

ATA DE REUNIÃO DA COMISSÃO CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS

1 Ao primeiro dia do mês de março do ano de dois mil, às 14:00 h, reuniram-se na Sala 4, sob a
2 coordenação do Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz, Presidente da CCRH, devidamente convocados
3 por escritos os membros Prof. Dr. Adnei Melges de Andrade, Prof. Dr. Luiz Eduardo Montenegro
4 Chinellato, Prof. Gilberto Tadeu Shinyashiki; os representantes dos funcionários: Sr. João Jorge de
5 Souza e o Sr. Waldir Quintino; a suplente Sra. Estela Ret Pezzine; como convidados: Prof. Dr. Joel
6 Souza Dutra, Sra. Rosangela Madeira Menezes Eid, Sra. Maria de Lourdes Medeiros de Souza, Sra.
7 Paula Cristina Pinto Sebastião, Sra. Vânia Manna e eu Maria Aparecida de Lima. Ausentes: a
8 membro Profa. Dra. Marilene De Vuono Camargo Penteado e a representante dos funcionários Sra.
9 Márcia Ferreira de Andrade. 1ª Parte – Expediente – 1) Comunicações – Prof. Hélio abre a sessão e
10 informa que não tem comunicações a fazer passando a palavra aos membros. Prof. Gilberto diz que
11 gostaria de fazer uma comentário sobre o benefício Auxílio Alimentação. Informa aos membros que
12 o intuito do DRH é implementar o benefício o mais rápido possível. Esclarece que foi solicitada
13 uma listagem contendo os mil funcionários com o índice Salário/Dependentes mais baixo. Foi
14 observado que há poucos casos de funcionários que ganham um salário compreendido entre R\$
15 300,00 (trezentos reais) e R\$ 400,00 (quatrocentos reais). Considerando a possibilidade de estarem
16 desatualizados os cadastros de dependentes junto ao Banco de Dados-SIAP, foi utilizado o banco de
17 dados do Hospital Universitário, constatando uma mínima diferença. Assim, o DRH achou por bem
18 solicitar a atualização do cadastro dos dependentes, com a máxima urgência, enviando um ofício às
19 Unidades/Órgãos. Prof. Adnei considera essa adoção correta, isentando a Administração da
20 responsabilidade pelo cadastro. Mas chama a atenção quanto ao risco da Unidade ainda assim não
21 confirmar o cadastro de dependentes. Prof. Hélio reforça dizendo que a Unidade/Órgão deve
22 confirmar todos os dependentes de seus funcionários. Prof. Gilberto coloca que após esta
23 atualização será pedida nova listagem para definir os funcionários elegíveis ao benefício Auxílio
24 Alimentação. Quanto ao benefício Vale Refeição, para que o funcionário seja considerado elegível,
25 a distância em linha reta a ser percorrida pelo mesmo até o restaurante universitário mais próximo
26 deve ser superior a 1,5 km, de acordo com o que foi constatado em um estudo efetuado pelo
27 FUNDUSP. Sr. Waldir lembra uma menção feita pelo Vice-Reitor Prof. Dr. Adolpho José Melfi,
28 quanto ao salário mínimo da USP ser menor que o da UNESP e pergunta se isso não interferiria
29 neste levantamento. Prof. Hélio responde que uma coisa é o que está sendo colocado pelo Prof.
30 Gilberto e outra coisa é comparação do salário mínimo entre a USP e a UNESP. Prof. Gilberto
31 considera que esta questão dos dependentes, no máximo final de março ou começo de abril estará
32 resolvida. Às 14:30 h o Prof. Dr. Joel Souza Dutra chega. Prof. Hélio o cumprimenta e faz um breve

