
DOCUMENTO I

**AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE
INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE –
INVESTE SÃO PAULO**

**PLANO DE CARGOS,
CARREIRA E
REMUNERAÇÃO (PCR).**

Novembro 2013

ÍNDICE

1	APRESENTAÇÃO	3
2	CONCEITOS BÁSICOS	4
3	OBJETIVOS	6
3.1	Objetivos específicos do PCR.....	6
4	REFERENCIAIS ORIENTADORES PARA A GESTÃO DO PCR.....	7
4.1	Princípios	7
4.2	Diretrizes	7
4.3	Gestão Estratégica de Pessoas	7
5	ESTRUTURA DO CARGO	9
5.1	Modelagem do Cargo.....	9
5.2	Atribuições e Responsabilidades	9
5.3	Níveis de Complexidade	10
5.4	Requisitos de Acesso.....	10
5.5	Especificações do Cargo.....	10
5.6	Estrutura Salarial.....	10
5.7	Ingresso e Movimentação na Carreira	11
6	ESTRUTURA DAS FUNÇÕES EM COMISSÃO	13
6.1	Modelagem das Funções em Comissão	13
6.2	Atribuições e Responsabilidades	14
6.3	Ingresso nas Funções em Comissão	14
6.4	Remuneração das Funções em Comissão	14
7	DISPOSIÇÕES FINAIS	16
	ANEXOS.....	17
	Anexo I - Descrição do Cargo Analista de Investimentos e Competitividade	18
	Anexo II - Descrição das Funções em Comissão	28
	Anexo III - Tabela Salarial do Cargo Analista de Investimentos e Competitividade...	38
	Anexo IV - Tabela da Remuneração das Funções em Comissão	2
	Anexo V - Linhas de Transformação	3
	Anexo VI – Termo de Opção	4
	Anexo VII – Dimensionamento do Quadro de Pessoal.....	5

1 APRESENTAÇÃO

O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCR da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Investe São Paulo, apresentado neste documento, define os mecanismos de atração, desenvolvimento, valorização e retenção de profissionais que concorram para que a Agência cumpra a sua missão institucional.

Na gestão do PCR, a área de gestão de pessoas terá um papel fundamental, tornando-se um parceiro estratégico das demais áreas, pois se criam as possibilidades de dotar os quadros da Investe São Paulo com pessoal qualificado, necessário ao atendimento das suas demandas atuais e futuras.

A excelência profissional dos empregados da Investe São Paulo estará garantida pelas regras de desenvolvimento na carreira, baseadas exclusivamente no aumento do patrimônio de conhecimentos e de habilidades do empregado e da sua capacidade em traduzir esse patrimônio em resultados efetivos.

Pelas regras do PCR, o empregado precisará desenvolver sua capacidade profissional, adquirir condições para exercer atividades com níveis de complexidade cada vez maiores, para poder se habilitar à promoção no cargo. O pressuposto é que o desenvolvimento contínuo dos empregados conduzirá ao desenvolvimento, também contínuo, da Agência.

O PCR também trata das funções em comissão. Com as funções, as amarras existentes na gestão do cargo poderão ser amenizadas, ou eliminadas, pela sua utilização estratégica. Isto porque, a Investe São Paulo poderá, de maneira rápida, recrutar profissionais para trabalhos temporários e especializados, interna e externamente, assim como poderá destacar os empregados que adquiram as condições para contribuir além das atribuições e responsabilidades do cargo.

Para a elaboração do Plano foram consideradas as especificidades da Agência e do seu ambiente de atuação, nos seguintes aspectos fundamentais:

- a) a necessidade de a Investe São Paulo possuir flexibilidade organizacional;
- b) a necessidade do aumento da capacidade de desenvolvimento e de inovação das pessoas; e
- c) a necessidade de se criar instrumentos de gestão de pessoas que concorram para que a Agência possa superar os desafios apontados no planejamento estratégico.

O PCR se constitui, portanto, em um instrumento estratégico de gestão e poderá ser decisivo para que a Investe São Paulo, então, possa cumprir os seus planos, metas e compromissos assumidos em dotar o Estado de São Paulo dos investimentos necessários ao seu contínuo desenvolvimento.

2 CONCEITOS BÁSICOS

Neste PCR são adotados os seguintes conceitos:

- a. Avaliação - consiste na verificação formal e sistemática dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho e de desenvolvimento estabelecidos.
- b. Captação de Pessoas - conjunto de procedimentos que visa atrair e selecionar candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e funções em comissão na Investe São Paulo.
- c. Cargo – conjunto de ações e tarefas quanto à natureza do trabalho, a complexidade e as competências exigidas para a sua execução. Os cargos são de natureza permanente, e acompanham a trajetória do profissional durante sua permanência na organização. Os cargos reúnem informações relacionadas à formação, experiência, conhecimento, situação funcional e processo seletivo.
- d. Carreira – conjunto de atribuições e responsabilidades hierarquizado segundo os seus níveis de complexidade. Indica a trajetória que o empregado deverá percorrer ao longo de sua vida profissional na Agência.
- e. Competência - é a mobilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que agreguem valor aos resultados da Investe São Paulo.
- f. Desenvolvimento de Carreira - corresponde ao processo de crescimento profissional do empregado para assumir e executar atribuições de maior complexidade.
- g. Estrutura Salarial – referências salariais distribuídas por níveis de complexidade inerentes às funções em comissão e ao cargo, estabelecidas a partir do seu valor interno e de sua comparação com o mercado.
- h. Funções em Comissão– são aqueles de natureza temporária, relacionados às atividades e responsabilidades pela gestão técnico-administrativa e por assessoramento técnico-administrativo.
- i. Gratificação de Função em Comissão - valor estabelecido em tabela salarial para remuneração de ocupantes do cargo Analista de Investimentos e Competitividade, que sejam nomeados para ocupar uma função em comissão.

-
- j. Multifuncionalidade - o compromisso de trabalho não se esgota em um elenco específico de atribuições e responsabilidades, previamente estabelecido, voltado para uma única área de trabalho, mas sim em um conjunto amplo, polivalente e interdisciplinar de ações, correlacionado com várias áreas que se nivelam pela exigência de competências individuais e coletivas à sua realização.
 - k. Nível de Complexidade - consiste na hierarquia das atribuições e responsabilidades de um cargo.
 - l. Progressão – movimentação de uma referência salarial para outra, dentro do mesmo nível de complexidade.
 - m. Promoção – movimentação de um nível de complexidade para outro imediatamente superior.
 - n. Qualificador Profissional - especifica o vínculo profissional de natureza especializada, constante do regulamento do processo seletivo, e refere-se a curso superior compatível com as atividades que será desenvolvida.
 - o. Referência Salarial – diferentes valores de salários que compõem a tabela salarial.
 - p. Remuneração – conjunto de valores representados pelo somatório do salário e parcelas adicionais de caráter permanente ou temporário.
 - q. Requisitos de Acesso - consistem no conjunto de requisitos exigidos e desejáveis para o exercício das atividades do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade e das funções em comissão.
 - r. Salário-base - valor estabelecido em tabela salarial para a referência do cargo efetivo ocupado pelo empregado.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivos específicos do PCR.

- 3.1.1 Promover a integração das ações de gestão de pessoas com a missão, metas, planos e estratégias da Investe São Paulo.
- 3.1.2 Orientar as atividades de captação de pessoas.
- 3.1.3 Oferecer parâmetro para que os empregados possam se desenvolver e construir uma carreira de contínuo crescimento profissional e pessoal, agregando valor aos resultados da Agência.
- 3.1.4 Permitir aos empregados a visão de um horizonte profissional com critérios remuneratórios justos e equilibrados.
- 3.1.5 Reconhecer as contribuições das pessoas para os resultados da Investe São Paulo.
- 3.1.6 Oferecer subsídios para a promoção de eventos de desenvolvimento das competências consideradas essenciais para os resultados da Agência.
- 3.1.7 Estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento de capacidades técnicas e gerenciais que contribuam para atingimento dos objetivos estratégicos da Investe São Paulo.
- 3.1.8 Contribuir para a melhoria do clima organizacional dos ambientes da Agência e do nível de satisfação dos empregados.

4 REFERENCIAIS ORIENTADORES PARA A GESTÃO DO PCR

4.1 Princípios

- 4.1.1 As definições estratégicas da Investe São Paulo fornecem os parâmetros para as políticas de gestão de pessoas.
- 4.1.2 A prospecção de investimentos para o Estado de São Paulo depende do desenvolvimento da Agência, que decorre do desenvolvimento dos seus empregados.
- 4.1.3 O patrimônio das competências dos empregados é o principal diferencial para que a Agência possa ser competitiva na captação de investimentos para o Estado de São Paulo.
- 4.1.4 O mérito do empregado se constitui em fator determinante nas práticas de gestão da Investe São Paulo.

4.2 Diretrizes

- 4.2.1 Considerar as situações conjunturais, o mercado, as tendências, os cenários futuros e os processos de mudança, nas atividades de gestão de pessoas da Investe São Paulo.
- 4.2.2 Criar condições para que os objetivos da Agência e de seus empregados sejam convergentes.
- 4.2.3 Fortalecer a valorização dos empregados, criando as condições para que os mesmos se comprometam com resultados e tenham uma relação de longo prazo com a Investe São Paulo.

4.3 Gestão Estratégica de Pessoas

- 4.3.1 A gestão de pessoas na Agência será orientada pela missão, visão, valores e estratégias institucionais, com ênfase em resultados.
- 4.3.2 Na estruturação do cargo e na definição dos demais instrumentos e sistemas de gestão de pessoas, será adotado o conceito de competência, objetivando o contínuo desenvolvimento dos empregados e o aumento da efetividade da ação da Investe São Paulo.

-
- 4.3.3 O desenvolvimento profissional na Agência é responsabilidade compartilhada entre o empregado, o gestor imediato e a área de gestão de pessoas.
- 4.3.4 O desenvolvimento das pessoas será estimulado, buscando conciliar as estratégias e os planos organizacionais com as expectativas de crescimento pessoal e profissional dos empregados.
- 4.3.5 O sistema de remuneração assegurará perspectivas de ganhos compatíveis com as atividades executadas, com o patrimônio individual de competências, com o equilíbrio interno e externo e com a contribuição individual e coletiva para os resultados da Investe São Paulo.
- 4.3.6 Os conflitos serão administrados através da harmonização das relações entre a Agência e os seus empregados e do atendimento aos interesses mútuos.
- 4.3.7 O foco da avaliação é o aperfeiçoamento profissional do empregado e a melhoria contínua dos resultados da Investe São Paulo.
- 4.3.8 A progressão e a promoção dependerão do patrimônio de competências do empregado e do atendimento a requisitos que agreguem valor aos resultados da Agência.

5 ESTRUTURA DO CARGO

5.1 Modelagem do Cargo

5.1.1 Para atender às necessidades da Investe São Paulo, foi estruturado o cargo de Analista de Investimentos e Competitividade, composto por cinco níveis de complexidade e cinco referências salariais para cada um dos níveis.

5.1.2 O cargo Analista de Investimentos e Competitividade, conforme as principais atribuições e responsabilidades estabelecidas no Anexo I (Descrição do Cargo Analista de Investimentos e Competitividade) está estruturado a partir do conceito de multifuncionalidade.

5.1.3 Essa forma de estruturação permite uma maior mobilidade funcional que viabiliza, de um lado, melhores oportunidades de planejamento de carreiras pelos empregados e, de outro, um melhor aproveitamento dos talentos profissionais pela Investe São Paulo, viabilizando:

- a) flexibilidade e mobilidade na alocação dos empregados;
- b) valorização dos talentos e das aptidões pessoais;
- c) integração organizacional;
- d) maximização do potencial das pessoas;
- e) enriquecimento das atribuições;
- f) redução da possibilidade de desvios de função;
- g) crescimento profissional pela ampliação de atribuições.

5.2 Atribuições e Responsabilidades

5.2.1 Uma descrição das principais atribuições e responsabilidades exigidas dos profissionais ocupantes do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade, consta do Anexo I.

5.2.2 A descrição das principais atribuições e responsabilidades do cargo por nível de complexidade, conforme Anexo I, constituem os referenciais para seleção, treinamento, avaliação e outras funções das atividades de gestão de pessoas da Investe São Paulo.

5.2.3 A descrição do cargo contida neste PCR não esgota a amplitude ocupacional do empregado, pois envolve ainda as atribuições e responsabilidades que constaram do processo seletivo e aquelas específicas da área de atuação do empregado, podendo, também, ser enriquecida a qualquer momento, por ato da Diretoria da Investe São Paulo.

5.3 Níveis de Complexidade

5.3.1 Para que haja um parâmetro para gerenciar o desenvolvimento do empregado à medida do seu avanço no cargo de Analista de Investimentos e Competitividade, foram descritos os níveis de complexidade das principais atribuições e responsabilidades, conforme Anexo I, os quais servirão como indicadores do desenvolvimento profissional do empregado e da adequação da referência salarial percebida com a capacidade do empregado em contribuir para os resultados da Investe São Paulo.

