



MANUAL

Gestão do Desempenho

2º Ciclo | 2026-2028

Servidores(as) técnico-administrativos(as)

APRESENTAÇÃO

Desenvolvimento como processo contínuo

O desenvolvimento profissional se constrói ao longo do tempo: nas experiências de trabalho, na aprendizagem, na reflexão sobre a própria atuação e nas conversas que ajudam a reconhecer avanços e identificar o que pode ser aperfeiçoado.

Na Gestão do Desempenho da USP, o desenvolvimento orienta todo o ciclo. A avaliação ajuda servidor(a) e chefia a compreender como o trabalho vem sendo realizado e quais aspectos merecem atenção. A partir dessa reflexão, o **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** organiza ações para o período seguinte.

Esse processo continua nos **Diálogos de Desenvolvimento**: conversas periódicas entre servidor(a) e chefia sobre o trabalho e as ações previstas no PDI. Elas permitem reconhecer avanços, conversar sobre dificuldades e ajustar o que foi planejado quando necessário.



O primeiro ciclo, iniciado em 2024, colocou essa dinâmica em prática. O 2º Ciclo dá continuidade a esse percurso, reforçando o desenvolvimento profissional e a realização dos diálogos ao longo do período.

Este manual se destina a servidores(as) técnico-administrativos(as), pessoas que atuarão como pares e chefias/avaliadores(as). Apresenta os conceitos do modelo e orienta a participação nas etapas do ciclo.

No MarteWeb são registrados a autoavaliação, as avaliações dos pares e da chefia, o PDI e as atualizações das ações. Os materiais específicos do sistema detalham os procedimentos de preenchimento.

CONSULTA E NAVEGAÇÃO

Sumário

Apresentação	2
1. A Gestão do Desempenho na USP	4
2. Como o trabalho é analisado	5
3. Carreira e níveis de complexidade	8
4. Fase preparatória	15
5. Autoavaliação	16
6. Avaliação como par	17
7. Avaliação da chefia e devolutiva	19
8. Relatório de Desempenho Individual	21
9. Plano de Desenvolvimento Individual – PDI	22
10. Diálogos de Desenvolvimento	26
11. Responsabilidades compartilhadas	30
12. Para levar ao longo do ciclo	31
Anexo. Fatores para observar os níveis de complexidade	32

Navegação pelo manual

Clique nos itens do sumário para acessar os capítulos. Os marcadores do PDF também permitem consultar diretamente os temas e os quadros do anexo.

Os descritivos completos dos níveis de complexidade estão no capítulo 3. O anexo reúne os fatores de reflexão por grupo de carreira e Família Funcional.

1 | DESENVOLVIMENTO AO LONGO DO CICLO

A Gestão do Desempenho na USP

A Gestão do Desempenho acompanha o desenvolvimento profissional em ciclos bianuais. A reflexão sobre o trabalho, a definição de ações de aprendizagem e as conversas entre servidor(a) e chefia dão continuidade a esse processo.

1

Avaliação

Ajuda a compreender a atuação no período, com base nas competências e em fatos e situações observados. Reúne diferentes perspectivas e permite reconhecer contribuições e necessidades de desenvolvimento.

2

Plano de Desenvolvimento Individual

Organiza ações coerentes com o trabalho realizado, o momento profissional e as prioridades da Unidade/Órgão. Servidor(a) e chefia definem o que desenvolver, como aprender e em que período realizar as ações.

3

Diálogos de Desenvolvimento

Permitem acompanhar as ações do PDI, conversar sobre sua aplicação no trabalho, reconhecer avanços, compreender dificuldades e ajustar o que foi planejado.

Uma avaliação qualitativa, diagnóstica e formativa

A análise considera como as competências se manifestam no trabalho. É diagnóstica porque ajuda a compreender a atuação no período; é formativa porque apoia a reflexão, o diálogo e a definição de ações para o desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento ganha continuidade quando servidor(a) e chefia retomam o PDI ao longo do ciclo e observam o que as ações estão ajudando a aprender e a aplicar no trabalho.

2 | REFERÊNCIAS DO MODELO

Como o trabalho é analisado

O modelo reúne referências que se complementam para compreender a atuação profissional. As competências indicam como se espera que a pessoa atue; a Família Funcional situa a natureza do trabalho; e os níveis de complexidade ajudam a compreender o grau de exigência dessa atuação.

C Competências

Estabelecem a forma esperada de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações reais de trabalho.

F Famílias Funcionais

Organizam as diferentes naturezas de trabalho na USP. A partir delas, são definidas competências específicas.

N Níveis de complexidade

Indicam o grau de autonomia, responsabilidade, impacto e contribuição esperado na atuação.

S Fatos e situações

São acontecimentos observados no período que ajudam a fundamentar a análise do trabalho realizado.

Competência na prática

C Conhecimentos

O que a pessoa conhece e compreende para realizar o trabalho.

H Habilidades

O que consegue fazer e aplicar nas situações de trabalho.

A Atitudes

Como se posiciona e age diante das situações que vivencia.

A competência se manifesta quando conhecimentos, habilidades e atitudes se combinam para lidar com situações reais e contribuir para o trabalho.

2 | REFERÊNCIAS DO MODELO

Competências e evidências

O modelo considera competências essenciais, comuns a todos(as) os(as) servidores(as) técnico-administrativos(as); uma competência específica da Família Funcional; e, para quem exerce posição de chefia, a competência de **gestão de pessoas**.

Referência	O que orienta a análise
Competências essenciais	Efetividade, Trabalho em equipe e Aprendizagem: referências comuns para a atuação profissional.
Competência específica	A forma de atuação esperada para a natureza predominante do trabalho, definida por Família Funcional.
Gestão de pessoas	A orientação de prioridades, o apoio ao desenvolvimento, o diálogo e o acompanhamento da equipe.

Evidências das competências essenciais

As evidências descrevem comportamentos esperados e observáveis no trabalho. Devem ser consideradas em conjunto para compreender como cada competência se manifesta na atuação profissional.

Competência	Comportamentos esperados
Efetividade	Assegurar a agilidade no trabalho. Identificar situações críticas, reorganizar e priorizar. Assumir responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados.
Trabalho em equipe	Expor ideias e opiniões próprias. Respeitar a diversidade. Trabalhar de modo colaborativo.
Aprendizagem	Manter-se atualizado. Aprender novas maneiras de fazer seu trabalho.

No 2º Ciclo, as evidências continuam visíveis como referência para a reflexão. Na autoavaliação e na avaliação da chefia, o registro é mais sintético e feito por competência. A manifestação do par reúne sua contribuição em um único campo de texto.

2 | A DIVERSIDADE DO TRABALHO NA USP

As oito Famílias Funcionais

A USP reúne trabalhos de naturezas diversas. As Famílias Funcionais organizam essa diversidade e permitem definir competências específicas coerentes com as características de cada natureza de trabalho.