33 relato dos trabalhos da CCRH. Comenta que atualmente a Comissão está se empenhando no tema
34 evolução horizontal e vertical, como também desenvolvendo a política de benefícios. a seguir
35 agradece a presença do Prof. Joel em nome da Comissão, destacando a composição desta. Prof. Joel
36 agradece e a seguir passa para a exposição do tema movimentação na carreira. *Conceito de*
37 *Competência* – Ressalta que a problemática que envolve este tema está hoje presente em todas as
38 organizações. Uma das tentativas que essas organizações vem adotando é não buscar somente a
39 satisfação salarial de seus funcionários, mas sim a satisfação profissional. O referencial usado é o
40 conceito de competência, ou seja, não olhar a pessoa como um cargo ou função e sim pelo seu grau
41 de competência, embora este conceito ainda esteja em construção. *Como este conceito está sendo*
42 *aplicado?* – A visão que se tem de uma pessoa competente é a da pessoa que tem condições de
43 fazer tal coisa, mas esta é uma forma intuitiva. O que foi verificado é que nem sempre a pessoa
44 dentro de um parâmetro entrega o que a empresa precisa. *Como caracteriza ou busca esta*
45 *capacidade?* – Considerar como as pessoas entregam para a organização o que ela mais precisa . A
46 idéia é como se mobiliza esta pessoa. Não olhar como a pessoa faz, pois a descrição das funções é
47 muito volátil. O que pode ser observado é que quanto mais a pessoa entrega para a empresa o que
48 ela precisa, mais esta pessoa tem valor no mercado. É muito difícil para a empresa fixar o quadro de
49 funções. Quanto maior é a complexidade das competências das pessoas, maior o seu valor
50 profissional. A competência não é somente fazer cursos. A pessoa se desenvolve a medida que for
51 se relacionando com as atividades mais complexas. Este valor de agregação para a empresa define o
52 valor deste profissional. *Espaço Organizacional na Organização* – A medida que a pessoa vai se
53 evoluindo, passará a ocupar mais o espaço organizacional. O espaço é definido por duas variáveis:
54 necessidades da organização e competências individuais e coletivas. *Gestão na Carreira* – é
55 definida por degraus de complexidade, evolução e desenvolvimento. O mecanismo ainda hoje em
56 algumas empresas é sobrecarregar as atividades do funcionário que tem mais competência. Prof.
57 Hélio pergunta como se avalia a complexidade. Prof. Joel responde que é uma avaliação subjetiva.
58 Há uma mensuração. Caracteriza-se as “entregas”, tornando essas muito nítidas. Faz-se uma escala
59 com degraus, observando a entrega das pessoas com relação à empresa. Prof. Hélio questiona se
60 esta avaliação ocorre sempre pelo resultado. Prof. Joel responde que sim. Resultado este que agrega
61 o valor de entrega. Prof. Adnei pergunta: quando se tem funções com especificações únicas, como a
62 área de importação? Nesse caso a metodologia não pode ser esta comparação. De que forma deveria
63 ser comparado? Prof. Joel cita um trabalho desenvolvido com as Agentes Fiscais. Era comum nesta
64 função Ter uma nivelamento de salário. Como alternativa adotou-se a remuneração variável,
65 definida pela quantidade de multas aplicadas por cada fiscal, de maneira que não incentivasse

66 aplicação injusta das mesmas. Agora, quanto ao profissional que possui funções específicas o que a
67 empresa pode utilizar é a interação com outros Órgãos públicos, identificando graus de
68 complexidades de competência. Prof. Adnei comenta que a explicação esclareceu a sua dúvida.
69 Prof. Joel passa para o item *Remuneração/ Administração Salarial* – Coloca que há dois tipos de
70 movimentação : a vertical e a horizontal. Quando se fala nos diferentes graus de complexidades,
71 observa-se a movimentação vertical. A movimentação horizontal, na quase totalidade das empresas
72 ocorre por tempo de serviço, o que acaba por trazer inconvenientes. Por exemplo: uma pessoa que
73 progride horizontalmente pode chegar ao teto da faixa salarial, ficando desmotivada e não tendo
74 perspectiva de ascensão. Se associarmos este salto ao desenvolvimento é uma forma de aumentar a
75 competência das pessoas. Quando se pensa em termos de quantidade de pessoas na faixa salarial,
76 vemos uma concentração maior na faixa central. Daí a preferência das empresas utilizarem este
77 sistema de competência. *Composto Remuneratório* – Quando olhamos a forma de remunerar,
78 observamos o desempenho, que é medido pelo desenvolvimento e performance (esforço). Ao
79 trabalhar com o nível de complexidade, a empresa não perde. Quando remunera-se
80 desenvolvimento, remunera-se algo sólido e fixo. O esforço é motivacional. Remunerar o esforço
81 variavelmente tem sido a tendência de mercado. As organizações também tendem a remunerar o
82 esforço coletivo. Sra. Vânia pergunta se como a estrutura de carreira da USP linear, hierarquizada,
83 composta por cargos é possível estabelecer níveis de complexidades por funcionários ou áreas,
84 adaptando o sistema de gestão de pessoas ao novo modelo de gestão por competência, compondo-se
85 um modelo híbrido? Prof. Joel responde que este conceito trata com todos os referenciais. O modelo
86 da carreira é diferente, dado ao relacionamento da empresa com a carreira. Dá para conceituar a
87 estrutura da carreira com a relação de cargos. O importante ao estabelecer um teto, é não deixar o
88 funcionário atingir esse teto sem antes a empresa definir perspectivas de desenvolvimento que
89 motivem os funcionários. Prof. Adnei diz que nós temos um número de funcionários de nível
90 superior com mestrado e doutorado que está desmotivado. A USP tem este problema. Esse
91 profissional acaba saindo para dar aula no mercado fora. O Prof. Joel indaga que é preciso saber se
92 para a organização este profissional é viável ou não? O Prof. Hélio se manifesta dizendo que nós
93 temos um problema com o pessoal de informática. A rotatividade é grande e o funcionário não
94 chega nem até o teto salarial da sua faixa. O que a USP faz? Prof. Joel argumenta que há uma
95 alternativa. Usar o fator tempo, de forma que o funcionário caminhe mais rápido na carreira, não
96 simplesmente aumentando salários, mas qualificando este profissional. Prof. Hélio pergunta se por
97 exemplo, dar treinamento? Prof. Joel responde que sim. A Sra. Rosangela questiona como
98 estabelecer níveis de complexidade dentro de um espaço ocupacional? Prof. Joel diz que deve-se