5.4 Requisitos de Acesso

5.4.1 Para acessar aos níveis de complexidade do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade, o empregado deverá atender a um conjunto de condições, conforme o Anexo I e o regulamento de progressão e promoção.

5.5 Especificações do Cargo

5.5.1 As especificações do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade foram estabelecidas em duas dimensões:

- a) Ingresso na carreira – considerando os fatores:
 - Habilitação em processo seletivo.
 - Nível de escolaridade superior e sua comprovação.
 - Qualificador que especificará o vínculo profissional de natureza especializada.
 - Outros fatores considerados importantes e constantes dos processos seletivos e dos regulamentos da Investe São Paulo.
- b) Evolução na carreira – considerando os requisitos de acesso.

5.6 Estrutura Salarial

5.6.1 A estrutura salarial do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade é composta por tabela salarial contendo as referências salariais, conforme Anexo III (Tabela Salarial do Cargo Analista de Investimentos e Competitividade).

5.6.2 A tabela salarial do cargo é composta por:

- a) Cinco níveis de complexidade;
- b) Cinco referências salariais em cada nível de complexidade.

5.6.3 Os valores fixados para os salários estão projetados para uma jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais.

5.6.4 Nas hipóteses de jornadas inferiores ao estabelecido no item anterior será observada a proporcionalidade salarial correspondente.

5.7 Ingresso e Movimentação na Carreira

5.7.1 Ingresso

- a) A admissão no cargo far-se-á mediante a aprovação prévia em processo seletivo, observadas as disposições legais sobre a matéria, os requisitos dos cargos, os regulamentos internos e ao que for estabelecido na divulgação do respectivo processo seletivo.
- b) A admissão será efetivada sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e legislação complementar.

5.7.2 Movimentação

- a) A movimentação dos ocupantes do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade dar-se-á por progressão ou por promoção, conforme regulamento da Diretoria da Investe São Paulo.
 - i. A progressão é a passagem do empregado de um nível salarial para outro, imediatamente superior, dentro do mesmo Nível de Complexidade, podendo ocorrer por tempo de serviço ou por merecimento.
 - ii. A progressão dependerá do que for estabelecido em regulamento da Diretoria da Investe São Paulo.
 - iii. A promoção é a elevação do empregado de um para outro Nível de Complexidade, imediatamente superior, e dependerá do preenchimento dos Requisitos de Acesso constantes do Anexo I e do estabelecido em norma pela Diretoria da Investe São Paulo.
- b) A Diretoria da Agência, com base em informação da área de gestão de pessoas, determinará o número de vagas que deverá ser preenchido através da progressão e da promoção.

-
- c) As vagas para as progressões por tempo de serviço serão estabelecidas para todos os ocupantes do cargo de Analista de Investimentos e Competitividade, independente do nível de complexidade, enquanto que as vagas para as progressões por merecimento e para as promoções serão definidas para cada um dos níveis de complexidade.
 - d) Em hipótese alguma poderá haver regressão no nível de complexidade salarial alcançado pelo empregado.

7 DISPOSIÇÕES FINAIS

- 7.1.1 A equivalência entre o cargo de Analista de Investimentos e Competitividade e os cargos anteriormente existentes encontra-se indicada no Anexo V (Linhas de Transformação).
- 7.1.2 A transposição e o enquadramento dos atuais ocupantes dos cargos que compõem o quadro da Investe São Paulo, na nova estrutura remuneratória, serão efetivados de acordo com o valor pago a título de salário.
- 7.1.3 O novo Salário-base de cada empregado é igual ao valor constante do Anexo III, fazendo-se o enquadramento na referência salarial igual ou imediatamente superior ao salário recebido pelo empregado.
- 7.1.4 A definição do novo Salário-Base do empregado determina o Nível de Complexidade de enquadramento do empregado.
- 7.1.5 A formalização dos enquadramentos se efetivará mediante Ato do Presidente da Investe São Paulo, com relação nominal dos empregados, e respectivas situações de enquadramento.
- 7.1.6 Para ser enquadrado neste PCR, o empregado deverá formalizar Termo de Opção, conforme modelo Anexo VI, sendo incompatível o regime remuneratório deste Plano com o regime remuneratório dos não optantes.
- 7.1.7 O dimensionamento do cargo Analista de Investimentos e Competitividade e das funções em comissão fica determinado conforme Anexo VII.
- 7.1.8 O impacto financeiro da presente proposta, sobre as despesas de pessoal da Investe São Paulo, considerando a implantação imediata das novas tabelas, está demonstrado no Anexo VIII.
- 7.1.9 As alterações deste Plano, que não impliquem em aumento da folha de pagamento, de salários ou benefícios, poderão ser efetuadas por ato interno da Diretoria da Investe São Paulo.

ANEXOS

**Anexo I - Descrição do Cargo Analista de Investimentos e
Competitividade**

Cargo: ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, Nível de Complexidade I

Principais Atribuições e Responsabilidades

- Acompanhar o desenvolvimento das tecnologias utilizadas nas atividades da unidade de atuação.
- Apoiar as reuniões com investidores e autoridades governamentais.
- Assegurar a qualidade requerida pela ISP para os controles e os procedimentos sob a sua responsabilidade.
- Elaborar expedientes relativos às atividades sob a sua responsabilidade.
- Elaborar planos das atividades da unidade de atuação.
- Executar as suas atividades utilizando as tecnologias existentes na unidade de atuação.
- Executar os processos de trabalhos sob a sua responsabilidade, de acordo com as instruções e normas.
- Gerenciar os recursos necessários às atividades sob a sua responsabilidade.
- Identificar os aspectos críticos dos projetos que participa, comunicando ao superior imediato.
- Levantar informações sobre os projetos de responsabilidade da unidade de atuação.
- Manter atualizadas as informações sobre os projetos em andamento.
- Monitorar e acompanhar os pleitos, consultas e análises que estão em andamento na unidade de atuação.
- Participar da organização de eventos internos e externos.
- Participar de grupos de trabalho da unidade de atuação.
- Participar de projetos da unidade de atuação.
- Participar do planejamento das atividades da unidade de atuação.
- Planejar as atividades sob a sua responsabilidade.
- Apoiar a preparação de apresentações sobre temas técnicos.
- Promover articulação com investidores e/ou órgãos governamentais, sob supervisão.
- Promover estudos para aperfeiçoamento das atividades da unidade de atuação.
- Realizar articulações internas para viabilização das atividades da unidade de atuação.
- Realiza outras atividades de natureza e complexidade correlatas.

Requisitos de Acesso para Promoção para o Nível de Complexidade II

Experiência:

- 04 (quatro) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade I; ou,
- 03 (três) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade I, mais curso de pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado) ou lato sensu (Especialização) em área de interesse da Investe São Paulo, reconhecido pela área de gestão de pessoas.

Desenvolvimento:

- Fluência na língua inglesa.

Outros Requisitos:

- Aprovação em processo de avaliação interna para mudança do Nível de Complexidade I, conforme Regulamento da Progressão e Promoção.

Cargo: ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, Nível de Complexidade II

Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades

- Acompanhar as alterações da legislação e da regulamentação nas esferas municipais, estadual e federal.
- Analisar dados, documentos e informações da unidade de atuação.
- Analisar temas de interesse do investidor.
- Articular com as instituições públicas e privadas para viabilização das demandas de projetos sob a sua responsabilidade.
- Organizar e coordenar a realização de eventos no País.
- Coordenar projetos ou grupos de trabalho da unidade de atuação.
- Elaborar relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes relativos às atividades da unidade de atuação.
- Estruturar informações sobre assuntos de interesse da ISP e dos investidores.
- Garantir a confiabilidade das informações levantadas nas pesquisas de interesse da ISP.
- Identificar eventos que poderão contar com a participação da ISP.
- Identificar localização para os investimentos prospectados.
- Ministrare eventos de treinamento e desenvolvimento para os profissionais da unidade de atuação.
- Monitorar os projetos em negociação.
- Orientar o desenvolvimento de trabalhos da unidade de atuação.
- Participar de grupos de trabalho multidisciplinar.
- Planejar atividades da unidade de atuação.
- Preparar informações para serem divulgadas aos públicos externos da ISP.
- Prestar assessoria aos investidores junto aos órgãos municipais, estaduais e federais.
- Promover os contatos iniciais com os investidores e os órgãos governamentais.
- Sugerir os conteúdos dos memorandos relativos a projetos da unidade de atuação.
- Realizar articulações internas para viabilização das atividades da ISP.
- Representar a ISP em eventos envolvendo questões técnicas.
- Sugerir a adoção de novas tecnologias pela unidade de atuação.
- Sugerir alterações nos regulamentos e normas internas.
- Sugerir modelos e padrões que deverão ser adotados nas atividades administrativas e operacionais da unidade de atuação.
- Supervisionar a elaboração de relatórios, processos, pareceres, notas técnicas e outros documentos da unidade de atuação.
- Supervisionar a análise de dados, documentos e informações da unidade de atuação.
- Supervisionar o levantamento de informações de interesse da ISP.
- Validar informações que subsidiarão reuniões de interesse da unidade de atuação.
- Viabilizar intercâmbio de informações entre os órgãos públicos e investidores.
- Realiza outras atividades de natureza e complexidade correlatas.

Requisitos de Acesso para Promoção para o Nível de Complexidade III

Experiência:

- 04 (quatro) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade II; ou,
- 03 (três) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade II, mais curso de pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado) ou lato sensu (Especialização) em área de interesse da Investe São Paulo, reconhecido pela área de gestão de pessoas.

Desenvolvimento:

- Fluência na língua inglesa.

Outros Requisitos:

- Aprovação em processo de avaliação interna para mudança do Nível de Complexidade II, conforme Regulamento da Progressão e Promoção.

Cargo: ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, Nível de Complexidade

III

Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades

- Analisar o impacto das legislações municipais, estaduais e federais nos projetos desenvolvidos na unidade de atuação.
- Articular os agentes sociais e econômicos que poderão interferir na viabilização de empreendimentos.
- Atuar como facilitador das reuniões entre os agentes públicos e privados.
- Contatar autoridades municipais para a viabilização de projetos.
- Coordenar a elaboração ou alteração dos regulamentos e normas internas.
- Coordenar a implantação de novas tecnologias na ISP.
- Coordenar projetos considerados prioritários.
- Coordenar projetos ou grupos de trabalhos multidisciplinares.
- Efetuar contatos iniciais com os investidores em potencial.
- Elaborar cenários econômicos e sociais e seus impactos nas atividades da ISP.
- Elaborar regulamentos e normas internas.
- Elaborar relatórios para as autoridades municipais, estaduais e federais.
- Elaborar propostas para ampliar a visibilidade da ISP nos meios de comunicação.
- Gerenciar a agenda de compromissos institucionais, legais e normativos da ISP.
- Gerenciar carteira de projetos da unidade de atuação.
- Gerenciar os fatores internos e externos que possam interferir nos resultados das atividades da unidade de atuação.
- Identificar projetos que poderão ser objeto da atuação da ISP.
- Ministrando eventos de treinamento e desenvolvimento para os profissionais da ISP.
- Monitorar e controlar os acordos realizados ou intermediados pela ISP.
- Participar das reuniões de negociação com o investidor.
- Participar de grupos de trabalho envolvendo outras organizações públicas ou privadas.
- Participar do planejamento das atividades da ISP.
- Preparar as informações necessárias ao processo decisório dos investidores.
- Proferir palestras sobre a ISP e sobre as oportunidades de investimento no Estado de São Paulo.
- Propor os parâmetros que deverão ser atendidos nas pesquisas de interesse da ISP.
- Realizar articulações externas para viabilização das atividades da ISP.
- Representar a ISP em eventos de interesse da Agência.
- Selecionar eventos externos para participação da ISP.
- Propor conteúdos para as apresentações da ISP.
- Supervisionar a elaboração e a revisão de relatórios, processos, projetos e outros documentos de interesse da ISP.
- Realiza outras atividades de natureza e complexidade correlatas.

Requisitos de Acesso para Promoção para o Nível de Complexidade IV

Experiência:

- 04 (quatro) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade III; ou,
- 03 (três) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade III, mais curso de pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado) ou lato sensu (Especialização) em área de interesse da Investe São Paulo, reconhecido pela área de gestão de pessoas.

Desenvolvimento:

- Fluência na língua inglesa.

Outros Requisitos:

- Aprovação em processo de avaliação interna para mudança do Nível de Complexidade III, conforme Regulamento da Progressão e Promoção.

