

**Apoio na Implantação do Plano de Empregos,
Carreiras e Salários, Sistema de Avaliação de
Desempenho, Regime Disciplinar e
Desenvolvimento de Plano de Comunicação**

**Conselho Regional de Psicologia do Estado de
São Paulo – CRP-SP**

**Produto 1 – Planejamento do Projeto e Integração
do PECS**

31 de outubro de 2023

FICHA TÉCNICA

Objeto do Contrato	Apoio na Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários, Sistema de Avaliação de Desempenho, Regime Disciplinar e Desenvolvimento de Plano de Comunicação
Data de Assinatura do Contrato	01/09/2023
Prazo de Execução	08 (oito) meses
Contratante	Conselho Regional de Psicologia do Estado de São Paulo – CRP-SP
Contratada	Fundação Getulio Vargas
Gerente Executivo	Carlos Oscar Aguietas Lopes
Coordenador	Pedro Buck Avelino

Sumário

RESUMO EXECUTIVO	4
1. PLANEJAMENTO DO PROJETO	6
1.1 <i>STATUS REPORT</i>	6
1.2 DEFINIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	6
1.3 CRONOGRAMA DO PROJETO.....	7
1.4 DETALHAMENTO DAS ETAPAS.....	10
2. IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE EMPREGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS – PECS.....	17
2.1 IDENTIFICAÇÃO DO PECS PARA IMPLANTAÇÃO.....	17
2.2 ENQUADRAMENTO DOS TRABALHADORES.....	20
3. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	23
ANEXOS.....	25
ANEXO I – COMUNICAÇÃO ACERCA DE MÉTODOS DE AUTOCOMPOSIÇÃO	26
ANEXO II – APRESENTAÇÃO REUNIÃO GRUPO DE TRABALHO 21.09.2023	30

RESUMO EXECUTIVO

O presente Relatório, **Produto 1 – Planejamento do Projeto e Integração do PECS**, referente ao projeto de **Apoio na Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários, Sistema de Avaliação de Desempenho, Regime Disciplinar e Desenvolvimento de Plano de Comunicação**, firmado entre o **Conselho Regional de Psicologia do estado de São Paulo – CRP-SP** e a **Fundação Getulio Vargas – FGV**, tem como objetivo apresentar os resultados referentes à seguinte etapa e ao seguinte módulo:

- *Etapa Preliminar - Planejamento do Projeto*, contemplando a:
 - Etapas do Projeto:
 - Definição do Grupo de Trabalho – GT da Contratante;
 - Definição de cronograma de trabalho especificando as atividades que comporão cada etapa do projeto, bem como para a realização de reuniões e apresentações.

- **Módulo 1 – Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários - PECS**, em relação às seguintes etapas:
 - *Etapa 1.1 - Identificação e Integração dos Elementos do PECS para Implantação*, compreendendo as seguintes atividades:
 - Identificação das alterações realizadas/previstas para o PECS aprovado por meio da Resolução nº 03/2022;
 - Identificação do Quadro de Empregos em vigor;
 - Identificação das Tabelas Salariais em vigor;
 - Identificação dos sistemas utilizados pela unidade responsável pela gestão de recursos humanos que possuam consonância com o processo de enquadramento; e
 - Identificação de elementos do PECS passíveis de implantação.
 - *Etapa 1.2 – Enquadramento e Aplicação dos demais elementos do PECS*, compreendendo as seguintes atividades:
 - Acompanhamento do enquadramento dos empregados pertencentes ao quadro funcional do CRP-SP;
 - Supervisão dos cálculos decorrentes do processo de enquadramento para efeito de alimentação do sistema de gestão de recursos humanos;

- Elaboração de ementário, com vistas a registrar a memória dos cálculos de enquadramento supervisionados durante esta etapa, bem como as respectivas bases jurídicas que respaldam os componentes das remunerações dos diferentes grupos de empregados; e
- Implantação dos demais elementos do PECS.

O presente Produto se divide em 03 (três) capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o planejamento do projeto. No Capítulo 2 apresenta-se os resultados em relação ao Módulo 1. E, por fim, no terceiro capítulo apresenta-se o resultado acerca do Módulo 4 – Plano de Comunicação.

O presente produto é composto igualmente pelos seguintes **Anexos**:

- ▣ Anexo I – Comunicação Acerca dos Métodos de Autocomposição; e
- ▣ Anexo II – Reunião com GT – 21.09.2023.

1. Planejamento do Projeto

Neste capítulo apresenta-se o planejamento pormenorizado do projeto, contemplando os 04 (quatro) módulos de trabalho previstos para o projeto.

1.1 Status Report

O presente projeto iniciou-se com reunião de *kick off* realizada no dia 15 de setembro de 2023, presencialmente, contando com a presença do Grupo Gestor do projeto. Nesta ocasião apresentou-se o planejamento e cronograma do projeto, contendo as bases metodológicas previstas para os módulos e suas correspondentes etapas de trabalho.

Nesta ocasião, ainda, o Grupo Gestor apresentou à **FGV** o questionamento feito em Reunião Plenária do **CRP-SP** acerca da viabilidade e pertinência de inclusão de métodos de autocomposição, tais como mediação e conciliação, no âmbito da regulamentação do regime disciplinar. A **FGV** apresentou, por meio de comunicação eletrônica (vide **Anexo I**), a análise da questão, apontando a inadequação de precisão dessas formas de solução de conflitos no bojo da regulamentação do regime disciplinar.

Tal posicionamento, deriva do fato de que o regime disciplinar constitui etapa última para apuração, solução e responsabilização de ações impróprias ou indevidas no ambiente profissional do **CRP-SP**. Recorre-se ao regime disciplinar quando se esgotam todas as demais formas de tratativa possíveis. Dessa forma, qualquer método alternativo/adicional de solução de conflitos pode e deve ser implementada/tentada antes da instauração dos procedimentos previstos no regime disciplinar.

O **CRP-SP** indicou a possibilidade de participação da equipe da **FGV** em reunião plenária para elucidar a questão em ocasião de votação da regulamentação do regime disciplinar da instituição.

1.2 Definição do Grupo de Trabalho

Nesta etapa também foi definida a composição do Grupo de Trabalho-GT do **CRP-SP** que acompanhará junto à equipe da **FGV** a execução das etapas de trabalho de cada Módulo. Foram

identificados para a composição do GT os trabalhadores lotados nos processos de trabalho da área de recursos humanos:

- ▣ Sra. Glória Konno, responsável pela área de RH;
- ▣ Sr. Fernando Palmieri;
- ▣ Sra. Naiara Moro; e
- ▣ Sra. Tatiane Sousa.

No dia 21 de setembro de 2023 foi realizada reunião junto ao GT com a participação do Sr. Fernando, Sra. Naiara e Sra. Tatiane e a Sra. Rute Alonso, em substituição da Sra. Glória. Nesta ocasião foi apresentada a equipe da **FGV**, o escopo do projeto, os módulos e etapas de trabalho.

A apresentação utilizada nesta reunião consta do **Anexo II** deste Produto.

1.3 Cronograma do Projeto

Neste item apresenta-se o cronograma pormenorizado do projeto, contemplando os módulos, etapas e correspondentes atividades previstas conforme a proposta técnica e termo de referência. No **Quadro 1.3.1** apresenta-se o cronograma contendo: (i) descrição do módulo, etapa e atividade; e (ii) duração estimada.