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

A Família Funcional deve refletir a natureza predominante do trabalho efetivamente realizado. Essa referência orienta a análise da competência específica.

3 | DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Carreira e níveis de complexidade

A carreira dos(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) organiza-se nos grupos Básico, Técnico e Superior. Cada grupo possui cinco níveis de complexidade, que ajudam a compreender o grau de exigência da atuação.

B

Grupo Básico | B1 a B5

Requisito de ingresso associado ao ensino fundamental. O desenvolvimento pode aparecer no domínio das rotinas, na organização do trabalho, na resolução de problemas do cotidiano, no apoio a colegas e na contribuição para melhorias nos processos da área.

T

Grupo Técnico | T1 a T5

Requisito de ingresso associado ao ensino médio. O desenvolvimento pode envolver maior domínio técnico, aplicação consistente de normas e métodos, resolução de situações menos previsíveis, orientação a colegas e contribuição para soluções e processos.

S

Grupo Superior | S1 a S5

Requisito de ingresso: nível superior. O desenvolvimento pode envolver análises, formulação de soluções, integração entre áreas, condução de processos ou projetos e apoio técnico a decisões. A atuação pode ampliar seu alcance e envolver situações de maior exigência.

Um horizonte relacionado ao trabalho real

O desenvolvimento deve ser compreendido no horizonte do próprio grupo de carreira do(a) servidor(a), considerando a função exercida, as atribuições a ela compatíveis e o trabalho efetivamente realizado.

Os níveis de complexidade oferecem referências para reconhecer a atuação atual e pensar nas capacidades que podem ser desenvolvidas dentro desse horizonte.

3 | AUTONOMIA, RESPONSABILIDADE, IMPACTO E CONTRIBUIÇÃO

O que diferencia os níveis

A complexidade é analisada considerando as atividades realizadas e as responsabilidades assumidas no trabalho. As quatro dimensões a seguir ajudam a compreender as diferenças de exigência entre os níveis.

A Autonomia

Quanto a pessoa consegue organizar, decidir e agir com independência, considerando as atribuições da função e as condições de trabalho.

R Responsabilidade

A amplitude e a relevância das entregas, das decisões e dos problemas pelos quais a pessoa responde.

I Impacto

Até onde chegam os efeitos do trabalho: à própria tarefa, ao processo, à equipe, à área, à Unidade/Órgão ou à Universidade.

C Contribuição

Como o trabalho realizado favorece as atividades, os processos e os resultados, seja pelas próprias entregas, pela proposição de melhorias ou pelo apoio a outras pessoas e áreas.

Competência e complexidade se complementam

A competência mostra a forma esperada de atuar. A complexidade ajuda a compreender o nível dos desafios e das responsabilidades presentes no trabalho. Uma mesma competência pode se manifestar em situações com diferentes graus de exigência.

Ao analisar a competência	Ao analisar a complexidade
Como a pessoa mobiliza seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações de trabalho?	Que grau de exigência está presente nas atividades realizadas e nas responsabilidades assumidas?

A leitura conjunta permite compreender tanto a forma de atuação quanto a exigência das situações vivenciadas no período.

3 | LEITURA DOS NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Como utilizar os descritivos

Os descritivos completos apresentados a seguir mostram como se ampliam a autonomia, as responsabilidades, o impacto e a contribuição em cada grupo. Eles devem ser lidos em conjunto com as atribuições da função e as situações efetivamente vivenciadas no trabalho.

1

Identifique as exigências da atuação

Retome as atividades realizadas, as decisões tomadas, os problemas enfrentados e as responsabilidades assumidas no período.

2

Compare situações com os descritivos

Observe quais características aparecem de modo consistente no trabalho. Considere acontecimentos de diferentes momentos para compreender a atuação como um conjunto.

3

Reconheça possibilidades de desenvolvimento

Converse sobre as capacidades que precisam ser fortalecidas e sobre as oportunidades de ampliar a contribuição, considerando o grupo de carreira e as atribuições da função.

Desenvolvimento e momento profissional

No Grupo Básico, esse percurso pode envolver maior domínio das rotinas e apoio a melhorias. No Grupo Técnico, pode envolver a resolução de problemas e a orientação técnica. No Grupo Superior, pode envolver análises, soluções e responsabilidades em processos ou projetos.

A escolha das ações do PDI deve considerar essas referências e o que faz sentido desenvolver naquele momento. O anexo traz perguntas por Família Funcional para ajudar a relacionar os níveis a situações concretas.

A reflexão sobre complexidade ajuda servidor(a) e chefia a definir ações de aprendizagem pertinentes às exigências do trabalho.

3 | DESCRITIVOS COMPLETOS DOS NÍVEIS

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.

3 | DESCRITIVOS COMPLETOS DOS NÍVEIS

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.

3 | DESCRITIVOS COMPLETOS DOS NÍVEIS

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.



A diversidade do trabalho na USP é analisada considerando a natureza da atuação e as exigências presentes nas atividades.

3 | DESCRITIVOS COMPLETOS DOS NÍVEIS

Grupo Superior | continuação

Nível	Descrição
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.

4 | ORGANIZAR AS REFERÊNCIAS DA AVALIAÇÃO

Fase preparatória

A fase preparatória verifica se as informações do processo correspondem ao trabalho realizado e se as pessoas envolvidas estão corretamente identificadas.

**Responsabilidade pela avaliação**

A chefia confere quem está sob sua responsabilidade e verifica se outra chefia/avaliador(a) dispõe de melhores condições para analisar o trabalho, conforme as orientações do ciclo.

Família Funcional

A associação deve refletir a natureza predominante do trabalho efetivamente realizado. Ela orienta a competência específica aplicável à avaliação.

Pessoa em posição de chefia

O superior imediato verifica se a pessoa continua exercendo atividades próprias da função de carreira. Essa informação define se também se aplica a competência específica da Família Funcional.

Pares

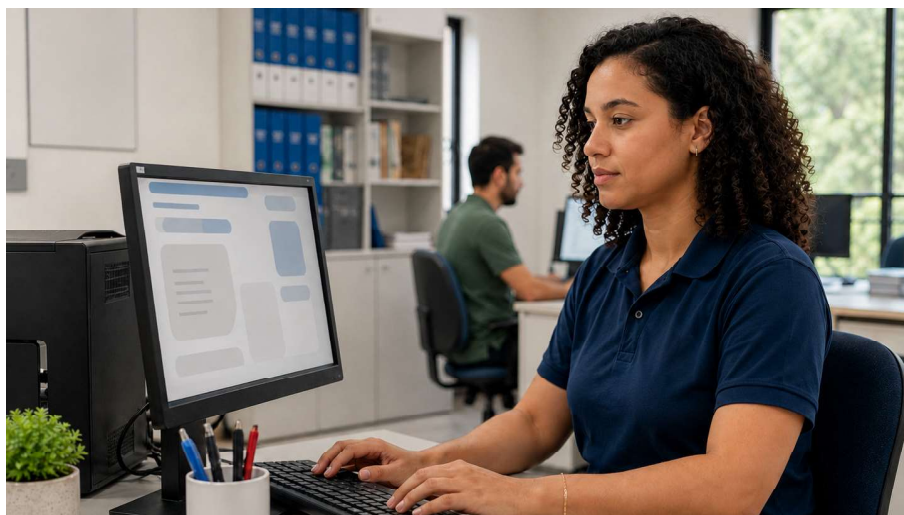
Servidor(a) e chefia fazem as indicações previstas para que o sistema selecione as participações de pares, conforme as regras do ciclo.

