportamentos. Mas também precisamos de uma referência para acompanhar o tamanho dos desafios que damos conta e esclarecer as responsabilidades esperadas em cada estágio de carreira.

Nesse âmbito, estão inseridos os níveis de complexidade, que constituem um pilar fundamental do modelo de carreira, pois permitem perceber com maior nitidez o processo de desenvolvimento: as pessoas desenvolvem-se e agregam valor à Instituição quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. A descrição desses níveis ajuda a explicar aspectos de uma realidade já conhecida, mas ainda pouco sistematizada.

O modelo descreve os níveis de complexidade por carreira (dos grupos básico, técnico e superior) e apresenta uma orientação sobre como observar tais níveis em cada Família Funcional. Tais descrições são apresentadas a seguir.



# NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

## GRUPO BÁSICO

NÍVEL	DESCRIÇÃO
B1	Atua predominantemente na execução de atividades rotineiras que sua chefia define, no tempo e volume exigidos e seguindo o passo a passo da tarefa. Com frequência, conta com apoio da chefia ou de servidores mais experientes para planejar suas atividades e conferir padrões de qualidade.
B2	Atua predominantemente na execução de atividades rotineiras, cumprindo os prazos estabelecidos e seguindo normas e procedimentos da área. Com frequência, identifica e avalia problemas operacionais relacionados às suas atividades e conta com o apoio de servidores mais experientes para a resolução de situações que fogem à rotina.
B3	Atua predominantemente na execução e monitoramento/inspeção de atividades rotineiras de uma área específica e apresenta domínio de normas e padrões. Pode lidar, devido à sua experiência, com situações que exigem respostas não triviais; soluciona problemas/falhas recorrentes e instrui servidores menos experientes. A partir do amplo conhecimento que possui, contribui frequentemente com sugestões de melhoria para os processos da área.
B4	Atua predominantemente na execução, monitoramento/inspeção e facilitação de rotinas específicas, resolve problemas diversos de execução em sua área e orienta demais servidores. É uma referência no domínio e execução das atividades. Frequentemente contribui no planejamento e organização das atividades da área; dimensiona recursos/equipamentos necessários para o cumprimento de padrões e prazos e propõe formas de otimizá-los.
B5	Atua predominantemente como uma referência operacional na área, devido à sua vasta experiência, e apresenta visão ampla do contexto do trabalho. Contribui ativamente em projetos de melhoria/ inovação, aplicando sua experiência e conhecimento, e multiplica seu conhecimento para os demais servidores (realiza capacitações). Frequentemente elabora relatórios para subsidiar a tomada de decisões na área.

# NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

## GRUPO TÉCNICO

NÍVEL	DESCRIÇÃO
T1	Atua predominantemente na execução de atividades técnicas estruturadas, seguindo normas e procedimentos, geralmente necessitando de orientação diante de mudanças nas rotinas e processos. Compreende o impacto de suas atividades em outras do processo. Está em fase de aprendizado e de consolidação dos conhecimentos técnicos específicos requeridos por sua área de atuação.
T2	Atua predominantemente na execução e controle da execução de atividades técnicas estruturadas de um campo de atuação específico, seguindo padrões técnicos e políticas/diretrizes da Universidade. Resolve imprevistos técnico-operacionais, geralmente não inéditos. Intervém sempre que necessário para assegurar a consistência técnica do processo e orienta servidores menos experientes.
T3	Atua predominantemente na execução e monitoramento de atividades técnicas diversas de um campo específico, seguindo padrões técnicos e políticas/diretrizes da Universidade. Frequentemente representa o processo/projeto diante de públicos internos e/ou públicos externos específicos, compartilhando informações/conhecimentos relacionados à sua atuação técnica (treinamentos, palestras, apresentações...).
T4	É responsável pela consistência técnica de uma frente de trabalho ou de um processo, atuando predominantemente no planejamento e distribuição de atividades operacionais e na orientação técnica de equipes de diferentes especialidades. É referência interna em assuntos relacionados ao seu campo de atuação e resolve situações técnico-operacionais complexas.
T5	É responsável pela consistência técnica de uma frente de trabalho ou de um processo e frequentemente interage/negocia com agentes internos e externos na busca de soluções/melhorias que afetem o resultado de seu campo de atuação. Investiga problemas técnicos estruturais e envolve-se na construção de soluções técnicas para situações críticas e de baixa previsibilidade na área. Contribui na definição de padrões técnico-operacionais relacionados à sua atuação técnica e que deverão ser aplicados/seguídos na Universidade.

# NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

## GRUPO SUPERIOR

NÍVEL	DESCRIÇÃO
S1	Atua predominantemente na realização de atividades com procedimentos estabelecidos, que demandam formação e conhecimento de nível superior, seguindo padrões e cumprindo prazos. Atua sob orientação no desempenho dessas atividades, estando em fase de aprendizagem em assuntos de sua especialidade.
S2	Responde tecnicamente por um conjunto de atividades relacionadas a um processo da área, podendo conduzir projetos de menor complexidade ou parte de um projeto. Atua de forma autônoma em assuntos relacionados ao seu foco de atuação, solicitando auxílio em situações complexas. Contribui no planejamento das atividades do processo em que atua. Orienta tecnicamente servidores de nível anterior ou das carreiras dos grupos básico e/ou técnico.
S3	Responde tecnicamente por um processo e/ou um projeto da área e realiza análises técnicas em situações novas ou pouco padronizadas. Atua de forma autônoma em assuntos relacionados ao seu foco de atuação. Contribui no planejamento da área e decide encaminhamentos no processo junto às chefias, com base em suas experiências e domínio técnico. Orienta tecnicamente servidores em níveis anteriores ou das carreiras dos grupos básico e/ou técnico.
S4	Responde por processos ou projetos de grande impacto para a Unidade. Possui grande domínio e aprofundamento técnico em uma área de conhecimento/especialidade. Presta assessoria consultiva em sua área de especialidade. É referência na Universidade e exerce influência no desenvolvimento do conhecimento em sua área de especialização. Desenvolve, com autonomia, estudos e analisa cenários que contribuem para o avanço dos métodos e metodologias de trabalho em seu campo de especialidade. Desenvolve e implanta soluções que envolvem visão interdisciplinar e grande conhecimento técnico. Assessora e dá sustentação técnica para decisões organizacionais em sua área de especialização.
S5	Possui grande domínio e aprofundamento técnico em uma área de conhecimento/especialidade e prevê impactos das tendências nos diversos sistemas e subsistemas da Universidade. Responde tecnicamente por processos ou projetos estratégicos, interdisciplinares e de grande impacto capazes de influenciar de forma relevante o desempenho atual e futuros da Universidade. Presta, com autonomia, assessoria consultiva a todas as áreas, projetos e processos da Universidade, em sua área de especialidade. É reconhecido tanto na Universidade como em outras Instituições, ou pela Academia, como referência em seu campo de especialidade. Lidera tecnicamente estudos e análises de cenários capazes de influenciar de forma determinante o avanço do conhecimento em seu campo de especialidade. Lidera inovações com alto potencial de impacto, capazes de influenciar intensamente resultados de forma sustentável. Assessora e dá sustentação técnica para decisões organizacionais em sua área de especialização, funcionando como uma etapa de aprovação de decisões técnicas estratégicas.

