

## **Relatório da Apresentação Grupo de Estudos do Plano de Carreira: Gestão de Desempenho e Promoção do CADE**

**Data da apresentação ao CADE: 09/06/2021**

### **Grupo de Estudos do Plano de Carreira:**

Ademir Machado dos Santos  
Alexandre Santos Domene  
Dinael Correa de Campos  
Durval de Lara Fernandes  
Katia Aparecida Biazotti  
Lívia Karina de Almeida  
Renata de Oliveira Castilho  
Tiago José Borguezon

### **Estrutura do relatório: Promoção**

Conceitos que fundamentam o plano de carreira;  
Proposta da promoção, incorporando três elementos isolados da carreira anterior;  
Tabela salarial e trajetória da promoção - regra geral;  
Tabela salarial e trajetória da promoção - regra de transição;  
O processo de promoção na Unesp;  
Público participante em cada processo de promoção;  
Comissão da homologação da promoção;  
Validação do memorial;  
Composição da Comissão de homologação da promoção;  
A conexão da proposta de promoção com a Gestão de Pessoas por Competências.

### **Objetivos deste relatório:**

O grupo de trabalho do Cade foi constituído com o objetivo de retomar os estudos do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos da Unesp, especificamente nas questões de: Gestão de desempenho e de promoção.

### **O que nos motivou neste trabalho?:**

O crescimento sustentável [e muitas vezes a sobrevivência organizacional] não é fruto de um acordo; é fruto da capacidade de previsão. Essa capacidade, por sua vez, não é fruto da perspicácia, mas do pensamento inovador e não convencional. Ralph W. Emerson escreveu certa vez: “Existem sempre dois grupos: o grupo do passado e o grupo do futuro, o establishment e o movimento.” (...) O longo prazo não é algo que acontece um dia; é o que toda organização está construindo ou perdendo em função de inúmeras decisões diárias. Como disse Williams Jennings Bryan, “o destino não é uma questão de acaso. É Uma questão de escolha: não é algo a ser esperado; é algo a ser alcançado. (C. K. Prahalad e G. Hamel)

### **Sobre a “Carreira” vigente**

As principais críticas sobre o que não estava “dando certo”, na visão da comunidade e da CGP, ouvidas durante os Workshops:

### As críticas ao processo “promoção”

- O que equivocadamente se denominava promoção, não considerava o mérito, assim como, não implicava aumento de responsabilidade e complexidade. Tratava-se apenas de aumento salarial - os tais 5%.
- O ranqueamento era comparativo.
- A escolaridade e cursos não mediam o resultado no trabalho.
- Falta de cursos específicos para funções de nível fundamental.
- Dificuldade em mensurar a qualificação e a aplicabilidade dos avaliados: ou seja, dificuldade em avaliar as entregas.

### As críticas ao processo de “mobilidade funcional”

- A pessoa “levava” todo seu desenvolvimento profissional quando mudava de área, sendo que poderia evoluir naquela área/local. Exemplo: investimento no desenvolvimento específico em um laboratório específico em determinada pesquisa ou área técnica, como por exemplo RH, ou área de Materiais, ou áreas Acadêmicas.
- As provas para o processo de mobilidade funcional e dos concursos regionalizados não contemplavam o CHAR (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Resultados), necessários para a vaga específica e para o trabalho a ser desenvolvido. Isto gera insatisfação de chefias e servidores pelo fato do servidor não ter “perfil para a vaga”, por apresentar baixo desempenho, o que acabava gerando muitos conflitos e pedidos de transferência.
- Ausência de carreira para a maioria das funções de nível superior e para funções isoladas, para as quais não havia “carreira” como, por exemplo, motorista, agente de vigilância e recepção, as funções de técnico em segurança do trabalho, técnico de enfermagem, e funções de nível superior regulamentadas. O fato dessas funções não possuírem mobilidade, reforçava a ideia que a única forma de avanço era o ADP, a cada 3 anos.

Para tratar da Promoção, vamos demonstrar os conceitos que fundamentam este trabalho.

### Conceitos que fundamentam o Plano de Carreira

De acordo com London e Stumph (1982), a carreira é composta pelas sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve **uma série de estágios e a ocorrência de transições** que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade, da perspectiva do indivíduo enquanto engloba também a perspectiva da organização.

Assim, o conhecido PLANO DE CARREIRA que nada mais é do que: um programa estruturado que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização. Ele determina as **competências necessárias** para cada posição hierárquica e também qual é a **expectativa** da empresa em relação àquela posição.