Quando a pessoa em posição de chefia não exerce atividades próprias da função de carreira, permanecem as competências essenciais e a de gestão de pessoas; a competência específica da Família Funcional não se aplica.

5 | REFLETIR SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO

Autoavaliação

A autoavaliação é a reflexão formal do(a) servidor(a) sobre a própria atuação: reconhecer contribuições, analisar dificuldades e identificar possibilidades de desenvolvimento. Essa reflexão se apoia nas competências e em fatos e situações do trabalho.



Antes de começar

Relembre o período

Considere acontecimentos de diferentes momentos e as principais situações de trabalho. Registros anteriores podem ajudar a recuperar exemplos.

Relacione fatos às competências

Use situações concretas para refletir sobre como cada competência se manifestou na sua atuação.

Observe o conjunto

Reconheça contribuições recorrentes e aspectos que podem ser aperfeiçoados. Analise sua atuação em relação às referências do modelo, evitando comparações com colegas.

Pense nos próximos passos

Identifique temas para a conversa com a chefia e para a elaboração ou revisão do PDI.

No 2º Ciclo, o registro é mais sintético e organizado por competência. As evidências permanecem disponíveis como referência para a reflexão e devem ser consideradas em conjunto.

6 | ACRESCENTAR UMA PERSPECTIVA SOBRE O TRABALHO

Avaliação como par

A participação dos pares amplia a compreensão do desempenho ao trazer a perspectiva de pessoas que compartilham situações concretas de trabalho com o(a) servidor(a).

A manifestação é anônima e qualitativa. No 2º Ciclo, é registrada em **um único campo de texto**, com foco nas competências essenciais: Efetividade, Trabalho em equipe e Aprendizagem.



Como construir uma contribuição útil

Situação	Comportamento ou contribuição	Efeito no trabalho
Em que situação aconteceu?	O que a pessoa fez?	Que efeito essa atuação teve no trabalho?

Exemplo: “Na reorganização do atendimento durante um período de maior demanda, o(a) servidor(a) compartilhou informações com a equipe e ajudou a redistribuir as atividades, o que contribuiu para manter o fluxo de atendimento.”

Baseie a manifestação em situações que você tenha observado diretamente. Considere diferentes momentos e descreva comportamentos e contribuições com respeito e clareza, evitando conclusões apoiadas apenas em relatos de terceiros ou informações que não pôde observar.

6 | OBSERVAR O PERÍODO COM EQUILÍBRIO

Cuidados em todas as avaliações

Vieses são tendências de interpretação que podem influenciar a análise sem que a pessoa perceba. Conhecê-los ajuda a examinar as situações com mais cuidado, tanto na autoavaliação quanto nas avaliações dos pares e da chefia.

Viés de recência

Acontecimentos recentes recebem peso excessivo, enquanto o restante do período é pouco considerado.

Como cuidar: retome fatos de diferentes momentos e observe o que se repete na atuação.

Efeito halo

Uma impressão positiva sobre determinado aspecto se estende às demais competências.

Como cuidar: examine cada competência com base em comportamentos e situações relacionados a ela.

Efeito horn

Uma impressão negativa sobre um aspecto influencia a análise de toda a atuação.

Como cuidar: considere também outras situações, contribuições e mudanças observadas no período.

Tendência central

A análise se concentra em uma classificação intermediária, sem distinguir as características observadas.

Como cuidar: fundamente a classificação de cada competência no conjunto do trabalho observado.

Perguntas para rever a própria análise

Considere o período como um todo? Tenho situações concretas para explicar minha percepção? Estou deixando uma impressão geral influenciar competências diferentes? Que outras informações do trabalho ajudam a compreender o que aconteceu?

A análise se torna mais consistente quando considera as referências do modelo, as condições em que o trabalho foi realizado e um conjunto de situações observadas.

7 | OBSERVAR, ANALISAR E FUNDAMENTAR

Avaliação da chefia

A chefia observa o trabalho, analisa as diferentes perspectivas, fundamenta sua avaliação, conversa com o(a) servidor(a) e orienta o desenvolvimento. A análise considera as competências, a Família Funcional e o nível de complexidade aplicável à atuação.



Antes de concluir sua avaliação, a chefia **pode consultar a autoavaliação e as manifestações dos pares**, quando disponíveis. Essas perspectivas ajudam a compreender o período e devem ser examinadas em conjunto com suas próprias observações.

Considere todo o período

Retome acontecimentos de diferentes momentos. Observe contribuições recorrentes, dificuldades e mudanças na atuação.

Fundamente por competência

Relacione a análise aos comportamentos esperados e às situações observadas. Explique com clareza como os fatos sustentam sua avaliação.

Examine as condições de trabalho

Considere as responsabilidades assumidas, as situações enfrentadas e as condições em que o trabalho foi realizado.

Prepare a devolutiva

Selecione exemplos para reconhecer contribuições, explicar sua análise e conversar sobre necessidades de desenvolvimento.

Para quem exerce posição de chefia, a análise também considera a gestão de pessoas: orientar prioridades, apoiar a aprendizagem, dialogar e acompanhar o desenvolvimento da equipe.

7 | FEEDBACK E ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO

Devolutiva sobre o desempenho

Feedback é a conversa de devolutiva em que a chefia compartilha sua leitura do desempenho com base em fatos observados, reconhece contribuições, esclarece sua análise e apoia a compreensão do período avaliado.

1

Prepare a conversa

Revise a avaliação, as evidências e os exemplos que ajudam a explicar a análise. Considere também as informações da autoavaliação e dos pares.

2

Explique sua análise

Apresente situações concretas, o comportamento ou a contribuição observada e seus efeitos no trabalho. Esclareça como isso se relaciona à competência.

3

Escute e esclareça

Abra espaço para o(a) servidor(a) apresentar sua perspectiva e explicar dificuldades e condições de trabalho. Converse sobre eventuais divergências com respeito e clareza.

4

Oriente os próximos passos

Identifique o que precisa ser fortalecido, aperfeiçoado ou compartilhado e quais temas devem orientar a elaboração ou revisão do PDI.