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

GRUPO BÁSICO  
FAMÍLIA ADMINISTRATIVA

NÍVEL	FATORES
B1	<ul style="list-style-type: none"><li>• As atividades do servidor são, na maior parte do tempo, de apoio a outros servidores, por exemplo: organizar, transportar e armazenar materiais ou equipamentos, receber e conferir documentos, zelar pela conservação do ambiente de trabalho, entre outros?</li></ul>
B2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor organiza seu dia de trabalho para atender às solicitações que recebe de sua chefia e/ou de clientes da área, dentro dos prazos definidos?</li><li>• O servidor aplica critérios de qualidade e conformidade em seu trabalho: confere e identifica irregularidades em materiais e documentos, realiza conciliações e informa sua chefia e demais servidores da área?</li></ul>
B3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor planeja seu serviço para cumprir prazos existentes da área e consegue adequar sua rotina para atender imprevistos priorizados por sua chefia?</li><li>• O servidor garante a qualidade das informações que utiliza, confere e orienta sua coleta, organização, conciliação e registro?</li></ul>
B4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor participa da definição de requisitos e implantação de sistemas/processos que facilitam o atendimento das solicitações e execução dos processos administrativos da área?</li><li>• O servidor frequentemente interage com diferentes chefias e servidores para investigar problemas relacionados às atividades da área e propor soluções definitivas?</li></ul>
B5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor frequentemente propõe melhorias e/ou inovações em sua área de atuação, a partir de uma visão ampla prática e conceitual dos processos, rotinas e entregas esperadas?</li><li>• O servidor frequentemente estrutura, consolida e assegura a qualidade das informações, gerando relatórios padronizados, sem a necessidade de revisão de outros servidores ou da chefia?</li><li>• O servidor costuma ser procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos de sua área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO BÁSICO

### FAMÍLIA DE INFRAESTRUTURA

NÍVEL	FATORES
B1	<ul style="list-style-type: none"><li>• As atividades do servidor são, na maior parte do tempo, de apoio a outros servidores, por exemplo: receber e organizar materiais, preparar ferramentas, verificar o ambiente de trabalho, entre outros?</li></ul>
B2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor organiza seu dia de trabalho para cumprir o cronograma de trabalho?</li><li>• O servidor executa atividades de um serviço específico em condições normalizadas (padrão), dando sequência a frentes iniciadas por outros servidores?</li><li>• O servidor aplica normas técnicas (padrões de qualidade, segurança, meio ambiente), avalia a qualidade de seu próprio trabalho e faz correções?</li></ul>
B3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor planeja seu serviço semanal para garantir as entregas de um serviço específico na área/projeto (ex. pintura, elétrica, hidráulica)?</li><li>• O servidor avalia com apoio da chefia as condições necessárias para realizar o trabalho e combina prazos?</li><li>• O servidor é responsável pela qualidade do serviço, explica tarefas para servidores menos experientes e realiza intervenções e modificações conforme boas práticas do setor e requisitos do projeto?</li></ul>
B4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor planeja, organiza e distribui atividades para uma equipe trabalhando em um serviço específico na área/projeto (ex. pintura, elétrica, hidráulica), considerando uma programação mensal?</li><li>• O servidor avalia as condições de trabalho e solicita recursos quando necessário?</li><li>• O servidor é procurado pelos servidores da frente de trabalho para resolver problemas de execução e acompanhar a qualidade dos serviços realizados?</li></ul>
B5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apoia o planejamento da área/projeto, fazendo recomendações sobre alocação de recursos e priorização de frentes de trabalho ao longo do ano?</li><li>• O servidor antecipa-se a problemas já vivenciados em outras áreas/projetos, agindo a tempo sobre a causa-raiz para evitar que se repitam. Quando a situação for de grande complexidade, pede orientação a servidores tecnicamente capacitados (ex. Técnico de Manutenção/Obras e Engenheiros)?</li><li>• O servidor é procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos de sua área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO BÁSICO FAMÍLIA DE SERVIÇOS DE APOIO À PESQUISA

NÍVEL	FATORES
B1	<ul style="list-style-type: none"><li>• As atividades do servidor são, na maior parte do tempo, de apoio a outros servidores, por exemplo: receber, registrar e distribuir materiais, instrumentos, e insumos diversos, manter e organizar espaço físico, tratar e descartar resíduos?</li></ul>
B2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor organiza seu dia de trabalho conforme a programação de eventos/experimentos da área?</li><li>• O servidor frequentemente aplica critérios de qualidade e normas de biossegurança em seu trabalho: confere e identifica irregularidades em materiais, instrumentos e insumos diversos, aponta problemas de desinfecção e desinfestação de animais ou instalações físicas?</li></ul>
B3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável por controlar o estoque de materiais, instrumentos e insumos diversos da unidade e providencia sua reposição de modo planejado para atender a programação de eventos/experimentos da área?</li><li>• O servidor frequentemente executa atividades mais elaboradas de apoio a docentes e alunos na execução de experimentos, como preparar soluções, realizar pesagens, organizar relatórios?</li></ul>
B4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor frequentemente participa da definição da programação de eventos/experimentos da área, apontando a sequência/momento mais adequado para sua execução com base em seu domínio prático e conceitual?</li><li>• O servidor frequentemente avalia as condições de materiais, instrumentos, espaço físico e indica a necessidade de aquisições, reposições e reaproveitamento para otimizar sua utilização e para a obtenção segura e com qualidade dos resultados dos experimentos?</li></ul>
B5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor frequentemente apoia o planejamento de um conjunto de unidades/laboratórios, fazendo recomendações sobre alocação de recursos e priorização de experimentos ao longo do ano?</li><li>• O servidor frequentemente estrutura, consolida e assegura a qualidade das informações, gerando relatórios padronizados sem a necessidade de revisão de outros servidores ou da chefia?</li><li>• O servidor frequentemente é procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos/experimentos de sua área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO TÉCNICO FAMÍLIA DE ACERVO, COLEÇÕES E EXPOSIÇÕES