Quadro 1.3.1 Cronograma do Projeto

Discriminação	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Módulos e Etapas de Trabalho								
Etapa Preliminar - Planejamento do Projeto								
Módulo 1 - Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários - PECS								
Etapa 1.1 - Identificação e Integração dos Elementos do PECS para Implantação								
Identificação das Alterações no PECS								
Identificação do Quadro de Empregos em Vigor								
Identificação das Tabelas Salariais em Vigor								
Identificação dos Sistemas Utilizados pela Unidade de Recursos Humanos								
Identificação dos Elementos do PECS passíveis de Implantação								
Etapa 1.2 - Enquadramento e Aplicação dos Demais Elementos do PECS								
Acompanhamento do enquadramento								
Supervisão dos cálculos decorrentes do processo de enquadramento								
Elaboração de ementário para registrar a memória de cálculo								
Implantação dos demais elementos do PECS								
Módulo 2 - Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD e Desenvolvimento de Primeiro Processo de Avaliação								
Etapa 2.1 - Preparação do Processo de Avaliação de Desempenho e Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH								
Definição do Inventário de Competências								
Definição das Competências								
Elaboração do Edital								
Treinamento da Equipe do RH								
Etapa 2.2 - Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho								
Treinamento dos Gestores								
Realização de Evento Evento de Sensibilização								
Aplicação da Avaliação de Desempenho								
Verificação dos Critérios de Habilitação								
Identificação do Resultado do Processo de Evolução								
Elaboração dos Atos Normativos								

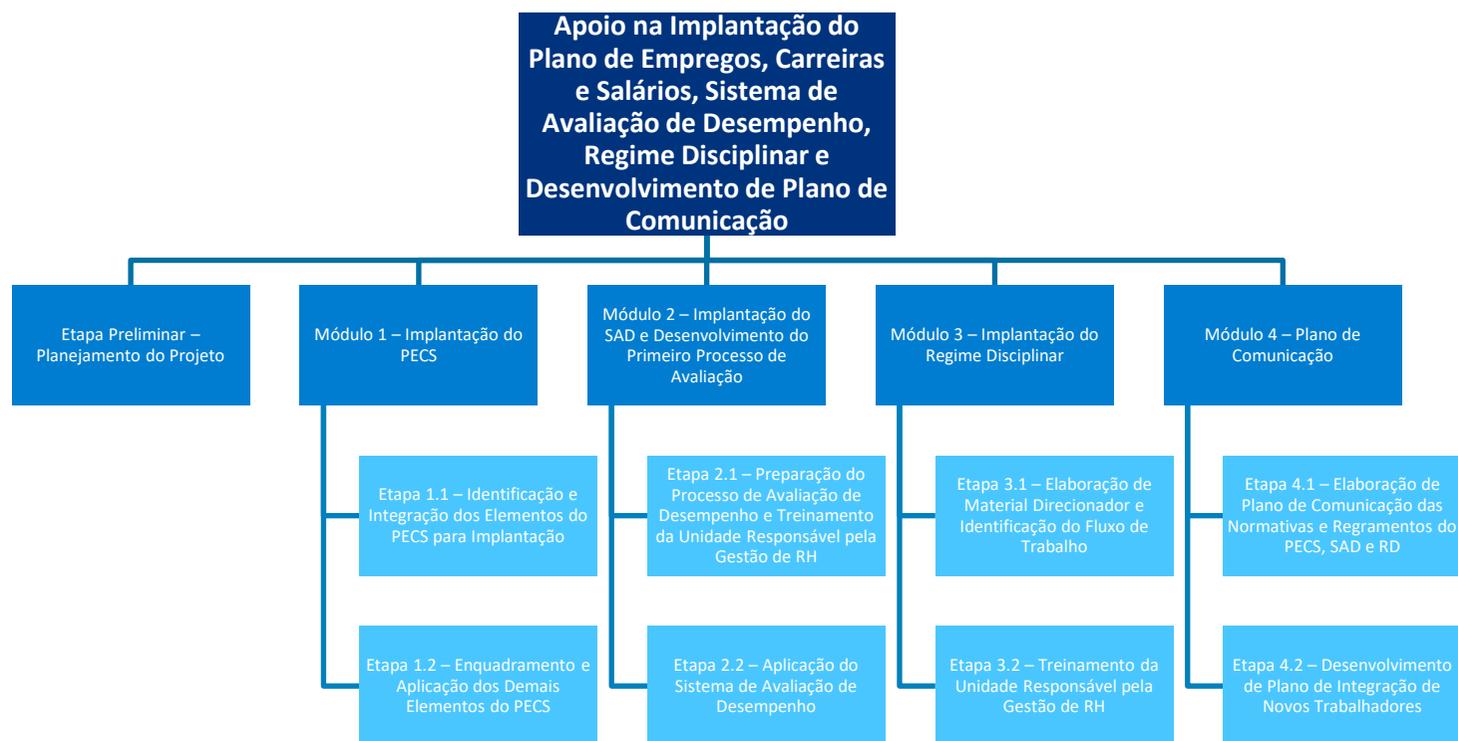
Discriminação	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Módulos e Etapas de Trabalho								
Módulo 3 - Implantação do Regime Disciplinar - RD								
Etapa 3.1 - Elaboração de Material Direcionador e Identificação do Fluxo de Trabalho								
Identificação do Fluxo de Procedimentos								
Elaboração de Material Direcionador para RH								
Elaboração de modelos referenciais dos documentos relacionados								
Etapa 3.2 - Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH								
Elaboração do material do treinamento								
Realização do Treinamento								
Módulo 4 - Plano de Comunicação								
Etapa 4.1 - Elaboração de Plano de Comunicação das Normativas e Regramentos do PECS, SAD e Regime Disciplinar								
Identificação dos conteúdos de cada Manual								
Elaboração dos Manuais								
Realização de Evento de Sensibilização								
Etapa 4.2 - Desenvolvimento de Plano de Integração de Novos Trabalhadores								
Identificação dos conteúdos necessários ao plano								
Elaboração de Manual de Integração								
Produtos								
Produto 1 - Planejamento do Projeto e Integração do PECS								
Produto 2 - Implantação do PECS e Preparação do SAD								
Produto 3 - Realização da Avaliação de Desempenho e Material Direcionador do Regime Disciplinar								
Produto 4 - Resultado da Avaliação de Desempenho; Treinamento de Regime Disciplinar; e Plano de Comunicação								

Elaboração própria FGV.

1.4 Detalhamento das Etapas

Esta seção apresenta o detalhamento das Etapas de entregas dos Produtos, conforme previsto no cronograma pormenorizado do Projeto ilustrado a seguir. A **Figura 1.4.1** ilustra o fluxo das Etapas previstas, contendo as fases e Produtos previstos.

