

Sistema de Gestão de Pessoas

Macroprocesso:	Suporte
Processo:	Gestão de Pessoas
Subprocesso:	SGP - Sistema de Gestão de Pessoas
Gestor/Origem:	Unidade Gestão de Pessoas
Nº Revisão/Data:	03 – 31/07/2017
Substitui/Revoga:	MP 25/2011 - Revisão 02

ÍNDICE

Conteúdo

APRESENTAÇÃO	2
CAPÍTULO I - POLÍTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	3
CAPÍTULO II - ESPAÇOS OCUPACIONAIS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA	4
CAPÍTULO III - PROVIMENTO	7
CAPÍTULO IV – CARREIRA	13
CAPÍTULO V – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
CAPÍTULO VI – ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DO DESEMPENHO	24
CAPÍTULO VII - CAPACITAÇÃO	28
CAPÍTULO VIII - RECONHECIMENTO	28
CAPÍTULO IX - MONITORAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS	30
ANEXOS.....	31



APRESENTAÇÃO

Este documento expressa os princípios que embasam o SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS, estabelecendo diretrizes e procedimentos pertinentes à sua administração.

O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS fundamenta-se no conceito de competências, entendidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por resultados observáveis em suas atividades no SEBRAE-SP e que viabilizam uma performance superior.

A gestão de pessoas por competências é um modelo vantajoso para a empresa e para os empregados, pois se baseia em diretrizes e critérios previamente estabelecidos, que ponderam as necessidades da instituição e os interesses do profissional.

O SEBRAE-SP, como uma organização de gestão do conhecimento, tem no SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências de seus profissionais, as quais são imprescindíveis à concretização do seu Direcionamento Estratégico

Na figura abaixo, são representados os núcleos de atuação que compõem o SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.



A imagem acima ilustra o funcionamento do SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS. As competências representam o eixo central de todo o sistema. As ações de reconhecimento, monitoramento da cultura organizacional, espaços ocupacionais e funções de gestão, provimento, capacitação, carreira e acompanhamento e gestão do desempenho são as demais peças dessa engrenagem. O funcionamento pleno do sistema depende do equilíbrio entre todas as engrenagens.

CAPÍTULO I - POLÍTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

1. O objetivo do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP é fortalecer o capital humano do SEBRAE-SP de forma que a entidade possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais. Para tanto, se propõe a:
 - 1.1. Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, estratégias, princípios e processos de trabalho do SEBRAE-SP, impulsionando as transformações de cultura e estilo de gestão necessárias;
 - 1.2. Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a entidade e aos resultados alcançados;
 - 1.3. Incentivar o aprendizado contínuo e o auto-desenvolvimento dos empregados;
 - 1.4. Pautar o desenvolvimento da carreira por critérios objetivos, transparentes e universais, possibilitando ampla concorrência a todos os envolvidos;
 - 1.5. Comprometer os gerentes e coordenadores do SEBRAE-SP pela condução do processo de gestão de pessoas;
 - 1.6. Estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação; e
 - 1.7. Gerenciar os investimentos em gestão de pessoas.
2. O Sistema de Gestão de Pessoas está baseado nos seguintes valores e premissas:
 - 2.1. Ética;
 - 2.2. Transparência;
 - 2.3. Impessoalidade;
 - 2.4. Igualdade de tratamento funcional;
 - 2.5. Concorrência aberta e universal, baseada em indicadores objetivos, previamente definidos;
 - 2.6. Foco nas competências e no desempenho excelente;
 - 2.7. Educação continuada e autodesenvolvimento permanente;
 - 2.8. Vinculação com as estratégias, objetivos e metas do SEBRAE-SP;
 - 2.9. Colaborador como ator do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento.
3. A Unidade de Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de administrar, manter atualizados e controlar os procedimentos descritos neste documento, zelando pela efetiva observação das políticas e diretrizes do Sistema de Gestão de Pessoas.
4. Os processos de contratação e movimentação de profissionais do SEBRAE-SP serão acompanhados de parecer prévio, elaborado pela UGP.
5. As alterações nas políticas descritas neste documento requerem aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP.