Cargo: ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, Nível de Complexidade

IV

Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades

- Acompanhar a implantação das recomendações dos órgãos superiores, dos colegiados e das auditorias.
- Atuar como aconselhador das carreiras dos profissionais da ISP.
- Avaliar o andamento das ações consideradas estratégicas para a ISP.
- Controlar a qualidade das informações divulgadas pela ISP.
- Controlar a utilização dos modelos e padrões da ISP.
- Coordenar a realização de eventos no exterior.
- Coordenar atividades de atendimento à delegação de investidores.
- Coordenar trabalhos envolvendo outras organizações públicas e privadas.
- Definir regras para participação da ISP em eventos no país e no exterior.
- Desenvolver conteúdo dos instrumentos de divulgação do Estado de São Paulo.
- Gerenciar os fatores internos e externos que possam interferir nos resultados da ISP.
- Identificar tendências relacionadas às atividades da ISP e adotar melhorias nos processos de trabalho.
- Monitorar a atualização dos regulamentos e normas internas.
- Monitorar a execução das políticas, diretrizes e estratégias da ISP.
- Monitorar a qualidade das informações utilizadas e gerenciadas pela ISP.
- Promover estudos de cenários que embasarão decisões na ISP.
- Propor ações para atuação da ISP, visando a sua sustentabilidade no tempo.
- Propor aperfeiçoamento dos regulamentos e normas internas.
- Propor as prioridades para execução das atividades da ISP.
- Propor as regras e parâmetros para análise, avaliação e desenvolvimento de projetos.
- Propor as tecnologias que deverão ser adotadas pela ISP.
- Propor metodologia de planejamento para as unidades da ISP.
- Propor os parâmetros para definição dos empreendimentos prioritários para prospecção.
- Propor os processos de controle e monitoramento das atividades da ISP.
- Propor os padrões dos relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes da ISP.
- Propor os modelos e padrões que deverão ser adotados nas atividades administrativas e operacionais da ISP.
- Propor políticas, estratégias e diretrizes de gestão que alavancem os resultados da ISP.
- Representar a ISP em eventos nacionais e internacionais.
- Propor eventos que poderão contar com a participação da ISP.
- Propor conteúdos dos releases encaminhados para a imprensa.
- Realiza outras atividades de natureza e complexidade correlatas.

Requisitos de Acesso para Promoção para o Nível de Complexidade V

Experiência:

- 04 (quatro) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade IV; ou,
- 03 (três) anos de efetivos serviços prestados à Investe São Paulo no Nível de Complexidade IV, mais curso de pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado) ou lato sensu (Especialização) em área de interesse da Investe São Paulo, reconhecido pela área de gestão de pessoas.

Desenvolvimento:

- Fluência na língua inglesa.
- Fluência em outra língua estrangeira de país foco da atuação da Investe São Paulo.

Outros Requisitos:

- Aprovação em processo de avaliação interna para mudança do Nível de Complexidade IV, conforme Regulamento da Progressão e Promoção.

Cargo: ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, Nível de Complexidade

V

Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Adotar medidas preventivas para minimizar prejuízos ou para alavancar os resultados da ISP.• Apresentar soluções alternativas para o direcionamento estratégico da ISP.• Articular a participação de organizações públicas e privadas nos eventos promovidos pela ISP.• Articular com organizações similares de outros estados e outros países.• Atuar como representante da ISP na divulgação do Estado de São Paulo.• Avaliar a qualidade das informações utilizadas e gerenciadas pela ISP.• Avaliar a qualidade do atendimento às delegações de investidores.• Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais da ISP.• Avaliar as regras para participação da ISP em eventos no país e no exterior.• Avaliar o desempenho dos profissionais da ISP.• Avaliar os processos de trabalho da ISP.• Conhecer as fontes de financiamento para os empreendimentos no Estado de São Paulo.• Conhecer as tecnologias adotadas por organizações similares à ISP.• Conhecer aspectos econômicos, políticos e sociais dos países foco da atuação da ISP.• Coordenar a viabilização das ações consideradas estratégicas para a ISP.• Coordenar o processo seletivo para novos profissionais da ISP.• Definir modelos e padrões dos instrumentos utilizados pela ISP.• Definir padrão de qualidade das informações divulgadas pela ISP.• Definir procedimentos e padrões para realização de eventos no exterior.• Desenvolver metodologias de trabalho para a ISP.• Dominar a política de desenvolvimento do Governo Federal.• Dominar os aspectos econômicos, políticos e sociais do Estado de São Paulo.• Garantir a integridade das políticas, estratégias e diretrizes da ISP.• Garantir a correção da implantação das recomendações dos órgãos superiores, dos colegiados e das auditorias.• Garantir a qualidade das atividades da ISP.• Garantir a qualidade dos regulamentos e normas internas.• Garantir a qualidade dos relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes da ISP.• Representar a ISP no relacionamento com a imprensa.• Representar a ISP junto a organizações similares do Brasil e do exterior.• Realizar outras atividades de natureza e complexidade correlatas. |
|---|

**Anexo III - Tabela Salarial do Cargo de Analista de Investimentos e
Competitividade – R\$**
(valores ajustados pelo INPC/IBGE para janeiro de 2014).

Padrão Classe	E1	E2	E3	E4	E5
I	R\$ 5.341	R\$ 5.528	R\$ 5.722	R\$ 5.922	R\$ 6.129
II	R\$ 6.944	R\$ 7.187	R\$ 7.438	R\$ 7.699	R\$ 7.968
III	R\$ 9.027	R\$ 9.343	R\$ 9.669	R\$ 10.008	R\$ 10.359
IV	R\$ 11.735	R\$ 12.146	R\$ 12.571	R\$ 13.011	R\$ 13.466
V	R\$ 15.255	R\$ 15.789	R\$ 16.342	R\$ 16.914	R\$ 17.506

Anexo V - Linhas de Transformação

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO NOVA				
CARGO/FUNÇÃO	CARGO	NÍVEL DE COMPLEXIDADE	REFERÊNCIA SALARIAL		
Gerente Geral	Analista de Investimentos e Competitividade	IV	IV.E5		
Gerente Administrativo Financeiro					
Gerente Jurídico					
Gerente Área Internacional					
Gerente Informações Estatísticas					
Gerente de Prospecção e Negócios		III	III.E3		
Gerente Projetos					
Assessor Técnico					
Advogado					
Especialista					
Analista				I	I.E2
Assistente Administrativo I				I	I.E1

Anexo VI – Termo de Opção

Identificação do Funcionário	
Nome:	Cargo Situação Atual:
	Remuneração Mensal Bruta Atual:
<p>Considerando as regras estabelecidas no novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração–PCR da INVESTE SÃO PAULO, venho, pelo presente, manifestar minha opção de adesão ao enquadramento proposto, pelo novo sistema, considerando o Anexo V - Linhas de Transformação do referido plano aprovado pelo Conselho Deliberativo da Investe São Paulo em 06/11/2013.</p> <p>Estando de acordo com o novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração–PCR da INVESTE SÃO PAULO o qual tenho pleno conhecimento, e com o presente termo, autorizo a Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Investe São Paulo à encaminhá-lo para chancela da autoridade competente, a fim de que, uma vez homologado, produza os efeitos legais esperados.</p>	
Cargo Situação Nova:	Remuneração Mensal Bruta Nova:
São Paulo, SP, _____/02/2014.	Assinatura:

DOCUMENTO II

AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE – INVESTE SÃO PAULO

PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

REGULAMENTO

Novembro 2013

ÍNDICE

1	OBJETIVO	3
2	CAMPO DE APLICAÇÃO	3
3	REFERÊNCIAS	3
4	ESPECIFICAÇÕES GERAIS DA PROGRESSÃO E PROMOÇÃO	3
5	PROGRESSÃO POR TEMPO DE SERVIÇO	5
6	PROGRESSÃO POR MERECEMENTO	6
7	PROMOÇÃO	7
8	RESPONSABILIDADES	10
9	DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS	11
	ANEXOS	12
	ANEXO I – QUADRO DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	12
	ANEXO II - PROPOSTA DE INOVAÇÃO OU DE MELHORIA	12

1 OBJETIVO

Esta Norma define as condições, as regras e os procedimentos relativos aos processos de progressão e promoção para os empregados da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade – Investe São Paulo.

2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Esta Norma se aplica a todos os empregados da Investe São Paulo.

3 REFERÊNCIAS

- a) Plano de Carreira, Cargo e Remuneração - PCR; e
- b) Normas e instruções da área de gestão de pessoas.

4 ESPECIFICAÇÕES GERAIS DA PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

- 4.1 *Progressão é a movimentação do empregado de uma referência salarial para outra imediatamente superior à ocupada, dentro de um mesmo nível de complexidade.*
- 4.2 *Promoção é a elevação do empregado de um nível de complexidade para a primeira referência salarial do nível de complexidade imediatamente superior ao ocupado.*
- 4.3 *As progressões e promoções serão feitas de acordo com as informações da área de gestão de pessoas, do chefe imediato, das comissões criadas por este normativo e do próprio empregado.*
- 4.4 *A Diretoria da Investe São Paulo, com base em informação da área de gestão de pessoas, determinará o número de vagas que deverá ser preenchido através da progressão e da promoção.*
- 4.5 *A progressão será concedida aos empregados nas seguintes modalidades:*
 - a) merecimento; e
 - b) tempo de serviço.
- 4.6 *As informações que serão utilizadas no processo de progressão e promoção terão como base o último dia do mês de fevereiro de cada ano.*
- 4.7 *O processo de progressão e promoção acontecerá durante os meses de **abril e maio** de cada ano, para vigência a partir do primeiro dia do mês de **julho**.*
- 4.8 *Interromperá a contagem do tempo de serviço os afastamentos decorrentes de:*
 - a) licença sem vencimentos; e
 - b) contrato de trabalho suspenso.
- 4.9 *Primeiramente serão processadas as promoções, depois as progressões por merecimento e, por último, as progressões por tempo de serviço.*

Comissões de Progressão e Promoção

- 4.10 *Ficam criadas a Comissão de Progressão e Promoção e as Comissões de Validação para a Progressão e Promoção, com as responsabilidades definidas no Capítulo 8, deste regulamento.*
- 4.11 *A Comissão de Progressão e Promoção será composta por um representante da Presidência e de cada uma das Diretorias e terá a coordenação de um dos componentes indicado pela Diretoria Executiva.*

-
- 4.12 *As Comissões de Validação para a Progressão e Promoção serão compostas por três Gerentes, e terá a coordenação de um desses Gerentes participantes, indicado pela Diretoria Executiva.*
- 4.13 *Necessariamente, um dos três participantes das Comissões de Validação para a Progressão e Promoção deverá ser o chefe imediato do empregado avaliado.*
- 4.14 *A principal função das Comissões de Validação será analisar e validar, ou não, as informações prestadas pelos empregados através do formulário constante do Anexo I.*
- 4.15 *As informações dos empregados ocupantes de funções em comissão serão validadas pela chefia imediata do empregado e pelo superior hierárquico dessa chefia imediata.*
- 4.16 *Os Diretores e o Presidente validarão as informações dos empregados subordinados diretamente a cada um deles.*
- 4.17 *Após os avaliadores concluírem a validação, os resultados individuais ficarão acessíveis em banco de dados para tomada de conhecimento e solicitação de esclarecimentos por parte dos empregados.*
- 4.18 *Em caso de discordância da validação, o empregado terá três dias úteis, contados a partir da data da disponibilidade dos dados, para solicitar reunião com a Comissão para prestar esclarecimentos e/ou para apresentar comprovantes do nível de proficiência que registrou possuir, visando reverter a decisão.*
- 4.19 *Após conclusão dos trabalhos de avaliação do nível de proficiência, incluindo o exame dos pedidos de reconsideração, a área de gestão de pessoas dará continuidade ao processo para aprovação pela Diretoria Executiva e assentamento nos registros funcionais.*
- 4.20 *Os casos omissos, envolvendo temas não regulamentados ou situações não previstas neste regulamento, serão submetidos à Comissão de Progressão e Promoção.*

Crítérios Gerais de Elegibilidade

- 4.21 *Somente poderá concorrer aos processos de promoção e progressão, o empregado que preencha os requisitos constantes do PCR e deste normativo, na data de início de cada um dos processos.*
- 4.22 *O empregado que ocupe a última referência salarial de um determinado nível de complexidade, não participará dos processos de progressão por tempo de serviço ou por mérito.*
- 4.23 *O empregado que ocupe o último nível de complexidade do cargo, não participará dos processos de promoção.*
- 4.24 *Não poderá concorrer aos processos de promoção, progressão por merecimento e de progressão por tempo de serviço, o empregado que:*
- a) *tenha sofrido penalidade disciplinar nos últimos doze meses anteriores a data do final de cada um dos processos;*
 - b) *tenha ficado afastado do trabalho, por qualquer motivo, por prazo superior a trinta dias, consecutivos ou não, nos doze meses anteriores ao início da realização dos processos, exceto as ausências decorrentes de licença por acidente de trabalho e licença maternidade; e*
 - c) *tenha acumulado, nos doze meses anteriores ao início da realização dos processos, uma quantidade de faltas injustificadas igual ou superior a duas.*
- 4.25 *O empregado nomeado Diretor da Investe São Paulo, após término do mandato, será movimentado por progressão e promoção em seu cargo, considerando tempo de mandato e os interstícios mínimos estabelecidos no PCR.*