Feedforward: orientação voltada ao futuro

Feedforward é a orientação destinada a apoiar a definição de ações e próximos passos de desenvolvimento. A conversa considera as necessidades identificadas e as responsabilidades e situações de trabalho que poderão ser vivenciadas no período seguinte.

Uma devolutiva clara ajuda o(a) servidor(a) a compreender as contribuições reconhecidas, os aspectos que merecem atenção e o apoio com que poderá contar para se desenvolver.

8 | DA AVALIAÇÃO À PREPARAÇÃO DO PDI

Relatório de Desempenho Individual

Depois da avaliação da chefia, o Relatório de Desempenho Individual reúne as diferentes perspectivas do processo. Sua leitura ajuda servidor(a) e chefia a compreender a atuação no período e a definir prioridades para o desenvolvimento.

Como interpretar a classificação



Crítica

Indica dificuldade recorrente na competência que requer atenção e prioridade de desenvolvimento. A conversa deve esclarecer quais situações precisam ser trabalhadas e que apoio será necessário.



Adequada

Indica atuação compatível com o esperado. O PDI pode apoiar a continuidade dessa atuação, seu aperfeiçoamento e a preparação para novas necessidades do trabalho.



De destaque

Indica demonstração consistente da competência. As ações podem ampliar seu aproveitamento, favorecer o compartilhamento de conhecimentos ou preparar contribuições de maior alcance.

Da leitura do relatório às prioridades

A classificação sintetiza a análise em cada competência e ajuda a orientar a conversa. Ao ler o relatório, retome os fatos e situações que fundamentam as diferentes perspectivas e identifique o que merece ser desenvolvido no período seguinte.

O PDI pode contemplar necessidades em competências críticas, o aperfeiçoamento de competências adequadas e o aproveitamento de competências de destaque. A escolha deve fazer sentido para o trabalho e para o momento profissional.

9 | UM COMPROMISSO DE DESENVOLVIMENTO

Plano de Desenvolvimento Individual

O **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** organiza ações para o período seguinte, a partir da reflexão produzida na avaliação e nos diálogos. Representa um compromisso compartilhado entre servidor(a) e chefia com o desenvolvimento profissional.

Sua elaboração considera as necessidades identificadas, as oportunidades de aprendizagem, as responsabilidades do trabalho e as prioridades da Unidade/Órgão. Chefia e servidor(a) escolhem a estratégia antes de definir as ações. As informações do PDI anterior também podem orientar sua revisão.

O que cada ação precisa esclarecer

Campo	Sentido no plano
Competência	Qual competência se pretende desenvolver: essencial, específica da Família Funcional ou de gestão de pessoas, quando aplicável.
Tipo de aprendizagem	Qual forma será utilizada: prática, social ou estruturada.
Ação	O que será realizado para promover a aprendizagem e sua aplicação no trabalho.
Finalidade	Identifique o que se pretende desenvolver e por que isso é relevante para o trabalho.
Período	Quando a ação será realizada, com início e término previstos ou prazo definido.
Situação	Como está o andamento da ação. Essa informação deve ser atualizada ao longo do ciclo, conforme as opções do sistema.

Priorize ações viáveis, com finalidade clara e relacionadas ao trabalho. Defina também as condições de apoio e como a aprendizagem será retomada nos Diálogos de Desenvolvimento.

O plano pode ser ajustado quando surgirem dificuldades, mudanças no trabalho ou novas oportunidades. As conversas ao longo do ciclo ajudam a manter as ações coerentes com o desenvolvimento pretendido.

9 | PDI E MOMENTO PROFISSIONAL

Definir a estratégia antes das ações

A estratégia dá coerência ao conjunto de ações do PDI. Sua escolha considera o desempenho observado, as competências envolvidas, o nível de complexidade da atuação e as demandas do trabalho.

1

Reforçar o desempenho

Quando há um conjunto de competências críticas, priorize conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à atuação no nível de complexidade atual. Organize ações que ajudem a enfrentar as principais dificuldades e ofereça o apoio necessário à sua aplicação no trabalho.

2

Focar uma competência crítica prioritária

Quando a necessidade principal se concentra em uma competência, direcione as ações para os comportamentos que precisam ser desenvolvidos. Defina situações de aprendizagem relacionadas a essa necessidade e observe como a atuação se modifica ao longo do período.

3

Ampliar o aproveitamento de competências de destaque

Quando há competências demonstradas de forma consistente, crie oportunidades para utilizá-las em contribuições de maior alcance e compartilhar conhecimentos. As ações devem ser compatíveis com a função, o grupo de carreira e as necessidades da equipe ou da área.

4

Preparar-se para responsabilidades e demandas futuras

Quando a atuação demonstra consistência no nível atual, identifique capacidades que poderão ser necessárias em novas situações ou responsabilidades. Planeje experiências de aprendizagem coerentes com esse horizonte, considerando o trabalho previsto e o apoio disponível.

A estratégia deve responder a uma necessidade concreta do momento profissional. A preparação para situações de maior complexidade deve permanecer relacionada às atribuições compatíveis com a função e ao horizonte do próprio grupo de carreira.

9 | PRÁTICA, SOCIAL E ESTRUTURADA

Diferentes formas de aprendizagem

O desenvolvimento pode ocorrer por diferentes formas de aprendizagem, escolhidas de acordo com os objetivos do PDI. Essa aprendizagem pode acontecer pela prática no trabalho, pela troca com outras pessoas ou por ações estruturadas, como cursos, oficinas e programas de capacitação.

P

Aprendizagem prática

Aprender realizando atividades, participando de projetos, lidando com situações novas e aplicando conhecimentos no trabalho. A experiência precisa estar relacionada à capacidade que se pretende desenvolver.

S

Aprendizagem social

Aprender com outras pessoas por meio de trocas, orientação, observação, tutoria e compartilhamento de experiências. O contato com diferentes modos de trabalhar pode ajudar a compreender dificuldades e construir soluções.

E

Aprendizagem estruturada

Aprender por meio de cursos, oficinas, programas de capacitação, seminários e outras atividades planejadas de formação. A escolha deve considerar os objetivos do PDI e as possibilidades de aplicação no trabalho.



As três formas de aprendizagem podem ser combinadas conforme a finalidade da ação, as oportunidades disponíveis e as condições de trabalho.

9 | EXEMPLO ILUSTRATIVO DE PDI

Da intenção à ação bem construída

Uma ação de desenvolvimento precisa esclarecer o que será aprendido, onde será aplicado e que contribuição se pretende alcançar. Defina também o período e as condições de realização.

Formulação genérica

“Fazer curso de Excel.”

O texto informa um meio de aprendizagem, mas deixa em aberto a capacidade que se pretende desenvolver e sua aplicação no trabalho.

Formulação com finalidade

“Aprimorar a organização e a análise de dados utilizados nos relatórios da Unidade, combinando formação e aplicação prática.”