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, executa atividades técnicas que fazem parte da rotina da área, tal como desinfetar, armazenar, acondicionar, transportar e controlar bens do acervo?</li><li>• O servidor acompanha servidores mais experientes em vistorias de condições ambientais para exposições e na aplicação de técnicas de restauro?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (preservação, restauração, catalogação de bens) e, com isto, resolve problemas recorrentes na área?</li><li>• O servidor é responsável pela organização e atualização das informações sobre a rotina da área (fichários, registros de consultas, controle de visitas, relatórios), acompanhando e orientando servidores menos experientes nestas atividades?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (preservação, restauração, catalogação de bens) e, com isto, oferece suporte técnico/orientação a usuários diversos?</li><li>• O servidor frequentemente planeja e prepara materiais ou visitas para apoiar docentes em atividades práticas, mantendo-se em interação constante com esse público para garantir o alinhamento e a qualidade de seu trabalho?</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável por acompanhar e orientar tecnicamente as rotinas da área, distribuindo atividades conforme prioridades a demais servidores na equipe e garantindo o cumprimento das ações de programas/exposições em andamento?</li><li>• O servidor frequentemente emite pareceres técnicos e relatórios relacionados às condições de preservação e restauração do acervo?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela qualidade dos serviços realizados em uma especialidade (preservação, restauração, exposição), apresentando domínio técnico e garantindo a consistência com as diretrizes da Unidade?</li><li>• O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO TÉCNICO  
FAMÍLIA ADMINISTRATIVA

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, em grande parte do tempo, executa atividades técnicas que fazem parte da rotina da área, tal como lançamentos, conferências e registros?</li><li>• O servidor, em grande parte do tempo, mantém a documentação técnica da área atualizada e organizada conforme procedimentos existentes?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (lançamentos, conciliações, configurações, emissão de relatórios) e, com isto, resolve problemas recorrentes e orienta servidores menos experientes.?</li><li>• O servidor participa de testes e homologações de sistemas e processos em sua área de atuação, frequentemente provendo consistência técnica nas avaliações e proposições?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (lançamentos, conciliações, configurações, emissão de relatórios) e, com isto, oferece suporte técnico a servidores diversos?</li><li>• O servidor realiza configurações em sistemas e monitora lançamentos, acessos, liberações e movimentações de ativos/documentos/ usuários dentro dos padrões e requisitos vigentes</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela configuração e homologação de sistemas e processos da área, oferecendo o devido suporte técnico a todas as partes envolvidas?</li><li>• O servidor emite pareceres técnicos e relatórios relacionados a gestão de contratos, gestão de ativos, gestão orçamentária, entre outras questões técnico-administrativas?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela qualidade dos serviços realizados em uma especialidade, apresentando domínio técnico e garantindo a consistência com as diretrizes da Unidade?</li><li>• O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO TÉCNICO  
FAMÍLIA DE COMUNICAÇÃO

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, executa atividades técnicas que fazem parte da rotina da área, tal como operar os equipamentos/sistemas e produzir materiais gráficos para apoiar a geração e transmissão de conteúdo?</li><li>• O servidor frequentemente precisa de orientação para assegurar a qualidade da composição de imagem, iluminação, áudio e demais elementos de comunicação, conforme programação, pauta e linha editorial?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (operação de equipamentos/sistemas, produção de imagens ou edição de materiais) e, com isto, resolve problemas recorrentes e orienta servidores menos experientes?</li><li>• O servidor frequentemente participa da pré-edição de materiais e conteúdos garantindo a aplicação de padrões técnicos e o atendimento de pautas e linha editorial?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (operação de equipamentos/sistemas, produção de imagens ou edição de materiais) e, com isto, propõe criações específicas e traz conteúdos/imagens exclusivas?</li><li>• O servidor frequentemente participa de atividades de planejamento e avaliação de pautas de acordo com a linha editorial?</li><li>• O servidor frequentemente utiliza técnicas e práticas para edição do próprio material, de modo consistente com a linha editorial do canal de comunicação?</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela qualidade do material elaborado (imagem, áudio, textos), fazendo conferências e distribuindo/orientando as atividades de servidores diversos?</li><li>• O servidor frequentemente participa da seleção de conteúdos de modo colaborativo com outras áreas/especialidades?</li><li>• O servidor frequentemente elabora documentos técnicos e é procurado em sua área para resolver situações que envolvem domínio técnico e compreensão das interfaces do processo (entradas e saídas)?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela qualidade dos serviços realizados em uma especialidade (operação de equipamentos/sistemas, produção de imagens ou edição de materiais), apresentando domínio técnico e garantindo a consistência com a linha editorial do veículo?</li><li>• O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO TÉCNICO  
FAMÍLIA DE INFRAESTRUTURA

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, executa atividades técnicas a partir da definição de prioridades e prazos de sua chefia, de acordo com o padrão adotado a área?</li><li>• O servidor frequentemente preenche relatórios de controle simples e auxilia na organização de arquivos e documentos diversos pertinentes à sua área de atuação?</li><li>• O servidor acompanha servidores mais experientes no monitoramento das atividades técnicas e relata com prontidão e precisão situações de não conformidade?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, elabora documentos técnicos (cálculos, desenhos, planilhas, cronogramas) conforme padrões técnicos e práticas da Unidade?</li><li>• O servidor frequentemente confere, revisa e atualiza normas, rotinas e recomendações técnicas de acordo com instruções da chefia e catálogos de fornecedores de equipamentos/materiais/máquinas?</li><li>• O servidor frequentemente monitora serviços e assegura sua execução de forma segura, orientando servidores menos experientes e relatando com prontidão e precisão situações de não conformidade e de risco?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, elabora e propõe especificações, procedimentos e documentos técnicos considerando questões de qualidade, segurança e meio ambiente?</li><li>• O servidor frequentemente realiza inspeções e testes para comprovar as plenas condições de execução do trabalho ou de utilização de equipamentos/máquinas?</li><li>• O servidor interage de modo frequente com servidores diversos no projeto/processo em que atua, promovendo o alinhamento técnico das atividades e resolvendo conflitos?</li><li>• O servidor participa ativamente de programas de comunicação/disseminação de aspectos técnicos relacionados à sua área de especialidade?</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor compreende as características técnicas do projeto (notas, esboços, especificações) e frequentemente auxilia no planejamento dos trabalhos para assegurar sua execução de forma segura e com qualidade?</li><li>• O servidor conduz intervenções autorizadas, como paradas e desvios temporários, avaliando e mitigando riscos relacionados, aplicando boas práticas do setor?</li><li>• O servidor frequentemente propõe e conduz programas/campanhas para assegurar a adequada aplicação de procedimentos, normas e demais condições técnicas relacionadas à sua área de especialidade?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor compreende as características técnicas do projeto (notas, esboços, especificações) e negocia com agentes diversos (internos e externos à Universidade) para a devida alocação, priorização e alinhamento dos recursos disponíveis?</li><li>• O servidor orienta ajustes técnicos diante de mudanças nos requisitos do projeto e propõe soluções técnicas para a causa-raiz de problemas que podem impactar o alcance dos resultados esperados do projeto/processo (escopo, prazo, custo, qualidade, segurança)?</li><li>• O servidor frequentemente propõe diferentes formas de resolver problemas com base em sua vasta experiência e na transposição de conhecimentos técnicos?</li><li>• O servidor frequentemente elabora relatórios/pareceres técnicos para apoiar decisões administrativas da área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO TÉCNICO  
FAMÍLIA DE SAÚDE