5 PROGRESSÃO POR TEMPO DE SERVIÇO

- 5.1 *A progressão por tempo de serviço corresponderá a uma referência salarial, dentro de um mesmo nível de complexidade.*
- 5.2 *A avaliação do tempo de serviço do empregado, para fins de progressão, será determinada pelo tempo decorrido desde a última progressão por tempo de serviço do empregado.*
- 5.3 *O interstício mínimo entre uma e outra ocorrência de progressão por tempo de serviço é de vinte e quatro meses.*

Critérios de Elegibilidade

- 5.4 *A elegibilidade do empregado para o processo de progressão por tempo de serviço será averiguada por meio da aplicação dos critérios, período e tempo previstos no PCR e neste normativo.*
- 5.5 *Somente poderá concorrer à progressão por tempo de serviço, o empregado que, na data do início do processo, atender aos critérios gerais de elegibilidade, constantes no parágrafo "Critérios Gerais de Elegibilidade", do Capítulo 4, além de:*
 - a) *possuir no mínimo vinte e quatro meses de trabalho, após a última progressão por tempo de serviço; ou*
 - b) *ter contrato de trabalho com a Investe São Paulo superior a doze meses e ainda permanecer no nível de complexidade e nível salarial de ingresso na Agência.*

Score para Progressão por Tempo de Serviço

- 5.6 *O score de cada empregado concorrente à progressão por tempo de serviço será a soma dos dias decorridos desde a última movimentação do empregado em seu cargo, por progressão por tempo de serviço.*
- 5.7 *Após a definição do tempo em dias de cada um dos empregados, os mesmos serão classificados em ordem decrescente do total de dias decorridos, conforme item anterior.*
- 5.8 *Todos os empregados elegíveis serão classificados em uma relação única, independente do nível de complexidade ocupado.*

Seleção do Empregado para Progressão por Tempo de Serviço

- 5.9 *A concessão da progressão por tempo de serviço atenderá à classificação obtida, considerando-se todos os empregados da Investe São Paulo, até o limite do recurso financeiro alocado para as progressões por tempo de serviço.*
- 5.10 *Ocorrendo empate entre os empregados, serão classificados aqueles que se enquadrarem, sucessivamente, nos seguintes critérios:*
 - a) *maior tempo como ocupante da referência salarial;*
 - b) *maior tempo como ocupante do nível de complexidade do cargo;*
 - c) *maior tempo de serviço na Investe São Paulo; e*
 - d) *maior idade.*

6 PROGRESSÃO POR MERECIMENTO

- 6.1 *A progressão por merecimento corresponderá a uma ou mais referências salariais, dentro de um mesmo nível de complexidade.*
- 6.2 *A avaliação do merecimento, para fins de progressão por mérito, será determinada pela pontuação do nível de proficiência do empregado, nos prazos estabelecidos no item 4.7.*
- 6.3 *O interstício mínimo entre uma e outra ocorrência de progressão por merecimento é de vinte e quatro meses.*

Critérios de Elegibilidade

- 6.4 *A elegibilidade do empregado para o processo de progressão por merecimento será averiguada por meio da aplicação dos critérios, período e tempo previstos no PCR e neste normativo.*
- 6.5 *Somente poderá concorrer à progressão por merecimento, o empregado que, na data do início do processo, atender aos critérios gerais de elegibilidade, constantes no parágrafo “Critérios Gerais de Elegibilidade”, do Capítulo 4, além de:*
- a) possuir no mínimo vinte e quatro meses de trabalho, após a última progressão por merecimento; ou*
 - b) ter contrato de trabalho com a Investe São Paulo superior a doze meses e ainda permanecer no nível de complexidade e nível salarial de ingresso na Agência.*

Score e Classificação para Progressão por Merecimento

- 6.6 *O score de cada empregado concorrente à progressão por merecimento será o total de pontos obtidos na avaliação do nível de proficiência.*
- 6.7 *A classificação dos empregados para a progressão por merecimento será feita pelo total de pontos obtidos pelo empregado, apurado conforme Capítulo 7.*
- 6.8 *Após a definição do total de pontos de cada um dos empregados, os mesmos serão classificados em ordem decrescente de pontos, dentro do nível de complexidade ocupado.*

Seleção do Empregado para Progressão por Merecimento

- 6.9 *A concessão da progressão por merecimento atenderá à classificação obtida, considerando-se todos os empregados ocupantes de um mesmo nível de complexidade, até o limite do número de vagas definido pela Diretoria Executiva.*
- 6.10 *A fim de incentivar atitudes positivas no trabalho, excepcionalmente, a Diretoria Executiva poderá definir vagas para conceder uma ou mais progressões a empregados que tenham se destacado no período de avaliação.*
- 6.11 *Ocorrendo empate entre os empregados, serão classificados aqueles que se enquadrarem, sucessivamente, nos seguintes critérios:*
- a) maior tempo como ocupante do referência salarial;*
 - b) maior tempo como ocupante do nível de complexidade do cargo;*
 - c) maior tempo de serviço na Investe São Paulo; e*
 - d) maior idade.*

7 PROMOÇÃO

- 7.1 *Quando o empregado atender aos requisitos de acesso definidos para o nível de complexidade imediatamente superior ao ocupado, será considerado apto a se submeter ao processo de promoção.*
- 7.2 *Requisitos de acesso são as certificações, os conhecimentos, as habilidades e demais condições, conforme constam no PCR e neste regulamento, necessários à realização plena das atribuições e responsabilidades com o nível de complexidade superior ao ocupado.*
- 7.3 *Os requisitos de acesso possibilitarão:*
- a) estabelecer parâmetros para promoção;*
 - b) estimular o autodesenvolvimento;*
 - c) estabelecer padrões para movimentação interna; e*
 - d) garantir as competências mínimas do quadro de empregados da Investe São Paulo.*
- 7.4 *Os níveis de complexidade constituem as linhas de promoção da carreira dos empregados.*
- 7.5 *O interstício entre uma e outra ocorrência de promoção encontra-se definido no Anexo I – Descrição dos Cargos, do PCR.*

Critérios de Elegibilidade

- 7.6 *A elegibilidade do empregado para o processo de promoção será averiguada por meio da aplicação dos critérios, período e tempo previstos no PCR e neste normativo.*
- 7.7 *Somente poderá concorrer à promoção, o empregado que atender, cumulativamente, às seguintes condições, verificadas na data de início do processo de promoção:*
- a) ter atendido aos requisitos constantes do PCR;*
 - b) atender aos critérios gerais de elegibilidade, constantes no parágrafo “Critérios Gerais de Elegibilidade”, do Capítulo 4;*
 - c) entregar proposta de inovação ou de melhoria, conforme Anexo II e de acordo com o cargo e nível de complexidade ocupados; e*
 - d) atingir pontuação na avaliação do nível de proficiência, igual ou superior ao mínimo estabelecido para a promoção.*

Nível de Proficiência do Empregado

- 7.8 *O nível de proficiência do empregado será registrado de acordo com o seguinte processo:*
- a) os empregados preencherão o Anexo I, apondo um “X” em apenas uma coluna para cada uma das frases de todos os níveis de complexidade do cargo, considerando a proficiência que julgue possuir, dentro das seguintes graduações:*
 - i) possuo treinamento no assunto;*
 - ii) já pratiquei ou ensinei o tema em outra organização;*
 - iii) já pratiquei na Investe São Paulo;*
 - iv) já ensinei o assunto na Investe São Paulo;*
 - v) pratico na Investe São Paulo; e*
 - vi) pratico e ensino na Investe São Paulo.*
 - b) As Comissões de Validação para a Progressão e Promoção analisarão as informações dos empregados, esclarece dúvidas com chefes anteriores do empregado, examina comprovantes entregues pelo empregado e valida ou não as informações.*

- c) No decorrer do ano, em período a ser definido pela Comissão de Progressão e Promoção, serão realizadas reuniões das Comissões de Validação para a Progressão e Promoção para avaliação e encaminhamento das alterações no nível de proficiência dos empregados que ocorrerem no período.
- d) Na mesma ocasião serão analisadas as informações de empregados admitidos ou retornados à Agência no período.

Escore e Classificação para Promoção

7.9 Para que o empregado participe do processo para a promoção, além das demais condições constantes do PCR e deste regulamento, o mesmo deverá apresentar nível de proficiência com pontuação mínima, considerando os seguintes valores de cada uma das graduações:

Graduação	Valor do Ponto
Possuo treinamento no assunto	0
Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	0
Já pratiquei na Investe São Paulo	1
Já ensinei o assunto na Investe São Paulo	2
Pratico na Investe São Paulo	4
Pratico e ensino na Investe São Paulo	5

7.10 A aplicação do valor do ponto ao número total de atribuições e responsabilidades, definidas para cada uma dos níveis de complexidade do cargo, redundará em pontuação máxima para cada uma das graduações e níveis de complexidade, conforme quadro abaixo:

CARGO	Níveis de complexidade	Número de atribuições e responsabilidades	PONTUAÇÃO MÁXIMA PARA CADA GRADUAÇÃO					
			Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (até 3 anos anteriores)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (até 3 anos anteriores)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
Analista de Investimentos e Competitividade	I	21	0	0	21	42	84	105
	II	30	0	0	30	60	120	150
	III	30	0	0	30	60	120	150
	IV	30	0	0	30	60	120	150
	V	29	0	0	29	58	116	145

7.11 A pontuação mínima para que o empregado se habilite à promoção corresponderá a sessenta por cento dos pontos máximos possíveis da graduação "Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)", correspondente ao nível de complexidade ocupado, mais sessenta por cento dos pontos máximos possíveis da graduação "Pratico na Investe São

Paulo (últimos 2 anos)”, correspondente ao nível de complexidade superior ao ocupado, conforme tabela abaixo:

	Promoção de níveis de complexidade	Mínimo de pontos para se habilitar à promoção
Analista de Investimentos e Competitividade	I para II	122
	II para III	144
	III para IV	144
	IV para V	142

7.12 O escore de cada empregado concorrente à promoção será o total de pontos obtidos na avaliação do nível de proficiência.

7.13 Após a definição do total de pontos de cada um dos empregados, os mesmos serão classificados em ordem decrescente de pontos.

Seleção do Empregado para Promoção

7.14 A concessão da promoção atenderá à classificação obtida pelo empregado, considerando o limite do número de vagas definido pela Diretoria Executiva, para cada um dos níveis de complexidade.

7.15 Ocorrendo empate entre os empregados, serão classificados aqueles que se enquadrarem, sucessivamente, nos seguintes critérios:

- a) maior número de pontos obtidos na avaliação da proficiência do empregado em exercer as atividades e responsabilidades do nível de complexidade imediatamente superior;
- b) maior tempo como ocupante do nível de complexidade do cargo;
- c) maior tempo de serviço na Investe São Paulo; e
- d) maior idade.

Proposta de Inovação ou de Melhoria

7.16 O empregado deverá elaborar uma proposta de inovação ou de melhoria, conforme modelo constante do Anexo II, com o seguinte nível de abrangência:

- a) concorrentes à promoção para o nível de complexidade II - proposta de inovação e melhoria das atividades sob a responsabilidade do empregado;
- b) concorrentes à promoção para o nível de complexidade III - proposta de inovação e melhoria da unidade de lotação do empregado; e
- c) concorrentes à promoção para o nível de complexidade IV - proposta de inovação e melhoria da Agência.
- d) concorrentes à promoção para o nível de complexidade IV - proposta de inovação e melhoria à Competitividade da Economia do Estado de São Paulo.

7.17 A apresentação da proposta de inovação ou de melhoria nos moldes definidos neste regulamento habilita o empregado a continuar no processo de avaliação para a promoção.

8 RESPONSABILIDADES

8.1 *Da Comissão de Progressão e Promoção:*

- a) coordenar os processos de progressão e promoção;
- b) divulgar regras que esclareçam todo o processo de progressão e promoção;
- c) definir e divulgar a data do início do processo de avaliação dos empregados que possuam condições para concorrer;
- d) divulgar a abertura do processo, as normas, os procedimentos e os critérios a serem adotados na avaliação para a concessão da progressão e da promoção, esclarecendo as dúvidas que venham a surgir;
- e) observar os aspectos legais e normativos constantes do plano de cargos, da legislação e deste normativo;
- f) decidir sobre os casos omissos e complementares dos normativos da progressão e da promoção;
- g) verificar a validade e integridade dos documentos apresentados;
- h) coordenar as avaliações; e
- i) acolher e analisar as solicitações de esclarecimentos.