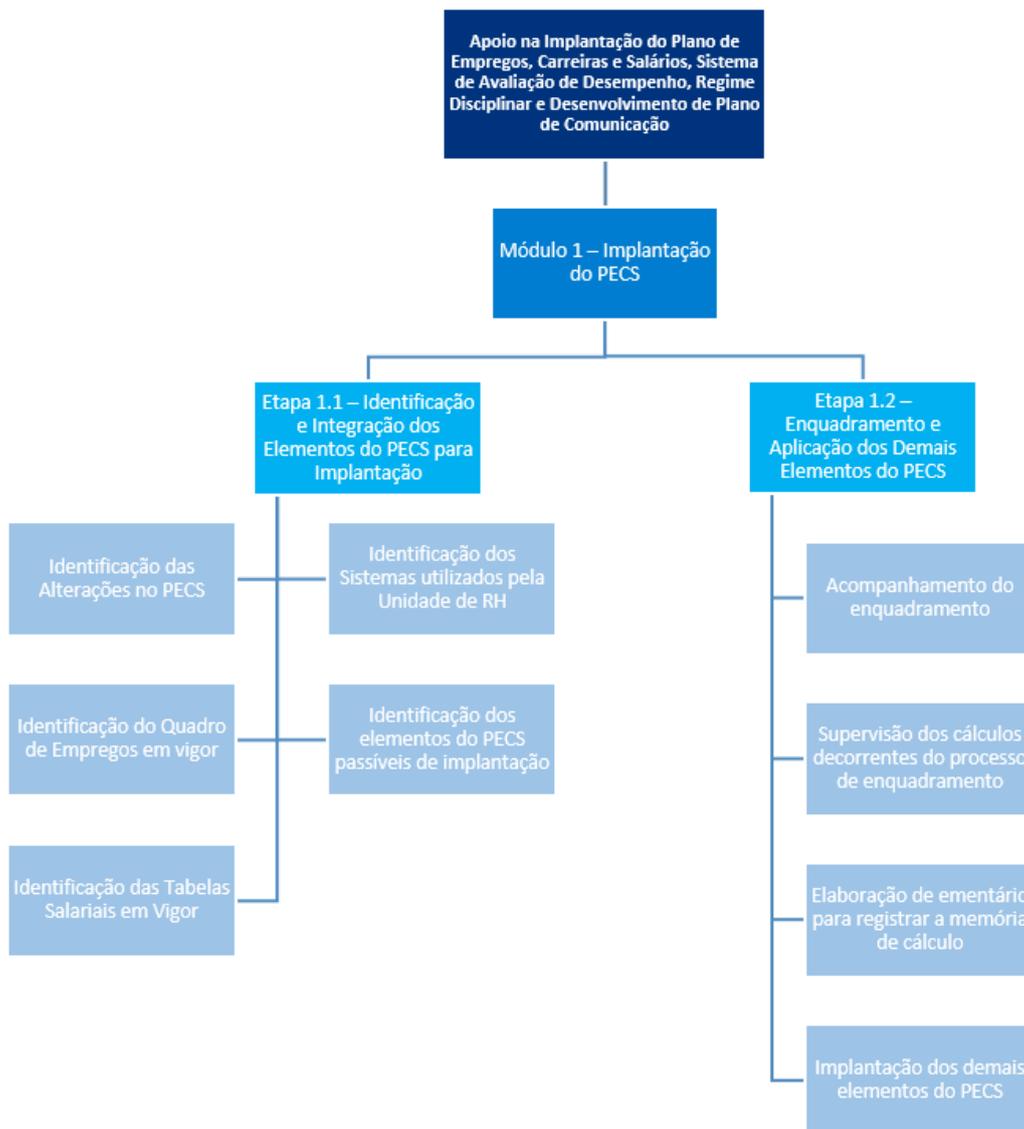
Figura 1.4.1
Detalhamento das Etapas do Projeto



Elaboração própria FGV.

Nas **Figuras 1.4.2 a 1.4.5** apresenta-se o detalhamento de atividades para cada Módulo e suas respectivas etapas de trabalho.

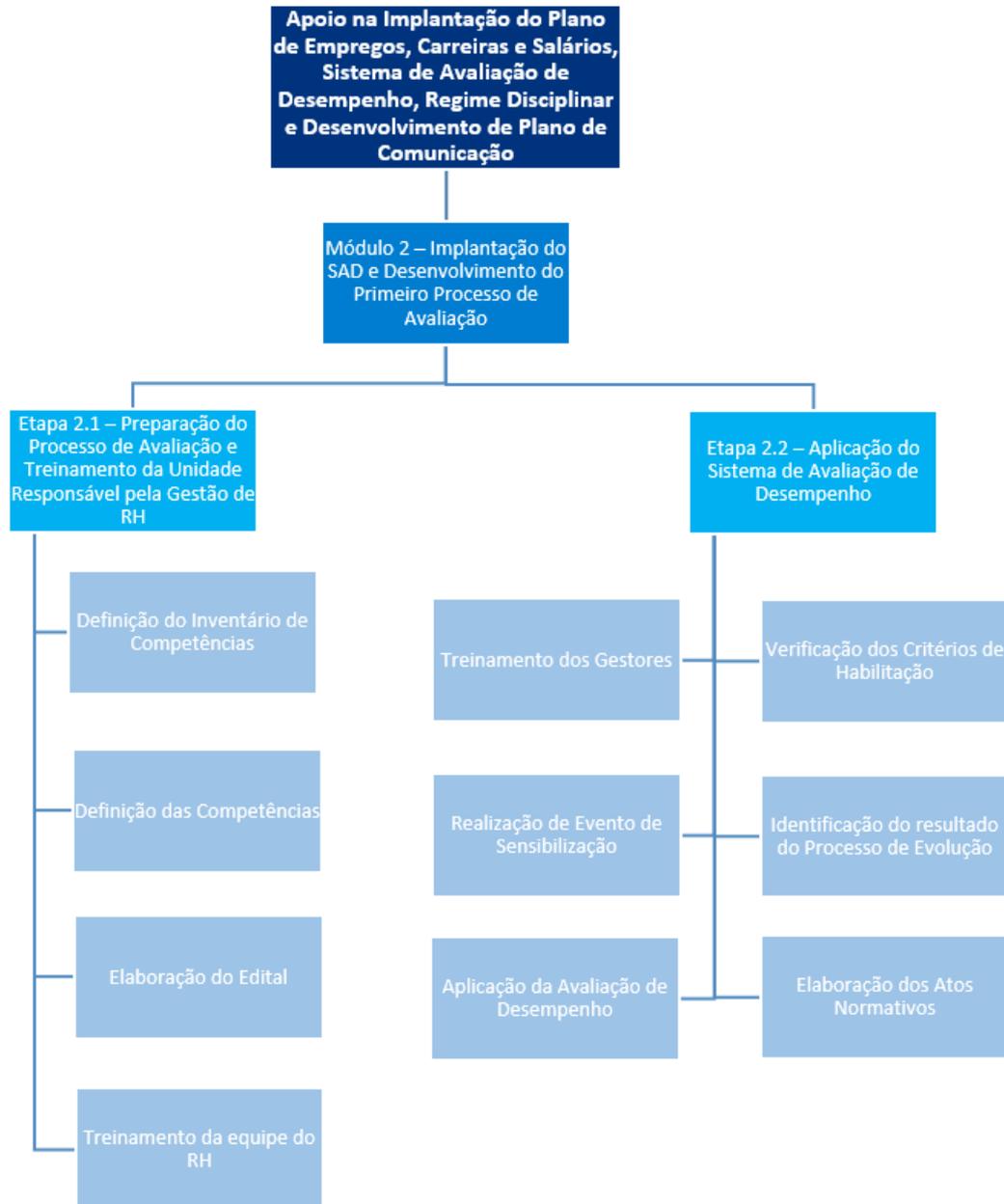
Figura 1.4.2
Detalhamento de Atividades de Trabalho – Módulo 1



Elaboração própria FGV.

As atividades do Módulo 1, referenciadas na **Figura 1.4.2**, são previstas com entrega em 02 (dois) relatórios técnicos, os resultados da Etapa 1.1 constam deste Produto e os resultados referentes à Etapa 1.2 constarão do Produto 2, com previsão de entrega para o dia 01 de janeiro de 2024.