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor cumpre o planejamento definido de sua rotina diária, seguindo protocolos adotados na Unidade e respeitando padrões (biossegurança, segurança alimentar, entre outros)?</li><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza registros da rotina da área (preenchimento de fichas, atualização de documentos, relatórios)?</li><li>• O servidor, na maior parte do tempo, auxilia no preparo e organização dos equipamentos e materiais da área conforme solicitado?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor cumpre as prioridades dos casos sob sua responsabilidade conforme estabelecido pela chefia, de modo a atender os pacientes/usuários e seus acompanhantes o mais rápido possível, seguindo protocolos adotados na Unidade e respeitando padrões de biossegurança?</li><li>• O servidor é responsável pela organização e atualização das informações sobre a rotina da área (preenchimento de fichas, documentos, relatórios), acompanhando e orientando servidores menos experientes nestas atividades?</li><li>• O servidor prepara e organiza equipamentos e materiais necessários para execução das rotinas da área, utilizando-se do método mais adequado para cada situação (ex.: tipos de esterilização)?</li><li>• O servidor monitora e alerta servidores menos experientes sobre potenciais riscos de contaminações/infecções na área?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor apoia o planejamento da rotina diária de servidores da área com propostas para melhorar o aproveitamento do tempo e sugestões de ações vinculadas aos programas em andamento (ex.: programa de vigilância epidemiológica; campanhas de vacinação; campanhas de controle sanitário, entre outros)?</li><li>• O servidor planeja e prepara os equipamentos, materiais e informações que pacientes, enfermeiros e médicos necessitam para execução das rotinas da área, mantendo-se em interação constante com esse público para garantir o alinhamento e a qualidade de seu trabalho?</li><li>• O servidor sistematiza informações e gera análises sobre os casos dos pacientes da área, organizando-as de forma a facilitar seu acesso para outros profissionais envolvidos nos casos?</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável por acompanhar e orientar tecnicamente as rotinas da área, distribuindo atividades conforme prioridades a demais servidores na equipe e garantindo o cumprimento das ações de programas e campanhas em andamento?</li><li>• O servidor participa de atendimentos/diagnósticos de casos inéditos e analisa as informações e decisões tomadas para elaborar relatórios e recomendações técnicas?</li><li>• O servidor estabelece vínculo e atendimento adequado ao paciente e seus familiares?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor acompanha o nível de satisfação dos pacientes e acompanhantes da área, avalia a qualidade do atendimento e conduz com frequência projetos de aperfeiçoamento de diretrizes, procedimentos e protocolos junto à chefia, avaliando as prioridades da rotina assistencial?</li><li>• O servidor discute com a equipe e com servidores de nível superior características dos pacientes/casos, priorizando atendimentos e contribuindo para solução de situações complexas/sem precedentes?</li><li>• O servidor estabelece vínculo de confiança, garantindo o cuidado holístico e individualizado, com base no conhecimento do histórico clínico e características de cada paciente e acompanhantes dos casos da área/setor?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO TÉCNICO FAMÍLIA DE SERVIÇOS DE APOIO À PESQUISA

NÍVEL	FATORES
T1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, executa atividades técnicas que fazem parte da rotina da área, tal como controlar e preparar materiais/equipamentos e organizar arquivos/documentos?</li><li>• O servidor acompanha servidores mais experientes na execução de atividades que demandam maior domínio técnico (ex.: restauração de materiais; tratamentos químicos; experimentações animais)?</li></ul>
T2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor executa atividades técnicas específicas da área seguindo padrões técnicos e respeitando protocolos vigentes (ex.: restauração de materiais; tratamentos químicos; experimentações animais)?</li><li>• O servidor utiliza o método mais adequado para cada situação de preparação de equipamentos/materiais (ex.: tipos de esterilização) sem necessidade de supervisão?</li><li>• O servidor com frequência monitora e alerta servidores menos experientes sobre potenciais riscos e cuidados nas ações da área?</li></ul>
T3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor frequentemente elabora e propõe especificações, procedimentos e documentos técnicos considerando questões de qualidade, confiabilidade e validade dos experimentos?</li><li>• O servidor frequentemente realiza inspeções e testes para monitorar e manter as condições adequadas para os experimentos/processos da área?</li><li>• O servidor participa ativamente de programas de comunicação/disseminação de aspectos técnicos relacionados à sua área de especialidade?</li></ul>
T4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável pela qualidade/validade dos experimentos/processos da área, fazendo conferências e distribuindo/orientando as atividades de servidores diversos?</li><li>• O servidor participa ativamente de debates para aprimoramento/atualização de métodos e técnicas da área?</li><li>• O servidor elabora documentos técnicos e é procurado em sua área para resolver situações que envolvem domínio técnico e compreensão das interfaces do processo (entradas e saídas)?</li></ul>
T5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor orienta e conduz ajustes técnicos em experimentos/processos diante de mudanças de cenário/contexto/objetivos de pesquisa?</li><li>• O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO SUPERIOR FAMÍLIA DE ACERVO, COLEÇÕES E EXPOSIÇÕES

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza atividades com procedimentos e padrões estabelecidos, como identificar, classificar, higienizar e acondicionar itens do acervo, sujeito a conferências de servidores mais experientes?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é responsável por examinar, analisar e identificar condições de conservação de uma coleção ou acervo específico e frequentemente realiza intervenções para assegurar sua adequada preservação?</li><li>• O servidor frequentemente controla e analisa o acesso/visualização de uma coleção ou acervo específico e produz conteúdos para sua divulgação?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por um processo/projeto (conservação, exposição ou restauração do acervo) participando da definição de métodos, padrões e recursos físicos e financeiros necessários para sua efetiva execução?</li><li>• O servidor frequentemente elabora laudos e registros gráficos de materiais, vestígios, etapas e técnicas utilizadas, para apoiar pesquisas e atividades de ensino?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela ampliação/atualização do acervo, sendo uma referência na área para avaliar coleções e debater sobre aquisições e permutas?</li><li>• O servidor interage, negocia e desenvolve ações com áreas/unidades diversas para a realização de serviços/exposições/programas de extensão cultural e compreende sua interrelação com demais especialidades e processos da Universidade (administrativos, de apoio, etc.)?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor propõe diretrizes técnicas e metodológicas para a sistematização do desenvolvimento/aquisição de soluções inovadoras na Unidade, orientando a priorização e alocação de investimentos para atendimento de necessidades futuras da Universidade?</li><li>• O servidor monitora cenários e indicadores internos e externos, nacionais e internacionais, para propor ações de melhoria em seu campo de especialidade e atua ativamente para que a USP seja uma referência neste campo para demais universidades no país?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