8.2 *Da Comissão de Validação para a Progressão e Promoção:*

- a) atender aos prazos fixados pela Comissão de Progressão e Promoção;
- b) levantar as informações necessárias à viabilização dos processos de progressão por mérito e promoção;
- c) avaliar as informações anotadas pelo empregado, validando ou reformulando essas informações;
- d) caso seja necessário, buscar informações nos arquivos da Agência ou junto a chefes anteriores do empregado, no processo de avaliação das informações anotadas pelos empregados;
- e) observar os aspectos legais e normativos constantes do plano de cargos, da legislação e deste normativo;
- f) verificar a validade e integridade dos documentos apresentados pelo empregado;
- g) acolher e analisar as solicitações de esclarecimentos ou de revisão das informações;
- h) encaminhar os casos omissos para decisão da Comissão de Progressão e Promoção; e
- i) comunicar à Comissão de Progressão e Promoção, o encerramento dos trabalhos de avaliação das informações anotadas pelo empregado e o registro dessas informações no banco de dados.

8.3 *Da Área de Gestão de Pessoas:*

- a) levantar as informações necessárias à viabilização dos processos de progressão e promoção;
- b) dar suporte às comissões em todas as fases do processo;
- c) acompanhar todo o processo de progressão e promoção;
- d) expedir as orientações complementares necessárias ao processamento da progressão e da promoção;
- e) receber informações requeridas nos processos de progressão e promoção para análise, validação e registro nos sistemas da área de gestão de pessoas;
- f) realizar o processo para definir os empregados que serão progredidos por tempo de serviço;
- g) preparar o relatório final para aprovação das progressões e promoções.

-
- h) submeter os resultados dos processos de progressão e promoção à apreciação da Diretoria da Investe São Paulo;
 - i) divulgar o resultado final do processo de progressão e promoção, após apreciação a Diretoria; e
 - j) incluir, nos registros da área de gestão de pessoas e em folha de pagamento, as progressões e promoções aprovadas.

8.4 Dos Empregados:

- a) tomar conhecimento das regras, dos critérios e do processo de progressão e promoção;
- b) informar a situação que julgue possuir em relação a todas as atribuições e responsabilidades relativas a todos os níveis de complexidade do cargo;
- c) atender aos prazos fixados pelas Comissões;
- d) fornecer todas as informações necessárias à viabilização dos processos de progressão e promoção, quando solicitado;
- e) tomar conhecimento dos resultados do processo de progressão e promoção;
- f) responsabilizar-se pela integridade das informações e dos documentos apresentados;
- e
- g) solicitar esclarecimentos ou revisão das informações.

9 DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

- 9.1 *Para os primeiros eventos de progressão e promoção, será considerado o tempo de efetivo serviço do empregado, desde o seu ingresso na Agência.*
- 9.2 *Para que o empregado participe dos processos de progressão por mérito e de promoção, necessariamente terá que prestar as informações indicadas no Anexo I, nos prazos definidos.*
- 9.3 *Caso o empregado não preste as informações conforme item anterior, o mesmo ficará impedido de participar dos processos de progressão por mérito ou de promoção.*
- 9.4 *O primeiro processo de progressão e promoção considerará as informações registradas até o último dia o mês de fevereiro de 2014 e acontecerá durante os meses de abril e maio para vigência a partir do primeiro dia do mês de julho de 2014.*

ANEXOS

ANEXO I – QUADRO DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

ANEXO II - PROPOSTA DE INOVAÇÃO OU DE MELHORIA

Anexo I

QUADRO DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

NOME: _____ **MATRÍCULA No.** _____

Cargo: Analista de Investimentos e Competitividade

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE I	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
I.01	Acompanhar o desenvolvimento das tecnologias utilizadas nas atividades da unidade de atuação.						
I.02	Apoiar as reuniões com investidores e autoridades governamentais.						
I.03	Assegurar a qualidade requerida pela ISP para os controles e os procedimentos sob a sua responsabilidade.						
I.04	Elaborar expedientes relativos às atividades sob a sua responsabilidade.						
I.05	Elaborar planos das atividades da unidade de atuação.						
I.06	Executar as suas atividades utilizando as tecnologias existentes na unidade de atuação.						
I.07	Executar os processos de trabalhos sob a sua responsabilidade, de acordo com as instruções e normas.						
I.08	Gerenciar os recursos necessários às atividades sob a sua responsabilidade.						
I.09	Identificar os aspectos críticos dos projetos que participa, comunicando ao superior imediato.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE I	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades (continuação)	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
I.10	Levantar informações sobre os projetos de responsabilidade da unidade de atuação.						
I.11	Manter atualizadas as informações sobre os projetos em andamento.						
I.12	Monitorar e acompanhar os pleitos, consultas e análises que estão em andamento na unidade de atuação.						
I.13	Participar da organização de eventos internos e externos.						
I.14	Participar de grupos de trabalho da unidade de atuação.						
I.15	Participar de projetos da unidade de atuação.						
I.16	Participar do planejamento das atividades da unidade de atuação.						
I.17	Planejar as atividades sob a sua responsabilidade.						
I.18	Apoiar a preparação de apresentações sobre temas técnicos.						
I.19	Promover articulação com investidores e/ou órgãos governamentais, sob supervisão.						
I.20	Promover estudos para aperfeiçoamento das atividades da unidade de atuação.						
I.21	Realizar articulações internas para viabilização das atividades da unidade de atuação.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE II	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
II.01	Acompanhar as alterações da legislação e da regulamentação nas esferas municipais, estadual e federal.						
II.02	Analisar dados, documentos e informações da unidade de atuação.						
II.03	Analisar temas de interesse do investidor.						
II.04	Articular com as instituições públicas e privadas para viabilização das demandas de projetos sob a sua responsabilidade.						
II.05	Organizar e coordenar a realização de eventos no País.						
II.06	Coordenar projetos ou grupos de trabalho da unidade de atuação.						
II.07	Elaborar relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes relativos às atividades da unidade de atuação.						
II.08	Estruturar informações sobre assuntos de interesse da ISP e dos investidores.						
II.09	Garantir a confiabilidade das informações levantadas nas pesquisas de interesse da ISP.						
II.10	Identificar eventos que poderão contar com a participação da ISP.						
II.11	Identificar localização para os investimentos prospectados.						
II.12	Ministrar eventos de treinamento e desenvolvimento para os profissionais da unidade de atuação.						
II.13	Monitorar os projetos em negociação.						
II.14	Orientar o desenvolvimento de trabalhos da unidade de atuação.						
II.15	Participar de grupos de trabalho multidisciplinar.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE II	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades (continuação)	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
II.16	Planejar atividades da unidade de atuação.						
II.17	Preparar informações para serem divulgadas aos públicos externos da ISP.						
II.18	Prestar assessoria aos investidores junto aos órgãos municipais, estaduais e federais.						
II.19	Promover os contatos iniciais com os investidores e os órgãos governamentais.						
II.20	Sugerir os conteúdos dos memorandos relativos a projetos da unidade de atuação.						
II.21	Realizar articulações internas para viabilização das atividades da ISP.						
II.22	Representar a ISP em eventos envolvendo questões técnicas.						
II.23	Sugerir a adoção de novas tecnologias pela unidade de atuação.						
II.24	Sugerir alterações nos regulamentos e normas internas.						
II.25	Sugerir modelos e padrões que deverão ser adotados nas atividades administrativas e operacionais da unidade de atuação.						
II.26	Supervisionar a elaboração de relatórios, processos, pareceres, notas técnicas e outros documentos da unidade de atuação.						
II.27	Supervisionar a análise de dados, documentos e informações da unidade de atuação.						
II.28	Supervisionar o levantamento de informações de interesse da ISP.						
II.29	Validar informações que subsidiarão reuniões de interesse da unidade de atuação.						
II.30	Viabilizar intercâmbio de informações entre os órgãos públicos e investidores.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE III	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
III.01	Analisar o impacto das legislações municipais, estaduais e federais nos projetos desenvolvidos na unidade de atuação.						
III.02	Articular os agentes sociais e econômicos que poderão interferir na viabilização de empreendimentos.						
III.03	Atuar como facilitador das reuniões entre os agentes públicos e privados.						
III.04	Contatar autoridades municipais para a viabilização de projetos.						
III.05	Coordenar a elaboração ou alteração dos regulamentos e normas internas.						
III.06	Coordenar a implantação de novas tecnologias na ISP.						
III.07	Coordenar projetos considerados prioritários.						
III.08	Coordenar projetos ou grupos de trabalhos multidisciplinares.						
III.09	Efetuar contatos iniciais com os investidores em potencial.						
III.10	Elaborar cenários econômicos e sociais e seus impactos nas atividades da ISP.						
III.11	Elaborar regulamentos e normas internas.						
III.12	Elaborar relatórios para as autoridades municipais, estaduais e federais.						
III.13	Elaborar propostas para ampliar a visibilidade da ISP nos meios de comunicação.						
III.14	Gerenciar a agenda de compromissos institucionais, legais e normativos da ISP.						
III.15	Gerenciar carteira de projetos da unidade de atuação.						
III.16	Gerenciar os fatores internos e externos que possam interferir nos resultados das atividades da unidade de atuação.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE III	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades (continuação)	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
III.17	Identificar projetos que poderão ser objeto da atuação da ISP.						
III.18	Ministrar eventos de treinamento e desenvolvimento para os profissionais da ISP.						
III.19	Monitorar e controlar os acordos realizados ou intermediados pela ISP.						
III.20	Participar das reuniões de negociação com o investidor.						
III.21	Participar de grupos de trabalho envolvendo outras organizações públicas ou privadas.						
III.22	Participar do planejamento das atividades da ISP.						
III.23	Preparar as informações necessárias ao processo decisório dos investidores.						
III.24	Proferir palestras sobre a ISP e sobre as oportunidades de investimento no Estado de São Paulo.						
III.25	Propor os parâmetros que deverão ser atendidos nas pesquisas de interesse da ISP.						
III.26	Realizar articulações externas para viabilização das atividades da ISP.						
III.27	Representar a ISP em eventos de interesse da Agência.						
III.28	Selecionar eventos externos para participação da ISP.						
III.29	Propor conteúdos para as apresentações da ISP.						
III.30	Supervisionar a elaboração e a revisão de relatórios, processos, projetos e outros documentos de interesse da ISP.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE IV	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
IV.01	Acompanhar a implantação das recomendações dos órgãos superiores, dos colegiados e das auditorias.						
IV.02	Atuar como aconselhador das carreiras dos profissionais da ISP.						
IV.03	Avaliar o andamento das ações consideradas estratégicas para a ISP.						
IV.04	Controlar a qualidade das informações divulgadas pela ISP.						
IV.05	Controlar a utilização dos modelos e padrões da ISP.						
IV.06	Coordenar a realização de eventos no exterior.						
IV.07	Coordenar atividades de atendimento à delegação de investidores.						
IV.08	Coordenar trabalhos envolvendo outras organizações públicas e privadas.						
IV.09	Definir regras para participação da ISP em eventos no país e no exterior.						
IV.10	Desenvolver conteúdo dos instrumentos de divulgação do Estado de São Paulo.						
IV.11	Gerenciar os fatores internos e externos que possam interferir nos resultados da ISP.						
IV.12	Identificar tendências relacionadas às atividades da ISP e adotar melhorias nos processos de trabalho.						
IV.13	Monitorar a atualização dos regulamentos e normas internas.						
IV.14	Monitorar a execução das políticas, diretrizes e estratégias da ISP.						
IV.15	Monitorar a qualidade das informações utilizadas e gerenciadas pela ISP.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE IV	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades (continuação)	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
IV.16	Promover estudos de cenários que embasarão decisões na ISP.						
IV.17	Propor ações para atuação da ISP, visando a sua sustentabilidade no tempo.						
IV.18	Propor aperfeiçoamento dos regulamentos e normas internas.						
IV.19	Propor as prioridades para execução das atividades da ISP.						
IV.20	Propor as regras e parâmetros para análise, avaliação e desenvolvimento de projetos.						
IV.21	Propor as tecnologias que deverão ser adotadas pela ISP.						
IV.22	Propor metodologia de planejamento para as unidades da ISP.						
IV.23	Propor os parâmetros para definição dos empreendimentos prioritários para prospecção.						
IV.24	Propor os processos de controle e monitoramento das atividades da ISP.						
IV.25	Propor os padrões dos relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes da ISP.						
IV.26	Propor os modelos e padrões que deverão ser adotados nas atividades administrativas e operacionais da ISP.						
IV.27	Propor políticas, estratégias e diretrizes de gestão que alavanquem os resultados da ISP.						
IV.28	Representar a ISP em eventos nacionais e internacionais.						
IV.29	Propor eventos que poderão contar com a participação da ISP.						
IV.30	Propor conteúdos dos releases encaminhados para a imprensa.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE V	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
V.01	Adotar medidas preventivas para minimizar prejuízos ou para alavancar os resultados da ISP.						
V.02	Apresentar soluções alternativas para o direcionamento estratégico da ISP.						
V.03	Articular a participação de organizações públicas e privadas nos eventos promovidos pela ISP.						
V.04	Articular com organizações similares de outros estados e outros países.						
V.05	Atuar como representante da ISP na divulgação do Estado de São Paulo.						
V.06	Avaliar a qualidade das informações utilizadas e gerenciadas pela ISP.						
V.07	Avaliar a qualidade do atendimento às delegações de investidores.						
V.08	Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais da ISP.						
V.09	Avaliar as regras para participação da ISP em eventos no país e no exterior.						
V.10	Avaliar o desempenho dos profissionais da ISP.						
V.11	Avaliar os processos de trabalho da ISP.						
V.12	Conhecer as fontes de financiamento para os empreendimentos no Estado de São Paulo.						
V.13	Conhecer as tecnologias adotadas por organizações similares à ISP.						
V.14	Conhecer aspectos econômicos, políticos e sociais dos países foco da atuação da ISP.						
V.15	Coordenar a viabilização das ações consideradas estratégicas para a ISP.						