Figura 1.4.3
Detalhamento de Atividades de Trabalho – Módulo 2

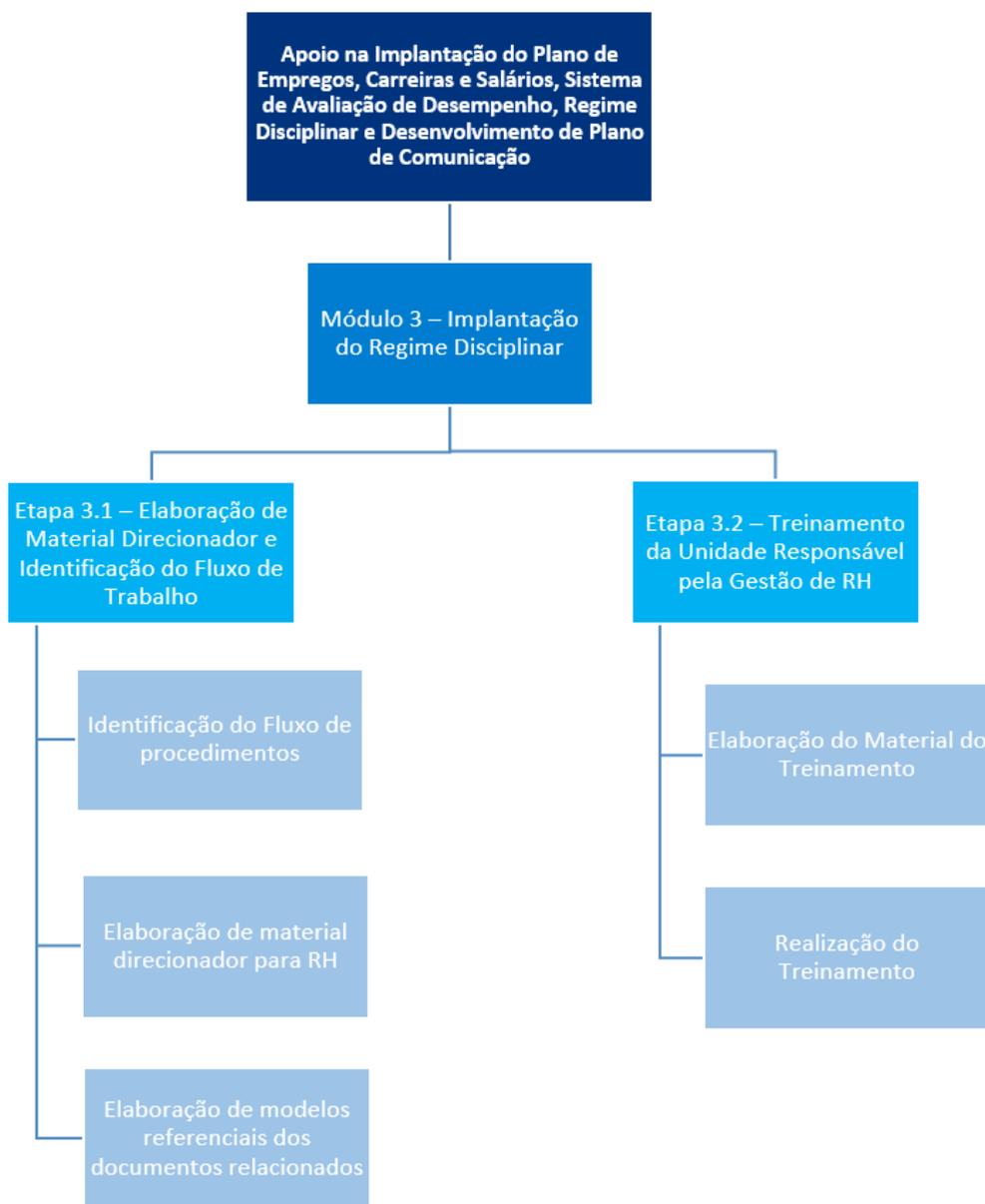


Elaboração própria FGV.

As atividades do Módulo 2 se iniciam no terceiro mês do projeto, se desenvolvendo até o último mês. Os resultados da Etapa 2.1 deverão contar do Produto 2, com entrega prevista para 01 de janeiro de 2024. Já os resultados da Etapa 2.2 deverão constar de forma preliminar ou parcial dos

Produtos 2 e 3, com entregas previstas para janeiro e março de 2024 e de forma consolidada no Produto 4, previsto para 01 de maio de 2024.

Figura 1.4.4
Detalhamento de Atividades de Trabalho – Módulo 3

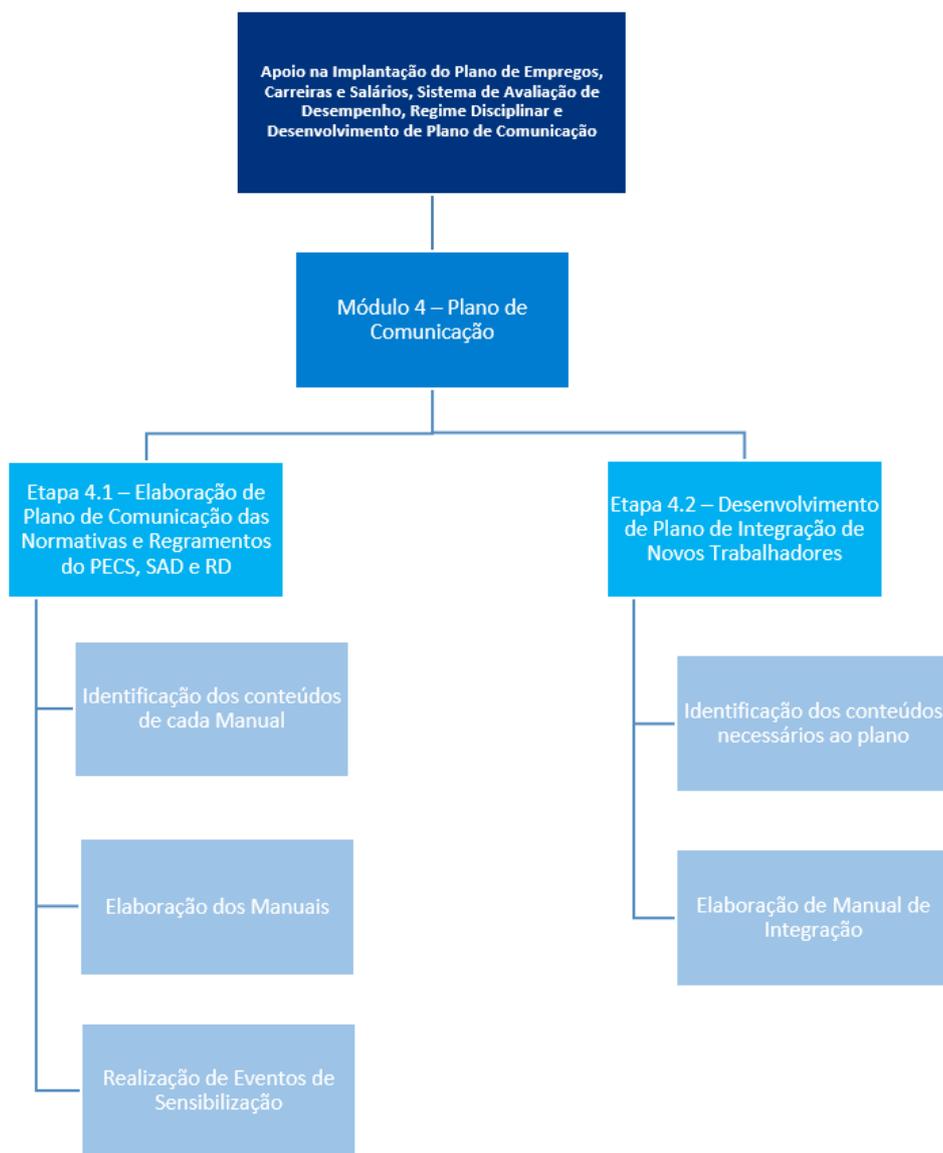


Elaboração própria FGV.