A proposta indica o que desenvolver e onde aplicar.

Como organizar essa proposta no plano

Referência	Exemplo
Competência	Aprendizagem.
Ação estruturada	Participar de formação em organização e análise de dados, selecionada conforme as necessidades dos relatórios da área.
Ação prática	Aplicar os recursos aprendidos na revisão de um relatório utilizado pela equipe e conversar com a chefia sobre as melhorias e dificuldades.
Finalidade	Desenvolver a capacidade de organizar e analisar dados para apresentar informações mais claras e confiáveis nos relatórios da Unidade.
Período	Definir um prazo para a formação e outro para a aplicação, considerando a oferta disponível e a rotina de elaboração dos relatórios.
Situação	Atualizar o andamento de cada ação ao longo do período.

Nos diálogos, observe o que foi aprendido, como foi aplicado ao relatório e que melhoria pode ser percebida. Retome esses resultados para orientar os próximos passos.

10 | ACOMPANHAR AS AÇÕES E SUA APLICAÇÃO

Diálogos de Desenvolvimento

Os Diálogos de Desenvolvimento são conversas periódicas entre servidor(a) e chefia sobre o trabalho e o desenvolvimento. Os encontros previstos no ciclo têm periodicidade anual, com conversas breves ao longo do período para acompanhar as ações e oferecer apoio.



Nessas conversas, servidor(a) e chefia retomam as ações previstas, conversam sobre como elas vêm sendo aplicadas no trabalho e se estão contribuindo para o desenvolvimento pretendido. Quando necessário, ajustam as ações ao longo do ciclo.

Retomar o PDI

Rever o que foi combinado, o andamento das ações e as mudanças ocorridas no trabalho.

Refletir sobre a aplicação

Conversar sobre o que foi aprendido, como está sendo utilizado e que mudanças podem ser percebidas na atuação.

Compreender as dificuldades

Identificar o que está dificultando a realização ou a aplicação da ação e que orientação ou apoio pode ajudar.

Ajustar as ações

Rever ações, prazos e condições de apoio, mantendo a relação com a finalidade definida.

A continuidade dessas conversas ajuda a reconhecer avanços durante o percurso e a fazer ajustes enquanto as ações estão sendo realizadas.

10 | UM ROTEIRO PARA SERVIDOR(A) E CHEFIA

Preparar e conduzir o diálogo

Uma conversa preparada permite tratar o trabalho com clareza e aproveitar melhor as diferentes perspectivas. Servidor(a) e chefia podem retomar o PDI e selecionar situações que ajudem a explicar avanços, dificuldades e necessidades de apoio.

1

Preparar

Rever o PDI, as informações da avaliação e as situações ocorridas desde a última conversa. Identificar os assuntos que precisam ser retomados.

2

Abrir e escutar

Explicar a finalidade da conversa e ouvir como o(a) servidor(a) percebe o andamento das ações, os aprendizados e as dificuldades.

3

Conversar sobre o trabalho

Relacionar as percepções a exemplos concretos. Esclarecer o que se espera da atuação e como as ações podem contribuir para as prioridades do trabalho.

4

Definir os ajustes

Combinar as ações, os prazos e as condições de apoio para o período seguinte. Rever a forma de aprendizagem quando outra possibilidade puder ajudar.

5

Dar continuidade

Atualizar as informações do plano e combinar a próxima conversa. Retomar o que foi realizado e aplicado no trabalho para orientar os passos seguintes.

Cada nova conversa retoma o que foi combinado anteriormente. Registros claros ajudam a acompanhar as ações e a compreender por que foram ajustadas.

10 | APRENDIZAGEM E CONTRIBUIÇÃO NO TRABALHO

Acompanhar a efetividade da ação

A efetividade da ação pode ser percebida pelo que foi aprendido, pela aplicação no trabalho e pelas mudanças ou contribuições produzidas. Ao acompanhar o PDI, servidor(a) e chefia observam esses aspectos e decidem se é necessário ajustar o plano.

O que observar	Perguntas para a conversa
Aprendizagem	O que foi aprendido? Que capacidade foi desenvolvida ou ampliada?
Aplicação	Em quais situações de trabalho o aprendizado está sendo utilizado? Que exemplos ajudam a compreender essa aplicação?
Contribuição	Que mudança concreta pode ser percebida na atuação ou nos processos de trabalho?
Dificuldades e apoio	Quais dificuldades surgiram? Que orientação, recurso ou oportunidade pode ajudar?
Adequação da ação	A ação continua adequada à finalidade? O prazo e a forma de aprendizagem fazem sentido? É preciso reforçá-la, adaptá-la ou substituí-la?

Realizar, aplicar, compartilhar e ajustar

A realização de um curso, de uma troca de experiências ou de uma atividade prática oferece oportunidades de aprendizagem. Acompanhar como esse aprendizado chega ao trabalho permite reconhecer seu valor e identificar o que ainda precisa ser desenvolvido.

Compartilhar experiências também pode ampliar os benefícios das ações para a equipe. Nos diálogos, converse sobre o que pode ser aproveitado por outras pessoas e sobre as condições para essa troca.

A situação registrada no plano informa o andamento da ação. A conversa sobre sua efetividade aprofunda o que foi aprendido, aplicado e alcançado com ela.

10 | GESTÃO DE PESSOAS NO COTIDIANO

O papel da chefia no desenvolvimento

Apoiar o desenvolvimento da equipe integra a competência de gestão de pessoas. A chefia orienta prioridades, escuta, oferece apoio, favorece oportunidades de aprendizagem e acompanha sua aplicação no trabalho.

**Orientar prioridades**

Relacionar as ações de desenvolvimento às necessidades da equipe, da Unidade/Órgão e da Universidade.

Oferecer apoio e devolutiva

Reconhecer avanços, conversar sobre dificuldades e ajudar a definir ajustes nas ações.

Favorecer a aprendizagem

Criar oportunidades de prática, troca entre pessoas e participação em atividades estruturadas de formação.

Acompanhar a aplicação

Observar com o(a) servidor(a) como o aprendizado está sendo utilizado e se a ação contribui para a finalidade prevista.

Ao manter essas práticas no cotidiano, a chefia atua como agente de mudança e contribui para fortalecer uma cultura de desenvolvimento contínuo na Universidade.

11 | PARTICIPAÇÃO AO LONGO DO CICLO

Responsabilidades compartilhadas

Uma cultura de desenvolvimento contínuo depende da participação ativa das pessoas envolvidas e de responsabilidades claras ao longo do ciclo.

Servidor(a)

Refletir sobre a própria atuação.

Participar dos diálogos e da definição do PDI.

Realizar as ações e aplicar a aprendizagem no trabalho.

Comunicar dificuldades e avanços.

Chefia

Observar e avaliar com fundamento.

Oferecer devolutiva e orientar prioridades.

Criar condições para o desenvolvimento.

Acompanhar a aplicação e a efetividade da ação.

Par

Participar quando conhecer o trabalho do(a) servidor(a).

Registrar com respeito e clareza o que observou diretamente.

Contribuir com uma perspectiva sobre a atuação profissional.

Multiplicadores

Apoiar a compreensão das orientações do ciclo.

Esclarecer dúvidas sobre o processo.

Contribuir para que o modelo seja aplicado de forma coerente.

A participação de cada pessoa ajuda a relacionar a reflexão sobre o desempenho às ações de aprendizagem e ao acompanhamento do desenvolvimento.

12 | DESENVOLVIMENTO COMO PRÁTICA CONTÍNUA

Para levar ao longo do ciclo

Observar o trabalho, conversar sobre as experiências e realizar ações de aprendizagem ajudam a transformar a reflexão em desenvolvimento profissional. Essa continuidade se constrói com a participação de servidor(a) e chefia ao longo de todo o ciclo.

1

Compreender a atuação

Retomar as competências e as diferentes perspectivas, com base em fatos e situações observados no período.

2

Definir ações de aprendizagem

Organizar no PDI ações coerentes com o trabalho, o momento profissional e as necessidades identificadas.

3

Acompanhar e ajustar

Nos Diálogos de Desenvolvimento, conversar sobre a realização das ações, sua aplicação e sua contribuição para o trabalho. Ajustar o que for necessário.

Materiais e canais de orientação

Onde buscar apoio	Para quê
MarteWeb	Registrar as etapas do ciclo e atualizar as ações de desenvolvimento.
Materiais institucionais	Consultar o FAQ, as orientações e os conteúdos de apoio sobre o modelo e os procedimentos do sistema.
Canais de RH	Esclarecer dúvidas operacionais e situações específicas com os Centros de Serviços Compartilhados em Recursos Humanos e os Serviços/Seções de Pessoal.

Conversas claras, ações coerentes com o trabalho e acompanhamento regular ajudam a fortalecer uma cultura de desenvolvimento contínuo na USP.

ANEXO | ORIENTAÇÕES DE LEITURA

Fatores para observar os níveis de complexidade

Os quadros deste anexo reúnem fatores de reflexão por Família Funcional. As perguntas ajudam a relacionar os descritivos dos níveis de complexidade às situações de trabalho.

1 Observe situações concretas

Use as perguntas para reconhecer exemplos relacionados às atividades efetivamente realizadas e às responsabilidades assumidas.

2 Considere o conjunto

Examine situações de diferentes momentos do período. Observe o que caracteriza a atuação de modo recorrente.

3 Retome as quatro dimensões

Autonomia, responsabilidade, impacto e contribuição são as referências para compreender a exigência do trabalho.

4 Relacione à função e ao grupo

Considere as atribuições compatíveis com a função e as responsabilidades vivenciadas no horizonte do próprio grupo de carreira.

Organização dos quadros

Os fatores estão organizados por grupo de carreira e, dentro de cada grupo, por Família Funcional. Utilize os quadros correspondentes à atuação que está sendo analisada, em conjunto com os descritivos completos dos níveis.

As perguntas apoiam a reflexão sobre o trabalho. A compreensão da complexidade depende da leitura conjunta dos descritivos e das situações observadas.

ANEXO | GRUPO BÁSICO

Família Administrativa

Nível	Fatores para reflexão
B1	• 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?
B2	• 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? • 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?
B3	• O servidor planeja seu serviço para cumprir prazos existentes da área e consegue adequar sua rotina para atender imprevistos priorizados por sua chefia? • O servidor garante a qualidade das informações que utiliza, confere e orienta sua coleta, organização, conciliação e registro?
B4	• 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? • O servidor frequentemente interage com diferentes chefias e servidores para investigar problemas relacionados às atividades da área e propor soluções definitivas?
B5	• 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? • 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? • O servidor costuma ser procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos de sua área?

ANEXO | GRUPO BÁSICO

Família de Infraestrutura

Nível	Fatores para reflexão
B1	• 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?
B2	• O servidor organiza seu dia de trabalho para cumprir o cronograma de trabalho? • O servidor executa atividades de um serviço específico em condições normalizadas (padrão), dando sequência a frentes iniciadas por outros servidores? • O servidor aplica normas técnicas (padrões de qualidade, segurança, meio ambiente), avalia a qualidade de seu próprio trabalho e faz correções?
B3	• O servidor planeja seu serviço semanal para garantir as entregas de um serviço específico na área/projeto (ex. pintura, elétrica, hidráulica)? • O servidor avalia com apoio da chefia as condições necessárias para realizar o trabalho e combina prazos? • 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?
B4	• 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? • O servidor avalia as condições de trabalho e solicita recursos quando necessário? • O servidor é procurado pelos servidores da frente de trabalho para resolver problemas de execução e acompanhar a qualidade dos serviços realizados?
B5	• O servidor apoia o planejamento da área/projeto, fazendo recomendações sobre alocação de recursos e priorização de frentes de trabalho ao longo do ano? • 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)? • O servidor é procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos de sua área?

ANEXO | GRUPO BÁSICO

Família de Serviços de Apoio à Pesquisa

Nível	Fatores para reflexão
B1	• 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?
B2	• O servidor organiza seu dia de trabalho conforme a programação de eventos/experimentos da área? • 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?
B3	• 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? • O servidor frequentemente executa atividades mais elaboradas de apoio a docentes e alunos na execução de experimentos, como preparar soluções, realizar pesagens, organizar relatórios?
B4	• 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? • 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?
B5	• 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? • 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? • O servidor frequentemente é procurado por chefias e servidores diversos para tirar dúvidas e orientar sobre procedimentos/experimentos de sua área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Acervo, Coleções e Exposições

Nível	Fatores para reflexão
T1	• 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? • O servidor acompanha servidores mais experientes em vistorias de condições ambientais para exposições e na aplicação de técnicas de restauro?
T2	• O servidor apresenta conhecimento avançado das técnicas aplicadas na área (preservação, restauração, catalogação de bens) e, com isto, resolve problemas recorrentes na área? • 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?
T3	• 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? • 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?
T4	• 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? • O servidor frequentemente emite pareceres técnicos e relatórios relacionados às condições de preservação e restauração do acervo?
T5	• 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? • O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família Administrativa