Cód.	ANALISTA DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE V	GRADUAÇÃO					
	Nível de Complexidade das Atribuições e Responsabilidades	Possuo treinamento no assunto	Já pratiquei ou ensinei o assunto em outra organização	Já pratiquei na Investe São Paulo (desde a posse)	Já ensinei o assunto na Investe São Paulo (desde a posse)	Pratico na Investe São Paulo (últimos 2 anos)	Pratico e ensino na Investe São Paulo (últimos 2 anos)
V.16	Coordenar o processo seletivo para novos profissionais da ISP.						
V.17	Definir modelos e padrões dos instrumentos utilizados pela ISP.						
V.18	Definir padrão de qualidade das informações divulgadas pela ISP.						
V.19	Definir procedimentos e padrões para realização de eventos no exterior.						
V.20	Desenvolver metodologias de trabalho para a ISP.						
V.21	Dominar a política de desenvolvimento do Governo Federal.						
V.22	Dominar os aspectos econômicos, políticos e sociais do Estado de São Paulo.						
V.23	Garantir a integridade das políticas, estratégias e diretrizes da ISP.						
V.24	Garantir a correção da implantação das recomendações dos órgãos superiores, dos colegiados e das auditorias.						
V.25	Garantir a qualidade das atividades da ISP.						
V.26	Garantir a qualidade dos regulamentos e normas internas.						
V.27	Garantir a qualidade dos relatórios, documentos, notas técnicas e outros expedientes da ISP.						
V.28	Representar a ISP no relacionamento com a imprensa.						
V.29	Representar a ISP junto a organizações similares do Brasil e do exterior.						

ANEXO II - PROPOSTA DE INOVAÇÃO OU DE MELHORIA

Nome do empregado:

Nível de complexidade atual:

Considerações Iniciais

O requisito visa provocar o empregado a refletir sobre o seu trabalho e sobre a Investe São Paulo e a contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços da Agência. Espera-se que mudanças significativas ocorram, a partir da implantação dessas sugestões. O empregado poderá definir o tema que irá abordar na sugestão ou a Comissão de Progressão e Promoção poderá relacionar os temas que gostaria de ver estudados pelos empregados.

O empregado deverá elaborar uma proposta de inovação ou de melhoria com o seguinte nível de abrangência:

- a) concorrentes à promoção para o nível de complexidade II - proposta de inovação e melhoria das atividades sob a responsabilidade do empregado;
- b) concorrentes à promoção para o nível de complexidade III - proposta de inovação e melhoria da unidade de lotação do empregado; e
- c) concorrentes à promoção para o nível de complexidade IV - proposta de inovação e melhoria da Agência.
- d) concorrentes à promoção para o nível de complexidade V - proposta de inovação e melhoria à Competitividade da Economia do Estado de São Paulo.

Orientação

O trabalho deverá ser digitado, em espaço 2, podendo tratar da solução para um problema ou de uma sugestão de melhoria. Como estrutura básica, o trabalho deverá conter os seguintes tópicos:

- a) Problema ou Situação
 - Descreva qual é o problema ou situação que requeira algum tipo de ação para sua solução;
 - Relate onde e desde quando o problema ou a situação se apresenta;
 - Exponha as possíveis causas do problema ou deficiências que se deseja resolver;
 - Retratar opiniões existentes acerca do problema ou da situação.
- b) Prejuízos decorrentes da situação ou do problema
 - Descreva as repercussões e os efeitos do problema ou da situação;
 - Relate prejuízos atuais causados pelo problema ou situação;
 - Retratar prejuízos futuros caso o problema ou a situação não seja solucionado.
- c) Descrição da Sugestão
 - Descreva o que deverá ser feito para solucionar o problema ou situação identificada.
- d) Justificativa
 - Quais os ganhos com a implantação da inovação ou melhoria para as pessoas, unidade

DOCUMENTO III

AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE – INVESTE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Novembro 2013

ÍNDICE

1.	APRESENTAÇÃO	4
2.	AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO	5
2.1.	Perfil ideal do empregado da Investe São Paulo - Níveis de complexidade das capacidades	5
2.2.	O processo da avaliação do desenvolvimento	6
2.3.	A entrevista da avaliação do desenvolvimento	8
2.3.1.	Desenvolvimento da Entrevista de Avaliação	9
2.4.	Responsabilidades dos envolvidos com a avaliação do desenvolvimento	9
2.4.1.	Avaliado	9
2.4.2.	Avaliador ou Comissão de Avaliação	10
2.5.	Preenchimento do formulário de avaliação	11
3.	AVALIAÇÃO ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS	12
3.1.	Processo da avaliação especial de desenvolvimento	13
	Anexo 1 – Formulário - Avaliação do Desenvolvimento do Empregado	17
	Anexo 2 – Fluxograma da Avaliação do Desenvolvimento do Empregado	25
	Anexo 3 – Formulário - Avaliação Especial do Desenvolvimento do Empregado	26

1. APRESENTAÇÃO

O acompanhamento do desenvolvimento dos empregados, através das avaliações de desenvolvimento e especial de desenvolvimento, conforme propostas a seguir apresentadas, e as ações de capacitação decorrentes, criarão as condições para que a Investe São Paulo possa implantar planos consistentes de capacitação dos seus empregados, com repercussões positivas em seus resultados.

Esse acompanhamento será viabilizado através de avaliações integrativas, onde serão criadas as oportunidades para maior conhecimento sobre as competências e potencial dos empregados e o seu aproveitamento mais qualitativo nas atividades da Agência.

Com as avaliações estará sendo criado um clima confortável para que avaliadores e avaliados negociem padrões de desempenho, inclusive estabeleçam propostas de melhoria, pois através da comparação entre o ideal e os resultados apresentados, serão consensadas as ações de capacitação que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, a aquisição de competências críticas para o funcionamento da Investe São Paulo ou as condições para participação no processo de sucessão da Agência.

Diferentemente dos sistemas de avaliação tradicionais, o resultado das avaliações se limitarão a criar um ambiente para que o empregado seja mais conhecido no seu potencial e cujo único resultado será o Plano de Desenvolvimento Individual, no qual serão firmados compromissos para viabilização das ações que forem consensadas.

Portanto, as avaliações e os seus resultados serão fundamentais para que o empregado se torne um empregado mais qualificado e, com isso, adquira as condições para ascender na carreira do cargo, ocupar posições na hierarquia organizacional e adicionar, em consequência, mais valor aos resultados da Agência.

2. AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

A Avaliação do Desenvolvimento do Empregado foi elaborada a partir do perfil ideal do empregado da Investe São Paulo. O perfil foi desenvolvido tendo por base as informações levantadas nas entrevistas, reuniões de trabalho e os resultados de testes-piloto aplicados a um grupo de empregados.

Após cada um dos eventos de entrevista, reuniões técnicas e testes, foram feitas consolidações e refinamentos, chegando-se às seguintes capacidades que compõem o perfil ideal:

- Comprometido com resultados
- Capacidade de articulação e negociação
- Capacidade técnica e gerencial
- Orientado para o trabalho em equipe
- Comprometido com o autodesenvolvimento

2.1. Perfil ideal do empregado da Investe São Paulo - Níveis de complexidade das capacidades

A diferenciação do perfil em níveis de complexidade dá maior clareza ao que se espera das pessoas, assegurando a consistência do entendimento do perfil, pois irá possibilitar o estabelecimento de diferentes níveis de expectativas das capacidades, a depender das atribuições e responsabilidades assumidas dentro da Investe São Paulo.

Portanto, à medida que o empregado ascender na Investe São Paulo, espera-se que ele proceda de forma mais qualitativa, mesmo porque estará assumindo decisões que implicarão em maior risco e, conseqüentemente, maior resultado. Também, estará participando do planejamento, de forma mais influente, além de articular-se com instituições e pessoas, a um nível crescente de importância para a Agência.

A definição dos níveis de complexidade das capacidades foi feita considerando-se os marcos representativos das mudanças das atribuições e das responsabilidades, passando-se do operacional para o tático e, daí, para o estratégico.

No modelo de Avaliação do Desenvolvimento do Empregado (Anexo 1) são apresentadas descrições das capacidades, de forma hierarquizada, do mais operacional para o estratégico.

As descrições não estarão criando mais trabalho ou burocracia para a gestão de pessoas, ao contrário, proporcionarão melhores condições para que os empregados tenham nítida dimensão das expectativas da Investe São Paulo e darão aos gestores condições precisas para discutir questões relacionadas aos subordinados, principalmente, aquelas relativas ao desenvolvimento e à agregação de valor aos resultados.

Dessa maneira, as descrições possibilitarão a identificação se o empregado está abaixo, igual ou acima da expectativa da Investe São Paulo, com relação àquela determinada capacidade e, a partir daí, serão consensadas as ações que precisarão ser implementadas para que o empregado possa alcançar um nível de desenvolvimento superior ao constatado.

Com isso, haverá possibilidade para:

- a) otimização do uso das competências individuais;
- b) elaboração de planos individuais de treinamento e desenvolvimento;
- c) aconselhamento de carreira; e
- d) formar o plano de treinamento e desenvolvimento para a Agência.

2.2. O processo da avaliação do desenvolvimento

O acompanhamento e a avaliação do empregado deverão possibilitar a melhoria dos resultados da Investe São Paulo, através do constante aprimoramento e do desenvolvimento desse avaliado. Por outro lado, internaliza na Investe São Paulo uma prática inovadora para, através de avaliação integrativa e participativa, criar as condições para o incremento contínuo do desenvolvimento dos empregados.

A partir do estabelecimento de consenso entre avaliadores e avaliado sobre os aspectos críticos que precisarão ser aperfeiçoados, serão estabelecidas as ações de aprimoramento para cada empregado.

O instrumento da Avaliação do Desenvolvimento do Empregado (Anexo 1) oferece espaço excepcional para o exercício do aconselhamento do avaliado, pois todas as variáveis importantes ao desenvolvimento do empregado estarão sendo discutidas, além de proporcionar oportunidade de os empregados receberem "feedback" e orientações mais qualitativas.

A Avaliação do Desenvolvimento – cujas etapas estão desenhadas no Fluxograma do Processo (Anexo 2) – será aplicada aos empregados da Investe São Paulo, independentemente do tipo de vinculação, e terá o objetivo de estimular e dar suporte ao desenvolvimento das pessoas, o que refletirá no desenvolvimento da Agência.

O aprimoramento e o desenvolvimento dos empregados serão críticos para a melhoria da qualidade dos serviços e dos resultados. Por isso, a avaliação poderá ser feita pelo chefe imediato, um colega com maior experiência ou uma comissão composta por pessoas que conheçam o avaliado e que possam contribuir para o seu desenvolvimento.

Para facilitar a discussão, avaliadores e avaliados deverão preencher o formulário de avaliação separadamente para, logo em seguida, estabelecerem o consenso em torno de cada uma das questões.

As ações de aprimoramento consensadas constituirão o Plano de Ação do Desenvolvimento Individual que, juntamente com os Planos de Ação de Desenvolvimento dos demais empregados, formarão o Plano de Desenvolvimento da Investe São Paulo.

O processo da Avaliação do Desenvolvimento do Empregado pode ser mais bem visualizado, de forma esquemática, através do diagrama da Figura 1.