O Módulo 3 também tem suas atividades iniciadas a partir do terceiro mês do projeto. Os resultados da Etapa 3.1 constarão de 02 (duas) entregas, a primeira preliminar ou parcial, no Produto 2, em

01 de janeiro de 2024, e a segunda, consolidada, no Produto 3, em 01 de março de 2024. No caso dos resultados da Etapa 3.2, a entrega preliminar ou parcial constará do Produto 3 e os resultados consolidados estarão no Produto 4, em 01 de maio de 2024.

Figura 1.4.5
Detalhamento de Atividades de Trabalho – Módulo 4



Elaboração própria FGV.

As atividades referentes ao Módulo 4, em suas 02 (duas) etapas constarão em entregas preliminares ou parciais desde este Produto até o Produto 3, tendo sua entrega consolidada apresentada no Produto 4, em 01 de maio de 2024.

2. Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários – PECS

Neste capítulo apresenta-se o resultado das atividades do Módulo 1 – Implantação do PECS realizadas até o momento.

2.1 Identificação do PECS para Implantação

Neste item apresenta-se a identificação de elementos essenciais para a realização da implantação do PECS e enquadramento dos trabalhadores do **CRP-SP**. São abordados, portanto: (i) alterações do PECS; (ii) quadro de empregos em vigor; (iii) tabelas salariais aplicáveis; (iv) sistemas aplicados pela área responsável de recursos humanos; e (v) demandas e lacunas apresentadas pelo **CRP-SP**.

ALTERAÇÕES DO PECS

O Plano de Empregos, Careiras e Salários (PECS) do **Conselho Regional de Psicologia de São Paulo – CRP-SP** foi aprovado em 29 de agosto de 2022 por meio da Resolução CRP n. 003/2022 que tratou da Estrutura Administrativa e do Quadro de Gestão do Conselho Regional de Psicologia da 6ª Região – CRP-06. Essa resolução trouxe as diretrizes de uma nova Estrutura Organizacional Verticalizada e Otimizada com um atualizado Quadro de Gestão, novas funções de (iii) Coordenador, (iv) Líder de Equipe e (v) Pregoeiro, divisão das funções de Chefia, Confiança, Assessoramento e Controle, atualização da Política Salarial da Proposta de Quadro de Empregos, com previsão de Quadro suplementar e possibilidades de terceirização. Previu, também, uma nova Tabela Salarial e Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) com subdivisão de grupos educacionais e atribuição de pontuações. *A posteriori*, algumas Resoluções que geram impacto no PECS foram expedidas, conforme abaixo prelecionado.

Em 28 de fevereiro de 2023, a Resolução CRP n. 002/2023 excluiu do Quadro de Empregos (Suplementar – para extinção na vacância) de Profissional de Suporte Técnico – PST previsto na Resolução n. 003/2022, passando a ser denominado de Profissional de Suporte Administrativo. Também prorrogou o prazo para a vigência da Resolução n. 003/2022 até 28 de maio de 2023.

Em 08 de agosto de 2023, a Resolução CRP n. 004/2023 acrescentou o perfil de Técnico em Segurança do Trabalho no emprego de Técnico Especializado em Suporte Administrativo e o perfil de Compras e Licitações no emprego de Analista em Gestão.

IDENTIFICAÇÃO DO QUADRO DE EMPREGOS

No **Quadro 2.1.1** apresenta-se o quadro de empregos atualmente vigente para o **CRP-SP**.

Quadro 2.1.1
Quadro de Empregos Atual

Emprego	Perfil	Requisito	Vagas
Profissional de Suporte Administrativo	Suporte Administrativo	Ensino Médio Completo	60
Técnico Especializado em Suporte Administrativo	Técnico em Administração	Ensino Médio Técnico Completo	48
	Técnico em Secretariado		
	Técnico em Biblioteconomia		
	Técnico de Segurança do Trabalho		
	Técnico em Contabilidade		
Analista em Gestão	Técnico em Tecnologia da Informação e Comunicação	Ensino Superior Completo	20
	Administrador		
	Secretariado Executivo		
	Analista Financeiro		
	Comunicação		
Especialista em Gestão	Compras e Licitações	Ensino Superior Completo	20
	Gestão Documental		
	Advogado		
	Contador		
Especialista Técnico	Tecnologia da Informação e Comunicação	Ensino Superior Completo	70
	Psicólogo		

Elaboração própria FGV.

TABELAS SALARIAIS VIGENTES

Na reunião de *kick off*, bem como na reunião com o Grupo de Trabalho, foi confirmado que o **CRP-SP** não havia implantado as novas tabelas salariais, mantendo as previsões anteriormente

praticadas. A **FGV** solicitou as tabelas salariais vigentes, mas até o fechamento deste Produto não houve entrega por parte do **CRP-SP**.

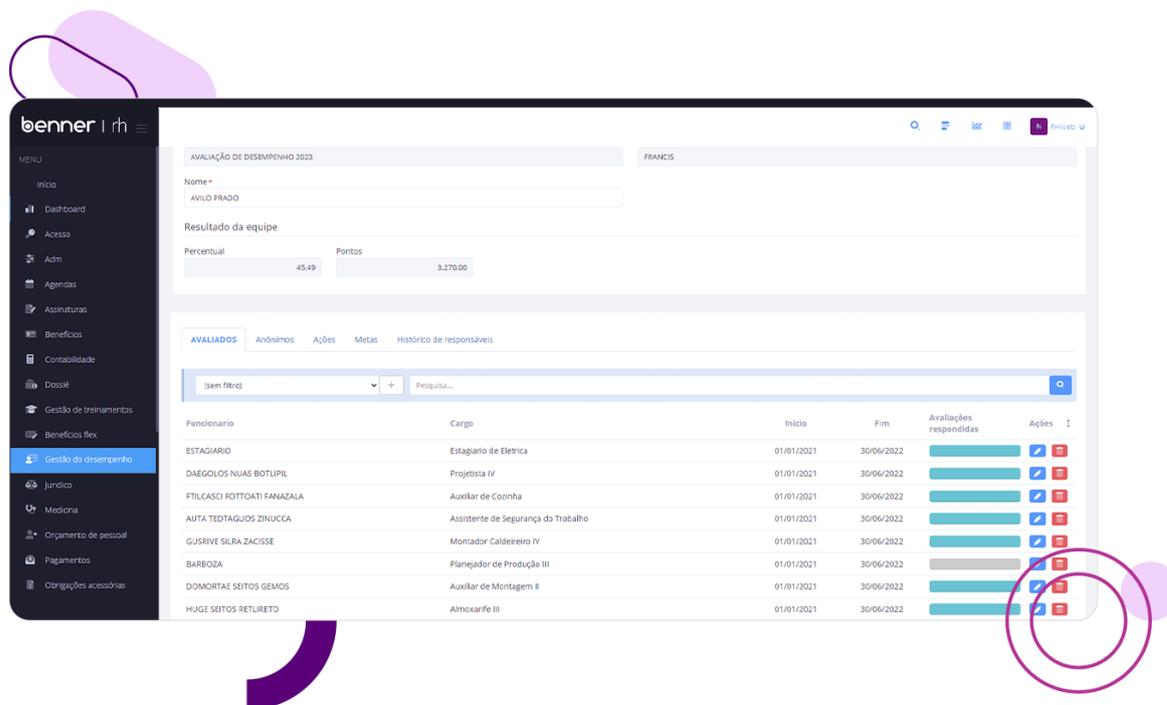
SISTEMAS UTILIZADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Na reunião com o GT o **CRP-SP** informou que utiliza o sistema eletrônico de gestão de recursos humanos da Benner¹, que possui ferramentas para:

- ▣ Gestão de folha de pagamento;
- ▣ Controle de jornada;
- ▣ Gestão de benefícios;
- ▣ Gestão de medicina e segurança do trabalho;
- ▣ Gestão de treinamentos e capacitação; e
- ▣ Realização de avaliação de desempenho.