**GRUPO SUPERIOR**  
**FAMÍLIA ADMINISTRATIVA**

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza atividades com procedimentos estabelecidos, como coletar, sistematizar e avaliar dados e documentos da área, dentro de padrões e prazos definidos?</li><li>• O servidor com frequência precisa de apoio para compreender como seu trabalho impacta em clientes, outros processos, outras áreas e para lidar com situações que não estão procedimentadas?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela sistematização, análise e consolidação de informações de um processo?</li><li>• O servidor realiza conferências e/ou auditorias nas etapas do processo em que atua, visando o cumprimento integral da legislação e demais normas aplicáveis?</li><li>• O servidor solicita apoio para recomendar intervenções em processos/áreas de interface?</li><li>• O servidor indica prazos e requisitos técnicos a serem considerados no planejamento da área?</li><li>• O servidor organiza e orienta atividades de servidores de nível anterior de carreira ou das carreiras de nível médio e técnico?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por um processo e/ou projeto da área, participando da definição de requisitos, procedimentos, sistemas e demais recursos necessários para sua efetiva execução?</li><li>• O servidor elabora pareceres técnicos sobre casos inéditos na área e que envolvem interesses diversos, avaliando alternativas de resolução, seus riscos e impactos, para subsidiar a decisão da chefia?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por processos ou projetos que alocam/movimentam grande volume de recursos (humano, financeiro, material) e com forte interação/impacto em outras áreas/unidades?</li><li>• O servidor compreende os interesses dos envolvidos e propõe alternativas viáveis diante de impasses e divergências, sendo frequentemente consultado para assessorar e orientar decisões relacionadas ao seu campo de atuação?</li><li>• O servidor conduz a implantação de soluções tecnológicas em sua área de especialização, resolvendo problemas técnicos que exigem profundo conhecimento (barreiras técnicas) e articulando profissionais diversos (barreiras culturais)?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor propõe diretrizes técnicas e metodológicas para a sistematização do desenvolvimento/aquisição de soluções inovadoras na Unidade, orientando a priorização e alocação de investimentos para atendimento de necessidades futuras da Universidade?</li><li>• O servidor monitora cenários e indicadores internos e externos, nacionais e internacionais, para propor ações de melhoria em seu campo de especialidade e atua ativamente para que a USP seja uma referência neste campo para demais universidades no país?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO SUPERIOR  
FAMÍLIA DE COMUNICAÇÃO

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza atividades de preparação, geração e/ou transmissão de conteúdo para plataformas específicas conforme programação da área e protocolos vigentes, tal como coleta, redação, apresentação e/ou disponibilização de materiais, relatos, histórias?</li><li>• O servidor frequentemente conta com o apoio de servidores mais experientes para identificar a fonte de dados mais apropriada para cada pauta?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela produção de conteúdo para uma plataforma específica de acordo com a linha editorial e programação definida?</li><li>• O servidor frequentemente consolida a produção da área (edição, reportagem, fotografia, mídias sociais) e orienta servidores menos experientes?</li><li>• O servidor frequentemente apresenta sugestões de pauta/programação viáveis que são aceitas pela área?</li><li>• O servidor apresenta conhecimento sobre a estrutura/organização da Universidade e, com isso, acessa as fontes de dados mais apropriadas para cada pauta?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela finalização da produção de seu próprio conteúdo (edição, reportagem, fotografia, mídias sociais), de acordo com a linha editorial?</li><li>• O servidor participa da definição de pautas, frequentemente propondo reportagens especiais/exclusivas/diferenciadas, com temas mais elaborados?</li><li>• O servidor mantém relacionamento com pessoas diversas na Universidade e, com isso, facilita o acesso às fontes de dados mais apropriadas para cada pauta?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela finalização da produção de conteúdos na sua área de atuação (edição, reportagem, fotografia, mídias sociais), de acordo com a linha editorial e faz adaptações para os diversos formatos de plataforma?</li><li>• O servidor atua com frequência na identificação de possibilidade de unificação de conteúdos e integração das produções dos diferentes canais de comunicação da Universidade?</li><li>• O servidor é referência reconhecida internamente quanto à sua visão/opinião crítica e própria dos fatos?</li><li>• O servidor participa da definição e revisão de linhas editoriais e orienta a implantação de novas tecnologias/canais de comunicação?</li><li>• O servidor mantém relacionamento com pessoas chave na Universidade (dirigentes, docentes, colegiados) para elaboração de conteúdos específicos e estratégicos?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela definição de pautas e programações da área, frequentemente propõe projetos especiais, avalia os conteúdos finalizados e envolve-se em grandes coberturas de interesse da Universidade, demonstrando grande domínio e aprofundamento técnico na área?</li><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor apresenta visão ampla sobre o cenário atual e as tendências no campo da comunicação/mídias, antecipando-se aos movimentos nacionais e internacionais?</li><li>• O servidor desenvolve novos canais de mídia a serem explorados pela Universidade e é consultado sobre aquisição/investimento em novas tecnologias?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO SUPERIOR  
FAMÍLIA DE EDUCAÇÃO

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por uma disciplina/área de conhecimento, elaborando e selecionando material didático e pedagógico, lecionando e transmitindo as teorias e técnicas relacionadas, avaliando e orientando a formação de seus alunos no tema?</li><li>• O servidor frequentemente conta com o apoio de servidores mais experientes em atividades pedagógicas específicas, tal como desenvolver conteúdos especializados?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por uma disciplina/área de conhecimento, preparando conteúdos de modo compartilhado/integrado com demais servidores da mesma disciplina/área de conhecimento?</li><li>• O servidor mantém relacionamento com alunos/usuários e responsáveis, prestando as informações necessárias sobre os programas pedagógicos/educacionais e esclarecendo qualquer dúvida?</li><li>• O servidor frequentemente apresenta sugestões viáveis para o planejamento da área/programação pedagógica e que são aceitas?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por um curso, desenvolvendo projetos interdisciplinares e orientando a aplicação de métodos e técnicas na instituição?</li><li>• O servidor participa ativamente da definição da proposta pedagógica e do cronograma anual?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por métodos e metodologias de ensino aplicados na Unidade, demonstrando grande domínio e aprofundamento técnico na área?</li><li>• O servidor interage, negocia e desenvolve ações com áreas/unidades diversas para assegurar a excelência do ensino oferecido e compreende sua interrelação com demais especialidades e processos da Universidade (administrativos, de apoio, etc)?</li><li>• O servidor lidera discussões para definição da proposta pedagógica e do calendário?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor apresenta visão ampla sobre o cenário atual e as tendências em educação, antecipando-se aos movimentos nacionais e internacionais para reformulação de diretrizes de ensino e métodos didáticos?</li><li>• O servidor é consultado sobre aquisição/investimentos em novas tecnologias a serem adotadas na Unidade?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO SUPERIOR  
FAMÍLIA DE INFRAESTRUTURA