E Gestão de Carreira, segundo Dutra, é uma prática encontrada em organizações bem estruturadas, que visa **estabelecer trajetórias de carreira**, assegurando que os **servidores públicos** tenham **perspectivas de desenvolvimento e de ascensão profissional**, conciliando as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, ou seja, são ações de planejamento de **gestão de pessoas** vinculadas aos objetivos organizacionais que visam uma atuação eficaz de seus profissionais.

## Conceitos que fundamentam Plano de Carreira: resumo

Em relação ao plano de carreira, a Organização deve:

- Traçar as estratégias para reter talentos;
- Estabelecer o desenho e definir as regras;
- Deixar claro quais as competências deseja para o servidor;
- Fixar o tempo necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados (**por ambos**: organização e servidor).

E o Servidor deve:

- Visualizar o Plano de Carreira oferecido pela organização;
- Conhecer as regras definidas;
- Decidir se deseja empreender esforços para percorrer o caminho desenhado;
- Definir objetivos e estratégias para avançar na sua carreira.

## O que queremos mostrar é:

Que o Plano de Carreira até então vigente, não está de acordo com o que a **literatura** (e o bom-senso) traz como conceito: é paternalista e igualitário, não diferencia desempenho, resultados, valoriza mais a simples realização de cursos e não a capacitação efetiva resultante da realização desses cursos. Não leva em consideração o resultado do trabalho (a entrega).

O problema principal que se cristalizou culturalmente é que o aumento salarial é considerado – erroneamente - como promoção sendo dever da universidade e direito de todos os servidores.

O plano vigente é composto de três institutos isolados com respectivos elementos principais para análise:

- Promoção por Escolaridade (Elemento = Escolaridade Formal);
- Promoção por Desenvolvimento (Elemento = Desempenho + carga horária cursos)
- Mobilidade Funcional (Elemento = Complexidade da atividade)

A proposta apresentada a seguir reúne os três elementos que compõem esses institutos para serem aplicados em um único instituto, que será o processo de Promoção.



## A Promoção: definição

Promoção é um termo que deriva do latim *promotio* e que faz menção à ação e ao efeito de promover. Este verbo, por sua vez, significa iniciar ou impulsionar um processo ou uma coisa; eleva alguém a um cargo ou emprego superior àquele que tinha; ou tomar a iniciativa para realizar algo.

A promoção na empresa/organização acontece como **forma de reconhecimento** dos esforços do profissional. Em outras palavras, um funcionário é promovido quando apresenta resultados que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento da organização.

## Tabela Salarial e trajetória da promoção: regra geral

A proposta inicial do Grupo de Estudo do Cade foi a criação de uma nova tabela de vencimentos na qual a trajetória da carreira do servidor se daria na linha correspondente ao seu agrupamento de funções.

	A	B	C	D	E
Linha 1	1.900,00	2.090,00	2.508,00	3.135,00	4.075,50
Linha 2	2.310,00	2.541,00	3.049,20	3.811,50	4.954,95
Linha 3	2.800,00	3.080,00	3.696,00	4.620,00	6.006,00
Linha 4	3.410,00	3.751,00	4.501,20	5.626,50	7.314,45
Linha 5	5.550,00	6.105,00	7.326,00	9.157,50	11.904,75
Linha 6	6.750,00	7.425,00	8.910,00	11.137,50	14.478,75

Esse formato de tabela tornaria mais simples o conhecimento do servidor a respeito da progressão da sua remuneração sem a necessidade de repetir dezenas de vezes o mesmo valor de vencimento.

A repetição do mesmo padrão de vencimento, que ocorre na tabela vigente atualmente cria a falsa impressão de que o servidor terá possibilidades de promoção até o final do último nível e último grau da tabela de vencimento. Ver tabela completa em <https://www2.unesp.br/portal#!/crh/tabela-de-vencimentos/funcoes-efetivas-em-confianca-e-comissao/>

Por exemplo, o servidor ocupante da função de Assistente Operacional I teria sua progressão na Linha 1, desde o salário inicial da contratação (R\$ 1.900,00) até o ponto mais alto da sua carreira e seu vencimento correspondente (R\$ 4.075,50).

No entanto, esta nova tabela implicaria no enquadramento dos valores atuais para esse outro formato, e precisaria ser aplicado a todos os servidores da Unesp, inclusive todos os servidores inativos. A inviabilidade financeira deste enquadramento é acrescida do impedimento trazido pela Lei Complementar nº 173/2020.

A impossibilidade de realização de enquadramento financeiro em nova tabela indicou que deveríamos **adequar** esse modelo de “trajetória” na tabela de vencimentos vigente na Unesp, seguindo o conceito de que cabe à organização a definição da trajetória da promoção para todos os cargos de seu quadro de pessoal.

Para isso a proposta prevê a organização de uma trajetória para cada agrupamento de funções, como descrito a seguir.

**Agrupamento de funções - trajetória 1**

Agente de Telefonia e Recepção  
 Assistente Operacional I  
 Atendente de Enfermagem  
 Auxiliar de Campo

Agrupamento de funções - trajetória 1					
Trajatória 1	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	1.894,00	2.088,14	2.538,15	3.239,40	4.341,11

**Agrupamento de funções - trajetória 2**

Assistente Operacional II  
 Auxiliar Agropecuário  
 Operador de Máquinas  
 Salva Vidas

Agrupamento de funções - trajetória 2					
Trajatória 2	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	2.302,18	2.538,15	3.085,14	3.937,51	5.276,65

**Agrupamento de funções - trajetória 3**

Agente de Vigilância e Recepção  
 Assistente Administrativo I  
 Assistente de Informática I  
 Assistente de Suporte Acadêmico I  
 Assistente de Telefonia  
 Assistente Operacional III  
 Auxiliar de Enfermagem  
 Auxiliar em Saúde Bucal  
 Instrumentador Cirúrgico  
 Locutor  
 Motorista  
 Oficial de Serviços Gráficos  
 Oficial em Aparelhos de Precisão  
 Operador de Rádio  
 Recreacionista

Agrupamento de funções - trajetória 3					
Trajatória 3	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	2.798,31	3.085,14	3.750,01	4.786,08	6.413,80

**Agrupamento de funções - trajetória 4**

Assistente Administrativo II  
 Assistente de Informática II  
 Assistente de Suporte Acadêmico II  
 Oficial de Administração Universitária  
 Técnico Agropecuário  
 Técnico de Contabilidade  
 Técnico de Enfermagem  
 Técnico de Necropsia  
 Técnico em Radiologia  
 Técnico em Segurança do Trabalho

Agrupamento de funções - trajetória 4					
Trajatória 4	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	3.401,37	3.750,01	4.558,17	5.817,50	7.796,01

#### Agrupamento de funções - trajetória 5

Administrador  
Advogado  
Agente de Desenvolvimento Infantil  
Analista de Informática I  
Arquiteto  
Assistente de Suporte Acadêmico III  
Assistente Social  
Assistente Técnico Administrativo I  
Bibliotecário  
Biólogo  
Biologista  
Biomédico  
Cirurgião Dentista  
Contador  
Discotecário Programador  
Economista  
Enfermeiro  
Engenheiro  
Engenheiro Agrônomo

#### Agrupamento de funções - trajetória 5

Farmacêutico  
Físico  
Fisioterapeuta  
Fonoaudiólogo  
Historiógrafo  
Jornalista  
Médico Veterinário  
Meteorologista  
Nutricionista  
Pedagogo  
Produtor  
Psicólogo  
Químico  
Regente de Coral  
Relações Públicas  
Revisor  
Técnico Desportivo  
Tecnólogo  
Terapeuta Ocupacional  
Zootecnista

Agrupamento de funções - trajetória 5					
Trajétória 5	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	5.540,48	6.108,38	7.424,77	9.476,10	12.698,89

#### Agrupamento de funções - trajetória 6

Analista de Informática II  
Analista de O&M Consultor  
Assistente de Suporte Acadêmico IV  
Assistente Técnico Administrativo II  
Técnico Superior de Administração Universitária

Agrupamento de funções - trajetória 6					
Trajétória 6	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	6.734,49	7.424,77	9.024,86	11.518,27	15.435,58

#### Trajétórias específicas

Operador de Forno Incinerador

Operador de Forno Incinerador					
Trajétória específica	padrão inicial	1	2	3	4
Padrão de vencimento	2.088,14	2.302,18	2.798,31	3.571,44	4.786,08

Trajetórias específicas	
Controlador Financeiro	
Controlador de Pagamento de Pessoal	