Figura 2.1.1

Layout da Ferramenta de Avaliação de Desempenho Utilizado pelo CRP-SP



Fonte: <https://www.benner.com.br/rh-sistema/>.

1 Disponível em: <https://www.benner.com.br/rh-sistema/>

O **CRP-SP** solicitou a análise da **FGV** quanto à viabilidade e conveniência de utilização deste sistema, já aplicado pela instituição, ao sistema de avaliação de desempenho.

DEMANDAS E LACUNAS APONTADAS PELO CRP-SP

Na reunião de *kick off* o grupo gestor apontou a necessidade de realização de reunião específica para mapear novas alterações ao PECS de modo a atender necessidades e demandas identificadas entre a aprovação da Resolução n. 003/2022, de 29 de agosto de 2023. Até o momento de fechamento deste Produto não foi agendada reunião com o grupo gestor em razão da indisponibilidade de agenda no período. A realização desta reunião é de extrema importância para a evolução dos trabalhos referentes a esse módulo.

Ademais, o grupo gestor indicou que houve aprovação de novo Acordo Coletivo de Trabalho, prevendo novas vantagens para os trabalhadores do **CRP-SP**.

2.2 Enquadramento dos Trabalhadores

Em 25 de setembro de 2023, a **FGV** solicitou ao **CRP-SP** o envio de dados de cadastro e folha de pagamento para realização dos estudos de enquadramento dos trabalhadores. A base de dados contempla as planilhas constantes da **Figura 2.2.1 a 2.2.3**.

Figura 2.2.3

Base de Dados – Planilha Definições

	seq.	Informações	Definições e exemplos
CADASTRO	1	Matrícula e/ou Registro Funcional	Informar o número de matrícula ou registro do colaborador
	2	NOME do Colaborador	Informar o nome completo do colaborador
	3	Data de Nascimento	Informar a data de nascimento do colaborador (deve conter o ano)
	4	Gênero	Informar o gênero do colaborador
	5	Data admissão ou ingresso no cargo	Data de ingresso na instituição
	6	Tempo Efetivo Exercício	Tempo utilizado para pagamento de ATS e aposentadoria, por exemplo
	7	Escolaridade do Servidor	Informar a escolaridade atual do Colaborador
	8	Cód. da Unidade Organizacional	Código da unidade de lotação
	9	Nome da Unidade Organizacional (Secretaria de lotação)	Unidade em que atua (lotação)
	10	Unidade da Secretaria (lotação)	Código da Unidade de Pagamento
	11	Cód. Cargo	Depto, Setor, etc. onde está lotado, conf. Folha de Pag.
	12	Cargo	Quando existe uma codificação dos cargos
	13	Escolaridade do Cargo	Nome do Cargo
	14	Perfil do Cargo (caso exista)	Função ou profissão
	15	Cód. CBO-2002 do Cargo	Classificação do cargo conforme CBO 2002
	16	Jornada do Cargo	Jornada (mensal ou semanal)
	17	Vínculo (Estatutário, Eletivo, Comissão, Temporário, Cedido)	Estatutário, Temporário, Eletivo (Agente Político), Estagiário, etc.
	18	Categoria = Grupo Ocupacional	Administrativo, Operacional, Magistério, Guarda, etc.
	19	Padrão ou Ref. Salarial	correspondente ao cargo permanente/efetivo
	PAGAMENTOS	20	Vencimento Base Mensal Contratado
21		Data nomeação/designação Cargo em Comissão ou Função de Confiança	data de início da designação
22		Nome da Função de Confiança (apenas para efetivos)	Informar o título da função de confiança
23		Vencimento Base da Função de Confiança (apenas para efetivos)	Valor recebido pela designação: vencimento base ou verba específica
24		Nome do Cargo em Comissão (apenas para efetivos)	data de início no atual comissionamento
25		Vencimento Base do Cargo em Comissão (apenas para efetivos)	Valor recebido pela nomeação: vencimento base ou verba específica
26		Carga Horária Mensal (jornada) Praticada	Carga horária mensal executada
27		Vencimento Base Recebido	Vencimento do mês
28		% Adicional por Tempo de Serviço (ATS)	Informar o percentual atual do adicional por tempo de serviço
29		Valor ATS	Informar o valor do adicional por tempo de serviço
30		Valor 6a Parte	Informar o valor da 6a parte
31		% Função Gratificada	Informar percentual da Gratificação de função quando for o caso
32		Função Gratificada	Valor da Gratificação de função quando for o caso
33		% da Insalubridade	Informar o percentual atual da insalubridade
34		Valor Insalubridade	Informar o valor da insalubridade
35		% Periculosidade	Informar o percentual atual da periculosidade
36		Valor Periculosidade	Informar o valor da periculosidade
37	Adicional Noturno	Informar o valor do adicional noturno	

Elaboração própria FGV.

Até o momento de fechamento deste Produto, o **CRP-SP** ainda não havia retornado à solicitação de base de dados.

3. Plano de Comunicação

As atividades referentes ao Módulo 4 – Plano de Comunicação iniciam-se no período de abrangência da elaboração deste Produto. Para este Módulo são previstos preliminarmente os seguintes materiais:

- ▣ **Manual do Plano de Empregos, Carreiras e Salários – PECS:**
 - ▣ Objeto: explicação quanto aos conceitos, elementos e procedimentos previstos no PECS, com maior destaque ao quadro de empregos, tabelas salariais e regras de evolução na carreira;
 - ▣ Público-alvo: todos os empregados do **CRP-SP**;
 - ▣ Abordagem: apresentação dos conceitos e procedimentos e elucidação de dúvidas.

- ▣ **Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD:**
 - ▣ Objeto: explicação quanto aos conceitos, etapas e resultados previstos no SAD, com enfoque à forma de realização da avaliação de desempenho;
 - ▣ Público-alvo: todos os empregados do **CRP-SP**;
 - ▣ Abordagem: apresentação dos conceitos e procedimentos e elucidação de dúvidas.

- ▣ **Manual do Regime Disciplinar – RD:**
 - ▣ Objeto: explicação quanto aos conceitos, elementos e procedimentos previstos no RD, com enfoque às penalidades e procedimentos (sindicância e processo administrativo disciplinar);
 - ▣ Público-alvo: todos os empregados do **CRP-SP**;
 - ▣ Abordagem: apresentação dos conceitos e procedimentos e elucidação de dúvidas.

- ▣ **Manual de Integração de Novos Trabalhadores:**
 - ▣ Objeto: explicação quanto aos principais conceitos e elementos da organização do **CRP-SP**;
 - ▣ Público-alvo: empregados ingressantes no **CRP-SP**;
 - ▣ Abordagem: promover a integração dos novos trabalhadores quanto ao conhecimento das normativas, práticas e posturas organizacionais.