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza atividades de apoio ao planejamento e monitoramento da execução de ações e projetos de infraestrutura física, tal como coletar, apurar e calcular dados, requisitos, documentos, conforme padrões da área e sujeito a conferências de servidores mais experientes?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela elaboração e monitoramento de um conjunto determinado de especificações de projetos de infraestrutura?</li><li>• O servidor frequentemente realiza inspeções e intervém para o cumprimento do planejamento e escopo dos projetos/programas, solicitando apoio em situações que extrapolam seu domínio conceitual e prático?</li><li>• O servidor frequentemente organiza e orienta atividades de equipes operacionais que estão executando frentes de trabalho nos projetos em que atua?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por projetos de infraestrutura, elaborando e aprovando especificações, procedimentos e documentos técnicos em sua área de especialidade?</li><li>• O servidor resolve situações novas ou pouco padronizadas na área e orienta equipes para o retorno à normalidade e aos patamares de risco permitidos?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por projetos de infraestrutura que alocam/movimentam grande volume de recursos (humano, financeiro, material) e/ou são classificados como estratégicos?</li><li>• O servidor frequentemente interage, negocia e desenvolve ações com áreas diversas para assegurar o cumprimento integral dos padrões e requisitos dos projetos, com a entrega do escopo no prazo e orçamento planejados?</li><li>• O servidor frequentemente monitora indicadores de viabilidade e retorno esperado dos projetos e atua ativamente nas correções de rumo, garantindo o sequenciamento das etapas dos projetos?</li><li>• O servidor define indicadores de qualidade (planejamento, segurança, meio ambiente) e incorpora conceitos e tendências em seu trabalho para assegurar o cumprimento do planejamento e escopo dos projetos/programas?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor orienta tecnicamente grandes obras e investimentos que envolvem multidisciplinariedade?</li><li>• O servidor atua ativamente para modernização da infraestrutura da Universidade, propondo alternativas sustentáveis e antecipando-se a problemas e impactos socioambientais?</li><li>• O servidor incorpora e normatiza tendências e inovações em sua especialidade?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

GRUPO SUPERIOR  
FAMÍLIA DE SAÚDE

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, presta atendimento a casos recorrentes (baixa complexidade) sob orientação de servidores mais experientes e seguindo princípios éticos e legais da profissão?</li><li>• O servidor comunica os procedimentos aos pacientes/usuários e acompanhantes/responsáveis de acordo com padrões e protocolos vigentes?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pelo atendimento/diagnóstico de casos recorrentes (baixa complexidade) em uma especialidade, seguindo princípios éticos e legais da profissão e acompanha casos de maior complexidade sob a responsabilidade de servidores mais experientes?</li><li>• O servidor mantém relacionamento com paciente/usuários e responsáveis, prestando as informações necessárias sobre os procedimentos e esclarecendo qualquer dúvida?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pelo atendimento/diagnóstico de uma especialidade, seguindo princípios éticos e legais da profissão?</li><li>• O servidor com frequência resolve intercorrências na área com urgência e orienta demais servidores para atuação integrada e efetiva nessas situações?</li><li>• O servidor com frequência decide junto a pares sobre encaminhamentos da área com julgamento clínico e considerando alternativas e experiências diversas?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pelo atendimento/diagnóstico de casos inéditos em seu campo de especialização e soluciona intercorrências de alta complexidade?</li><li>• O servidor com frequência lidera discussões especializadas com foco no tratamento dos pacientes/usuários e melhorias nos padrões e protocolos vigentes?</li><li>• O servidor possui visão transversal com entendimento de sua interrelação com demais especialidades de atendimento aos pacientes/usuários e outros processos da Universidade (administrativos, de apoio, etc)?</li><li>• O servidor com frequência assessora e dá sustentação técnica para decisões relacionadas à sua especialidade?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor apresenta visão ampla sobre o cenário atual e as tendências no campo dos serviços de saúde, antecipando-se aos movimentos nacionais e internacionais para reformulação de procedimentos e protocolos técnicos?</li><li>• O servidor é frequentemente consultado sobre aquisição/investimentos em novas tecnologias a serem adotadas em sua área de especialidade?</li></ul>

# FATORES PARA FACILITAR A OBSERVAÇÃO DO NÍVEL DE COMPLEXIDADE

## GRUPO SUPERIOR FAMÍLIA DE SERVIÇOS DE APOIO À PESQUISA

NÍVEL	FATORES
S1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor, na maior parte do tempo, realiza atividades de apoio ao planejamento e execução de pesquisas em uma área de especialidade, tal como coletar, calcular, registrar e disponibilizar dados/relatos/resultados de estudos, conforme padrões da área e sujeito a conferências de servidores mais experientes?</li></ul>
S2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela realização de pesquisas ou atividades de certificação recorrentes em sua especialidade, frequentemente emitindo boletins, relatórios e pareceres?</li><li>• O servidor orienta servidores, docentes e discentes sobre a aplicação de métodos e técnicas para experimentos e demais investigações científicas em sua área?</li></ul>
S3	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente pela realização de estudos diversos em sua especialidade, desenvolvendo e renovando metodologias e técnicas a serem aplicadas?</li><li>• O servidor participa ativamente de estudos de alta complexidade/ineditismo, operando equipamentos sofisticados e debatendo os resultados obtidos?</li><li>• O servidor contribui no planejamento da área, definindo prioridades, sistemas, métodos e rotinas para atender às demandas de ensino, pesquisa e extensão, considerando estimativas de tempo, pessoal e equipamentos?</li></ul>
S4	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor responde tecnicamente por pesquisas de grande impacto para a Universidade em sua especialidade (complexidade e ineditismo), demonstrando grande domínio e aprofundamento técnico na área?</li><li>• O servidor interage, negocia e desenvolve ações com áreas diversas para obter os resultados buscados na pesquisa e compreende sua interrelação com demais especialidades e processos da Universidade (administrativos, de apoio, etc.)?</li><li>• O servidor monitora indicadores de viabilidade dos projetos e atua ativamente nas correções de rumo, garantindo o sequenciamento das etapas do estudo?</li><li>• O servidor frequentemente assessora e dá sustentação técnica para decisões de usuários/clientes sobre a aplicação dos resultados das pesquisas?</li></ul>
S5	<ul style="list-style-type: none"><li>• O servidor é reconhecido dentro e fora da Universidade por sua atuação (com premiações, homenagens, publicações, participação em associações, entre outros), podendo falar tecnicamente em nome da instituição?</li><li>• O servidor apresenta visão ampla sobre o cenário atual e as tendências em sua área de especialidade, antecipando-se aos movimentos nacionais e internacionais para reformulação de metodologias e protocolos técnicos de pesquisa?</li><li>• O servidor é consultado sobre aquisição/investimentos em novas tecnologias a serem adotadas em sua área de especialidade e desenvolve parcerias estratégicas com outras instituições para que a Universidade tenha acesso às tecnologias mais avançadas no campo?</li></ul>

# INICIATIVAS DE DESTAQUE

## PROJETOS, AÇÕES, INICIATIVAS...

As competências e os níveis de complexidade são avaliados a partir das percepções dos sujeitos envolvidos, tal qual o próprio servidor e sua chefia. A precisão dessas percepções depende da aplicação contínua dos critérios e de uma atuação intencional no acompanhamento e orientação sobre o desempenho profissional.