Nível	Fatores para reflexão
T1	• O servidor, em grande parte do tempo, executa atividades técnicas que fazem parte da rotina da área, tal como lançamentos, conferências e registros? • O servidor, em grande parte do tempo, mantém a documentação técnica da área atualizada e organizada conforme procedimentos existentes?
T2	• 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? • O servidor participa de testes e homologações de sistemas e processos em sua área de atuação, frequentemente provendo consistência técnica nas avaliações e proposições?
T3	• 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? • O servidor realiza configurações em sistemas e monitora lançamentos, acessos, liberações e movimentações de ativos/documentos/ usuários dentro dos padrões e requisitos vigentes
T4	• O servidor é responsável pela configuração e homologação de sistemas e processos da área, oferecendo o devido suporte técnico a todas as partes envolvidas? • O servidor emite pareceres técnicos e relatórios relacionados a gestão de contratos, gestão de ativos, gestão orçamentária, entre outras questões técnico-administrativas?
T5	• O servidor é responsável pela qualidade dos serviços realizados em uma especialidade, apresentando domínio técnico e garantindo a consistência com as diretrizes da Unidade? • O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Comunicação

Nível	Fatores para reflexão
T1	• 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? • 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?
T2	• 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? • 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?
T3	• 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? • O servidor frequentemente participa de atividades de planejamento e avaliação de pautas de acordo com a linha editorial? • O servidor frequentemente utiliza técnicas e práticas para edição do próprio material, de modo consistente com a linha editorial do canal de comunicação?
T4	• O servidor é responsável pela qualidade do material elaborado (imagem, áudio, textos), fazendo conferências e distribuindo/orientando as atividades de servidores diversos? • O servidor frequentemente participa da seleção de conteúdos de modo colaborativo com outras áreas/especialidades? • 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)?
T5	• 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? • O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Infraestrutura

Nível	Fatores para reflexão
T1	• 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? • O servidor frequentemente preenche relatórios de controle simples e auxilia na organização de arquivos e documentos diversos pertinentes à sua área de atuação? • O servidor acompanha servidores mais experientes no monitoramento das atividades técnicas e relata com prontidão e precisão situações de não conformidade?
T2	• O servidor, na maior parte do tempo, elabora documentos técnicos (cálculos, desenhos, planilhas, cronogramas) conforme padrões técnicos e práticas da Unidade? • 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? • 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?
T3	• O servidor, na maior parte do tempo, elabora e propõe especificações, procedimentos e documentos técnicos considerando questões de qualidade, segurança e meio ambiente? • O servidor frequentemente realiza inspeções e testes para comprovar as plenas condições de execução do trabalho ou de utilização de equipamentos/máquinas? • O servidor interage de modo frequente com servidores diversos no projeto/processo em que atua, promovendo o alinhamento técnico das atividades e resolvendo conflitos? • O servidor participa ativamente de programas de comunicação/disseminação de aspectos técnicos relacionados à sua área de especialidade?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Infraestrutura | continuação

Nível	Fatores para reflexão
T4	• 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? • O servidor conduz intervenções autorizadas, como paradas e desvios temporários, avaliando e mitigando riscos relacionados, aplicando boas práticas do setor? • 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?
T5	• 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? • 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)? • O servidor frequentemente propõe diferentes formas de resolver problemas com base em sua vasta experiência e na transposição de conhecimentos técnicos? • O servidor frequentemente elabora relatórios/pareceres técnicos para apoiar decisões administrativas da área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Saúde

Nível	Fatores para reflexão
T1	• O servidor cumpre o planejamento definido de sua rotina diária, seguindo protocolos adotados na Unidade e respeitando padrões (biossegurança, segurança alimentar, entre outros)? • O servidor, na maior parte do tempo, realiza registros da rotina da área (preenchimento de fichas, atualização de documentos, relatórios)? • O servidor, na maior parte do tempo, auxilia no preparo e organização dos equipamentos e materiais da área conforme solicitado?
T2	• 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? • 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? • 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)? • O servidor monitora e alerta servidores menos experientes sobre potenciais riscos de contaminações/infecções na área?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Saúde | continuação

Nível	Fatores para reflexão
T3	• 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)? • 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? • 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?
T4	• 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? • O servidor participa de atendimentos/diagnósticos de casos inéditos e analisa as informações e decisões tomadas para elaborar relatórios e recomendações técnicas? • O servidor estabelece vínculo e atendimento adequado ao paciente e seus familiares?
T5	• 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? • 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? • 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?

ANEXO | GRUPO TÉCNICO

Família de Serviços de Apoio à Pesquisa

Nível	Fatores para reflexão
T1	• 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? • O servidor acompanha servidores mais experientes na execução de atividades que demandam maior domínio técnico (ex.: restauração de materiais; tratamentos químicos; experimentações animais)?
T2	• O servidor executa atividades técnicas específicas da área seguindo padrões técnicos e respeitando protocolos vigentes (ex.: restauração de materiais; tratamentos químicos; experimentações animais)? • O servidor utiliza o método mais adequado para cada situação de preparação de equipamentos/materiais (ex.: tipos de esterilização) sem necessidade de supervisão? • O servidor com frequência monitora e alerta servidores menos experientes sobre potenciais riscos e cuidados nas ações da área?
T3	• O servidor frequentemente elabora e propõe especificações, procedimentos e documentos técnicos considerando questões de qualidade, confiabilidade e validade dos experimentos? • O servidor frequentemente realiza inspeções e testes para monitorar e manter as condições adequadas para os experimentos/processos da área? • O servidor participa ativamente de programas de comunicação/disseminação de aspectos técnicos relacionados à sua área de especialidade?
T4	• O servidor é responsável pela qualidade/validade dos experimentos/processos da área, fazendo conferências e distribuindo/orientando as atividades de servidores diversos? • O servidor participa ativamente de debates para aprimoramento/atualização de métodos e técnicas da área? • 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)?
T5	• O servidor orienta e conduz ajustes técnicos em experimentos/processos diante de mudanças de cenário/contexto/objetivos de pesquisa? • O servidor elabora documentos técnicos que demandam visão interdisciplinar e apoia análises para decisões de investimentos e inovações na área?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Acervo, Coleções e Exposições

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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?
S2	• 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? • O servidor frequentemente controla e analisa o acesso/visualização de uma coleção ou acervo específico e produz conteúdos para sua divulgação?
S3	• 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? • O servidor frequentemente elabora laudos e registros gráficos de materiais, vestígios, etapas e técnicas utilizadas, para apoiar pesquisas e atividades de ensino?
S4	• O servidor responde tecnicamente pela ampliação/atualização do acervo, sendo uma referência na área para avaliar coleções e debater sobre aquisições e permutas? • 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.)?
S5	• 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? • 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? • 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?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família Administrativa

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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? • 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?
S2	• O servidor responde tecnicamente pela sistematização, análise e consolidação de informações de um processo? • O servidor realiza conferências e/ou auditorias nas etapas do processo em que atua, visando o cumprimento integral da legislação e demais normas aplicáveis? • O servidor solicita apoio para recomendar intervenções em processos/áreas de interface? • O servidor indica prazos e requisitos técnicos a serem considerados no planejamento da área? • O servidor organiza e orienta atividades de servidores de nível anterior de carreira ou das carreiras de nível médio e técnico?
S3	• 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? • 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?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família Administrativa | continuação