Na reunião de *kick off* o grupo gestor informou a existência de material preliminar, de elaboração do próprio **CRP-SP**, voltado à integração dos novos trabalhadores. A **FGV** solicitou o envio do material anteriormente utilizado pelo **CRP-SP** neste processo.

Atualmente o **CRP-SP** encontra-se com 02 (dois) concursos ativos, prevendo o ingresso de novos trabalhadores para o ano de 2024.

ANEXOS

Anexo I – Comunicação Acerca de Métodos de Autocomposição

Prezada Rute,

Primeiramente reiteramos nosso entusiasmo de acompanhar o CRP-SP na implantação do plano de empregos, carreiras e salários recentemente aprovado pela plenária da casa. Reafirmamos nosso compromisso em oferecer nossa expertise para construção de ferramentas que possibilitem/facilitem a política de gestão de pessoas de forma humana, gentil e que enfrente de forma efetiva os problemas mapeados na gestão do CRP-SP, melhorando a prestação do serviço público.

Diante do questionamento levantado, entendemos ser necessário lembrar em que contexto se inseriu a recomendação pela revisão da normativa que trata do Regime Disciplinar, bem como qual a correta forma de sua aplicação.

No projeto realizado pela FGV junto ao CRP-SP foram analisados os dados de cadastro de todo o Quadro Funcional da instituição e um dos primeiros problemas encontrados e que demandou maior atenção da equipe se refere às ausências computadas. Logo no Produto 2 a FGV endereçou a tendência de crescimento do número de ausências quando considerados os anos de 2018 a 2020. Essa situação ensejou a elaboração de estudo de absenteísmo no CRP-SP que revelou que o quantitativo de trabalhadoras efetivas ausentes era proporcional ao número de trabalhadoras temporárias contratadas pela casa. Altos índices de absenteísmo se relacionam com ausência de mecanismos de controle e responsabilização pelas ausências e pelo prejuízo à prestação do serviço público decorrente.

Para além da análise dos dados de cadastro, a FGV realizou entrevistas de percepção com as gestoras das unidades que compõem o CRP-SP. Nessas ocasiões foram relatadas diferentes situações de indisciplina e insubordinação às gestoras e questionamentos a aspectos de sua liderança, algumas delas com menções de violência verbal envolvida. Essa verificação foi apresentada ao CRP-SP no diagnóstico situacional, constante do Produto 3 entregue pela FGV.

Neste documento, a FGV apresentou os eixos de diagnóstico encontrados, sendo um deles a 'Permissividade Institucional/Formal', definida em dois conceitos: (i) ausência de mecanismos de gestão que assegurem a responsabilização e pleno funcionamento da unidade; e (ii) invisibilidade hierárquica, ou resistência quanto à estrutura de comando. Esse diagnóstico foi identificado a partir de relatos de 07 das 10 entrevistadas.

A partir desse diagnóstico, a FGV no próprio Produto 3 sinalizou para a necessidade de revisão dos mecanismos de disciplina, visando equipar as gestoras com todo o ferramental necessário para realizar seus processos de trabalho e promover a responsabilização por condutas impróprias pelas vias técnico-jurídicas corretas, além de permitir política de gestão de pessoas que vise à boa prestação do serviço público e bem-estar das trabalhadoras na realização de seus papéis.

A ausência de responsabilização de trabalhadoras que apresentam comportamentos inadequados e de insubordinação mina a autoridade da gestora e fragiliza a gestão dos processos de trabalho, pois repercute sentimento de impunidade e ausência de controle institucional.

Assim, o Regime Disciplinar do CRP-SP foi revisado buscando ser mecanismo útil à gestão para (i) estabelecer os comportamentos e práticas devidos pelo Quadro Funcional; (ii) elucidar comportamentos e práticas impróprios; e (iii) definir as penalidades disciplinares decorrentes e o rito de sua aplicação.

É necessário lembrar aqui que o regime disciplinar não deve ser usado como primeira ferramenta de conformação de comportamentos inadequados. Diante de uma conduta imprópria a gestora possui outras formas de composição do conflito, envolvendo o diálogo, a advertência verbal, a conversa com a gestora da instância superior entre outras.

As primeiras linhas de ajuste de conduta indevida envolvem mecanismos mais relacionados à capacidade de gestão e diálogo. Nesta seara se enquadram os meios de autocomposição, podendo envolver inclusive a mediação. No entanto, diante de situações reiteradas de comportamentos previstos no regime disciplinar, esse mecanismo pode e deve ser utilizado para manutenção de condições saudáveis de trabalho para gestora, colegas, a instituição como um todo e a própria trabalhadora envolvida. O regime disciplinar, portanto, se enquadra como último recurso para corrigir situações inadequadas no ambiente de trabalho.

Cumprido destacar ainda que o regime disciplinar permite mecanismos de ampla defesa e contraditório, podendo envolver até mesmo a constituição de advogado, garantindo todos os direitos da trabalhadora envolvida.

Diante do exposto, então, a FGV entende que a inclusão de mecanismos de autocomposição no bojo da normativa do regime disciplinar representa enfraquecimento do mecanismo, repetindo mais

uma vez mecanismos já utilizado à exaustão pela gestora no tratamento da questão. Recomenda-se a utilização de meios de autocomposição como a mediação e outras ferramentas dentro da esfera da gestão, mas diante de seu esgotamento, deve-se ter normativo firme que permita a responsabilização de atos inadequados.

Assim, caso seja desejo da instituição, recomenda-se a previsão dos meios de autocomposição como uma política de gestão da instituição, em normativo separado, podendo envolver inclusive a formação das gestoras do CRP-SP para operar tais mecanismos e fazer melhor uso deles no processo de enfrentamento de situações de indisciplina e insubordinação.

Visando minimizar as situações graves relatadas nas entrevistas de percepção, recomenda-se a manutenção da minuta do regime disciplinar como está, servindo como mecanismo de proteção da gestão, responsabilização de condutas e garantia de ambiente de trabalho saudável a todas.

Fazemos votos de que a questão seja logo solucionada.

Atenciosamente,

**Andressa
Melo Amancio
Ferreira**



Técnica de Projetos
Projects Technician

FGV Projetos



+55 11 3799 4170

+55 11 97211-7410

andressa.melo@fgv.br

Av Paulista, 1294 – 15º andar
Bela Vista – São Paulo (SP)

Anexo II – Apresentação Reunião Grupo de Trabalho 21.09.2023

Apoio na Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários, Sistema de Avaliação de Desempenho, Regime Disciplinar e Desenvolvimento de Plano de Comunicação

Reunião com Grupo de Trabalho

21 de setembro de 2023

Agenda da Reunião

1. Apresentação da Equipe da FGV;
2. Apresentação dos componentes do GT;
3. Retomada do Projeto Anterior e seu Aditivo;
4. Apresentação dos Objetivos do atual Projeto;
5. Dados Necessários e Cronograma;
6. Forma de Comunicação e Periodicidade das Reuniões.

Equipe da FGV

Carlos Oscar – Gerente Executivo

Pedro Buck - Coordenador

Equipe Técnica:

Andressa Melo
Beatriz Oliani
César Aleluia
Marco Mirandola
Sami Sousa

Grupo de Trabalho - GT

Grupo formado por trabalhadoras do RH

Objetivo de acompanhar o projeto desde o início para compreensão das etapas, transferência de conhecimento e replicação após o encerramento do projeto.