Para sustentar e respaldar o amadurecimento das avaliações de competências e níveis de complexidade, o Ciclo de Gestão do Desempenho contempla um elemento de caráter passível de registros e conferências concretas: “Iniciativas de Destaque”. Neste campo, os servidores e suas chefias devem listar e relatar os principais projetos, ações ou iniciativas que o servidor realizou durante o período, relatando as contribuições e resultados alcançados. Essas entregas podem incluir indicadores de produtividade, descrição de projetos especiais, participação em comitês e grupos de trabalho, publicações, premiações e certificações.

É fundamental que o servidor relacione apenas as entregas associadas ao seu trabalho e que possam ser verificadas e comprovadas.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

**AVALIAÇÕES SÃO RECORRENTES E FUNDAMENTAIS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO CORPO DOCENTE E DISCENTE DA UNIVERSIDADE. AGORA, ELAS TAMBÉM SERÃO UMA OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE MODO ESTRUTURADO E PERIÓDICO. NESTA SEÇÃO, ENCONTRAM-SE DESCRITAS AS ETAPAS DO CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA 2024, A SER REPLICADO BIANUALMENTE**

---

## 1 INDICAÇÃO DE AVALIADORES

A primeira etapa do ciclo consiste na validação da relação de servidores que cada chefia será responsável por avaliar. Neste momento, todas as chefias terão disponível, no sistema Marteweb, uma lista com os servidores sob sua responsabilidade e, caso necessário, deverão transferir a responsabilidade das avaliações para a chefia correta. Esta etapa assegura que todos os servidores serão avaliados por sua chefia imediata.

Servidores transferidos de área há menos de 06 meses devem ser avaliados pela chefia imediata da área anterior.

Chefias nomeadas há menos de 06 meses para a área devem realizar o processo sob tutela de sua chefia (próximo nível hierárquico), compartilhando a responsabilidade pela qualidade do preenchimento dos formulários (ex.: uma chefia de seção designado há apenas 03 meses realizará o processo com o apoio da chefia de divisão).

Além da validação da relação de servidores da equipe, nesta fase preparatória será solicitado também às chefias, bem como aos servidores, que indiquem 03 pessoas vinculadas à Universidade (servidores e/ou docentes) que possam contribuir como par (sem subordinação hierárquica) na avaliação de cada servidor.

O sistema encaminhará convites aos indicados, que podem aceitá-lo ou recusá-lo, caso não se sintam aptos, por algum conflito de interesse (relação pessoal e/ou de parentesco) ou impedimento, a contribuir na avaliação de um servidor, fornecendo a devida justificativa do impedimento.

Após a confirmação das indicações da lista conjunta dos indicados pelo servidor e sua chefia, será selecionado, de modo aleatório, um par, no caso de Unidades/Órgãos com até 200 servidores. Para as Unidades/Órgãos com mais de 200 servidores, a seleção aleatória será de um para da lista de indicados pelo servidor e outro da lista da chefia. A seleção aleatória será efetuada de modo a garantir que cada par avalie, no máximo, 04 servidores.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Ressalta-se que a proposta da avaliação de pares é para proporcionar um olhar ampliado sobre o desempenho do servidor e coletar contribuições para o seu desenvolvimento. Trata-se de um elemento complementar ao processo original de autoavaliação e à avaliação da chefia. Sua efetividade depende de indicações de pessoas que realmente conhecem o trabalho do avaliado e que estão dispostas a dedicar um tempo à reflexão sobre suas competências e desempenho do avaliado.

É importante lembrar que, enquanto o avaliador (par) despende energia em contribuições para o desenvolvimento do avaliado, ele também pode aprimorar seu próprio desempenho com as orientações de outro avaliador (par) que lhe dedicará tempo.

## 2 AUTOAVALIAÇÃO

**ANTES DE COMEÇAR SUA AUTOAVALIAÇÃO, FAÇA UMA REFLEXÃO SOBRE QUAIS FORAM SUAS PRINCIPAIS ENTREGAS NO PERÍODO.**

**VOCÊ SE ENVOLVEU EM ALGUM PROJETO ESPECIAL? ENFRENTOU ALGUM DESAFIO ESPECÍFICO?**



**PROCURE LEMBRAR COMO VOCÊ SE PORTOU DIANTE DAS SITUAÇÕES E COMO CONTRIBUIU PARA AS ATIVIDADES EM SUA UNIDADE/ÓRGÃO OU PARA A UNIVERSIDADE.**

Nesta etapa, todos os servidores terão a oportunidade de fazer a reflexão sobre seu desempenho, considerando os elementos do Ciclo de Gestão do Desempenho - competências essenciais, competências específicas, competências de gestão (quando aplicáveis) e níveis de complexidade -, assegurando-se um espaço de expressão e registro formal das percepções dos servidores sobre sua própria atuação na Universidade.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

INVISTA UM TEMPO NA COMPREENSÃO DE SUAS MENSAGENS, LEIA AS EVIDÊNCIAS E PROCURE ENTENDER COMO ELAS PODEM SER APLICADAS EM SEU DIA A DIA. SE TIVER DÚVIDA, PROCURE CONVERSAR COM SUA CHEFIA OU COM COLEGAS



Efetividade	Trabalho em Equipe	Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a agilidade no trabalho</li><li>• Identificar situações críticas e priorizar</li><li>• Assumir a responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expor ideias e opiniões próprias</li><li>• Respeitar a diversidade</li><li>• Trabalhar de modo colaborativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manter-se atualizado</li><li>• Aprender novas maneiras de fazer o seu trabalho</li></ul>

A autoavaliação não pode ser editada depois de encerrado o período de preenchimento e poderá ser visualizada ao final do processo.

Caso o servidor não realize sua autoavaliação dentro do prazo, o processo avaliatório seguirá sem essa informação, havendo nova possibilidade de autoavaliação no próximo ciclo (que deve ocorrer em 02 anos).

Tenha em mente que a avaliação não é uma comparação do seu desempenho com o de outros servidores, mas em relação às expectativas da Universidade sobre você.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

---

## 3 AVALIAÇÃO DE PARES

NESSA ETAPA, RESERVE UM TEMPO PARA REALIZAR A AVALIAÇÃO COM O MESMO INTERESSE E COMPROMETIMENTO DEDICADOS À AUTOAVALIAÇÃO, PARA ASSIM CONTRIBUIR, DE FATO, PARA O DESENVOLVIMENTO DO SEU COLEGA.

SEJA SEMPRE HONESTO COM O SERVIDOR E AVALIE APENAS O QUE REALMENTE VOCÊ CONSEGUE OBSERVAR EM SUAS INTERAÇÕES COM ELE E NO QUE PODE CONTRIBUIR DE VERDADE PARA O SEU DESENVOLVIMENTO.

PROCURE SE COLOCAR NO LUGAR DA PESSOA QUE RECEBERÁ A AVALIAÇÃO: A MENSAGEM ESTÁ SENDO PASSADA DE MODO CLARO E CONSTRUTIVO, OU PODE SER ENTENDIDA COMO OFENSIVA?

Concluída a etapa de autoavaliação, os formulários serão disponibilizados aos avaliadores já selecionados previamente para a devida reflexão e orientação sobre competências e níveis de complexidade dos servidores. Caso algum par selecionado não realize a avaliação dentro do prazo, o processo avaliatório terá prosseguimento sem essa informação.

A avaliação de pares é uma informação a ser consultada para compreender os resultados do servidor e realizar análises de consistência entre diferentes avaliadores.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

## 4 AVALIAÇÃO DA CHEFIA

AS CHEFIAS TÊM UM OLHAR PRIVILEGIADO SOBRE O DESEMPENHO DE CADA UM EM SUA EQUIPE E PODEM EXERCER UM PAPEL DE GRANDE IMPACTO NA ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES.

### ALÉM DE FAZER

A AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES SOB SUA RESPONSABILIDADE, A CHEFIA, DEVE ASSUMIR O PAPEL DE ORIENTAÇÃO DELES NO MOMENTO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO.

QUANDO ESTIVER ORIENTANDO O DESENVOLVIMENTO DE ALGUÉM, EVITE COMPARAÇÕES, SEJA ENTRE SEUS LIDERADOS OU COM VOCÊ MESMO. CADA UM TEM SUA INDIVIDUALIDADE, SUAS EXPECTATIVAS E OBJETIVOS.

Concluída a etapa de avaliação de pares, os formulários serão disponibilizados às chefias para que também façam a avaliação dos servidores no mesmo conjunto de critérios.

**O ciclo de gestão do desempenho somente poderá ser concluído com a avaliação da chefia. Na ausência do chefe imediato e não havendo substituto, o responsável pela avaliação será a chefia no próximo nível hierárquico.**

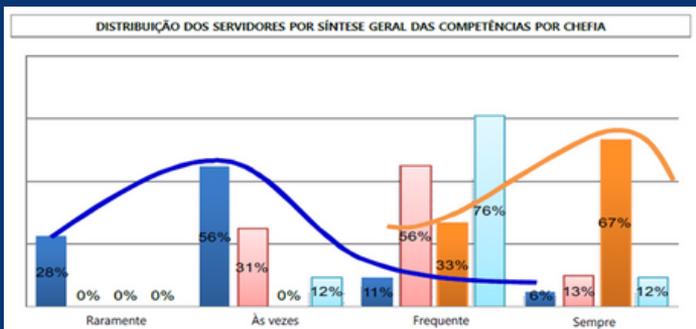
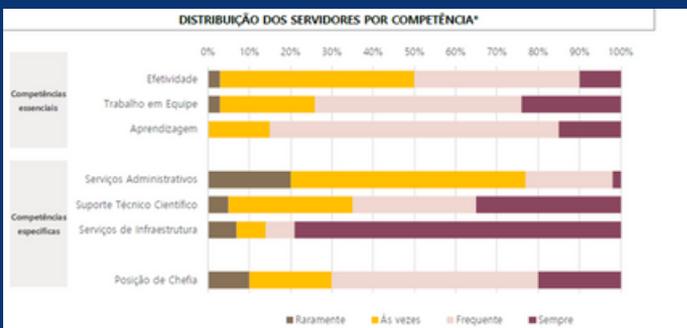
# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

## 5 RELATÓRIOS DE GESTÃO DO DESEMPENHO

### 5.1 Relatórios gerenciais por Unidade/Órgão

Esta etapa consiste na elaboração de relatórios por Unidade com dados em caráter gerencial. Esses relatórios fornecem um panorama sobre o desempenho dos servidores ali abrangidos e contribuem para reflexões sobre ações de aprimoramento organizacional bem como aprendizagem sobre o próprio ciclo de avaliações. Os relatórios serão gerados pelo Sistema Marteweb.

#### EXEMPLOS:



# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

---

## 5.2 Relatório de Desempenho Individual

O resultado das avaliações será apresentado em um Relatório de Desempenho Individual, disponibilizado após a conclusão das etapas anteriores. Esse relatório contribui para uma melhor compreensão sobre o desempenho do servidor e, portanto, deve ser estudado e utilizado pelas chefias para orientar o desenvolvimento profissional de suas equipes. Além disso, o relatório será essencial para a construção conjunta de um plano de desenvolvimento para o servidor e, a cada ciclo bianual, trará novas informações, permitindo o acompanhamento do histórico de cada servidor na Universidade e o resgate de suas análises e avanços em cada competência e no nível de complexidade.

## 6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Esta é a última etapa do Ciclo de Gestão do Desempenho e pode ser considerada como a principal finalidade do processo: orientar o desenvolvimento profissional dos servidores. Dada sua relevância, ela deve ser realizada de modo conjunto entre servidores e chefias, em um momento organizado para conversar especificamente sobre o desempenho individual, de modo reservado e sem interrupções. Nesta conversa, servidores e chefias devem explicar suas reflexões sobre as competências e o nível de complexidade do servidor e, de modo conjunto, apontar se há alguma competência de destaque e/ou alguma competência crítica

- **Competência de destaque:** quando o servidor demonstra com grande frequência as evidências de uma competência, de modo reconhecido e retratado nas percepções dos diversos avaliadores (autoavaliação, pares, clientes internos e chefia).
- **Competência crítica:** quando o servidor demonstra dificuldade em atuar de acordo com as evidências de uma competência, havendo uma percepção comum entre os avaliadores (autoavaliação, pares, clientes internos e chefia) de que tal competência precisa ser foco de desenvolvimento.

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

---

Neste momento, também em conjunto, servidores e chefias devem escolher qual será a melhor estratégia de desenvolvimento para o servidor seguir no ciclo que se inicia:

---



Focar seu desenvolvimento para suprir um conjunto de competências críticas (reforçar o desempenho)

---



Focar seu desenvolvimento em uma competência crítica para se consolidar em sua posição atual

---



Focar seu desenvolvimento para melhor aproveitamento/exposição de suas competências de destaque

---



Focar seu desenvolvimento para se preparar para novos desafios

---

No Plano de Desenvolvimento Individual serão definidas ações com propósitos e prazos claros para o aprimoramento profissional. Nesse plano, ao menos 01 (uma) e no máximo 05 (cinco) ações devem ser incluídas, prezando por sua viabilidade.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O material apresentado neste manual é resultado de um trabalho intenso, que envolveu diversas áreas da Universidade de São Paulo. A cada ciclo serão observadas possibilidades de melhoria, de modo a permitir que o modelo amadureça com a sua aplicação contínua.

Os Centros de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos e os Serviços/Seções de Pessoal, representando o Departamento de Recursos Humanos - DRH, estarão à disposição durante todo o processo, para qualquer esclarecimento.

Os servidores técnico-administrativos terão à disposição apostila específica, com orientações para a realização da avaliação de desempenho no Sistema Marteweb.

Departamento de Recursos Humanos - DRH  
Coordenadoria de Administração Geral - CODAGE