Controlador Financeiro e Controlador de Pagamento de Pessoal					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>2.538,15</b>	<b>2.798,31</b>	<b>3.401,37</b>	<b>4.341,11</b>	<b>5.817,50</b>

Trajetórias específicas	
Assessor Administrativo I	

Assessor Administrativo I					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>2.798,31</b>	<b>3.085,14</b>	<b>3.750,01</b>	<b>4.786,08</b>	<b>6.413,80</b>

Trajetórias específicas	
Assessor Administrativo II	

Assessor Administrativo II					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>3.571,44</b>	<b>3.937,51</b>	<b>4.786,08</b>	<b>6.108,38</b>	<b>8.185,81</b>

Trajetórias específicas	
Médico	
Médico (Hospital das Clínicas)	

Médico e Médico (Hospital das Clínicas)					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>6.108,38</b>	<b>6.734,49</b>	<b>8.185,81</b>	<b>10.447,41</b>	<b>14.000,52</b>

Trajetórias específicas	
Assistente Técnico de Direção I	
Assistente Técnico de Gabinete I	

Assistente Técnico de Direção I e Assistente Técnico de Gabinete I					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>6.108,38</b>	<b>6.734,49</b>	<b>8.185,81</b>	<b>10.447,41</b>	<b>14.000,52</b>

Trajetórias específicas	
Assistente Técnico de Direção III	

Assistente Técnico de Direção III					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>7.071,21</b>	<b>7.796,01</b>	<b>9.476,10</b>	<b>12.094,18</b>	<b>16.207,36</b>

Trajetórias específicas	
Assessor Técnico de Gabinete	

Assessor Técnico de Gabinete					
Trajetória específica	padrão inicial	1	2	3	4
<b>Padrão de vencimento</b>	<b>7.424,77</b>	<b>8.185,81</b>	<b>9.949,91</b>	<b>12.698,89</b>	<b>17.017,73</b>

Essas trajetórias constituem a evolução do vencimento para a regra geral da promoção, a ser aplicada aos servidores que serão contratados a partir da vigência da proposta de promoção.

Trajetórias - regra geral - número de GDPC e número de referências acrescidas					
Etapas das trajetórias	padrão inicial	etapa 1	etapa 2	etapa 3	etapa 4
Número de GDPC homologados	padrão inicial	4 GDPC	6 GDPC	7 GDPC	9 GDPC
Número de referências acrescidas no padrão de vencimento	padrão inicial	2	4	5	6

### Tabela Salarial e trajetória da promoção: regras de transição

**Todos** os servidores que estão em atividade atualmente na Unesp deverão passar por uma das regras de transição descritas a seguir, independente de qual seja o valor do seu padrão de vencimento atual.

O padrão de vencimento atual é resultado do modelo adotado no plano de carreira que está vigente, que se baseou na tabela de vencimentos com aumento de 5% a cada referência. Ou seja, o aumento do salário era fixado em 5% tanto na progressão horizontal (graus A, B, C, etc..) quanto na progressão vertical (nível 21, 22, 23, etc...). Por consequência, a promoção era realizada com o aumento correspondente ao percentual de 5% a cada progressão. Parte da tabela de vencimentos vigente está representada na figura a seguir.

ESCALA DE VENCIMENTO FUNCOES EFETIVAS - 40 HORAS VIGENCIA: 01/03/2020												
GRAU												
NIVEL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
21	2.302,18	2.417,29	2.538,15	2.665,06	2.798,31	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51
22	2.417,29	2.538,15	2.665,06	2.798,31	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39
23	2.538,15	2.665,06	2.798,31	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39	4.341,11
24	2.665,06	2.798,31	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39	4.341,11	4.558,17
25	2.798,31	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39	4.341,11	4.558,17	4.786,08
26	2.938,23	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39	4.341,11	4.558,17	4.786,08	5.025,38
27	3.085,14	3.239,40	3.401,37	3.571,44	3.750,01	3.937,51	4.134,39	4.341,11	4.558,17	4.786,08	5.025,38	5.276,65

Neste recorte da tabela, destacamos o intervalo de padrão de vencimento que hoje é aplicado aos servidores das funções do agrupamento 2, por exemplo, o servidor ocupante da função Assistente Operacional II.

Os padrões de vencimento marcados com a cor marrom escura representam as etapas da trajetória 2. Os tons mais claros marcam as referências intermediárias, nas quais há servidores que recebem este padrão de vencimento hoje. E para esses servidores, será necessária a aplicação de etapas transitórias de promoção, até que o servidor tenha o valor de seu padrão de vencimento correspondente a um padrão previsto como regra geral para a trajetória 2.

Outra forma de representar a trajetória e suas etapas transitórias é organizar os padrões de vencimento como no quadro a seguir.



Agrupamento da trajetória 2							
		Trajétoria 2	1	2	3	4	5
Funções do agrupamento 2		Padrão da trajetória 2	2.302,18	2.538,15	3.085,14	3.937,51	5.276,65
Assistente Operacional II	Padrões de transição		2.417,29	2.665,06	3.239,40	4.134,39	
Auxiliar Agropecuário				2.798,31	3.401,37	4.341,11	
Operador de Máquinas				2.938,23	3.571,44	4.558,17	
Salva Vidas					3.750,01	4.786,08	
						5.025,38	

Em razão da existência de dezenas de referências intermediárias e das diferentes histórias da vida funcional de cada servidor, em relação à quantidade de promoções que obteve desde a sua contratação, é impraticável a aplicação da regra geral diretamente a esses servidores, sem que antes sejam aplicadas medidas transitórias, com o objetivo de aproximá-los às condições da regra geral.

Mapeamos dezessete situações distintas, todas administrando o número de referências entre o padrão de vencimento atual do servidor e o padrão indicado como etapa da trajetória da função do servidor. Ao passar pela regra de transição, a posição do salário do servidor na tabela de vencimento tornar-se-á consonante com a trajetória indicada na tabela de vencimentos para a sua função. Foram necessárias seis regras de transição para adequação de todas as situações. Tais regras estarão dispostas na regulamentação específica da promoção e estão representadas de forma sintética no quadro a seguir.

Regra de transição n°	Número de referências até o padrão indicado na trajetória da promoção	Subetapa 1	Número de GDPC para a subetapa 1	Percentual do aumento na subetapa 1	Subetapa 2	Número de GDPC para a subetapa 2	Percentual do aumento na subetapa 2	Número total de GDPC	Percentual total do aumento
1	1	Sim	2	5%	Não	N/A	N/A	2	5%
2	2	Sim	3	10%	Não	N/A	N/A	3	10%
3	3	Sim	4	15%	Não	N/A	N/A	4	15%
4	4	Sim	3	10%	Sim	3	10%	6	20%
5	5	Sim	3	10%	Sim	4	15%	7	25%
6	6	Sim	4	15%	Sim	4	15%	8	30%

**Regra de transição n° 1:** Para o servidor que tem uma referência de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê uma subetapa. Ele precisará ter dois acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de promoção. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de uma referência, ou seja, o aumento do salário corresponde a 5%. Após essa promoção, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

**Regra de transição n° 2:** Para o servidor que tem duas referências de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê uma subetapa. Ele precisará ter três acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de

promoção. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de duas referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 10%. Após essa promoção, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

**Regra de transição nº 3:** Para o servidor que tem três referências de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê uma subetapa. Ele precisará ter quatro acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de promoção. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de três referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 15%. Após essa promoção, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

**Regra de transição nº 4:** Para o servidor que tem quatro referências de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê duas subetapas. Ele precisará ter três acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de promoção na sua primeira subetapa. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de duas referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 10%. Para a segunda subetapa, o servidor precisará ter três novos acompanhamentos da GDPC homologados. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de mais duas referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 10% na segunda subetapa. Ao final das duas subetapas o acréscimo total foi de quatro referências, equivalente a 20%. Após as promoções em subetapas, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

**Regra de transição nº 5:** Para o servidor que tem cinco referências de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê duas subetapas. Ele precisará ter três acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de promoção na sua primeira subetapa. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de duas referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 10%. Para a segunda subetapa, o servidor precisará ter quatro novos acompanhamentos da GDPC homologados. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de mais três referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 15% na segunda subetapa. Ao final das duas subetapas o acréscimo total foi de cinco referências, equivalente a 25%. Após as promoções em subetapas, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

**Regra de transição nº 6:** Para o servidor que tem seis referências de diferença em relação ao padrão de vencimento indicado como sua próxima etapa na trajetória da promoção, a regra de transição prevê duas subetapas. Ele precisará ter quatro acompanhamentos da GDPC homologados para poder se habilitar ao processo de promoção na sua primeira subetapa. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido de três referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 15%. Para a segunda subetapa, o servidor precisará ter quatro novos acompanhamentos da GDPC homologados. Caso seja promovido, o seu padrão de vencimento será acrescido

de mais três referências, ou seja, o aumento do salário corresponde a 15% na segunda subetapa. Ao final das duas subetapas o acréscimo total foi de seis referências, equivalente a 30%. Após as promoções em subetapas, encerra-se a aplicação da regra de transição e o servidor participa das próximas promoções com base na regra geral, descritas no item anterior deste relatório.