Projeto Anterior

Revisão da Estrutura Organizacional e Quadro de Empregos Estruturais;

Revisão do PECS e definição de Sistema de Avaliação de Desempenho;

Definição de Módulo de Terceirização;

Aditivo – Definição de Regime Disciplinar

Projeto Atual

Data de Início: 01/09/2023

Duração: 08 meses

Entregas: 04 Produtos – Relatórios Técnicos

01 Etapa Preliminar

04 Módulos de Trabalho

Objetivo: Implantação do PECS, SAD, RD e Desenvolvimento do Plano de Comunicação

Etapa Preliminar

Etapa Atual

Planejamento do Projeto

Ajustes de Cronograma

Definição do Grupo de Trabalho

Módulo 1 – Implantação do PECS

Etapa 1.2 – Identificação e Integração dos Elementos do PECS para Implantação:

- Verificar ambiente do CRP e relações com Sindicato, MPT e trabalhadoras (experientes e ingressantes);
- Identificar e consolidar as alterações realizadas no PECS e estrutura;
- Realizar reuniões com Sindicato e trabalhadoras para explicação do PECS;

Prazo: Outubro

Etapa 1.2 – Enquadramento e Aplicação dos demais Elementos do PECS:

- Enquadramento das trabalhadoras;
- Elaboração de ementário – com memória de cálculo do enquadramento;
- Aplicação dos demais elementos do PECS;

Prazo: Dezembro

Módulo 2 – Implantação do SAD e 1º Processo

Etapa 2.1 – Preparação do Processo de AD e Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH:

- Elaboração dos editais;
- Revisão dos formulários de avaliação;
- Alinhamento de pressupostos com a equipe de RH (verificação dos usos do SAD);
- Identificação da árvore de chefias;
- Definição da Comissão de Gestão de Pessoas;
- Elaboração do cronograma do SAD.

Prazo: Dezembro

Módulo 3 – Implantação do Regime Disciplinar

Etapa 3.1 – Elaboração de Material Direcionador e Identificação do Fluxo de Trabalho:

- consolidação do ato normativo;
- elaboração do material direcionador para uso do RD;
- elaboração do material para treinamento;
- definição do grupo de interesse;
- desenho do fluxo de trabalho;

Prazo: Novembro a Fevereiro

Etapa 3.2 – Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH:

- realização do treinamento da equipe – 02 sessões de 04 horas cada;

Prazo: Janeiro a Março

Módulo 2 – Implantação do SAD e 1º Processo

Etapa 2.2 – Aplicação do SAD

- Evento de sensibilização com as trabalhadoras para explicar o processo – 01 presencial e 01 online;
- Treinamento das chefias – 01 sessão de 04 horas;
- Treinamento e acompanhamento da Comissão de Gestão de Pessoas;
- Realização da avaliação;
- Acompanhamento dos recursos;
- Consolidação dos resultados;

Prazo: Dezembro a Abril

Módulo 4 – Plano de Comunicação

Etapa 4.1 – Elaboração do Plano de Comunicação das Normativas e Regramentos do PECS, SAD e RD:

- elaboração de plano de comunicação quanto às normativas do PECS – o que prevê, o que abrange, quais são as informações;
- elaboração de plano de comunicação quanto às normativas do SAD – o que prevê, o que abrange, quais são as informações;
- elaboração de plano de comunicação quanto às normativas do RD – o que prevê, o que abrange, quais são as informações;

Prazo: Outubro a Abril

Módulo 4 – Plano de Comunicação

Etapa 4.2 – Desenvolvimento de Plano de Integração de Novos Trabalhadores:

- realização de reuniões com agentes de interesse para identificar pontos importantes para onboarding;
- elaboração de material de onboarding;
- realização de 03 sessões presenciais com 02 horas cada

Prazo: Outubro a Abril

Dados Necessários

Dados de Comunicação dos Componentes do GT

Identificação das Chefias de cada área

Dados de Cadastro e Folha de Pagamento

Cronograma

Discriminação	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Módulos e Etapas de Trabalho								
Etapa Preliminar - Planejamento do Projeto								
Módulo 1 - Implantação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários - PECS								
Etapa 1.1 - Identificação e Integração dos Elementos do PECS para Implantação								
Etapa 1.2 - Enquadramento e Aplicação dos Demais Elementos do PECS								
Módulo 2 - Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD e Desenvolvimento do Primeiro Processo de Avaliação								
Etapa 2.1 - Preparação do Processo de Avaliação de Desempenho e Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH								
Etapa 2.2 - Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho								
Módulo 3 - Implantação do Regime Disciplinar - RD								
Etapa 3.1 - Elaboração de Material Direcionador e Identificação do Fluxo de Trabalho								
Etapa 3.2 - Treinamento da Unidade Responsável pela Gestão de RH								
Módulo 4 - Plano de Comunicação								
Etapa 4.1 - Elaboração de Plano de Comunicação das Normativas e Regimentos do PECS, SAD e Regime Disciplinar								
Etapa 4.2 - Desenvolvimento de Plano de Integração de Novos Trabalhadores								
Produtos								
Produto 1 - Planejamento do Projeto e Integração do PECS								
Produto 2 - Implantação do PECS e Preparação do SAD								
Produto 3 - Realização da Avaliação de Desempenho e Material Direcionador do Regime Disciplinar								
Produto 4 - Resultado da Avaliação de Desempenho, Treinamento do Regime Disciplinar, e Plano de Comunicação								

Comunicação e Periodicidade

Grupo de Whastapp específico;

Reuniões quinzenais de forma remota.

Muito obrigada!

Carlos Oscar Aguietas Lopes

Andressa Melo – andressa.melo@fgv.br

Sami Sousa – samaerika.sousa@fgv.br



Carlos Oscar Aguietas Lopes
Gerente Executivo

0951-23 Produto 1 pdf

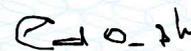
Código do documento 64b73dab-f72e-4bcd-822d-f3068d0408ed



Assinaturas



CARLOS OSCAR AGUIEIRAS LOPES
carlos.aguietas@fgv.br
Assinou



Eventos do documento

31 Oct 2023, 16:46:47

Documento 64b73dab-f72e-4bcd-822d-f3068d0408ed **criado** por NATHALIA BARBOSA DA SILVA (64ec87d0-e8e4-4d03-91a7-1886aff533b0). Email:nathalia.dasilva@fgv.br. - DATE_ATOM: 2023-10-31T16:46:47-03:00

31 Oct 2023, 16:47:11

Assinaturas **iniciadas** por NATHALIA BARBOSA DA SILVA (64ec87d0-e8e4-4d03-91a7-1886aff533b0). Email:nathalia.dasilva@fgv.br. - DATE_ATOM: 2023-10-31T16:47:11-03:00

31 Oct 2023, 16:54:08

CARLOS OSCAR AGUIEIRAS LOPES **Assinou** (7fb92c8f-1ec6-4f28-bf99-9397554c875f) - Email: carlos.aguietas@fgv.br - IP: 177.189.122.24 (177-189-122-24.dsl.telesp.net.br porta: 8846) - Documento de identificação informado: 232.684.688-53 - DATE_ATOM: 2023-10-31T16:54:08-03:00

Hash do documento original

(SHA256):e7bee8b75da62f3086b71ec4d3df5e7a39fd9ea467f143e7641658b421495f14

(SHA512):3b9bd994455aaa53f0a58977c01bedfb54deb76efaa8ca5c1811244f30f98a7887eef5744a83eab1c9ed0b1b53a1c998df50e008c1c50ea37e3aeb8aab462d77

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima

Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign