



PROPOSTA PRELIMINAR DO PLANO DE CARREIRA PARA OS SERVIDORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



INDICE

Introdução.....	3
Capítulo I - Trajetória de Carreiras e Mobilidade.....	4
Competência.....	5
Complexidade.....	6
Requisitos de acesso	8
Conhecimentos complementares	12
Capítulo II - Movimentação na Carreira.....	12
Capítulo III - Remuneração.....	13
Movimentação horizontal.....	13
Movimentação vertical.....	14
Capítulo IV - Avaliação de Desenvolvimento.....	15



Introdução

Este trabalho propõe a construção e implantação de uma nova carreira para os servidores técnicos e administrativos, foi desenvolvido a partir do levantamento de expectativas junto a diversos segmentos da Universidade, coordenado por uma comissão indicada pela reitora da Universidade e elaborado por um grupo formado por dirigentes da USP.

A proposta é a criação de uma carreira baseada em critérios claros, transparentes e objetivos, que explicita os critérios de ascensão e mobilidade na carreira e que permita ao servidor ser o autor de sua própria carreira. Os trabalhos foram orientados pelos seguintes princípios:

- Estabelecer critérios claros para a ascensão na carreira e desenvolvimento profissional, levando-se em consideração o estatuto e orçamento da USP
- Desenvolver uma carreira que concilie o desenvolvimento dos servidores e os interesses da Universidade
- Criar trajetórias de carreira que permitam flexibilidade e mobilidade (desvinculadas da avaliação de desempenho).
- Estabelecer diretrizes únicas, respeitando as particularidades das unidades e as áreas de atuação dos servidores.
- Possibilitar aos servidores o desenvolvimento de visão sistêmica.
- Propiciar o desenvolvimento de lideranças e criar critérios para que sejam assumidas as posições do eixo de gestão

A seguir apresentaremos a estrutura da nova carreira: capítulo I são mostradas as trajetórias de carreira e a mobilidade possibilitada pela nova proposta; capítulo II onde são explicados os critérios de movimentação na carreira; capítulo III estão apresentados os critérios para remuneração e capítulo IV está descrita a proposta de avaliação de desenvolvimento.



Capítulo I

Trajatórias de carreira e mobilidade

Atualmente a carreira dos servidores técnicos e administrativos da USP é constituída por 209 funções, organizados em três grupos – básico, técnico e superior – cada grupo é dividido em três faixas – I, II e III e cada faixa é dividida em níveis, que variam de A até K.

A nova carreira reagrupa as 209 funções, hoje existentes, em apenas três funções – função de nível superior, função de nível médio e função de nível básico, distribuídas nos eixos de carreira: gestão, apoio administrativo e apoio técnico, conforme a figura 1.1.

A proposta de criação de apenas três funções amplas gera maior mobilidade na carreira dos servidores, uma vez que os mesmos podem desempenhar qualquer atividade estipulada no seu eixo de carreira sem que seja caracterizado desvio de função. Exemplo: um auxiliar de laboratório pode passar a exercer atividades na área administrativa.

Além da mobilidade na carreira, descrita acima, os servidores do eixo de nível médio têm a possibilidade de desempenhar atividades do mesmo nível de complexidade que os servidores do eixo de nível superior e possuem o mesmo horizonte salarial.

Trajatórias

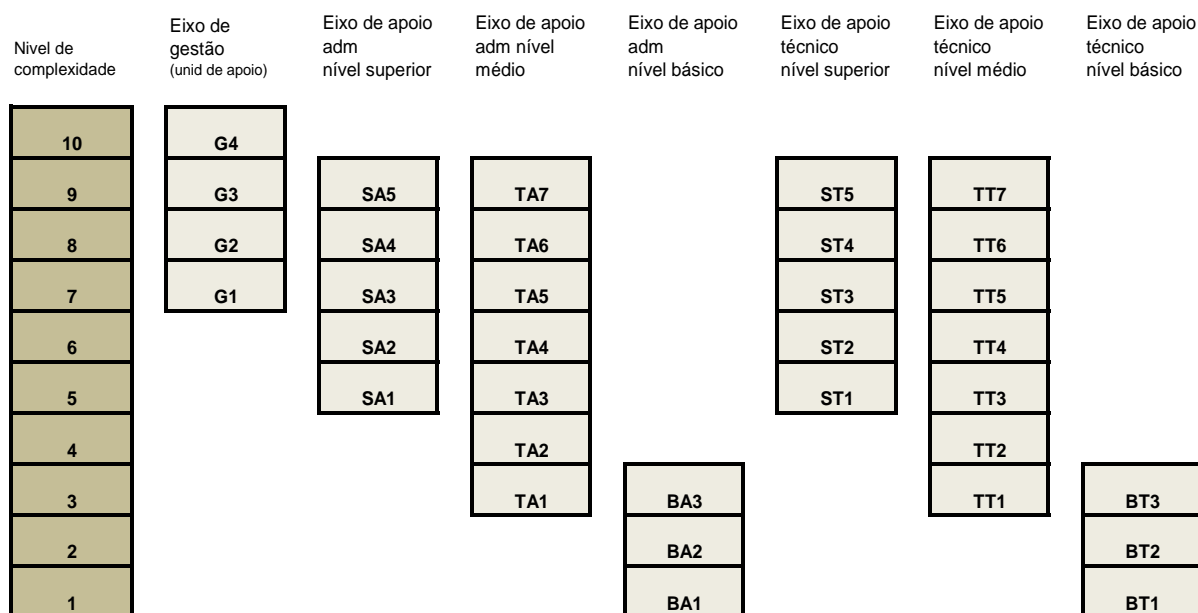


Figura 1.1 – Trajetórias de Carreira dos Servidores Técnicos e Administrativos



Competências

As pessoas em nossa sociedade são avaliadas e valorizadas em função da sua contribuição para o contexto onde se inserem. O sistema de carreira proposto valoriza as pessoas a partir da sua contribuição para a Universidade. Essa contribuição é caracterizada pelas competências, ou seja, pelas entregas esperadas dos servidores técnicos e administrativos para a Universidade.

As competências serão utilizadas para orientar os servidores técnicos e administrativos em seu processo de desenvolvimento e também para valorização dos mesmos através da remuneração. Essas competências foram desenvolvidas para cada um dos eixos de carreira estabelecidos, conforme apresentado na tabela 1.1.

		Eixo de gestão	Eixo administrativo (superior, médio e básico).	Eixo técnico (superior, médio e básico).
Dimensão	Competência			
Estruturação	Visão sistêmica	X	X	X
	Gestão do conhecimento organizacional		X	
	Gestão do conhecimento técnico			X
	Responsabilidade socioambiental	X	X	X
	Tomada de decisão	X		
	Inovação			X
	Gestão de processos e projetos		X	X
Orientação	Orientação estratégica	X		
	Orientação para resultado	X	X	X
	Orientação para qualidade	X	X	X
Interação	Gestão de pessoas	X		
	Trabalho em equipe		X	X
	Liderança com espírito de equipe	X		

Tabela 1.1 – Competências para cada eixo de carreira



Complexidade

Na medida em que assumimos atribuições e responsabilidades de maior complexidade aumentamos o nível de contribuição para o contexto onde nos inserimos. O conceito de complexidade nos permite avaliar o desenvolvimento da pessoa. A seguir são apresentados os níveis de complexidade do eixo de carreira de gestão.

Nível	Resumo da complexidade – Eixo de gestão
4	O foco de atuação é estratégico - Realiza atividades pouco estruturadas, com foco na efetividade dos macroprocessos e na repercussão dentro da instituição como um todo. Possui autonomia decisória para nos macroprocessos implantar mudanças, cuja repercussão pode extrapolar a instituição. Define e prioriza os resultados a serem alcançados, alinhados com as diretrizes da instituição. Participa da formulação dessas diretrizes e da decisão sobre a alocação de recursos na Universidade.
3	O Foco da atuação é tático-estratégico – Responde por metas e objetivos tático-estratégicos e realiza atividades em constante estruturação. Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional e orienta a gestão tática. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade.
2	O Foco de atuação é tático – Realiza atividades semi-estruturadas e traduz as estratégias da universidade em planos de ação, a partir da visão da Instituição como um todo e dos possíveis impactos em outras áreas. Responde pela consecução dos objetivos e metas definidas para sua área de responsabilidade. Administra a utilização dos recursos para a área(s) sob sua responsabilidade.
1	O Foco de atuação é operacional-tático – Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade da equipe que coordena, com possibilidade de melhorar ou modificar o procedimento, e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Administra recursos colocados a sua disposição.

Tabela 1.2 – níveis de complexidade do eixo de gestão



A seguir são apresentados os níveis de complexidade para as demais trajetórias.

Eixo		Nível	Resumo da Complexidade – Eixo administrativo e técnico (superior, médio e básico)	
S5	T7	9	Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referência dentro e fora da Universidade em sua área de conhecimento. Participa do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, considerando o presente e o futuro da Instituição. Coordena equipes multidisciplinares/interinstitucionais.	
S4	T6	8	Participa da estruturação de atividades, considerando os impactos em sua própria equipe/setor e em outras equipes/áreas. Influencia a definição conceitual dos processos e atua considerando as interfaces com outros processos/projetos. Participa do planejamento das atividades e da utilização dos recursos na área em que atua, analisando o impacto no macroprocesso do qual faz parte. Coordena equipes funcionalmente e tecnicamente.	
S3	T5	7	Realiza atividades com autonomia. Participa e sugere melhorias na estruturação de atividades, procedimentos e rotinas que seguem padrões adotados na área e que promovem impacto nos processos/áreas relacionados. Orienta outros profissionais em estágios anteriores.	
S2	T4	6	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.	
S1	T3	5	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a organização e sistematização das informações necessárias e para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua.	
	T2	4	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.	
	TI	B3	3	Executa atividades seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades, à chefia e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades. Eventualmente atua supervisionando equipes que executam serviços rotineiros e pré-definidos.
		B2	2	Executa atividades específicas, de apoio operacional, documental e/ou administrativo, típicas de sua área de atuação, que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas e sob supervisão.
		B1	1	Presta ajuda à área em que atua, executando atividades específicas, que requeiram a repetição de rotinas previamente definidas, sob orientação constante. (colabora com os técnicos de sua área de atuação na execução de seus serviços).

Tabela 1.3 – níveis de complexidade dos eixos de carreira apoio técnico e apoio administrativo

A descrição detalhada das competências em níveis de complexidade encontra-se no anexo I.



Requisitos de acesso

Para que a pessoa possa lidar com níveis crescentes de complexidade é fundamental a experiência e formação. Para cada nível de complexidade foi definido um conjunto de requisitos necessários para que a pessoa tenha acesso. Apresentamos a seguir os requisitos de acesso definidos para o eixo de gestão. Esses requisitos, em conjunto com os conhecimentos complementares, que serão apresentados a seguir, e com as competências definidas para cada eixo formam os critérios para avaliação do desenvolvimento dos servidores.

Requisitos de Acesso – Eixo de gestão		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Graduação e 8 anos no nível anterior, ou especialização (360h) e 6 anos no nível anterior ou MBA ou curso de gestão equivalente e 5 anos no nível anterior.	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 6 anos no nível anterior ou graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 8 anos de experiência na USP ou graduação e 5 anos de experiência na USP	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos

Tabela 1.4 – requisitos de acesso para o eixo de gestão



A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível superior.

Requisitos de acesso – eixo de nível superior (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Graduação concluída e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos no nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 4 anos no nível anterior ou atualização (180h) e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Graduação concluída e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Nível superior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos

Tabela 1.5 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível superior



A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível médio.

Requisitos de acesso – eixo de nível médio (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Ensino médio e 8 anos no nível anterior ou graduação concluída e 6 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 5 anos no nível anterior ou MBA e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível avançado	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 6 anos no nível anterior ou graduação concluída e 5 anos no nível anterior ou especialização (360h) e 4 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 5 anos no nível anterior ou graduação concluída e 4 anos no nível anterior ou atualização (180h) e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível intermediário	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 4 anos no nível anterior ou graduação concluída e 3 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 3 anos no nível anterior ou graduação concluída e 2 anos no nível anterior	Língua estrangeira necessária para o interesse da área. Nível básico	Conhecimento intermediário de microinformática e aplicativos
Ensino médio e 2 anos no nível anterior ou graduação concluída e 1 ano no nível anterior	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos
Ensino médio Sem experiência	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos

Tabela 1.6 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível superior



A seguir é apresentada a tabela de requisitos de acesso para os eixos de carreira de apoio administrativo e de apoio técnico para os servidores de nível básico.

Requisitos de acesso – eixo de nível básico (administrativo e técnico)		
Formação/experiência	Idioma	Microinformática
Ensino fundamental e 9 anos no nível anterior ou ensino médio e 8 anos no nível anterior	Não há necessidade	Conhecimento básico de microinformática e aplicativos
Ensino fundamental e 7 anos no nível anterior ou ensino médio e 6 anos no nível anterior	Não há necessidade	Não há necessidade
Ensino fundamental	Não há necessidade	Não há necessidade

Tabela 1.7 - requisitos de acesso para os eixos de apoio administrativo e técnico para servidores de nível superior



Conhecimentos complementares

Os conhecimentos complementares referem-se aos conhecimentos de processos ou atividades relacionadas à atuação principal do servidor, sendo uma necessidade possuir este repertório (conjunto de experiências e conhecimentos adquiridos pelas pessoas ao longo de sua vida) para a atuação do profissional no contexto onde se insere. Como mencionado anteriormente, os conhecimentos complementares servirão como mais um critério para avaliação do desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos.