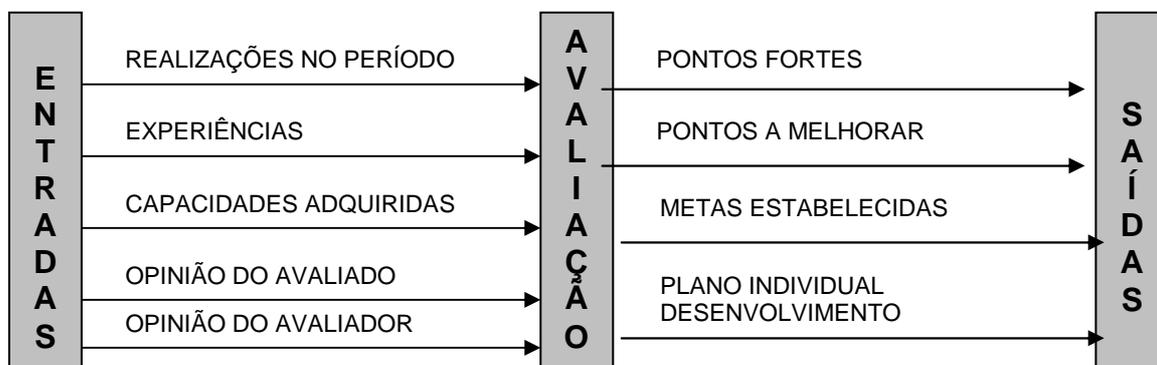


FIGURA 1 – Diagrama do Processo da Avaliação do Desenvolvimento

2.3. A entrevista da avaliação do desenvolvimento

A entrevista será realizada uma vez por ano com os seguintes objetivos:

- **Identificar o posicionamento do empregado com relação às situações consideradas relevantes com relação a cada uma das capacidades que compõem o perfil.**
- **Fazer o balanço anual das realizações do período.**
- **Identificar os pontos fortes.**
- **Identificar e analisar os pontos a melhorar.**
- **Determinar as metas de desenvolvimento individual a serem atingidas.**
- **Fazer Plano de Ação para atingir as metas de desenvolvimento e aprimoramento do avaliado.**

Para realização da entrevista deverão ser atentadas as seguintes considerações:

- **É um momento importante de troca de informações e percepções, diferentemente dos encontros habituais.**
- **Permite uma melhor compreensão do desenvolvimento do avaliado.**
- **Necessita de uma preparação prévia e aprofundada de cada uma das partes intervenientes.**
- **Tem duração de 01h a 02h, sem interrupções.**

-
- No final da entrevista, nenhuma questão de ordem comportamental deve ficar pendente.

2.3.1. Desenvolvimento da Entrevista de Avaliação

- Antes da Entrevista:
 - a) O avaliador ou comissão entra em contato com os empregados que serão avaliados quinze dias antes do início da avaliação, entrega os formulários de Avaliação do Desenvolvimento e combina as datas das entrevistas.
 - b) Cada Avaliado preenche o formulário recebido (auto-avaliação).
 - c) O avaliador ou comissão preenche os formulários de avaliação dos empregados que serão avaliados.
- Durante a Entrevista:
 - a) O avaliador ou comissão e o avaliado analisam e consensam os resultados apresentados nos formulários preenchidos.
 - b) Sintetizam a avaliação no formulário, discutindo anotando os pontos fortes, os pontos que precisam ser aperfeiçoados e as ações do período anterior não concretizadas (com justificativas).
 - c) O avaliador ou comissão e avaliado consolidam e priorizam as ações de desenvolvimento no Plano de Ação.
- Após a Entrevista (Follow Up):
 - a) O documento de avaliação é mantido no ambiente de trabalho do empregado.
 - b) O Chefe imediato fará o acompanhamento mensal das metas e ações negociadas.

2.4. Responsabilidades dos envolvidos com a avaliação do desenvolvimento

2.4.1. Avaliado

- a) Agendar-se para a entrevista de Avaliação.
- b) Fazer a auto-avaliação, preenchendo o formulário.
- c) Participar da entrevista, tendo em mente que é uma ocasião para:
 - Favorecer a adequação entre os objetivos pessoais e os objetivos da Investe São Paulo.
 - Expressar as dificuldades encontradas durante o período em causa.
 - Manifestar intenções para o desenvolvimento pessoal e profissional.

-
- Oferecer sugestões sobre os trabalhos em que está inserido.
 - Analisar os pontos fortes e os pontos a melhorar.
 - Identificar necessidades de desenvolvimento e treinamento.
- d) Consensar os pontos divergentes com o avaliador ou comissão avaliadora.**
- e) Estabelecer, juntamente com o avaliador ou comissão, as metas e o plano de ação para o período seguinte.**

2.4.2. Avaliador ou Comissão de Avaliação

- a) Marcar a data da entrevista com o Avaliado.**
- b) Entregar o formulário de avaliação para o Avaliado quinze dias antes da entrevista.**
- c) Preencher previamente o formulário de avaliação.**
- d) Conduzir a entrevista, tendo em vista os seguintes pontos:**
- Precisar a percepção sobre as atividades e os trabalhos do avaliado.
 - Precisar as informações sobre as expectativas da Investe São Paulo.
 - Otimizar o potencial do avaliado.
 - Melhorar o relacionamento com o avaliado.
 - Dinamizar a progressão e a evolução do avaliado.
 - Dinamizar o desenvolvimento e o aprimoramento do avaliado.
 - Estabelecer objetivos e metas desafiadoras.
 - Aproveitar para fazer aconselhamento para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado.
- e) Esgotar todas as possibilidades de obtenção de consenso nas discussões.**
- f) Estabelecer, junto com o avaliado as metas e o plano de ação para o período seguinte.**

2.5. Preenchimento do formulário de avaliação

Com relação ao preenchimento do formulário cabe ressaltar:

- a) Para cada uma das frases constantes do formulário de avaliação, deverá ser emitido um dos seguintes conceitos:**
 - Atende Plenamente
 - Atende Parcialmente
 - Ainda não Atua
 - Não atende
- b) Ao término da avaliação, a Comissão e o avaliado deverão consensar, o seguinte:**
 - Pontos fortes do avaliado
 - Pontos que precisam ser aperfeiçoados
 - Ações do período anterior não concretizadas e justificativa
 - Plano de ação para o próximo período
- c) Depois de concluídas as avaliações das capacidades, os avaliadores e os avaliados colocarão as ações de desenvolvimento em ordem de prioridade e indicarão as datas mais confortáveis para realização dos eventos.**
- d) Os eventos de responsabilidade da área de gestão de pessoas deverão ser comunicados àquela área para providencias.**

3. AVALIAÇÃO ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS

Devido ao alto custo da admissão de empregados, as organizações começaram a estudar as questões que levam o trabalhador a se tornar inadaptado ao trabalho, com o fim de reinserir esses trabalhadores produtivamente às atividades da organização.

Estudos apontam os seguintes principais motivos que poderiam levar o empregado a perder o interesse pelo trabalho na organização e começar a apresentar comportamentos incompatíveis com as exigências do trabalho:

- a) Trabalho em si - a energia psíquica se acumula e se transforma em fonte de tensão e desprazer. Como o trabalhador não consegue concretizar suas aspirações, sua imaginação, seus desejos, ou seja, encontrar fonte de prazer e satisfação, no espaço organizacional, o mesmo se frustra e passa a procurar em outros ambientes fatores que satisfaçam as suas necessidades não supridas na organização. Desta maneira, a solução para as pessoas que vivenciam a situação descrita é a transformação do sofrimento em prazer no trabalho, resgatando-se a significação do trabalho na organização para a sua vida.
- b) Situações críticas na organização – para fazer frente a uma situação crítica, um dos caminhos adotados pelas organizações é o enxugamento de estruturas para redução de custos e de pessoal. Essas decisões sempre trazem muita insegurança para os ambientes de trabalho, com repercussões negativas na produtividade. Mesmo os empregados que permanecem encaram a organização e o trabalho de maneira diferente e, na maioria das vezes, buscam outra organização. A maneira de tratar as pessoas que serão demitidas é que fornecerão as “redes de proteção” para que as pessoas, que permanecerem, continuem satisfeitas e produtivas.
- c) Despreparo de gestores – a falta de preparo de gestores em lidar com as ferramentas de gestão de pessoas tem sido um fator importante de insatisfação no trabalho e na perda de bons profissionais. Para evitar o problema, as organizações precisam indicar gestores que tenham aptidão para a gestão, experiência na atividade e com capacitação adequada para mobilizar os seus subordinados em torno dos objetivos da organização.

Na maioria das vezes, o empregado que está inadapado não recebe da organização feedbacks sobre o seu comportamento ou algum tipo de ajuda que promova a sua reinserção no ambiente de trabalho. Infelizmente, segundo pesquisas com pessoas que perdem o emprego, o real valor do trabalho somente é percebido quando o mesmo é perdido. Estudiosos do comportamento humano afirmam que o trabalho é o principal vínculo do homem moderno com a realidade e sugerem que até vínculos desagradáveis com a realidade são melhores que nenhum vínculo. Esta afirmativa sempre se encontra em pesquisas com pessoas desempregadas.

Portanto, a proposta de avaliação dos empregados não adaptados ao trabalho da Investe São Paulo cria condições para que as pessoas possam rever os seus comportamentos, nos ambientes atuais ou em outro da Investe São Paulo, através da implantação de uma avaliação acompanhada pela área de gestão de pessoas voltada, sobretudo, para a recuperação do empregado e a sua inserção produtiva no trabalho.

Ou seja, serão criadas as oportunidades para que as pessoas possam rever o comportamento, oferecendo-lhe novas opções e tempo para que a mudança aconteça. Caso as iniciativas sejam esgotadas, a Investe São Paulo iniciará o processo de desligamento do empregado.

3.1. Processo da avaliação especial de desenvolvimento

Quando uma unidade decidir por colocar um empregado em avaliação especial por qualquer tipo de problema, deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

- O chefe imediato deverá preencher o formulário Avaliação Especial do Desenvolvimento do Empregado (Anexo 3), registrando a situação que causou a medida.
- O chefe imediato deverá dar conhecimento do resultado da avaliação para o indicado, que deverá apor um visto no formulário.
- O chefe imediato comunicará que o empregado terá um período de três meses para apresentar o desempenho mínimo exigido pela Investe São Paulo e que, no final do terceiro mês, a partir da data da comunicação, novamente o mesmo será avaliado.

-
- Caso não haja melhora no desempenho, o empregado será encaminhado à área de gestão de pessoas e o chefe imediato remeterá cópia das duas avaliações realizadas.
 - Havendo mudança, a avaliação inicial será arquivada na unidade e o empregado somente voltará a ser avaliado se, novamente, voltar a apresentar produtividade incompatível com o exigido. Nessa situação, na segunda reincidência, o empregado será encaminhado à área de gestão de pessoas com as cópias das avaliações realizadas.
 - Caso o empregado esteja sendo acusado de falta grave, o mesmo será avaliado e encaminhado para a área de gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas após receber as cópias das avaliações da unidade adotará os seguintes procedimentos:

- Executar entrevista de aconselhamento de carreira do empregado, envolvendo, se for o caso, empregados da área do comportamento humano (psicólogo e/ou assistente social).
- Negociar uma nova lotação para o empregado com chefes de unidades diferentes daquela até então ocupada.
- Participar de entrevista com o chefe da nova unidade onde serão discutidas as dificuldades do empregado e estabelecidas as regras que deverão ser adotadas para que o empregado possa ser reinserido produtivamente ao trabalho. Nessa reunião o empregado deverá ser informado que passará por avaliação idêntica a cada dois meses de trabalho.
- Os assuntos tratados na reunião deverão constar de uma ata que levará a assinatura de todos os participantes.
- Após o sexto mês, se a avaliação for considerada satisfatória e o chefe da unidade demonstrar interesse pela permanência do empregado na unidade, o empregado passará a compor a lotação da unidade de forma definitiva e a avaliação deixará de ser feita.
- Caso aconteça algum incidente crítico que inviabilize a presença do empregado na nova unidade, o chefe da nova unidade preencherá o formulário Avaliação Especial do Desenvolvimento do Empregado (Anexo 3), registrando a situação que causou a medida e o encaminhará para a área de gestão de pessoas.

-
- Se o empregado for colocado à disposição da área de gestão de pessoas por duas vezes, deverá ser iniciado processo para desligamento do empregado da Investe São Paulo.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário - Avaliação do Desenvolvimento do Empregado

AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Data: _____

Empregado:

COMISSÃO AVALIADORA OU AVALIADOR:

INSTRUÇÕES:

A Avaliação do Desenvolvimento foi estruturada a partir das capacidades consideradas indispensáveis às atividades da Investe São Paulo.

A partir do presente formulário, o avaliado tomará conhecimento das expectativas da Agência em relação aos resultados dos trabalhos dos seus empregados, e registrará o seu posicionamento em relação a essas expectativas.

A entrevista de avaliação se constituirá em um momento de aconselhamento de carreira, onde avaliador(es) e avaliado formarão consenso em torno do posicionamento do avaliado em relação às expectativas apontadas, o que possibilitará a elaboração, também por consenso, de um plano individual de desenvolvimento.

O plano individual de desenvolvimento, resultado único da avaliação, deverá possibilitar a criação de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para que o avaliado possa exercer atividades de maior complexidade na Agência.

O processo de avaliação e os seus resultados devem obedecer às orientações contidas no Manual de Avaliação.

Esclarecimentos adicionais serão prestados pela área de gestão de pessoas.

A. COMPROMETIDO COM RESULTADOS

ITENS DE AVALIAÇÃO	Supera	Atende	Atende Parcial	Ainda não Atua
	++	+	-	--
Sugere ações que concorram para melhorar os resultados dos trabalhos sob a sua responsabilidade.				
Identifica situações de risco para a Investe e sugere a adoção de soluções que evitem prejuízos.				
Adota soluções criativas, visando à redução de custos e a ampliação dos resultados da área de atuação.				
Alcança os resultados planejados, mesmo com restrições de recursos.				
Tem flexibilidade para desenvolver atividades em outras áreas da Investe.				
Compartilha as experiências bem sucedidas da área de atuação com as demais áreas da Investe.				
Prospecta novas tecnologias com o objetivo de melhorar os resultados da Investe.				
Desenvolve soluções criativas para resolver problemas dos investidores e das prefeituras atendidas pela Investe.				
Sabe formular e defender ações que promovam a melhoria dos resultados da Investe.				
Adota medidas, visando evitar problemas futuros que impactam nos resultados da Investe.				
Sugere a adoção de propostas que concorram para o cumprimento da missão da Investe.				

B. CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

ITENS DE AVALIAÇÃO	Supera	Atende	Atende Parcial	Ainda não Atua
	++	+	-	--
Realiza articulações internas para executar um trabalho de qualidade				
Mantém o equilíbrio emocional na condução de situação de conflitos.				
Mobiliza pessoas para viabilizar as atividades sob sua responsabilidade				
Articula parcerias para que a área de atuação possa viabilizar os seus objetivos e planos.				
Intermedia situações de conflito da área de atuação.				
Participa de negociações técnicas de interesse da área de atuação.				
Realiza articulações externas para viabilizar os objetivos e metas da Investe.				
Participa de articulações junto a órgãos governamentais e não governamentais visando encaminhamento de assuntos de interesse Investe.				
Conciliar as demandas dos colegas de trabalho, dos investidores, das Prefeituras atendidas e do Estado com os objetivos e planos da ISP.				
Articula ações nos ambientes interno e externo para buscar atender as demandas do investidor.				

C. CAPACIDADE TÉCNICA E GERENCIAL

ITENS DE AVALIAÇÃO	Supera	Atende	Atende Parcial	Ainda não Atua
	++	+	-	--
Planeja e organiza as atividades sob sua responsabilidade.				
Conhece as rotinas de trabalho e os processos da área de atuação e suas inter-relações.				
Identifica tendências relacionadas à área de atuação e adota melhoria no processo de trabalho.				
Realiza análise técnica de problemas da área de atuação.				
Propõe modificações de normas e padrões da área de atuação				
Comunica-se de forma clara, direta, prática e precisa.				
Possui conhecimento técnico atualizado e capacidade de colocá-lo em prática.				
Sugere a adoção de medidas que aperfeiçoem a organização dos trabalhos, documentos e informações da área de atuação.				
Conhece os projetos e estratégias previstas no planejamento da Investe.				
Avalia o impacto das ações da Investe nas políticas do Estado.				
Coordena o desenvolvimento de projetos de interesse da Investe.				
Coordena e orienta a implantação de novas tecnologias e novos processos de trabalho nos ambientes da Investe.				
Tem facilidade para se relacionar com interlocutores de diferentes culturas, níveis sociais e das várias instâncias hierárquicas.				

D. ORIENTADO PARA O TRABALHO EM EQUIPE

ITENS DE AVALIAÇÃO	Supera	Atende	Atende Parcial	Ainda não Atua
	++	+	-	--
Adapta-se às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, evitando conflitos.				
Assume atividades no grupo de trabalho de maneira espontânea.				
Transmite conhecimentos e informações de maneira espontânea.				
Solicita a opinião da equipe para melhorar os resultados da área de atuação.				
Estimula a equipe de trabalho, elogiando esforços e criticando de maneira construtiva.				
Divulga junto a colegas e a gestores os resultados obtidos por membros do grupo de trabalho.				
Compartilha recursos, informações, experiências, metodologias e ideias visando atingir as metas do grupo de trabalho.				
Contribui com ideias para as atividades desenvolvidas na área de atuação.				
Encaminha os diversos interesses do grupo de trabalho em direção aos objetivos da Investe, superando as dificuldades de relacionamento.				
Promove a discussão das ideias, buscando soluções para as dificuldades nos trabalhos da Investe.				
Procura conhecer as especificidades dos ambientes para adotar as soluções que evitem conflitos				
Coopera com o grupo de trabalho para atingir os resultados esperados da área de atuação.				

E. COMPROMETIDO COM O AUTODESENVOLVIMENTO

ITENS DE AVALIAÇÃO	Supera	Atende	Atende Parcial	Ainda não Atua
	++	+	-	--
Mantém-se atualizado sobre as técnicas, procedimentos e informações necessárias ao seu trabalho.				
Cumprir os objetivos fixados para o autodesenvolvimento.				
Procura conhecer os trabalhos desenvolvidos por colegas.				
Busca os recursos internos e externos que concorram para o autodesenvolvimento.				
Dissemina, com os integrantes do seu grupo de trabalho, conhecimentos adquiridos por intermédio de processos de autodesenvolvimento.				
Aplica na Investe, os conhecimentos adquiridos por meio de processos de autodesenvolvimento.				
Divulga as ações e inovações da área de atuação junto aos colegas de trabalho.				
Mantém-se informado a respeito das ações e projetos da Investe.				
Busca participar de concorrências para ocupação de postos estratégicos na Investe.				
Participa e coopera com os eventos de capacitação e desenvolvimento promovidos pela Investe.				

CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Pontos Fortes

Pontos que Precisam ser Aperfeiçoados

Ações da Avaliação Anterior não Concretizadas e Justificativas

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

DATA / / .

EMPREGADO:

LOCAL DE TRABALHO:

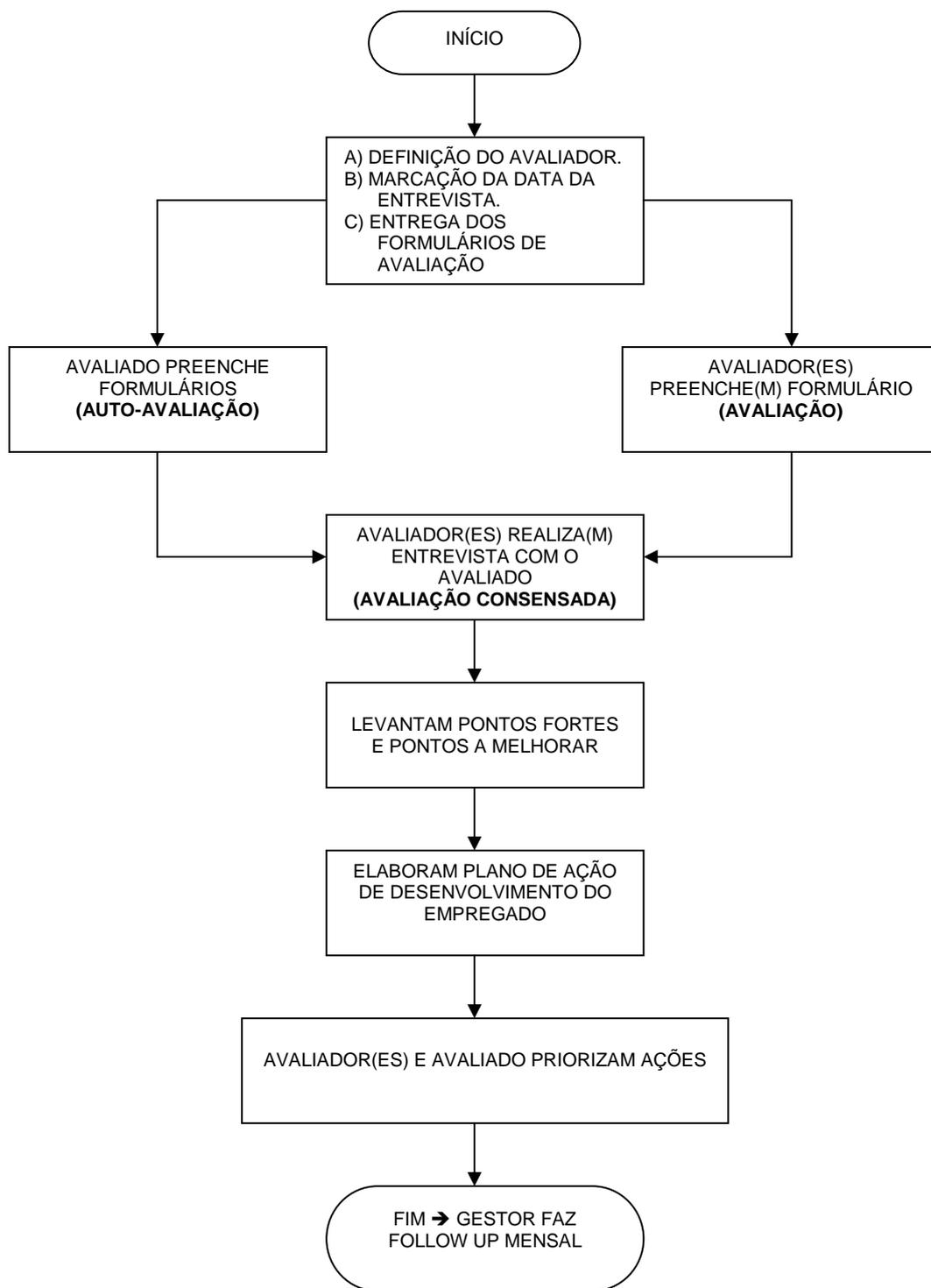
Responsabilidade do Empregado		
Prioridade	Ações de Desenvolvimento	Data Proposta de Realização

Responsabilidade da Chefia Imediata		
Prioridade	Ações de Desenvolvimento	Data Proposta de Realização

Responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas		
Prioridade	Ações de Desenvolvimento	Data Proposta de Realização

Assinaturas

Anexo 2 – Fluxograma da Avaliação do Desenvolvimento do Empregado



Anexo 3 – Formulário - Avaliação Especial do Desenvolvimento do Empregado

AVALIAÇÃO ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

Data: _____

Nome do Avaliado:
Nome do Avaliador:

Expectativa da Investe São Paulo

Cada gestor deverá explicitar para o empregado quais são as expectativas com relação às suas atitudes no trabalho, baseado nas frases e fatores apresentados a seguir.

ITENS DE AVALIAÇÃO	SEMPRE	QUASE SEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
Executa as suas atividades com qualidade, conforme orientação recebida.				
Cumprir as metas de trabalho negociadas com o chefe da unidade de trabalho.				
Sabe resolver os problemas que surgem na realização das suas atividades.				
Acrescenta novos conhecimentos e inovações em suas atividades.				
Busca conhecer e aprender novos processos de trabalho da unidade de trabalho e de outras unidades da Investe.				
Frente a uma situação problema na área de atuação, comunica imediatamente ao chefe da unidade.				
Norteia as suas ações visando os resultados da Investe e o bem comum.				
Presta colaboração espontânea a colegas em dificuldade.				
Atua de maneira espontânea para atender às demandas das pessoas que busquem informação na área de atuação.				
Tem clareza e objetividade quando expõe as suas ideias, sugestões e orientações.				
Trata com educação e cortesia os colegas, superiores e investidores e seus representantes.				
Conhece os ritos formais de relacionamento e os aplica em suas atividades na Investe.				

Cria turbulências no ambiente de trabalho prejudicando os colegas e o andamento das atividades.				
---	--	--	--	--

A SER PREENCHIDO PELA CHEFIA IMEDIATA

Principais problemas apresentados pelo empregado:

Medidas adotadas pela chefia imediata para solucionar os problemas identificados:

Ações que precisam ser implementadas pelo empregado para solucionar os problemas identificados:

Data e Assinatura do Chefe Imediato

--

A SER PREENCHIDO PELO EMPREGADO

Principais dificuldades identificadas pelo próprio empregado para apresentar o desempenho esperado:

Medidas adotadas pelo próprio empregado, no período de referência, para superar as dificuldades apresentadas:

Compromissos assumidos para superar as situações apontadas pela Chefia Imediata e pelo próprio empregado:

Apoio que o empregado precisa para facilitar o cumprimento dos compromissos assumidos:

Data e Assinatura do Empregado:

--

ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO		
Compromisso Assumido pelo Empregado:		
Ocorrências:		
Justificativa do Empregado:		
Parecer e Medida Adotada pela Chefia Imediata:		
/ / Data	_____ Assinatura Chefia Imediata	_____ Assinatura do Empregado

ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO		
Compromisso Assumido pelo Empregado:		
Ocorrências:		
Justificativa do Empregado:		
Parecer e Medida Adotada pela Chefia Imediata:		
/ / Data	_____ Assinatura Chefia Imediata	_____ Assinatura do Empregado