125 garantido e o segundo, igualmente, é o critério de distribuição para todos. Prof. Adnei esclarece que
126 quando foi feito o enquadramento em 1995, foi usado o tempo de casa, mas houve um erro grave,
127 não foi colocado um limite. Às 16:10 h término da apresentação do Prof. Joel. Prof. Hélio agradece
128 a sua presença em nome da Comissão. A seguir se manifesta dizendo sentir que se tem uma certa
129 urgência quanto ao tema movimentação na carreira e ingresso na faixa II A, face a solicitação da
130 Profa. Marília, coordenadora do CCE. Sr. João pergunta se os funcionários do nível I A serão
131 promovidos? Prof. Hélio responde que gostaria de decidir, mas acha ainda muito difícil. Prof. Adnei
132 argumenta se há necessidade de se rever as contratações. Prof. Hélio fala da pauta da próxima
133 reunião, dando ênfase a solicitação do CCE. Prof. Adnei pergunta se a próxima reunião não poderia
134 acontecer antes de três semanas. Prof. Hélio coloca que devido a urgência do tema e considerando o
135 feriado do Carnaval a próxima reunião fica marcada para o dia 22/03/2000, às 14h, sendo a pauta da
136 reunião: movimentação da carreira e Portaria 3043/96, devido a ausência da Sra. Márcia. Prof.
137 Gilberto fala sobre movimentação na carreira, dizendo ser o conceito de competência extremamente
138 positivo. Mas acha que os critérios tem um grau de complexidade muito grande, o que demanda
139 tempo. São esses critérios: o critério da objetividade a USP reconhecer o critério da pessoa ser
140 diferente para atingir a elegibilidade. Primeiramente, analisar o grau de escolaridade. Hoje na USP,
141 enquadrado no grupo Técnico existem 800 pessoas com nível superior e no grupo Superior 300
142 casos com escolaridade a mais. No grupo Básico acontece o mesmo. Deve-se fazer uma
143 movimentação das pessoas que atendam esses requisitos: escolaridade, histórico na A.D. ⇒
144 primeiro filtro / Unidade. O segundo objetivo é preparar processo de análise, acrescentando alguns
145 componentes como: domínio de informática, indicadores da Unidade (ex.: verificar na Seção de
146 Pessoal, quantos funcionários tem em comparação aos docentes e número total deles), valor de
147 mercado da função (tornar mais equilibrado) ou seja definir regras objetivas. A idéia é que a
148 movimentação ocorrera de uma faixa para outra. Prof. Adnei acrescenta que o item valor de
149 mercado refere-se ao caso apresentado pelo CCE. Considera que se abrir de maneira genérica, os
150 Diretores das Unidades ajudariam a filtrar e deve-se também observar a fonte de financiamento. Às
151 16:40h o Prof. Hélio pede licença e se retira da reunião solicitando ao Prof. Adnei que assuma a
152 coordenação. Sr. João pergunta se o funcionário ainda na carreira e na A.D., irá ganhar algo? Prof.
153 Adnei responde que esse também é outro fator. Acha que , por exemplo, o CCE, Unidade que tem a
154 possibilidade de aumentar o seu ganho, poderia participar no financiamento. Sr. João indaga sobre o
155 que comparar: a função base ou a função de chefia? Prof. Adnei esclarece que não deve se
156 considerar a função de chefia. Acha importante investigar no mercado quais as funções em que a
157 USP tem dificuldades em recrutar. Prof. Gilberto comenta que, quanto a apresentação do Prof. Joel,

The image shows several handwritten signatures in blue ink at the bottom of the page. From left to right, there is a large, cursive signature, followed by a smaller signature, then a signature with a vertical line through it, and finally a signature with a large loop and a small mark to its right.

158 no que diz respeito as diversas faixas, requer fôlego e demanda tempo. Prof. Adnei acha na sua
159 opinião, que o item informática deveria ser colocado na primeira parte da análise. Pergunta aos
160 membros se os mesmos possuem propostas a serem apresentadas. Sr. Waldir questiona se este é o
161 ponto inicial para se processar? Prof. Gilberto responde que sim, detalhando mais esses indicadores
162 (critérios). Sra. Estela pergunta se o comentário sobre não ter aumento é verdadeiro? Prof. Gilberto
163 responde que não. Às 17:00 h o Prof. Adnei deixa a sessão aberta para outros comentários. Nada a
164 mais havendo a ser tratado, é encerrada a reunião. Para constar, eu, Maria Aparecida de Lima,
165 Chefe Técnica de Seção, lavrei e digitei esta Ata, que será assinada pelo Sr. Presidente, por mim e
166 pelos demais membros da CCRH presentes na reunião em que foi discutida e aprovada.

Felipe Nogueira de
Ruben Rêch

Adnei F. Andrade

Estela
RMEd