LEGENDA PARA DEFINIÇÃO DA EXIGÊNCIA DOS CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES	
BÁSICO	Duas possibilidades: - demonstra ter noções do conhecimento em questão (treinamento mínimo) <u>ou</u> de possuir o conhecimento em consolidação, necessitando de orientação de profissionais mais experientes.
PROFICIENTE	É o nível suficiente para que o colaborador possa utilizar o conhecimento em suas atividades cotidianas, com independência.
AVANÇADO	Demonstra possuir profundidade no conhecimento, o que lhe confere a possibilidade de realização de melhorias/ inovações nos processos.
REFERÊNCIA	É referência no conhecimento em questão para outros profissionais/ meio profissional externo, não só no momento atual quanto em suas tendências e “estado da arte”. Pode aplicar-se a um pequeno número de pessoas na organização, ou eventualmente, não aplica.

Níveis	Conhecimentos Complementares – Eixo de gestão						
	Conhecimentos sobre a USP: histórico, estrutura organizacional, missão e valores, objetivos estratégicos, regimento, padrões e processos.	Conhecimentos sobre a unidade/ órgão	Principais procedimentos da Instituição relacionados à sua atividade	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação	Programas de responsabilidade socioambiental	Estruturação de orçamento	Planejamento estratégico
4	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Referência
3	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
2	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Proficiente	Avançado
1	Proficiente	Avançado	Avançado	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Proficiente



Níveis	Conhecimentos Complementares – Eixos técnico e administrativo						
	Conhecimentos da USP: histórico, estrutura organizacional, missão e valores, objetivos estratégicos, regimento, padrões e processos.	Conhecimentos sobre a Unidade/ Órgão	Principais procedimentos da Instituição relacionados à sua atividade	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação	Programas de Responsabilidade Socioambiental	Segurança no Trabalho	Administração geral – como funciona minha carreira, como consigo verba e orçamento, etc.
9	Referência	Referência	Referência	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
8	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
7	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Proficiente	Avançado	Proficiente
6	Proficiente	Proficiente	Avançado	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Proficiente
5	Básico	Proficiente	Proficiente	Proficiente	Básico	Proficiente	Proficiente
4	Básico	Básico	Proficiente	Básico	Básico	Básico	Básico
3	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
2	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico
1	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico	Básico

Figura 1.11



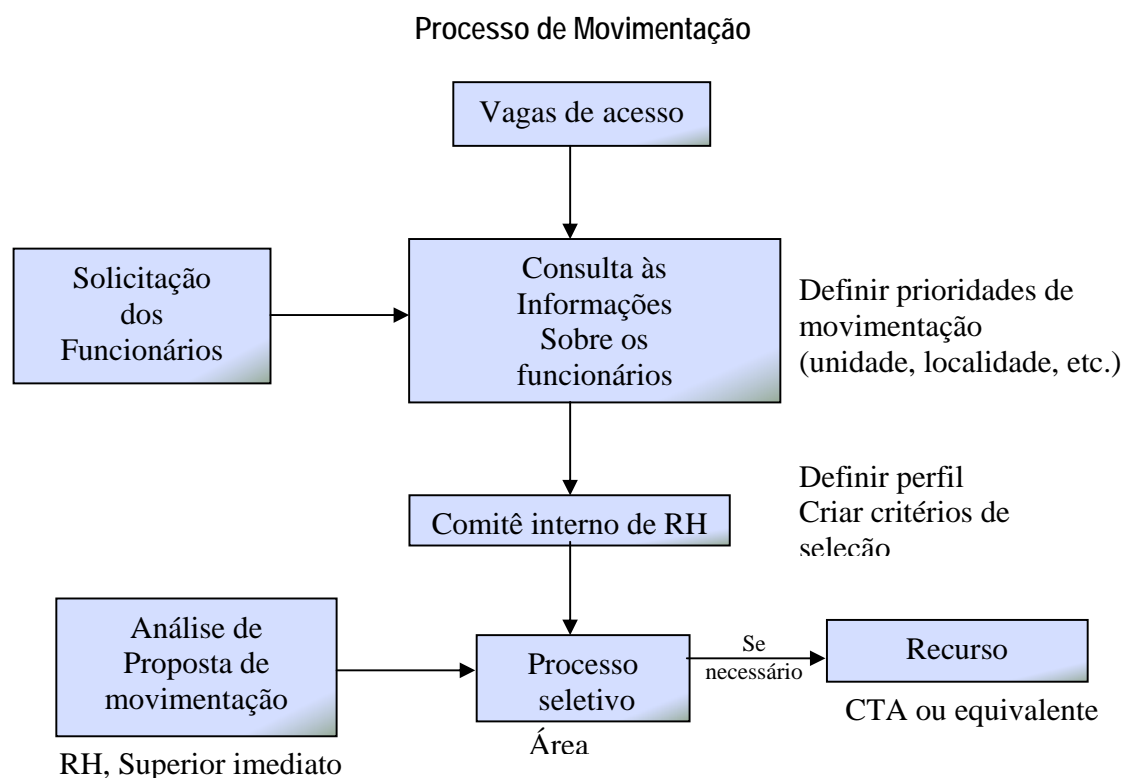
Capítulo II

Movimentação na carreira

O processo de movimentação na carreira acontece sempre que ocorrer a abertura de uma vaga. A vaga em aberto deve ser preenchida por um servidor da USP e à medida que esse servidor se movimenta para a outra vaga, também deixará uma vaga em aberto que será preenchida novamente por um outro servidor da USP, até que a última vaga em aberto seja a do primeiro nível da carreira e então esta vaga deverá ser preenchida por concurso.

Exemplo: Um servidor do nível SA3 se desliga da Universidade, deixando uma vaga em aberto neste nível (SA3). A vaga é ocupada, por exemplo, por um servidor da USP, do nível ST2, deixando agora esta vaga em aberto (ST2), que é ocupada por um outro servidor da USP, por exemplo, do nível ST1. Ficamos com uma vaga em aberto no nível ST1 e será realizado um concurso para o preenchimento dessa vaga (ST1) por um novo servidor.

O processo de movimentação vertical ocorre considerando-se os requisitos estabelecidos e já apresentados no capítulo anterior (atender ao nível de complexidade exigido, possuir os conhecimentos complementares necessários e preencher os requisitos de acesso estipulados), além de outros requisitos definidos pelo Comitê de RH da unidade/órgão, que os definirá de acordo com as especificidades da unidade/órgão e da vaga. Os Comitês de RH das unidades/órgãos serão instituídos pelo CTA ou órgão equivalente. O Comitê de RH deverá ter pelo menos um representante dos servidores técnicos e administrativos eleito por seus pares.





Capítulo III

Remuneração

O processo de movimentação salarial depende da existência de orçamento. No entanto, a proposta é haver um orçamento anual destinado à movimentação salarial. Além da existência de orçamento, devem-se observar outros critérios estabelecidos para a movimentação salarial, conforme apresentamos a seguir:

Movimentação horizontal

A progressão salarial horizontal ocorre quando o funcionário é movimentado ao longo da faixa salarial na qual se encontra atualmente, conforme ilustrado na figura abaixo:

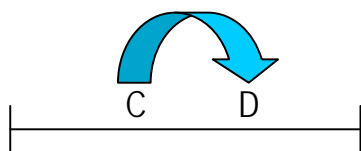


Figura 3.1

As condições eletivas para a movimentação salarial horizontal são:

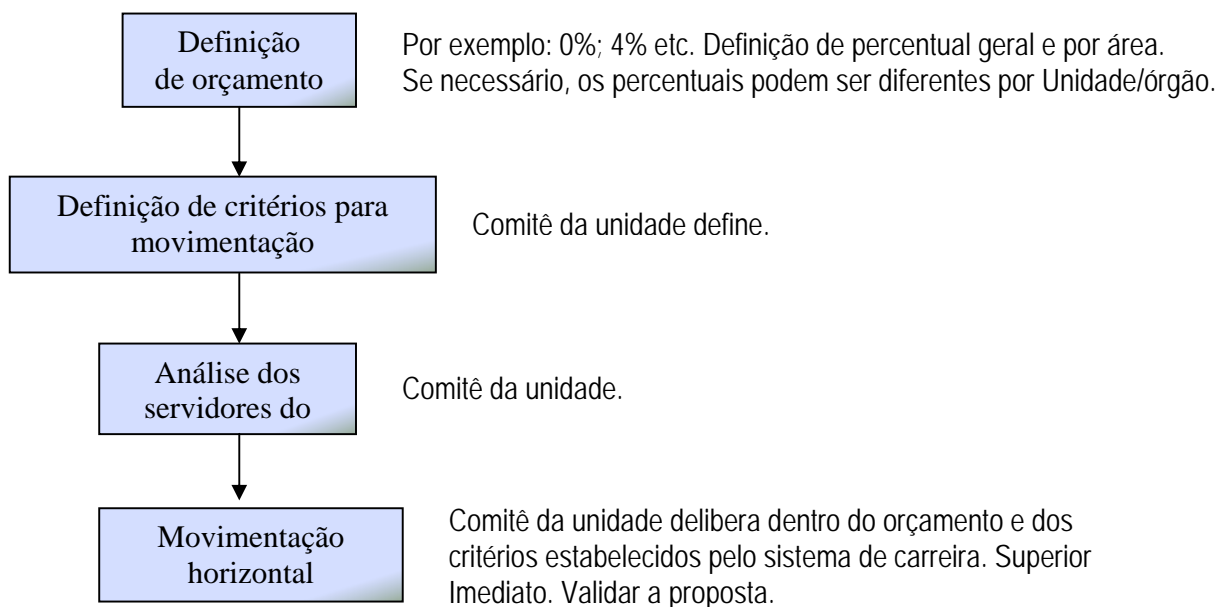
- Disponibilidade de verba/orçamento
- Tempo mínimo de 1 ano após última movimentação na estrutura salarial (Desejável)

As condições seletivas para a movimentação salarial horizontal são:

- Desenvolvimento (aproximação das atribuições e requisitos do nível subsequente)
- Desempenho, Comportamento e Esforço
- Critérios definidos pelo Comitê de cada unidade/órgão



Processo de Movimentação Salarial





Movimentação Vertical

A progressão salarial vertical ocorre quando o funcionário é movimentado de uma faixa salarial para outra, de maior valor, conforme ilustrado na figura abaixo:

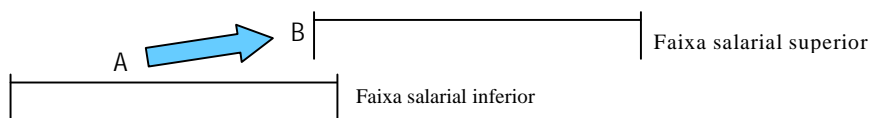


Figura 3.2

As condições necessárias para a movimentação salarial vertical são:

- Atender requisitos de acesso
- Assumir maiores níveis de complexidade
- Disponibilidade de orçamento
- Desempenho Adequado
- **Critérios definidos pelo Comitê de cada unidade/órgão**

As condições seletivas para a movimentação salarial horizontal são:

- Requerimento da promoção pelo servidor, por entender que atende os critérios para promoção;
- Análise do Comitê da Unidade/órgão;
- Encaminhamento pelo Comitê à Reitoria;
- Análise da Reitoria e avaliação orçamentária;
- Deliberação da movimentação vertical pela Reitoria.



CAPITULO IV

Avaliação de desenvolvimento

O objetivo da avaliação de desenvolvimento é estimular o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários na nova carreira, portanto estimular a movimentação vertical.

É importante esclarecer que a avaliação de desenvolvimento é um dos critérios que pode ser utilizado para movimentação salarial, porém o objetivo é que esta avaliação não esteja vinculada a remuneração, e sim ao desenvolvimento do funcionário.



A seguir apresentamos um exemplo de avaliação de desenvolvimento.

Exemplo de avaliação de desenvolvimento – atribuições e responsabilidades					
Eixo de apoio administrativo nível médio – nível 2					
Competências	Atribuições e responsabilidades	Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Trabalho em equipe	<p>Desempenha atividades que <u>fornecem suporte aos colegas na realização de suas atividades</u>, visando <u>ao alcance dos resultados esperados para a equipe</u>.</p> <p>Participa de discussões que visem à <u>maior integração</u> entre as ações do processo em que atua, <u>contribuindo</u> com <u>informações sobre as suas atividades</u>.</p>	X			
Orientação para a qualidade	<p>Ouve o público interno e externo atentamente e atende a suas demandas, <u>segundo padronização definida</u> e orientando-se, em caso de dúvidas, com os níveis hierárquicos superiores.</p> <p>Auxilia na <u>orientação de funcionários menos experientes sobre os padrões e procedimentos</u> de qualidade relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).</p>			X	
Orientação para resultados	<p>Propõe a sua chefia <u>imediatas soluções</u> eficientes aos problemas <u>mais comuns das atividades sob sua responsabilidade</u></p> <p>Cumpre os prazos <u>acordados com a chefia</u> e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer <u>as metas estabelecidas</u>.</p>		X		
Visão sistêmica	<p>Verifica a coesão de <u>suas atividades com outras relacionadas</u>, agindo para manter a consistência entre elas.</p> <p>Preocupa-se em verificar os impactos que <u>suas atividades</u> podem gerar nas <u>etapas subsequentes do processo</u></p>			X	
Gestão de processos e projetos	<p>Identifica questões e levanta possíveis soluções no âmbito das <u>atividades que desenvolve</u>, <u>considerando procedimentos estabelecidos e oportunidades de ampliar o aproveitamento dos recursos</u>.</p> <p>Sugere a implementação de melhorias <u>nas atividades que executa</u>, alinhando-as com seu chefe imediato.</p> <p>Compreende a importância e aplica as melhores práticas em <u>sua atividade para a consolidação dos movimentos de aprimoramento do processo onde atua</u>.</p> <p>Acompanha a implementação de melhorias em <u>atividades relacionadas às suas</u>, incorporando-as se necessário, sob orientação da chefia.</p>		X		
Gestão do conhecimento	<p>Atualiza-se com conhecimentos que possam aprimorar o desenvolvimento <u>das atividades sob sua responsabilidade</u>, aplicando-os, considerando <u>procedimentos pré-definidos</u>.</p> <p>Troca experiências <u>com outros funcionários ligados às suas atividades</u>, contribuindo para a circulação do conhecimento.</p>				X
	TOTAL = (0+2+4+3) = 9 MÉDIA = (9/6) = 1,5	0	2	4	3

Figura 4.1

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



O exemplo acima se refere à avaliação de desenvolvimento de competências. Depois de realizada a avaliação de desenvolvimento de competências e de capacidades (que segue a mesma lógica apresentada no exemplo acima) pode-se, por meio da matriz de análise, analisar, encontrar a posição do funcionário no gráfico de *competências x capacidades*, para saber em que grau o funcionário está entregando as competências e capacidades dele requeridas. Observe a matriz abaixo:

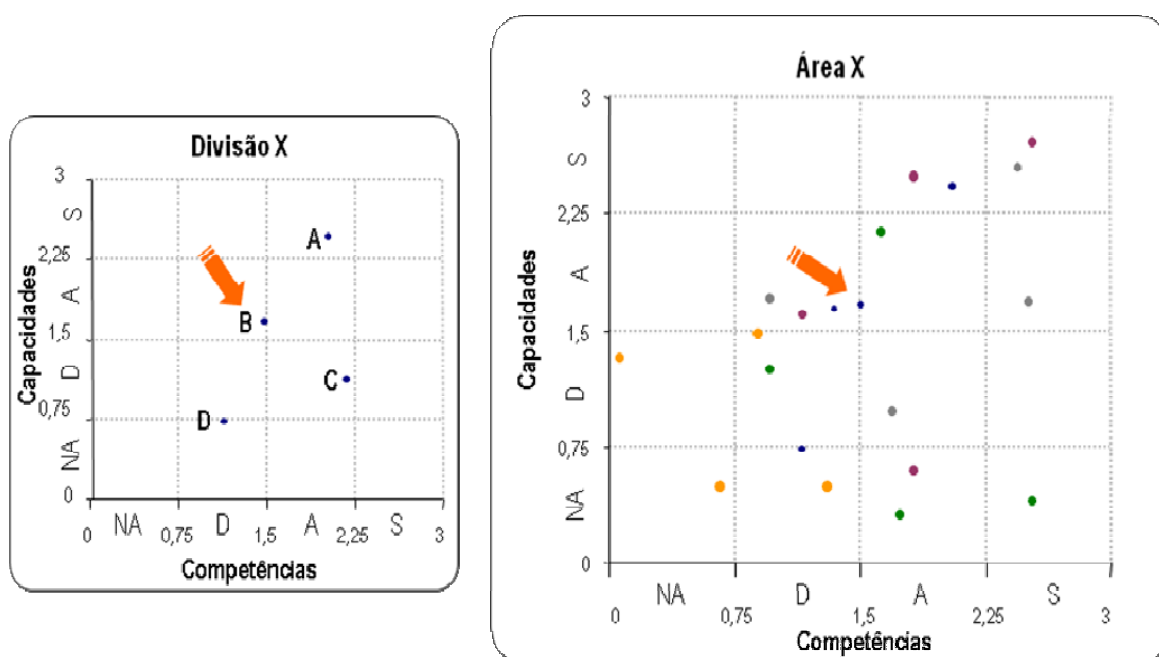


Figura 4.2

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



ANEXO I

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE



EIXO DE GESTÃO (UNIDADES DE APOIO)

Definição: Eixo formado pelos funcionários que ocupam funções em comissão e lideram os funcionários técnico-administrativos da universidade, visando contribuir com a universidade na busca pela excelência no ensino, pesquisa e extensão.



Nível	RESUMO DA COMPLEXIDADE
1	<p>O Foco de atuação é tático-operacional – Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade da equipe que coordena, com possibilidade de melhorar ou modificar o procedimento, e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Administra recursos colocados a sua disposição.</p> <p>Posição típica: Chefe de Seção ou Seção Técnica</p>
2	<p>O Foco de atuação é tático – Realiza atividades semi-estruturadas e traduz as estratégias da universidade em planos de ação, a partir da visão da Instituição como um todo e dos possíveis impactos em outras áreas. Responde pela consecução dos objetivos e metas definidas para sua área de responsabilidade. Administra a utilização dos recursos para a área(s) sob sua responsabilidade.</p> <p>Posição típica: Diretor Técnico de Serviço</p>
3	<p>O Foco da atuação é tático-estratégico – Responde por metas e objetivos tático-estratégicos e realiza atividades em constante estruturação. Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional e orienta a gestão tática. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade.</p> <p>Posição típica: Assistente - Diretor Técnico de Divisão</p>
4	<p>O foco de atuação é estratégico - Realiza atividades pouco estruturadas, com foco na efetividade dos macroprocessos e na repercussão dentro da instituição como um todo. Possui autonomia decisória para nos macroprocessos implantar mudanças, cuja repercussão pode extrapolar a instituição. Define e prioriza os resultados a serem alcançados, alinhados com as diretrizes da instituição. Participa da formulação dessas diretrizes e da decisão sobre a alocação de recursos na Universidade.</p> <p>Posição típica: Diretor de Departamento</p>



COMPETÊNCIAS

1 LIDERANÇA COM ESPÍRITO DE EQUIPE	
Mobiliza os esforços e influencia positivamente as pessoas, oferecendo <i>feedbacks</i> , reconhecendo contribuições individuais e coletivas, orientando e criando oportunidades para o desenvolvimento profissional de cada funcionário, conquistando credibilidade e confiança e a ação da equipe para o alcance dos objetivos a partir da integração com outros profissionais.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Integra a <u>equipe</u> e gerencia estilos e personalidades variadas, demonstrando respeito à individualidade.</p> <p>Distribui <u>atividades</u> factíveis, de modo a manter os funcionários motivados.</p> <p><u>Promove</u> o entendimento entre as pessoas e adota medidas para mantê-lo favorável ao desenvolvimento dos trabalhos.</p> <p>Orienta e apóia o desempenho e o desenvolvimento da <u>equipe que chefia</u>, reconhecendo as contribuições e viabilizando condições de crescimento.</p>
2	<p>Mobiliza os <u>esforços da equipe</u> para <u>alcançar os objetivos da área</u> e <u>assumir os resultados</u>, atentando para os <u>efeitos e interfaces com outras áreas da Unidade</u>.</p> <p><u>Envolve sua equipe</u> no planejamento e execução das atividades <u>da área / processos que gerencia</u> solicitando opiniões, valorizando contribuições e obtendo seu comprometimento.</p> <p>Promove ações para estimular o desenvolvimento <u>dos indivíduos de sua equipe</u>, delegando atividades conforme o estágio de desenvolvimento de cada, <u>valorizando suas idéias e contribuições</u>.</p>
3	<p>Orienta a atuação dos <u>funcionários sob sua responsabilidade</u> e <u>delega autoridade às chefias</u> subordinadas, promovendo uma cultura de responsabilização.</p> <p>Dissemina, <u>na Unidade</u> os <u>objetivos estratégicos a serem alcançados</u>, atuando conforme a <u>missão e os valores institucionais</u>.</p> <p>Articula-se com representantes de <u>outras unidades</u>, contribuindo para a <u>integração da universidade</u>.</p> <p>Contribui para a criação de ambiente <u>participativo e harmônico na unidade sob sua responsabilidade</u> e estabelece clima de confiança e comprometimento, favorecendo a <u>motivação das pessoas</u> e gerenciando os conflitos de modo eficaz.</p>
4	<p>Adota postura de liderança proativa, assertiva e empreendedora, sendo reconhecido como modelo na <u>universidade</u>, em sua área de atuação.</p> <p>É referência na aplicação <u>de modelo de gestão</u> em que predomine a gestão participativa, com orientação para resultados e o desenvolvimento de pessoas.</p> <p>Contribui para o modelo de gestão <u>da Universidade</u>, considerando os <u>interesses e valores institucionais e as expectativas dos diversos atores envolvidos</u>, inclusive a sociedade.</p> <p>Articula-se com representantes de <u>instituições parceiras</u>, contribuindo para a <u>integração entre instituições de ensino, pesquisa e extensão</u>.</p>



2 ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE	
Presta serviços com efetividade e busca a melhoria contínua do trabalho, dentro do seu nível de atuação, cumprindo os padrões de qualidade definidos pela universidade.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Investe no desempenho eficaz dos <u>integrantes da equipe</u>, negociando as entregas com base em <u>padrões de qualidade</u>.</p> <p>Obtém resultados desenvolvendo <u>atividades estruturadas</u>, conforme os padrões de qualidade e prazo estabelecidos.</p> <p>Orienta e demanda de <u>sua equipe</u>, <u>documentação de rotinas e procedimentos de trabalho</u>, de modo a <u>padronizar a execução das atividades que coordena</u>.</p>
2	<p>Garante o cumprimento dos <u>padrões de qualidade e prazos estabelecidos</u>, por meio da orientação e acompanhamento da equipe.</p> <p>Apura as melhores práticas e as dissemina na <u>área/ processos sob sua responsabilidade</u>, favorecendo o alcance dos padrões de qualidade e resultados pretendidos.</p> <p>Investe no desempenho eficaz <u>da área</u>, negociando com os <u>integrantes da equipe</u> as entregas, com base em <u>padrões de qualidade</u>.</p>
3	<p>Estrutura o <u>processo de trabalho</u> e estabelece padrões de qualidade, <u>em conjunto com sua equipe</u>, visando à atuação integrada e com foco nos resultados.</p> <p>Estabelece parcerias com <u>outras unidades</u> para a implementação de melhorias.</p>
4	<p>Estabelece parcerias com <u>outras áreas de especialidade ou instituições</u>, a fim de contribuir para a excelência no ensino, pesquisa e extensão.</p>



3 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	
Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da universidade	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Antecipa-se a problemas ou obstáculos que comprometam a execução das <u>atividades sob sua coordenação</u>, adotando ou recomendando ações preventivas.</p> <p>Administra com eficiência <u>os recursos sob sua responsabilidade</u>, orientando a <u>equipe</u> para a sua <u>utilização consciente</u> e para a preservação do patrimônio.</p> <p>Implementa planos de ação para cumprir <u>as metas e objetivos estabelecidos</u> para o <u>processo(s)/ projeto(s) sob sua responsabilidade</u>.</p> <p>Orienta a <u>equipe</u> sobre os <u>objetivos que devem ser alcançados</u> no <u>setor em que atua</u>.</p>
2	<p>Garante o suporte necessário ao alcance dos resultados das <u>áreas de interface</u>, a partir da atuação de sua área.</p> <p>Obtém resultados <u>na área/ processos sob sua responsabilidade</u>, considerando o alcance dos <u>objetivos propostos</u>, com eficiência e eficácia.</p> <p>Apura as melhores práticas e as dissemina na <u>área/ processos sob sua responsabilidade</u>, favorecendo o alcance dos resultados pretendidos.</p>
3	<p>Orienta as <u>ações da Unidade</u> para otimização do uso dos recursos disponíveis, com foco no cumprimento das metas estabelecidas.</p> <p>Define ações de melhoria a serem implementadas, na <u>Unidade</u>, com foco no aperfeiçoamento do processo.</p> <p>Identifica oportunidades de ampliar os resultados da <u>Unidade sob sua responsabilidade</u>, revisando objetivos e metas e desafiando <u>equipes sob sua orientação</u>.</p> <p>Atende as expectativas da <u>Universidade</u> em relação aos resultados da <u>Unidade que gerencia</u>.</p>
4	<p><u>Garante</u> o <u>alcance das metas das Unidades</u> na sua área de atuação, <u>implementando ações compatíveis com o planejamento estratégico da Universidade</u>.</p> <p>Mobiliza <u>os funcionários da Universidade</u>, a superar os resultados, tendo em vista o <u>pleno cumprimento da missão e os objetivos institucionais</u>.</p> <p>Assume <u>riscos calculados</u> na busca e superação dos resultados esperados, considerando <u>objetivos e necessidades da Universidade</u>.</p>



4 VISÃO SISTÊMICA	
Refere-se à visão global e das inter-relações entre os processos e a avaliação dos impactos entre eles. Implica também na atenção a tendências externas que possam impactar na Universidade, orientando-se pela estratégia e objetivos da mesma.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Utiliza sua <u>visão integrada dos projetos/ processos sob sua responsabilidade</u> para orientar sua <u>equipe nas interfaces com demais processos da Unidade/ Universidade</u>.</p> <p>Define, em conjunto com <u>responsáveis por processos e projetos relacionados</u>, seus limites e interfaces, estando atento para a <u>otimização de esforços/ recursos e convergência de ações</u>.</p> <p>Orienta <u>a equipe a desenvolver as atividades de modo integrado com o processo da área a que está subordinado, em alinhamento com os objetivos da Universidade</u>.</p>
2	<p>Age e orienta <u>sua equipe</u> a atuar a partir de uma <u>visão dos impactos e reflexos das ações relacionadas a área/processos sob sua responsabilidade em outros de interface</u>, bem como atendimento equilibrado de interesses diversos envolvidos.</p> <p>Garante o <u>desenvolvimento das atividades em alinhamento com os objetivos da universidade, orientando a equipe</u> nesse sentido.</p> <p>Integra e <u>atualiza sua equipe com relação a decisões superiores, projetos e mudanças em geral e outros conhecimentos sobre a área em que se insere e suas interfaces</u>.</p>
3	<p>Integra <u>ações/ soluções pertinentes às áreas sob sua responsabilidade, otimizando processos e projetos da Unidade, favorecendo a obtenção de sinergia</u>.</p> <p>Orienta <u>as áreas subordinadas a atuarem de modo sincronizado com os objetivos da unidade, valores e objetivos organizacionais</u>.</p> <p>Orienta <u>as áreas subordinadas sobre a relação entre o processo de responsabilidade da área e os macroprocessos da universidade</u>.</p>
4	<p>Promove <u>ações que favoreçam a atuação integrada das unidades relacionadas, visando à mútua colaboração para a eficácia das atividades de responsabilidade de cada unidade</u>.</p> <p>Atua de acordo com os interesses e <u>expectativas atuais e futuras da universidade, na gestão das Unidades em sua área de atuação</u>.</p> <p>Estabelece <u>prioridades, considerando oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos das Unidades e da universidade</u>.</p> <p>Incorpora a <u>análise sistêmica da organização no gerenciamento das Unidades, considerando a diversidade de interesses e as implicações nas diferentes perspectivas da Instituição</u>.</p>



5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	
Contribui para o alcance das metas institucionais, por meio da definição de estratégias e planos de ação em seu campo de atuação, analisando as necessidades da universidade.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Executa e acompanha atividades, visando à eficiência e o alcance das metas estabelecidas em relação às <u>atividades da equipe sob sua responsabilidade</u>.</p> <p>Estabelece prioridades sobre as <u>atividades desenvolvidas pela equipe</u>, com base no impacto para os resultados <u>da equipe</u>.</p> <p>Orienta <u>sua equipe</u> quanto às metas a alcançar nas <u>atividades</u> desenvolvidas e à <u>sua relação com os objetivos estratégicos propostos para a unidade</u>.</p>
2	<p>Elabora, executa e acompanha planos de ação, com <u>base na definição de prioridades, orientando a equipe</u> para a eficiência e a eficácia na <u>área de atuação</u> e para o <u>impacto nas áreas relacionadas</u>.</p> <p>Dissemina e reforça os objetivos estratégicos da organização junto a <u>sua equipe</u></p>
3	<p>Promove a atuação da <u>Unidade</u> de modo integrado com as diretrizes institucionais e os objetivos estratégicos, mobilizando-o para o alcance dos <u>objetivos da universidade</u>.</p> <p>Estabelece e prioriza objetivos, metas e ações para a <u>Unidade, em conjunto com as áreas subordinadas</u>, e discrimina planos de <u>curto e médio prazo</u>, de modo a obter uma <u>visão sistêmica e compartilhada por todos</u>.</p>
4	<p>Estabelece e prioriza objetivos para as <u>Unidades</u>, juntamente com as <u>chefias subordinadas</u>, com foco nas estratégias institucionais.</p> <p>Antecipa-se a ameaças ou a oportunidades no ambiente, <u>interno ou externo</u>, estabelecendo reorientações necessárias para o alinhamento das áreas/unidades <u>sob sua responsabilidade com o os objetivos de médio e longo prazos da Universidade</u>.</p> <p>Contribui para a <u>definição e aprovação de projetos e mudanças nas Unidades</u>, apresentando análises sobre suas implicações na consecução da estratégia da Universidade.</p>



6 TOMADA DE DECISÃO	
Define e implementa rapidamente alternativas e oportunidades, coerentes com a missão, visão e valores da Universidade, considerando os riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Identifica <u>diversas alternativas</u> para <u>prevenção ou solução de problemas</u> relacionados às <u>atividades da equipe</u>, analisando vantagens e desvantagens de cada uma.</p> <p>Analisa e dá recomendações sobre projetos em que o <u>setor/ processos que coordena</u> esteja envolvido, considerando as <u>variáveis intervenientes</u> e os <u>possíveis impactos em outros setores/ processos</u>.</p> <p>Toma decisões alinhadas à <u>estratégia e valores da Instituição</u>, para a realização dos objetivos do <u>setor/ processos sob sua responsabilidade</u>, considerando os <u>diversos interesses envolvidos na decisão</u>.</p> <p>Apresenta <u>ao superior hierárquico</u> alternativas de <u>solução para problemas ou questões inusitadas</u>, fundamentando com seu parecer.</p>
2	<p>Analisa <u>problemas e situações</u> relacionados à <u>área sob sua gestão</u>, desmembrando-os em suas partes componentes e propondo soluções, considerando potenciais impactos em <u>áreas relacionadas</u>, <u>no curto e médio prazos</u>.</p> <p>Recomenda <u>ao superior imediato</u> <u>soluções cabíveis</u> diante de <u>situações imprevisíveis</u> relacionadas às <u>atividades da área</u>.</p> <p>Age de forma proativa, <u>observando diretrizes</u> e assumindo a <u>responsabilidade pelos resultados</u></p>
3	<p>Analisa <u>problemas e situações não estruturadas e relacionados à Unidade</u>, considerando os <u>diversos interesses envolvidos</u>, desmembrando-os em suas partes componentes e propondo soluções com impactos para <u>a universidade no médio e longo prazos</u>.</p> <p>Orienta <u>suas decisões</u> conforme o <u>impacto do processo sob responsabilidade da unidade na instituição como um todo</u>.</p>
4	<p>Toma decisões sobre <u>projetos de âmbito organizacional</u>, em sua <u>área de especialidade</u>, considerando as <u>variáveis envolvidas</u> e a <u>visão sistêmica da Instituição</u>.</p> <p>Toma decisões fundamentadas na <u>análise da Universidade como um todo</u>, suas partes e inter-relações, bem como nas <u>relações com o ambiente externo</u>.</p> <p>Estabelece prioridades para a <u>tomada de decisão</u>, em <u>razão do impacto na organização e na sociedade</u>.</p>



7 GESTÃO DE PESSOAS	
Provê os meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e profissionais, integrando a aprendizagem à evolução no desempenho da equipe e aos objetivos institucionais.	
1	<p>Delega <u>atividades</u> aos <u>integrantes da equipe</u>, conforme o perfil e o estágio de desenvolvimento de cada um, desafiando constantemente o seu crescimento.</p> <p>Viabiliza ações que promovam o desenvolvimento da <u>equipe como um todo</u> e o desenvolvimento individual de seus integrantes.</p> <p>Prepara sucessores ou substitutos com base nas necessidades dos <u>processos/ projetos que gerencia e nos valores institucionais</u>.</p>
2	<p>Propõe e responde pelo desenvolvimento <u>da equipe sob sua responsabilidade</u>, acompanhando, avaliando, orientando e propondo ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento constante.</p> <p>Define para cada <u>membro da equipe que gerencia</u> os objetivos e focos dos trabalhos e as necessidades futuras.</p> <p>Envolve <u>sua equipe</u> no planejamento e execução das atividades <u>da área/ processos que coordena</u> solicitando opiniões e obtendo seu comprometimento.</p> <p>Prepara sucessores ou substitutos com base nas necessidades da <u>área/ processos que gerencia e nos objetivos organizacionais</u>.</p>
4	<p>Mobiliza sua equipe e pares <u>para o cumprimento dos objetivos da Unidade sob sua responsabilidade</u>, com foco nos objetivos estratégicos da Universidade.</p> <p>Identifica necessidades e recomenda estratégias de capacitação e formação de pessoas para o aprimoramento e desenvolvimento profissional e pessoal <u>dos funcionários, que coordena</u>.</p> <p>Delega autoridade a <u>funcionários sob sua responsabilidade</u>, desafiando-os e estimulando seu desenvolvimento.</p> <p>Prepara sucessores ou substitutos de forma estruturada e alinhada ao objetivo da Universidade com base nas <u>necessidades da Unidade em que atua</u>.</p>
5	<p>Estimula ações institucionais de <u>desenvolvimento de pessoas</u> em que predomine a delegação de autoridade e responsabilização para resultados.</p> <p>Define e implementa <u>sistemática de monitoramento de indicadores</u> que permitam mensurar o desempenho da <u>instituição e das áreas sob sua gestão</u>.</p> <p>Prepara sucessores ou substitutos de <u>acordo com os objetivos organizacionais de médio e longo prazo</u> e com as <u>necessidades da Universidade como um todo</u>.</p>



8	RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL
	Refere-se à relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona, assim como pela atuação alinhada às políticas e metas que respeitem a diversidade, a inclusão social, preservem recursos ambientais e culturais e busquem a conscientização e mobilização individual. Além de analisar e tomar decisões considerando os potenciais impactos (resultados) ambientais e sociais.
1	<p>Estrutura e prioriza projetos <u>alinhados às estratégias da Universidade</u>, como Programa de Coleta Seletiva (papel, plástico, metal, vidro e pilhas/baterias), Programa de Voluntariado, Programa de utilização eficiente de recursos, (revisão do código de conduta).</p> <p>Estrutura os canais de comunicação <u>interna</u> (mural, folhetos, intranet, etc) para disseminação das <u>ações e atividades sociais e ambientais</u>;</p>
2	<p>Elabora plano de ação <u>para cada programa socioambiental da Universidade</u>, a fim de nortear os caminhos da <u>organização</u> no processo de <u>implantação dos mesmos</u>;</p> <p>Elabora e coordena a <u>Implantação de canal de comunicação para envio de sugestões para desenvolvimento de outros projetos</u>.</p>
4	<p>Busca envolver o <u>público interno da Unidade sob sua responsabilidade</u> nos projetos desenvolvidos, além de estabelecer um canal de troca de experiências;</p> <p>Coordena a <u>Implantação na Unidade</u> e dissemina o <u>plano de ação</u>, evidenciando os <u>objetivos</u> que viabilizam a <u>implantação e operacionalização</u>, orientando as pessoas quanto às metas a alcançar.</p>
5	<p>Planeja e define metas e indicadores de resultados <u>de Responsabilidade Socioambiental</u> para mensuração da atuação dos projetos;</p> <p>Viabiliza a elaboração de <u>Relatório de Sustentabilidade</u> divulgando a <u>movimentação das Unidades</u>.</p>



EIXO ADMINISTRATIVO (UNIDADES DE APOIO)

Definição: Eixo formado pelos funcionários que atuam na área de apoio administrativo da Universidade.



Nível	RESUMO DA COMPLEXIDADE – EIXO ADMINISTRATIVO (APOIO)
1	Presta ajuda á área em que atua, executando atividades específicas, que requeiram a repetição de rotinas previamente definidas, sob orientação constante. (colabora com os técnicos de sua área de atuação na execução de seus serviços)
2	Executa atividades específicas, de apoio operacional, documental e/ou administrativo, típicas de sua área de atuação, que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas e sob supervisão.
3	Executa atividades atuando sob supervisão e seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades, à chefia e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades.
4	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.
5	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a organização e sistematização das informações necessárias e para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua.
6	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.
7	Realiza atividades com autonomia. Participa e sugere melhorias na estruturação de atividades, procedimentos e rotinas que seguem padrões adotados na área e que promovem impacto nos processos/áreas relacionados. Orienta outros profissionais em estágios anteriores.
8	Participa da estruturação de atividades, considerando os impactos em sua própria equipe/setor e em outras equipes/áreas. Influencia a definição conceitual dos processos e atua considerando as interfaces com outros processos/projetos. Participa do planejamento das atividades e da utilização dos recursos na área em que atua, analisando o impacto no macroprocesso do qual faz parte. Coordena equipes funcionalmente e tecnicamente.
9	Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referencia dentro e fora da Universidade em sua área de atuação. Participa do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, considerando o presente e o futuro da Instituição. Coordena equipes multidisciplinares/interinstitucionais.



COMPETÊNCIAS

Atribuições e Responsabilidades

1 TRABALHO EM EQUIPE	
Interage e mantém o bom relacionamento com seus pares, superiores e subordinados (se houver). Respeita os papéis de cada membro da equipe e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.	
Evidências: harmonia - participação - concordância - contribuição - Lidar com as diferenças e com o papel de cada um	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	Tem consciência da importância do <u>seu papel</u> para que os objetivos da equipe sejam alcançados Colabora com o <u>grupo</u> e atua de maneira a buscar o comprometimento com <u>a equipe da qual participa</u> Desenvolve confiança no trabalho com <u>seus pares</u> ao cumprir <u>padrões e prazos previamente estabelecidos</u> .
2	Troca informações internamente , em assuntos relacionados a sua área de atuação, visando colaborar com o estabelecimento <u>das rotinas de sua área de atuação</u> . Contribui no trabalho com <u>seus pares</u> e na <u>equipe em que atua</u> ao cumprir <u>padrões e prazos estabelecidos</u> .
3	Realiza <u>suas atividades</u> e trabalha em harmonia <u>com outros profissionais</u> , contribuindo para o alcance de objetivos comuns. Demonstra compreender o papel de suas atividades no processo de que participa e os resultados esperados, participando da realização das <u>atividades da equipe que não estão sob sua responsabilidade direta</u> . Contribui no trabalho com <u>seus pares</u> e na <u>equipe em que atua</u> ao cumprir <u>padrões e prazos estabelecidos</u> .
4	Desempenha atividades que <u>fornece suporte aos colegas</u> na realização <u>de suas atividades</u> , visando ao alcance dos resultados esperados para a <u>equipe</u> . Participa de discussões que visem à maior integração entre as ações do <u>processo em que atua</u> , contribuindo com <u>informações sobre as suas atividades</u> .
5	Contribui com a construção do consenso e compromete-se com a <u>equipe em que atua</u> , colaborando para o alcance <u>dos resultados esperados</u> para a <u>equipe</u> . Colabora com a organização e distribuição <u>das atividades na equipe em que atua</u> , contribuindo com <u>informações referentes às suas responsabilidades</u> .
6	Participa ativamente <u>das atividades da equipe em que atua</u> e fornece suporte <u>aos colegas</u> para o alcance de objetivos comuns. Lida com as diferenças, respeitando e considerando diferentes experiências e pontos de vista <u>no desenvolvimento de um trabalho coletivo</u> . Contribui com a construção do consenso da <u>equipe em que atua</u> , considerando as diferenças individuais e os desafios atribuídos a cada membro.
7	Participa ativamente da organização e distribuição <u>das atividades na equipe em que atua</u> , contribuindo com <u>informações referentes às suas responsabilidades</u> . Contribui no aprimoramento das relações <u>entre as pessoas da equipe</u> que interage, bem como estimula contribuições , visando à melhoria do desempenho <u>das atividades</u> . Orienta a <u>equipe em que atua</u> de maneira a criar oportunidades de trocas de experiências e informações, estimulando a harmonia <u>na equipe</u> .



8	<p>Colabora com a resolução de conflitos <u>na equipe em que atua</u>, conciliando às diferenças individuais e zelando pelo papel de cada membro da equipe.</p> <p>Contribui para a coesão <u>dos trabalhos da equipe em que atua</u>, propondo e buscando a concordância de <u>todos os membros da equipe</u> em relação à distribuição de papéis/responsabilidades.</p> <p>Interage com <u>outras equipes de processos/projetos relacionados</u> para identificar oportunidades de cooperação entre suas ações.</p>
9	<p><u>Nos projetos/unidade (s) que coordena</u>, atua como facilitador, articulando esforços, clarificando papéis e buscando a harmonia e coesão das equipes, considerando as diferenças individuais e a interação com <u>outras unidades/Instituições</u>.</p> <p>Cria ambiente harmônico e de participação <u>nas equipes que coordena/ participa</u>, lidando com as dificuldades <u>de maneira estruturada</u> e incentivando a participação ativa <u>dos envolvidos</u>.</p> <p>Participa de <u>grupos interinstitucionais</u>, representando a Universidade <u>nacional e internacionalmente</u> em sua área de atuação.</p> <p>Interage com <u>equipes interinstitucionais/ multidisciplinares</u> para identificar oportunidades de cooperação entre suas ações.</p>



2 ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE	
Presta serviços com efetividade e busca a melhoria contínua do trabalho, cumprindo os padrões de qualidade definidos pela universidade e orientando o público interno (funcionários, docentes, alunos) e externo (cidadão e sociedade) com educação, confiabilidade e presteza.	
Evidências: desempenho – comprometimento - eficácia	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	Presta serviço com eficiência, <u>conforme as normas definidas para a atividade que realiza</u> , atuando com confiabilidade e presteza. Encaminha <u>ao chefe imediato</u> os problemas e questionamentos <u>do público interno e externo</u> que fogem às <u>atividades rotineiras que executa</u> .
3	Solicita orientações <u>de funcionários mais experientes</u> sobre como <u>aplicar os procedimentos de qualidade na sua atividade</u> para <u>garantir a satisfação do público interno e externo</u> . Atende às demandas dos diversos públicos (interno e externo), seguindo os padrões de qualidade <u>estipulados para as atividades sob sua responsabilidade</u> .
4	Ouve o <u>público interno e externo</u> atentamente e atende a suas demandas, <u>segundo padronização definida e orientando-se</u> , em caso de dúvidas, com os <u>níveis hierárquicos superiores</u> . Auxilia na <u>orientação de funcionários menos experientes</u> sobre os <u>padrões e procedimentos</u> de qualidade relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).
5	Apresenta resposta <u>às solicitações dos funcionários/docentes/alunos/sociedade</u> com clareza e transparência, informando sobre as providências que adotará e/ou os <u>procedimentos relacionados à sua atividade</u> . Sugere medidas voltadas à <u>padronização do atendimento no segmento de processo em que atua</u> e apresenta idéias de <u>aperfeiçoamento dos procedimentos</u> de qualidade no atendimento.
6	Sugere medidas voltadas para a <u>padronização do atendimento no setor em que atua</u> e apresenta idéias de <u>aperfeiçoamento dos procedimentos</u> de qualidade no atendimento. Propõe soluções para as demandas dos diversos públicos da Universidade, repassando-as, em caso de dúvidas, ao chefe imediato ou funcionários mais experientes. Contribui com o acompanhamento e controle dos <u>padrões de qualidade do setor em que atua</u> , apresentando à <u>chefia informações consolidadas sobre o cumprimento dos procedimentos de atendimento ao público</u> .
7	Posiciona os alunos/docentes/funcionários/cidadão quanto a prazos realistas para atendimento a suas demandas, considerando <u>o volume de trabalho que possui</u> . Apresenta sugestões que <u>aperfeiçoem a aplicação dos procedimentos de qualidade no conjunto das atividades do processo em que atua</u> , visando a <u>melhorar o atendimento ao público</u> .
8	Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos diversos públicos, sugerindo <u>modificações na área em que atua</u> . Auxilia os <u>funcionários menos experientes</u> a cumprir os padrões e procedimentos de qualidade, relacionados à <u>satisfação dos usuários</u> . Atende demandas imprevistas de <u>alunos/funcionários/sociedade/docentes</u> , <u>adaptando suas atividades</u> .
9	Responde pela <u>preparação dos profissionais da unidade em que atua</u> para o aprimoramento contínuo das <u>atividades que garantem a satisfação dos diversos públicos da Universidade</u> . Coordena o atendimento de demandas imprevistas <u>de alunos/docentes/funcionários/sociedade</u> , considerando a missão e valores da Universidade. Exemplifica por meio de <u>ações</u> a sua orientação para a qualidade.



3 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	
Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da universidade	
Evidências: eficácia – metas (alcance dos resultados) – entrega dos produtos ou serviços	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	Executa plenamente as suas <u>atribuições</u> , sob orientação do superior imediato. Garante o cumprimento dos prazos, normas e qualidade das tarefas , seguindo as orientações do <u>superior imediato</u> e as <u>rotinas estabelecidas</u> .
3	Entrega as atividades sob sua responsabilidade , visando o alcance dos resultados das tarefas da equipe em que atua Solicita orientação ao <u>chefe imediato</u> sobre a priorização na execução de suas atividades , para entregá-las de acordo com as <u>metas estipuladas</u> . Realiza as atividades rotineiras , seguindo orientações e as desenvolve de acordo com as <u>metas estabelecidas pela unidade</u> .
4	Propõe a sua chefia imediata soluções eficientes aos problemas mais comuns das <u>atividades sob sua responsabilidade</u> Cumpre os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer <u>as metas estabelecidas</u> .
5	Entrega com eficácia as atividades , atentando para os impactos nos objetivos da equipes em que atua . Planeja a entrega de suas atividades , sugerindo à <u>chefia priorização de suas atividades de acordo com os objetivos e metas a serem alcançados</u> . Entrega as atividades/serviços sob sua responsabilidade , apoiando o alcance dos resultados da equipe em que atua e favorecendo o <u>acompanhamento e controle pela chefia</u> .
6	Entrega de maneira eficiente as atividades sob sua responsabilidade , apoiando o alcance dos resultados da área e favorecendo o <u>acompanhamento e controle pela chefia</u> . Planeja e realiza as atividades , atentando para os impactos nos resultados do setor em que atua . Elabora e propõe ações de melhoria a serem implementadas, no <u>setor em que atua</u> , com foco na eficácia do processo .
7	Elabora as metas e resultados a serem alcançados em conjunto com seus pares e chefia imediata , reforçando o comprometimento da equipe com os objetivos da área . Prioriza ações para contornar dificuldades no processo em que atua , colaborando para o alcance dos objetivos e metas estipulados . Auxilia os outros membros da equipe para o <u>cumprimento dos resultados e metas estipuladas para o processo em que atua</u> .
8	Realiza suas atividades para produzir resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Unidade Orienta a equipe para o alcance e superação dos resultados relacionados à sua área de atuação , certificando-se do alinhamento aos objetivos da <u>Unidade</u> .
9	Mobiliza as equipes sob sua responsabilidade para atingir e superar os resultados , tendo em vista o pleno cumprimento da missão e os objetivos institucionais . Propicia o suporte necessário para alcançar os resultados das áreas de interface , a partir da atuação de sua área. Visa a realização das atividades da unidade para produzir resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Universidade



4 VISÃO SISTÊMICA	
Refere-se à visão global e das inter-relações entre os processos e a avaliação dos impactos entre eles. Implica também na atenção a tendências externas que possam impactar na Universidade, orientando-se pela estratégia e objetivos da mesma.	
Evidências: conjunto (o todo) – saber planejar - visão global do cenário interno e externo e fator de impacto na área de atuação/universidade	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	Realiza suas atividades, compreendendo o impacto na equipe em que atua.
2	Compreende o papel de suas atividades no processo como um todo e as desenvolve, seguindo <u>orientações e procedimentos específicos</u> . Solicita orientação de sua chefia imediata para ampliar seu entendimento a respeito dos processos relacionados às suas atividades.
3	Realiza suas atividades compreendendo o impacto nos segmentos de processo relacionados. Entrega suas atividades em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.
4	Verifica a coesão de suas atividades com outras relacionadas, agindo para manter a consistência entre elas. Preocupa-se em verificar os impactos que suas atividades podem gerar nas etapas subsequentes do processo.
5	Desenvolve suas atividades em sintonia com a equipe, compreendendo o <u>impacto de sua atuação para a Universidade</u> . Acompanha as informações relacionadas à Unidade, avaliando impactos e inter-relacionamentos sobre os <u>processos/projetos relacionados à sua atuação</u> .
6	Propõe e participa de ações em conjunto com responsáveis por <u>processos relacionados</u> , com o objetivo de ampliar a sinergia. Analisa os potenciais impactos nos processos relacionados ao propor alterações em suas ações. Antecipa e alerta sobre possíveis impactos de suas ações em processos relacionados aos seus, articulando informações diversas pertinentes a sua área de atuação.
7	Atua na integração de ações com profissionais de <u>processos relacionados</u> , visando gerar sinergia. Obtém e dissemina para as equipes que orienta informações sobre as diretrizes e valores internos, contribuindo para ampliar a visão sistêmica. Analisa informações e tendências para a tomada de decisões que envolvam a área em que atua.
8	Orienta suas ações a partir da análise dos impactos na área como um todo e nas áreas inter-relacionadas. Define, em conjunto com responsáveis por processos e projetos relacionados, seus limites e interfaces, estando atento para a otimização de esforços e convergência de ações. Age e orienta seus pares/sua equipe a atuar a partir de uma visão dos impactos e reflexos das ações relacionadas aos processos sob sua responsabilidade em outros de interface, bem como atendimento equilibrado de interesses diversos envolvidos.
9	Utiliza sua visão integrada da Universidade e do ambiente externo para orientar sua equipe nas interfaces com outras Instituições. Integra e atualiza sua equipe com relação a decisões superiores, projetos e mudanças em geral e outros conhecimentos sobre a Unidade em que se insere e suas interfaces com o ambiente externo. Integra ações/ soluções pertinentes à Unidade onde atua, otimizando processos e projetos da Universidade, favorecendo a cooperação.



5 GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS	
<p>Preocupa-se com o planejamento e aperfeiçoamento dos processos, projetos e serviços prestados, definindo e priorizando ações que concretizem as melhorias e inovações nas atribuições sob sua responsabilidade possibilitando a integração das ações com outros processos e projetos.</p> <p>Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none">• A otimização dos recursos• Qualidade dos resultados• A atenção a viabilidade e a sustentabilidade• O cumprimento dos prazos estabelecidos	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Executa tarefas que exigem <u>conhecimentos específicos</u>, relacionados às <u>suas atividades</u>, com necessidade de supervisão.</p> <p>Desenvolve atividades <u>pré-estruturadas</u> com base em <u>normas e instruções</u> de média complexidade.</p>
2	<p>Apresenta <u>postura pró-ativa</u> na busca de melhorias nas <u>suas atividades</u></p> <p>Acompanha e <u>propõe correções</u> de rumo, soluções e plano de ação para <u>processos pré-estruturados</u>.</p>
3	<p>Verifica com <u>seu chefe imediato ou profissional mais experiente</u> as <u>melhores práticas para suas atividades</u>.</p> <p>Compreende a importância de aplicar as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a <u>consolidação dos processos de aprimoramento da Instituição</u>.</p> <p>Incorpora <u>novos procedimentos</u> definidos nas atividades que realiza, conforme orientação.</p>
4	<p>Identifica questões e levanta possíveis soluções no âmbito das <u>atividades que desenvolve</u>, considerando <u>procedimentos estabelecidos</u> e oportunidades de ampliar o aproveitamento dos recursos.</p> <p>Sugere a <u>implementação de melhorias nas atividades que executa</u>, alinhando-as com seu chefe imediato.</p> <p>Compreende a importância e aplica as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a <u>consolidação dos movimentos de aprimoramento do processo onde atua</u>.</p> <p>Acompanha a <u>implementação de melhorias em atividades relacionadas às suas</u>, incorporando-as se necessário, sob orientação da chefia.</p>
5	<p>Viabiliza a <u>utilização eficaz dos recursos disponibilizados</u> para o <u>conjunto de atividades sob sua responsabilidade</u>, articulando ações sinérgicas junto a <u>profissionais responsáveis por atividades relacionadas</u>.</p> <p>Contribui para o planejamento do processo com métodos e técnicas, com informações consolidadas <u>nas diversas atividades do processo em que atua</u>.</p> <p>Avalia informações e <u>propõe alternativas de ordem técnica</u> em <u>atividades operacionais</u>.</p> <p>Avalia resultados, elabora relatórios informativos analíticos e <u>melhorias em suas atividades e no processo onde atua</u>.</p>
6	<p>Inova ou aprimora procedimentos do <u>processo ou projeto em que atua</u> e <u>influencia mudanças em atividades de interface</u>.</p> <p>Demonstra <u>visão ampla do planejamento do processo em que atua e outros de interface</u>, priorizando ações em função das necessidades da área.</p> <p>Contribui com sugestões estruturadas de melhorias ou inovação, considerando <u>impactos na eficiência da área</u>.</p> <p>Desenvolve soluções e melhorias com pessoas de <u>outros processos da organização</u>, afetando o resultado da <u>área em que atua</u>.</p>



7	<p>Demonstra visão ampla do planejamento do <u>processo em que atua e outros de interface</u>, priorizando ações em função das necessidades da área.</p> <p>Controla e intervém, quando preciso, no desenvolvimento e implantação <u>de projetos/ processos em sua área de atuação</u>.</p> <p>Acompanha a utilização dos recursos e o cumprimento de prazos, reorientando, quando necessário, a <u>equipe em que atua</u> para a obtenção de maior eficácia.</p> <p>Identifica problemas, desafios e oportunidades de melhoria <u>nos processos/ projetos que atua e nas áreas de interface</u>.</p>
8	<p>Aperfeiçoa processos de forma alinhada às necessidades organizacionais, a partir da troca de informações e experiências relacionadas à <u>área em que atua</u>.</p> <p>Acompanha o processo de implementação dos projetos de melhoria, orientando <u>os profissionais envolvidos</u>.</p>
9	<p>Planeja, controla e administra o desenvolvimento e implantação de <u>projetos, em sua área de especialidade</u>, atentando para uso eficaz dos recursos disponibilizados, com possibilidade de influenciar decisões estratégicas.</p> <p>Desenvolve projetos de melhoria que articulem conhecimentos técnicos especializados e/ou de natureza diversa, <u>considerando os impactos na Universidade</u>.</p> <p>Desenvolve projetos em <u>parceria com outras Universidades/instituições, em sua área de atuação, considerando os objetivos estratégicos da Universidade</u>.</p>



6 GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, dentro do seu escopo de responsabilidade. Abrange: <ul style="list-style-type: none">• Identificação de técnicas e tecnologias aplicadas a sua atuação;• Busca constante pelo seu desenvolvimento técnico e pessoal;• Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades;• Disseminação do conhecimento	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	Apresenta preocupação contínua com o seu autodesenvolvimento, no âmbito de suas atividades. Registra os conhecimentos relativos às atividades que executa.
3	Utiliza conhecimentos adquiridos em suas atividades podendo discutir melhorias, com seu chefe imediato. Organiza e compartilha conhecimentos relativos às atividades que executa.
4	Atualiza-se com conhecimentos que possam aprimorar o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade, aplicando-os, considerando procedimentos pré-definidos. Troca experiências com outros funcionários ligados às suas atividades, contribuindo para a circulação do conhecimento.
5	Atualiza-se em assuntos diversos relacionados ao processo em que atua, sob orientação da chefia imediata Atualiza os conhecimentos pertinentes ao processo em que atua, a partir da sistematização das práticas do processo e incorporando novos procedimentos. Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em seu processo de aprendizagem
6	Organiza e dissemina, para sua equipe, conhecimentos sobre técnicas e tecnologias aplicadas ao processo em que está inserido. Compromete-se com o seu desenvolvimento contínuo, com a busca de informação, capacitação e formação específica em sua área de atuação. Dissemina o conhecimento técnico a pares ou profissionais menos experientes, preocupando-se com sua correta compreensão.
7	Aplica e dissemina conhecimentos adquiridos relativos ao processo em que atua, considerando seus objetivos e impactos nas interfaces. Aplica e orienta a aplicação de novos conhecimentos existentes na sua área de especialidade, adaptando-os às necessidades do processo/ projeto em que atua.
8	Pesquisa, aplica e dissemina novos conceitos, métodos e padrões de atuação, visando que a Instituição ocupe a vanguarda em sua área de especialização. Utiliza os conhecimentos adquiridos de sua área de especialização para lidar com as demandas não previstas. Demonstra comprometimento com o seu desenvolvimento contínuo, atualizando-se em sua área de especialização.
9	Identifica e desenvolve conhecimentos, coordenando estudos e análises interinstitucionais, relacionados à sua expertise, que impactam na unidade em que atua, considerando inclusive a influência na Universidade e outras instituições. Identifica potenciais e necessidades, e recomenda estratégias de capacitação e formação de pessoas, no projeto/ processo sob sua responsabilidade, para aprimoramento e atualização profissional, buscando o desenvolvimento constante de sua equipe.



7 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	
Refere-se à relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona. Atua de forma alinhada às políticas e metas que respeitem a diversidade, a inclusão social, preservem recursos ambientais e culturais e busquem a conscientização e mobilização individual.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Realiza as <u>suas atividades</u> evitando o desperdício dos <u>recursos sob sua responsabilidade</u>, aproveitando-os totalmente antes do descarte.</p> <p>Colabora com a reciclagem de resíduos sólidos.</p>
2	<p>Preocupa-se em descartar corretamente os <u>resíduos</u>, principalmente tóxicos, evitando a poluição ambiental.</p> <p>Colabora com os projetos socioambientais estabelecidos pela Universidade, executando as ações <u>relacionadas às atividades que executa</u>, conforme orientação do superior imediato.</p>
3	<p>Incorpora e colabora com as atividades relacionadas aos projetos de responsabilidade socioambiental <u>definidos pela universidade, conforme orientação</u>.</p> <p>Utiliza e orienta para o uso eficiente os recursos disponíveis (como água e energia), orientando-se para a sua utilização consciente e para a preservação do meio ambiente.</p>
4	<p>Atualiza-se com informações que possam impactar na eficiência da utilização dos recursos sob sua responsabilidade, e os aplica</p> <p>Sugere à chefia imediata implementação de melhorias para redução de desperdícios e maior colaboração <u>nos processos e atividades que executa</u>.</p> <p>Acompanha a implementação de melhorias em processos e atividades relacionadas às suas.</p>
5	<p>Acompanha a utilização eficiente dos recursos dos processos e atividades em que atua, evitando desperdícios.</p> <p>Fornece informações e elabora relatórios informativos sobre as atividades realizadas no âmbito da responsabilidade socioambiental, apoiando o alcance dos resultados estabelecidos pela <u>universidade</u> e favorecendo o acompanhamento e mensuração dos resultados.</p>
6	<p>Busca reforçar o comprometimento da equipe em que atua com os objetivos estabelecidos para a área em que está inserido.</p> <p>Respeita e considera as diversas manifestações, sugestões e pontos de vista dos funcionários e os encaminha para seus superiores imediatos.</p> <p>Auxilia na orientação de funcionários sobre as novas atividades <u>estabelecidas pela universidade</u> e <u>ações dos projetos socioambientais relacionados às atividades que executa</u>.</p>
7	<p>Define ações de melhoria a serem implementadas, no setor em que atua, com foco na utilização eficiente dos recursos, além de contribuir para maior participação dos funcionários para integração e colaboração nos projetos socioambientais.</p> <p>Informa outras áreas sobre manifestações e sugestões de melhoria nos processos na área que atua que também podem impactar em outras unidades.</p>



8	<p>Propicia o suporte necessário <u>para os funcionários</u> o alcançarem dos resultados dos projetos socioambientais.</p> <p><u>Mobiliza os funcionários, de sua Unidade,</u> a alcançar os resultados estabelecidos, tendo em vista o pleno cumprimento dos objetivos socioambientais.</p> <p>Controla e administra a implantação dos projetos <u>na sua área,</u> fornecendo relatórios com informações precisas sobre a atuação e os resultados alcançados de acordo com os indicadores <u>estabelecidos pela Universidade.</u></p>
9	<p>Cria, com auxílio de <u>todos os funcionários que coordena,</u> ambiente de envolvimento e participação <u>nos projetos da universidade,</u> lidando com as dificuldades de maneira estruturada e mobilizando o engajamento dos profissionais.</p> <p>Estabelece parcerias com <u>outras instituições</u> para a implementação de projetos de responsabilidade socioambientais que estejam alinhados aos <u>objetivos gerais da universidade.</u></p>



EIXO TÉCNICO (UNIDADES DE APOIO)

Definição: Eixo formado pelos funcionários que atuam na área de apoio técnico da Universidade.



Nível	RESUMO DA COMPLEXIDADE – EIXO TÉCNICO (APOIO)
1	Presta ajuda à área em que atua, executando atividades específicas, que requeiram a repetição de rotinas previamente definidas, sob orientação constante. (colabora com os técnicos de sua área de atuação na execução de seus serviços)
2	Executa atividades específicas, de apoio operacional, documental e/ou administrativo, típicas de sua área de atuação, que exijam qualificação e experiência para o estabelecimento de rotinas e sob supervisão.
3	Executa atividades atuando sob supervisão e seguindo rotinas predeterminadas pela chefia imediata. Solicita orientações, e eventualmente sugere melhorias em suas atividades, à chefia e interage com os funcionários que executam trabalhos relacionados às suas atividades.
4	Executa atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata. Sugere melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades. Coleta e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.
5	Executa atividades estruturadas, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a organização e sistematização das informações necessárias e para atividades desenvolvidas no setor, com foco no desenvolvimento eficiente de suas atividades e da equipe em que atua.
6	Realiza, de forma reflexiva, atividades do setor, incluindo as a serem estruturadas, orientando-se pelas metas estabelecidas pela chefia imediata. Propõe à chefia melhorias de execução das atividades sob sua responsabilidade, considerando os impactos nos setores de interface. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns.
7	Realiza atividades com autonomia. Participa e sugere melhorias na estruturação de atividades, procedimentos e rotinas que seguem padrões adotados na área e que promovem impacto nos processos/áreas relacionados. Orienta outros profissionais em estágios anteriores.
8	Participa da estruturação de atividades, considerando os impactos em sua própria equipe/setor e em outras equipes/áreas. Influencia a definição conceitual dos processos e atua considerando as interfaces com outros processos/projetos. Participa do planejamento das atividades e da utilização dos recursos na área em que atua, analisando o impacto no macroprocesso do qual faz parte. Coordena equipes funcionalmente e tecnicamente.
9	Coordena projetos/processos, considerando a interface com outros processos/projetos e sendo referência dentro e fora da Universidade em sua área de atuação. Participa do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, considerando o presente e o futuro da Instituição. Coordena equipes multidisciplinares/interinstitucionais.



COMPETÊNCIAS

Atribuições e Responsabilidades

1 TRABALHO EM EQUIPE	
Interage e mantém o bom relacionamento com seus pares, superiores e subordinados (se houver). Respeita os papéis de cada membro da equipe e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.	
Evidências: harmonia - participação - concordância - contribuição - Lidar com as diferenças e com o papel de cada um	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	Tem consciência da importância do <u>seu papel</u> para que os objetivos da equipe sejam alcançados Colabora com o <u>grupo</u> e atua de maneira a buscar o comprometimento com <u>a equipe da qual participa</u> Desenvolve confiança no trabalho com <u>seus pares</u> ao cumprir <u>padrões e prazos previamente estabelecidos</u> .
2	Troca informações internamente , em assuntos relacionados a sua área de atuação, visando colaborar com o estabelecimento <u>das rotinas de sua área de atuação</u> . Contribui no trabalho com <u>seus pares</u> e na <u>equipe em que atua</u> ao cumprir <u>padrões e prazos estabelecidos</u> .
3	Realiza <u>suas atividades</u> e trabalha em harmonia <u>com outros profissionais</u> , contribuindo para o alcance de objetivos comuns. Demonstra compreender o papel <u>de suas atividades no processo de que participa</u> e os resultados esperados, participando da realização <u>das atividades da equipe que não estão sob sua responsabilidade direta</u> . Contribui no trabalho com <u>seus pares</u> e na <u>equipe em que atua</u> ao cumprir <u>padrões e prazos estabelecidos</u> .
4	Desempenha atividades que <u>fornece suporte aos colegas</u> na realização <u>de suas atividades</u> , visando ao alcance dos resultados <u>esperados para a equipe</u> . Participa de discussões que visem à maior integração entre as ações do <u>processo em que atua</u> , contribuindo com <u>informações sobre as suas atividades</u> .
5	Contribui com a construção do consenso e compromete-se com a <u>equipe em que atua</u> , colaborando para o alcance <u>dos resultados esperados para a equipe</u> . Colabora com a organização e distribuição <u>das atividades na equipe em que atua</u> , contribuindo com <u>informações referentes às suas responsabilidades</u> .
6	Participa ativamente <u>das atividades da equipe em que atua</u> e fornece suporte <u>aos colegas</u> para o alcance de objetivos comuns. Lida com as diferenças , respeitando e considerando diferentes experiências e pontos de vista <u>no desenvolvimento de um trabalho coletivo</u> . Contribui com a construção do consenso da <u>equipe em que atua</u> , considerando as diferenças individuais e os desafios atribuídos a cada membro.
7	Participa ativamente da organização e distribuição <u>das atividades na equipe em que atua</u> , contribuindo com <u>informações referentes às suas responsabilidades</u> . Contribui no aprimoramento das relações <u>entre as pessoas da equipe</u> que interage, bem como estimula contribuições , visando à melhoria do desempenho <u>das atividades</u> . Orienta a <u>equipe em que atua</u> de maneira a criar oportunidades de trocas de experiências e informações, estimulando a harmonia <u>na equipe</u> .



8	<p>Colabora com a resolução de conflitos <u>na equipe em que atua</u>, conciliando às diferenças individuais e zelando pelo papel de cada membro da equipe.</p> <p>Contribui para a coesão <u>dos trabalhos da equipe em que atua</u>, propondo e buscando a concordância de <u>todos os membros da equipe</u> em relação à distribuição de papéis/responsabilidades.</p> <p>Interage com <u>outras equipes de processos/projetos relacionados</u> para identificar oportunidades de cooperação entre suas ações.</p>
9	<p><u>Nos projetos/unidade (s) que coordena</u>, atua como facilitador, articulando esforços, clarificando papéis e buscando a harmonia e coesão das equipes, considerando as diferenças individuais e a interação com <u>outras unidades/Instituições</u>.</p> <p>Cria ambiente harmônico e de participação <u>nas equipes que coordena/ participa</u>, lidando com as dificuldades <u>de maneira estruturada</u> e incentivando a participação ativa <u>dos envolvidos</u>.</p> <p>Participa de <u>grupos interinstitucionais</u>, representando a Universidade <u>nacional e internacionalmente</u> em sua área de atuação.</p> <p>Interage com <u>equipes interinstitucionais/ multidisciplinares</u> para identificar oportunidades de cooperação entre suas ações.</p>



2 ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE	
Presta serviços com efetividade e busca a melhoria contínua do trabalho, cumprindo os padrões de qualidade definidos pela universidade e orientando o público interno (funcionários, docentes, alunos) e externo (cidadão e sociedade) com educação, confiabilidade e presteza.	
Evidências: desempenho – comprometimento - eficácia	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	<p>Presta serviço com eficiência, <u>conforme as normas definidas para a atividade que realiza</u>, atuando com confiabilidade e presteza.</p> <p>Encaminha <u>ao chefe imediato</u> os problemas e questionamentos <u>do público interno e externo</u> que fogem às <u>atividades rotineiras que executa</u>.</p>
3	<p>Solicita orientações <u>de funcionários mais experientes</u> sobre como <u>aplicar os procedimentos de qualidade na sua atividade</u> para <u>garantir a satisfação do público interno e externo</u>.</p> <p>Atende às demandas dos diversos públicos (interno e externo), seguindo os padrões de qualidade <u>estipulados para as atividades sob sua responsabilidade</u>.</p>
4	<p>Ouve o <u>público interno e externo</u> atentamente e atende a suas demandas, <u>segundo padronização definida e orientando-se</u>, em caso de dúvidas, com os <u>níveis hierárquicos superiores</u>.</p> <p>Auxilia na <u>orientação de funcionários menos experientes</u> sobre os <u>padrões e procedimentos</u> de qualidade relacionados ao atendimento dos diversos públicos da Universidade (interno e externo).</p>
5	<p>Apresenta resposta <u>às solicitações dos funcionários/docentes/alunos/sociedade</u> com clareza e transparência, informando sobre as providências que adotará e/ou os <u>procedimentos relacionados à sua atividade</u>.</p> <p>Sugere medidas voltadas à <u>padronização do atendimento no segmento de processo em que atua</u> e apresenta idéias de <u>aperfeiçoamento dos procedimentos</u> de qualidade no atendimento.</p>
6	<p>Sugere medidas voltadas para a <u>padronização do atendimento no setor em que atua</u> e apresenta idéias de <u>aperfeiçoamento dos procedimentos de qualidade no atendimento</u>.</p> <p>Propõe soluções para as demandas dos diversos públicos da Universidade, repassando-as, em caso de dúvidas, <u>ao chefe imediato ou funcionários mais experientes</u>.</p> <p>Contribui com o acompanhamento e controle dos padrões de qualidade do <u>setor em que atua</u>, apresentando à <u>chefia</u> informações consolidadas sobre o cumprimento dos procedimentos de atendimento ao público.</p>
7	<p>Posiciona os alunos/docentes/funcionários/cidadão quanto a prazos realistas para atendimento a suas demandas, considerando <u>o volume de trabalho que possui</u>.</p> <p>Apresenta sugestões que <u>aperfeiçoem a aplicação dos procedimentos de qualidade no conjunto das atividades do processo em que atua</u>, visando a melhorar o atendimento ao público.</p>
8	<p>Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos diversos públicos, sugerindo <u>modificações na área em que atua</u>.</p> <p>Auxilia os <u>funcionários menos experientes</u> a cumprir os padrões e procedimentos de qualidade, relacionados à <u>satisfação dos usuários</u>.</p> <p>Atende demandas imprevistas de <u>alunos/funcionários/sociedade/docentes</u>, <u>adaptando suas atividades</u>.</p>
9	<p>Responde pela <u>preparação dos profissionais da unidade em que atua</u> para o aprimoramento contínuo das <u>atividades</u> que garantem a satisfação dos diversos públicos da Universidade.</p> <p>Coordena o atendimento de demandas imprevistas <u>de alunos/docentes/funcionários/sociedade</u>, considerando a missão e valores da Universidade.</p> <p>Exemplifica <u>por meio de ações</u> a sua orientação para a qualidade.</p>



3 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	
Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da universidade	
Evidências: eficácia – metas (alcance dos resultados) – entrega dos produtos ou serviços	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	Executa plenamente as suas <u>atribuições</u> , sob orientação do superior imediato. <u>Garante o cumprimento dos prazos, normas e qualidade das tarefas</u> , seguindo as orientações do <u>superior imediato</u> e as <u>rotinas estabelecidas</u> .
3	Entrega as atividades sob sua responsabilidade , visando o alcance dos resultados das tarefas da equipe em que atua Solicita orientação ao <u>chefe imediato</u> sobre a priorização na execução de suas atividades , para entregá-las de acordo com as <u>metas estipuladas</u> . Realiza as atividades rotineiras , seguindo orientações e as desenvolve de acordo com as <u>metas estabelecidas pela unidade</u> .
4	Propõe a sua chefia imediata soluções eficientes aos problemas mais comuns das <u>atividades sob sua responsabilidade</u> Cumpre os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer as <u>metas estabelecidas</u> .
5	Entrega com eficácia as atividades , atentando para os impactos nos objetivos da equipes em que atua . Planeja a entrega de suas atividades , sugerindo à chefia priorização de suas atividades de acordo com os objetivos e metas a serem alcançados. Entrega as atividades/serviços sob sua responsabilidade , apoiando o alcance dos resultados da equipe em que atua e favorecendo o acompanhamento e controle pela <u>chefia</u> .
6	Entrega de maneira eficiente as atividades sob sua responsabilidade , apoiando o alcance dos resultados da área e favorecendo o acompanhamento e controle pela <u>chefia</u> . Planeja e realiza as atividades , atentando para os impactos nos resultados do setor em que atua . Elabora e propõe ações de melhoria a serem implementadas, no <u>setor em que atua</u> , com foco na eficácia do processo .
7	Elabora as metas e resultados a serem alcançados em conjunto com seus pares e chefia imediata , reforçando o comprometimento da equipe com os objetivos da área. Prioriza ações para contornar dificuldades no processo em que atua , colaborando para o alcance dos objetivos e metas estipulados . Auxilia os outros membros da equipe para o <u>cumprimento dos resultados e metas</u> estipuladas <u>para o processo em que atua</u> .
8	Realiza suas atividades para produzir resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Unidade Orienta a equipe para o alcance e superação dos resultados relacionados à sua área de atuação , certificando-se do alinhamento aos objetivos da <u>Unidade</u> .
9	Mobiliza as equipes sob sua responsabilidade para atingir e superar os resultados , tendo em vista o pleno cumprimento da missão e os objetivos institucionais . Propicia o suporte necessário para alcançar os resultados das áreas de interface , a partir da atuação de sua área . Visa a realização das atividades da unidade para produzir resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Universidade



4 VISÃO SISTÊMICA	
Refere-se à visão global e das inter-relações entre os processos e a avaliação dos impactos entre eles. Implica também na atenção a tendências externas que possam impactar na Universidade, orientando-se pela estratégia e objetivos da mesma.	
Evidências: conjunto (o todo) – saber planejar - visão global do cenário interno e externo e fator de impacto na área de atuação/universidade	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	Realiza <u>suas atividades</u>, compreendendo o impacto <u>na equipe em que atua</u>.
2	Compreende o papel de <u>suas atividades</u> no processo como um todo e as desenvolve, seguindo <u>orientações e procedimentos específicos</u>. <u>Solicita orientação de sua chefia imediata para ampliar seu entendimento a respeito dos processos</u> relacionados às <u>suas atividades</u>.
3	Realiza <u>suas atividades</u> compreendendo o impacto <u>nos segmentos de processo relacionados</u>. <u>Entrega suas atividades</u> em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.
4	Verifica a coesão de <u>suas atividades com outras relacionadas</u>, agindo para manter a consistência entre elas. Preocupa-se em verificar os impactos que <u>suas atividades</u> podem gerar nas <u>etapas subsequentes do processo</u>.
5	Desenvolve suas atividades em sintonia com a equipe, compreendendo o <u>impacto de sua atuação para a Universidade</u>. <u>Acompanha as informações relacionadas à Unidade</u>, avaliando impactos e inter-relacionamentos sobre os <u>processos/projetos relacionados à sua atuação</u>.
6	Propõe e participa de ações em conjunto com responsáveis por <u>processos relacionados</u>, com o objetivo de ampliar a sinergia. <u>Analisa os potenciais impactos nos processos relacionados</u> ao propor alterações em suas ações. Antecipa e alerta sobre possíveis impactos de suas ações em processos relacionados aos seus, articulando <u>informações diversas pertinentes a sua área de atuação</u>.
7	Atua na integração de ações com profissionais de <u>processos relacionados</u>, visando gerar sinergia. <u>Obtém e dissemina para as equipes que orienta informações sobre as diretrizes e valores internos</u>, contribuindo para ampliar a visão sistêmica. <u>Analisa informações e tendências</u> para a tomada de decisões que envolvam a <u>área em que atua</u>.
8	Orienta suas ações a partir da análise dos impactos <u>na área como um todo e nas áreas inter-relacionadas</u>. Define, em conjunto com <u>responsáveis por processos e projetos relacionados</u>, seus limites e interfaces, estando atento para a otimização de esforços e convergência de ações. Age e orienta <u>seus pares/sua equipe</u> a atuar a partir de uma <u>visão dos impactos e reflexos das ações relacionadas aos processos sob sua responsabilidade em outros de interface</u>, bem como atendimento equilibrado de interesses diversos envolvidos.
9	Utiliza sua visão integrada da <u>Universidade</u> e do <u>ambiente externo</u> para orientar sua <u>equipe nas interfaces com outras Instituições</u>. <u>Integra e atualiza sua equipe com relação a decisões superiores, projetos e mudanças em geral</u> e outros conhecimentos sobre a Unidade em que se insere e suas interfaces com o ambiente externo. <u>Integra ações/ soluções pertinentes à Unidade onde atua, otimizando processos e projetos da Universidade, favorecendo a cooperação</u>.



5 GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS	
<p>Preocupa-se com o planejamento e aperfeiçoamento dos processos, projetos e serviços prestados, definindo e priorizando ações que concretizam as melhorias e inovações nas atribuições sob sua responsabilidade possibilitando a integração das ações com outros processos e projetos.</p> <p>Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none">• A otimização dos recursos• Qualidade dos resultados• A atenção a viabilidade e a sustentabilidade• O cumprimento dos prazos estabelecidos	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Executa tarefas que exigem <u>conhecimentos específicos</u>, relacionados às <u>suas atividades</u>, com necessidade de supervisão.</p> <p>Desenvolve atividades <u>pré-estruturadas</u> com base em <u>normas e instruções</u> de média complexidade.</p>
2	<p>Apresenta postura <u>pró-ativa</u> na busca de melhorias nas <u>suas atividades</u></p> <p>Acompanha e propõe correções de rumo, soluções e plano de ação para <u>processos pré-estruturados</u>.</p>
3	<p>Verifica com <u>seu chefe imediato ou profissional mais experiente</u> as <u>melhores práticas para suas atividades</u>.</p> <p>Compreende a importância de aplicar as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a <u>consolidação dos processos de aprimoramento da Instituição</u>.</p> <p>Incorpora novos procedimentos <u>definidos nas atividades que realiza, conforme orientação</u>.</p>
4	<p>Identifica questões e levanta <u>possíveis soluções</u> no âmbito das <u>atividades que desenvolve, considerando procedimentos estabelecidos e oportunidades de ampliar o aproveitamento dos recursos</u>.</p> <p>Sugere a <u>implementação de melhorias nas atividades que executa</u>, alinhando-as com seu chefe imediato.</p> <p>Compreende a importância e aplica as melhores práticas em <u>sua atividade</u> para a <u>consolidação dos movimentos de aprimoramento do processo onde atua</u>.</p> <p>Acompanha a <u>implementação de melhorias em atividades relacionadas às suas</u>, incorporando-as se necessário, sob orientação da chefia.</p>
5	<p>Viabiliza a <u>utilização eficaz dos recursos disponibilizados</u> para o <u>conjunto de atividades sob sua responsabilidade</u>, articulando ações sinérgicas junto a <u>profissionais responsáveis por atividades relacionadas</u>.</p> <p>Contribui para o planejamento do processo com métodos e técnicas, com informações consolidadas <u>nas diversas atividades do processo em que atua</u>.</p> <p>Avalia informações e propõe alternativas de ordem técnica em <u>atividades operacionais</u>.</p> <p>Avalia resultados, elabora relatórios informativos analíticos e melhorias em <u>suas atividades e no processo onde atua</u>.</p>



6	<p>Inova ou aprimora procedimentos do <u>processo ou projeto em que atua</u> e <u>influencia mudanças em atividades de interface</u>.</p> <p>Demonstra <u>visão ampla do planejamento do processo em que atua e outros de interface</u>, priorizando ações em função das necessidades da área.</p> <p>Contribui com <u>sugestões estruturadas de melhorias ou inovação</u>, considerando <u>impactos na eficiência da área</u>.</p> <p>Desenvolve soluções e melhorias com <u>peças de outros processos da organização</u>, afetando o resultado da <u>área em que atua</u>.</p>
7	<p>Demonstra <u>visão ampla do planejamento do processo em que atua e outros de interface</u>, priorizando ações em função das necessidades da área.</p> <p>Controla e <u>intervém</u>, quando preciso, no <u>desenvolvimento e implantação de projetos/ processos em sua área de atuação</u>.</p> <p>Acompanha a <u>utilização dos recursos e o cumprimento de prazos</u>, reorientando, quando necessário, a <u>equipe em que atua</u> para a obtenção de maior eficácia.</p> <p>Identifica <u>problemas, desafios e oportunidades de melhoria nos processos/ projetos que atua e nas áreas de interface</u>.</p>
8	<p><u>Aperfeiçoa processos de forma alinhada às necessidades organizacionais</u>, a partir da troca de informações e experiências relacionadas à <u>área em que atua</u>.</p> <p>Acompanha o <u>processo de implementação dos projetos de melhoria</u>, orientando <u>os profissionais envolvidos</u>.</p>
9	<p>Planeja, controla e administra o <u>desenvolvimento e implantação de projetos, em sua área de especialidade</u>, atentando para uso eficaz dos recursos disponibilizados, com possibilidade de influenciar decisões estratégicas.</p> <p>Desenvolve <u>projetos de melhoria</u> que articulem conhecimentos técnicos especializados e/ou de natureza diversa, considerando os <u>impactos na Universidade</u>.</p> <p>Desenvolve <u>projetos em parceria com outras Universidades/instituições, em sua área de atuação</u>, considerando os objetivos estratégicos da <u>Universidade</u>.</p>



6 GESTÃO DO CONHECIMENTO TÉCNICO	
Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, dentro do seu escopo de responsabilidade. Abrange: <ul style="list-style-type: none">• Identificação de técnicas e tecnologias aplicadas a sua atuação;• Busca constante pelo seu desenvolvimento técnico e pessoal;• Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades;• Disseminação do conhecimento	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1 e 2	Apresenta preocupação contínua com o seu autodesenvolvimento, no âmbito de suas atividades. Registra os conhecimentos relativos às atividades que executa.
3	Utiliza conhecimentos adquiridos em suas atividades podendo discutir melhorias, com seu chefe imediato. Organiza e compartilha conhecimentos relativos às atividades que executa.
4	Atualiza-se com conhecimentos que possam aprimorar o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade, aplicando-os, considerando procedimentos pré-definidos. Troca experiências com outros funcionários ligados às suas atividades, contribuindo para a circulação do conhecimento.
5	Atualiza-se em assuntos diversos relacionados ao processo em que atua, sob orientação da chefia imediata Atualiza os conhecimentos pertinentes ao processo em que atua, a partir da sistematização das práticas do processo e incorporando novos procedimentos. Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em seu processo de aprendizagem
6	Organiza e dissemina, para sua equipe, conhecimentos sobre técnicas e tecnologias aplicadas ao processo em que está inserido. Compromete-se com o seu desenvolvimento contínuo, com a busca de informação, capacitação e formação específica em sua área de atuação. Dissemina o conhecimento técnico a pares ou profissionais menos experientes, preocupando-se com sua correta compreensão.
7	Aplica e dissemina conhecimentos adquiridos relativos ao processo em que atua, considerando seus objetivos e impactos nas interfaces. Aplica e orienta a aplicação de novos conhecimentos existentes na sua área de especialidade, adaptando-os às necessidades do processo/ projeto em que atua.
8	Pesquisa, aplica e dissemina novos conceitos, métodos e padrões de atuação, visando que a Instituição ocupe a vanguarda em sua área de especialização. Utiliza os conhecimentos adquiridos de sua área de especialização para lidar com as demandas não previstas. Demonstra comprometimento com o seu desenvolvimento contínuo, atualizando-se em sua área de especialização.
9	Identifica e desenvolve conhecimentos, coordenando estudos e análises interinstitucionais, relacionados à sua expertise, que impactam na unidade em que atua, considerando inclusive a influência na Universidade e outras instituições. Identifica potenciais e necessidades, e recomenda estratégias de capacitação e formação de pessoas, no projeto/ processo sob sua responsabilidade, para aprimoramento e atualização profissional, buscando o desenvolvimento constante de sua equipe.



7 INOVAÇÃO	
Propõe e implementa soluções novas ou criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.	
Evidências: criatividade – empreendedorismo – capacidade de mudança por meio do conhecimento internalizado	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	Adota as melhorias definidas <u>para suas atividades</u> , internalizando as orientações <u>da chefia</u> .
2	Busca formas mais efetivas de realizar <u>atividades rotineiras</u> Demonstra abertura e disponibilidade <u>para mudanças</u>
3	Incorpora novos procedimentos e parâmetros definidos para os <u>processos em que atua</u> , conforme <u>orientações da chefia imediata</u> .
4	Identifica e propõe melhorias <u>à sua chefia</u> para as <u>atividades que desenvolve</u> . Acompanha a implementação de mudanças <u>no segmento de processo em que atua</u> , internalizando-as e atualizando-se sobre os <u>impactos em suas atividades</u> .
5	Implanta melhorias <u>em suas atividades</u> , demandando as condições e orientações necessárias. Viabiliza processos de inovação no <u>setor em que atua</u> , disponibilizando informações a partir de suas experiências relativas aos <u>processos em que atua</u> . Dissemina informações sobre as mudanças ocorridas na <u>área/setor</u> para as <u>equipes da área de sua responsabilidade</u> , estimulando sua adesão por meio da internalização do conhecimento.
6	Elabora e apresenta soluções criativas e viáveis para situações cotidianas <u>do setor em que atua</u> . Acompanha a implementação de mudanças <u>no setor em que atua</u> , atualizando-se sobre os impactos <u>em suas atividades</u> . Propõe melhorias a partir de sua experiência e conhecimento internalizado relativos às atividades em que atua. Propõe formas de aumentar a integração com <u>atividades relacionadas à sua área de atuação</u> .
7	Identifica possibilidades de cooperação entre a sua área de atuação e áreas correlatas em processos de mudança. Elabora e apresenta soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas <u>no processo em que atua</u> e avalia os impactos <u>nos processos relacionados</u> . Apresenta propostas novas e criativas <u>à chefia imediata</u> a partir do conhecimento internalizado <u>dos processos em que atua</u> .
8	Identifica oportunidades de melhoria <u>em processos relacionados</u> e oferece sugestões. Apresenta propostas novas e criativas a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto <u>na universidade</u> . Elabora e apresenta soluções criativas e empreendedoras para situações vivenciadas <u>na unidade</u> e avalia os impactos nas unidades relacionadas.
9	Interage com instituições parceiras de maneira empreendedora para elaborar alternativas criativas de inovações/mudanças com impacto <u>na Universidade</u> . Implementa mudanças, promovendo o comprometimento das <u>áreas/ unidades sob sua responsabilidade</u> e recomenda <u>mudanças em outros processos/ projetos relacionados</u> .



8 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	
Refere-se à relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona. Atua de forma alinhada às políticas e metas que respeitem a diversidade, a inclusão social, preservem recursos ambientais e culturais e busquem a conscientização e mobilização individual.	
Nível	Atribuições e Responsabilidades
1	<p>Realiza as <u>suas atividades</u> evitando o desperdício dos <u>recursos sob sua responsabilidade</u>, aproveitando-os totalmente antes do descarte.</p> <p>Colabora com a reciclagem de resíduos sólidos.</p>
2	<p>Preocupa-se em descartar corretamente os <u>resíduos</u>, principalmente tóxicos, evitando a poluição ambiental.</p> <p>Colabora com os projetos socioambientais estabelecidos pela Universidade, executando as ações <u>relacionadas às atividades que executa</u>, conforme orientação do superior imediato.</p>
3	<p>Incorpora e colabora com as atividades relacionadas aos projetos de responsabilidade socioambiental <u>definidos pela universidade, conforme orientação</u>.</p> <p>Utiliza e orienta para o uso eficiente os recursos disponíveis (como água e energia), orientando-se para a sua utilização consciente e para a preservação do meio ambiente.</p>
4	<p>Atualiza-se com informações que possam impactar na eficiência da utilização dos recursos sob sua responsabilidade, e os aplica</p> <p>Sugere à chefia imediata implementação de melhorias para redução de desperdícios e maior colaboração <u>nos processos e atividades que executa</u>.</p> <p>Acompanha a implementação de melhorias em processos e atividades relacionadas às suas.</p>
5	<p>Acompanha a utilização eficiente dos recursos dos processos e atividades em que atua, evitando desperdícios.</p> <p>Fornecer informações e elabora relatórios informativos sobre as atividades realizadas no âmbito da responsabilidade socioambiental, apoiando o alcance dos resultados estabelecidos pela <u>universidade</u> e favorecendo o acompanhamento e mensuração dos resultados.</p>
6	<p>Busca reforçar o comprometimento da equipe em que atua com os objetivos estabelecidos para a área em que está inserido.</p> <p>Respeita e considera as diversas manifestações, sugestões e pontos de vista dos funcionários e os encaminha para seus superiores imediatos.</p> <p>Auxilia na orientação de funcionários sobre as novas atividades <u>estabelecidas pela universidade</u> e <u>ações dos projetos socioambientais relacionados às atividades que executa</u>.</p>
7	<p>Define ações de melhoria a serem implementadas, no setor em que atua, com foco na utilização eficiente dos recursos, além de contribuir para maior participação dos funcionários para integração e colaboração nos projetos socioambientais.</p> <p>Informa outras áreas sobre manifestações e sugestões de melhoria nos processos na área que atua que também podem impactar <u>em outras unidades</u>.</p>



8	<p>Propicia o suporte necessário <u>para os funcionários</u> o alcançarem dos resultados dos projetos socioambientais.</p> <p><u>Mobiliza os funcionários, de sua Unidade,</u> a alcançar os resultados estabelecidos, tendo em vista o pleno cumprimento dos objetivos socioambientais.</p> <p>Controla e administra a implantação dos projetos <u>na sua área,</u> fornecendo relatórios com informações precisas sobre a atuação e os resultados alcançados de acordo com os indicadores <u>estabelecidos pela Universidade.</u></p>
9	<p>Cria, com auxílio de <u>todos os funcionários que coordena,</u> ambiente de envolvimento e participação <u>nos projetos da universidade,</u> lidando com as dificuldades de maneira estruturada e mobilizando o engajamento dos profissionais.</p> <p>Estabelece parcerias com <u>outras instituições</u> para a implementação de projetos de responsabilidade socioambientais que estejam alinhados aos <u>objetivos gerais da universidade.</u></p>