### **O processo de promoção na Unesp.**

O processo de promoção deverá ser contemplado na previsão do orçamento da Universidade, por meio de portaria específica: valor equivalente a 0,2% do total das liberações financeiras ocorridas no ano anterior ao processo de promoção.

### **Público participante em cada processo de promoção.**

Ao abrir o processo de promoção é importante que seja verificado o número de acompanhamentos da GDPC já que foram realizados e homologados na Universidade. Portanto, há sentido em que seja aberto um processo de promoção quando a Unesp tiver concluído dois ciclos da GDPC, afinal, o menor número de acompanhamentos da GDPC necessários para uma promoção são dois acompanhamentos da GDPC, como está disposto na Regra de transição nº 1 (pág. 9).

Assim, no primeiro processo de promoção poderão se habilitar à participação os servidores que obtiveram graus de proficiência igual ou maior que 3 em todas as competências acompanhadas por período, sendo necessário ao menos um grau de proficiência 4, em todos os dois acompanhamentos da GDPC.

E a cada novo processo de promoção, mais servidores poderão se habilitar à participação, à medida que obtiverem o acompanhamento da terceira GDPC, quarta GDPC, e assim sucessivamente.

### **Comissão da homologação da promoção.**

A validação inicia com a Comissão de Homologação da Promoção. A Comissão recebe o memorial de todos os servidores que obtiveram graus de proficiência 3 e ao menos um grau 4 para as competências. O memorial deve conter as informações e/ou documentos para comprovação da performance, por meio das evidências de entregas e resultados de trabalho. Deve conter também as informações e/ou documentos que comprovem a formação profissional compatível com a promoção pretendida.

### **Validação do memorial.**

Ao analisar todos os memoriais, a Comissão de Homologação da Promoção deverá validar quais são consistentes, em relação à comprovação das entregas e resultados pertinente à alta performance. Ao final da análise, a Comissão elabora o relatório registrando a consistência ou inconsistência, se houver. Este relatório será homologado pelo Diretor e Vice-diretor das Unidades Universitárias.

Os resultados da avaliação para promoção, homologados nas Unidades passarão por análise da Comissão Permanente da Avaliação de Promoção – CPAP (Comissão já está formada, por membros do CADE docentes e técnico-administrativos, e indicados pela Propeg).

## Composição da Comissão de Calibragem da Promoção.

Nas Unidades Universitárias:

- Diretor e Vice-diretor da Unidade.
- Diretores de todas as Diretorias.
- 01 (um) representante técnico-administrativo indicado pela Congregação da Unidade.
- 01 (um) representante da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos.

**Importante:** O representante técnico-administrativo indicado para a Comissão de calibragem deve ocupar função técnico-administrativa e, preferencialmente, ter sido promovido em processo do exercício anterior à sua indicação, quando houver.

## A conexão da proposta de promoção com a Gestão de Pessoas por Competências

A proposta do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Unesp está sendo realizada por ações de construção participativa.

# Construção Participativa

Em abril de 2019 iniciamos a realização das oficinas sobre a Gestão de Pessoas por Competências na Unesp.

A primeira, realizada em 26 de abril de '19, teve a própria Comissão de Estudo da Carreira - CADE como público. No mês de maio, foi a vez da equipe da Coordenadoria de Gestão de Pessoas.

Para a realização com as áreas de recursos humanos, foram realizadas mais três oficinas, com duração de um dia e meio, realizadas de maio a julho de 2019, nos Câmpus de Botucatu, Araraquara e Bauru.

O trabalho resultou na participação de 134 servidores, dentre eles profissionais das áreas de recursos humanos e a Comissão de Estudos da Carreira - CADE.

Para fechamento deste trabalho, reunimos na sala do Conselho Universitário, os representantes de todas as cinco oficinas e da Administração Superior da Universidade.

## Resultados

Deste extenso mapeamento foram definidas as 138 competências a serem aplicadas na Unesp.