Nível	Fatores para reflexão
S4	• 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? • 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? • 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)?
S5	• 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? • 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? • 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?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Comunicação

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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? • O servidor frequentemente conta com o apoio de servidores mais experientes para identificar a fonte de dados mais apropriada para cada pauta?
S2	• O servidor responde tecnicamente pela produção de conteúdo para uma plataforma específica de acordo com a linha editorial e programação definida? • O servidor frequentemente consolida a produção da área (edição, reportagem, fotografia, mídias sociais) e orienta servidores menos experientes? • O servidor frequentemente apresenta sugestões de pauta/programação viáveis que são aceitas pela área? • O servidor apresenta conhecimento sobre a estrutura/organização da Universidade e, com isso, acessa as fontes de dados mais apropriadas para cada pauta?
S3	• O servidor responde tecnicamente pela finalização da produção de seu próprio conteúdo (edição, reportagem, fotografia, mídias sociais), de acordo com a linha editorial? • O servidor participa da definição de pautas, frequentemente propondo reportagens especiais/exclusivas/diferenciadas, com temas mais elaborados? • O servidor mantém relacionamento com pessoas diversas na Universidade e, com isso, facilita o acesso às fontes de dados mais apropriadas para cada pauta?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Comunicação | continuação

Nível	Fatores para reflexão
S4	• 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? • O servidor atua com frequência na identificação de possibilidade de unificação de conteúdos e integração das produções dos diferentes canais de comunicação da Universidade? • O servidor é referência reconhecida internamente quanto à sua visão/opinião crítica e própria dos fatos? • O servidor participa da definição e revisão de linhas editoriais e orienta a implantação de novas tecnologias/canais de comunicação? • O servidor mantém relacionamento com pessoas chave na Universidade (dirigentes, docentes, colegiados) para elaboração de conteúdos específicos e estratégicos?
S5	• 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? • 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? • O servidor apresenta visão ampla sobre o cenário atual e as tendências no campo da comunicação/mídias, antecipando-se aos movimentos nacionais e internacionais? • O servidor desenvolve novos canais de mídia a serem explorados pela Universidade e é consultado sobre aquisição/investimento em novas tecnologias?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Educação

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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? • O servidor frequentemente conta com o apoio de servidores mais experientes em atividades pedagógicas específicas, tal como desenvolver conteúdos especializados?
S2	• 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? • O servidor mantém relacionamento com alunos/usuários e responsáveis, prestando as informações necessárias sobre os programas pedagógicos/educacionais e esclarecendo qualquer dúvida? • O servidor frequentemente apresenta sugestões viáveis para o planejamento da área/programação pedagógica e que são aceitas?
S3	• O servidor responde tecnicamente por um curso, desenvolvendo projetos interdisciplinares e orientando a aplicação de métodos e técnicas na instituição? • O servidor participa ativamente da definição da proposta pedagógica e do cronograma anual?
S4	• O servidor responde tecnicamente por métodos e metodologias de ensino aplicados na Unidade, demonstrando grande domínio e aprofundamento técnico na área? • 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)? • O servidor lidera discussões para definição da proposta pedagógica e do calendário?
S5	• 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? • 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? • O servidor é consultado sobre aquisição/investimentos em novas tecnologias a serem adotadas na Unidade?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Infraestrutura

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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?
S2	• O servidor responde tecnicamente pela elaboração e monitoramento de um conjunto determinado de especificações de projetos de infraestrutura? • 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? • O servidor frequentemente organiza e orienta atividades de equipes operacionais que estão executando frentes de trabalho nos projetos em que atua?
S3	• O servidor responde tecnicamente por projetos de infraestrutura, elaborando e aprovando especificações, procedimentos e documentos técnicos em sua área de especialidade? • O servidor resolve situações novas ou pouco padronizadas na área e orienta equipes para o retorno à normalidade e aos patamares de risco permitidos?
S4	• O servidor responde tecnicamente por projetos de infraestrutura que alocam/movimentam grande volume de recursos (humano, financeiro, material) e/ou são classificados como estratégicos? • 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? • 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? • 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?
S5	• 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? • O servidor orienta tecnicamente grandes obras e investimentos que envolvem multidisciplinariedade? • O servidor atua ativamente para modernização da infraestrutura da Universidade, propondo alternativas sustentáveis e antecipando-se a problemas e impactos socioambientais? • O servidor incorpora e normatiza tendências e inovações em sua especialidade?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Saúde

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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? • O servidor comunica os procedimentos aos pacientes/usuários e acompanhantes/responsáveis de acordo com padrões e protocolos vigentes?
S2	• 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? • O servidor mantém relacionamento com paciente/usuários e responsáveis, prestando as informações necessárias sobre os procedimentos e esclarecendo qualquer dúvida?
S3	• O servidor responde tecnicamente pelo atendimento/diagnóstico de uma especialidade, seguindo princípios éticos e legais da profissão? • O servidor com frequência resolve intercorrências na área com urgência e orienta demais servidores para atuação integrada e efetiva nessas situações? • O servidor com frequência decide junto a pares sobre encaminhamentos da área com julgamento clínico e considerando alternativas e experiências diversas?
S4	• O servidor responde tecnicamente pelo atendimento/diagnóstico de casos inéditos em seu campo de especialização e soluciona intercorrências de alta complexidade? • O servidor com frequência lidera discussões especializadas com foco no tratamento dos pacientes/usuários e melhorias nos padrões e protocolos vigentes? • 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)? • O servidor com frequência assessora e dá sustentação técnica para decisões relacionadas à sua especialidade?
S5	• 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? • 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? • O servidor é frequentemente consultado sobre aquisição/investimentos em novas tecnologias a serem adotadas em sua área de especialidade?

ANEXO | GRUPO SUPERIOR

Família de Serviços de Apoio à Pesquisa

Nível	Fatores para reflexão
S1	• 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?
S2	• O servidor responde tecnicamente pela realização de pesquisas ou atividades de certificação recorrentes em sua especialidade, frequentemente emitindo boletins, relatórios e pareceres? • O servidor orienta servidores, docentes e discentes sobre a aplicação de métodos e técnicas para experimentos e demais investigações científicas em sua área?
S3	• O servidor responde tecnicamente pela realização de estudos diversos em sua especialidade, desenvolvendo e renovando metodologias e técnicas a serem aplicadas? • O servidor participa ativamente de estudos de alta complexidade/ineditismo, operando equipamentos sofisticados e debatendo os resultados obtidos? • 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?
S4	• 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? • 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.)? • O servidor monitora indicadores de viabilidade dos projetos e atua ativamente nas correções de rumo, garantindo o sequenciamento das etapas do estudo? • O servidor frequentemente assessora e dá sustentação técnica para decisões de usuários/clientes sobre a aplicação dos resultados das pesquisas?
S5	• 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? • 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? • 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?