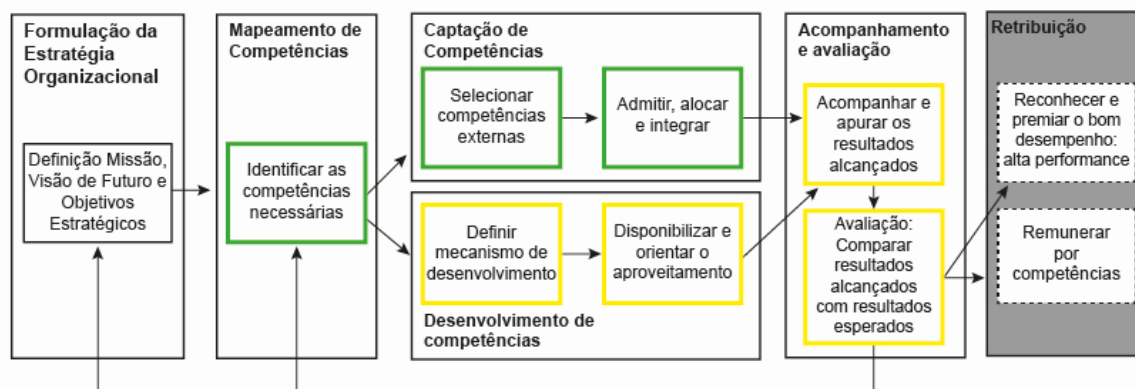
Foram orientados também princípios para todos os itens importantes da gestão de pessoas por competências, e que serão apresentados a seguir.

A implementação, representada no quadro a seguir, ocorre partindo da missão organizacional da Unesp, momento em que a instituição propôs a sua visão e seus objetivos para o futuro.

Tais indicações nos permitiram identificar quais competências são necessárias para que o quadro funcional de servidores técnico-administrativos contribua para a realização da Missão.

Nos quadros destacados em amarelo estão representadas as etapas de desenvolvimento de competências, e acompanhamento/avaliação das competências.

- O Desenvolvimento de competências terá início pela realização das capacitações dos servidores para o novo modelo de Gestão por Competências na Unesp;
- O Acompanhamento e avaliação por competências será realizado pelo processo de Gestão de Desenvolvimento Profissional por Competências - GDPC, a ser apresentado a seguir;



Adaptado: Brandão e Bahry, Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, 2005

A etapa de retribuição, ou remuneração por competências (destaque na cor cinza na figura abaixo) será realizada pelo reconhecimento do desempenho de alta performance, que será indicado a seguir, na forma de Promoção.

Por isso destacamos a importância de que as análises dos resultados de trabalho de cada servidor devem manter o foco nas competências acompanhadas, sempre relacionando o desenvolvimento do servidor com os descritivos presentes no dicionário para as diferentes proficiências de cada competência.

### Dicionário de competências

As competências são divididas em 4 eixos, totalizando 138 competências:

- Competências Organizacionais (15);
- Competências Pessoais e Interpessoais (26);
- Competências para Liderança e Gestão (22);
- Competências Técnicas/Instrumentais (75).

### Explicação do processo de promoção para a Universidade.

Para implementação será necessária a capacitação e treinamento do corpo técnico-administrativo e um amplo trabalho com os servidores de toda a Universidade para a sensibilização, apresentação e entendimento da nova política de Gestão por Competências.

O programa de capacitação e treinamento utilizará também as plataformas de ensino à distância, em módulos de acesso contínuo, autoinstrucionais e direcionados para os distintos papéis profissionais. Os encontros presenciais serão priorizados sempre que possível.

### O que o futuro nos reserva?

“Não há nada inerentemente melhor em estar no nível mais alto de desenvolvimento, da mesma forma que o adolescente não é melhor do que uma criança pequena. Entretanto, a verdade é que um adolescente pode fazer mais porque ele ou ela podem pensar de forma mais sofisticada que uma criança pequena. Qualquer nível de desenvolvimento está bom; a questão é se esse nível de desenvolvimento está adequado à tarefa que temos em mãos.”

(Nick Petrie)

Não é trabalho da organização desenvolver as pessoas, mas a elas é dada a oportunidade de se desenvolverem ao fazerem seu trabalho na empresa.  
(Tom Thomison)

**É preciso lembrarmos que:** toda mudança envolve amadurecimento, mas amadurecer não é tomar decisões corretas sempre. Amadurecer é saber lidar com as decisões tomadas!