CAPÍTULO II - ESPAÇOS OCUPACIONAIS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

6. A estrutura de carreira do SEBRAE-SP baseia-se no sistema de gestão por competências e desempenho, com cargos amplos denominados espaços ocupacionais, sendo um de nível médio, técnico e superior e outro de nível superior e pós-graduação.
7. O Espaço Ocupacional caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados. Esse conceito favorece a flexibilidade, mobilidade, ampliação de horizontes, adaptabilidade à entidade como um todo e velocidade nas respostas. Enquadram-se como Espaço Ocupacional os níveis de Analista e Consultor.
8. Além dos espaços ocupacionais, a estrutura prevê o exercício das funções de Coordenador, Ouvidor, Gerente de Unidade, Gerente de Escritório Regional, Secretário do CDE, Assessor e Assessor Sênior da Diretoria Executiva e Presidência. Existe, ainda, a função de Diretor, prevista no Estatuto Social do SEBRAE-SP.
9. Os espaços ocupacionais, as funções gerenciais e as assessorias da Presidência ou de Diretoria do SEBRAE-SP são:

Espaços Ocupacionais	Funções de Confiança
Analista Consultor	Coordenador Ouvidor Gerente de ER Gerente de Unidade Secretário do CDE Assessor Assessor Sênior

Seção I – Espaços Ocupacionais

10. **Analista:** É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível técnico e/ou no suporte administrativo e na implementação de soluções, independentemente do processo de trabalho em que atuam.
- 10.1. Esse espaço ocupacional é composto por três níveis e requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Espaços Ocupacionais	Requisitos de Escolaridade
Analista I	Ensino Médio completo
Analista II	Ensino Médio ou Técnico completo
Analista III	Ensino Superior completo

- 11. Consultor:** É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível estratégico e na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos do SEBRAE-SP, independentemente do processo de trabalho em que atuam.

11.1. A evolução de carreira dos Consultores permite aos profissionais especialistas que não têm necessariamente perfil para assumir posição gerencial atingirem níveis mais altos de reconhecimento e remuneração. Esse espaço ocupacional requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Espaços Ocupacionais	Requisitos de Escolaridade
Consultor I	Ensino Superior completo com experiência na área de atuação
Consultor II	Ensino Superior completo com pós-graduação e experiência na área de atuação
Consultor III	Ensino Superior completo com pós-graduação e experiência em coordenação e gerenciamento de projetos ou equipes

11.1.1. Para fim de ascensão na carreira de empregado do SEBRAE-SP, a pós-graduação reconhecida pelo MEC pode ser substituída por cursos internos ou externos equivalentes, reconhecidos pela Unidade Gestão de Pessoas - Educação Corporativa, com carga horária mínima de 360h, desde que os cursos internos ou externos sejam de interesse do SEBRAE-SP.

- 12. Trainee:** Profissional recém-formado, contratado por tempo determinado, para participação de programa específico que vise o provimento de empregados que atuarão nos projetos e processos do SEBRAE-SP com destacado nível de proficiência. Não é considerado espaço ocupacional em função de sua transitoriedade. O profissional que ingressar no SEBRAE-SP como trainee, só será enquadrado na carreira de Analista após aprovação no programa de formação e avaliações previstas no Programa.
- 13.** Os espaços ocupacionais possuem graus de responsabilidade e de autonomia diferenciados, descritos no Anexo I – Perfis dos Espaços Ocupacionais.

Seção II – Funções de Confiança

- 14.** As funções de confiança (Coordenador, Ouvidor, Gerente de ER, Gerente de Unidade, Secretário do CDE, Assessor e Assessor Sênior) podem ser providas por empregados do SEBRAE-SP ou por profissionais externos, indicados pela Diretoria Executiva ou pelo CDE e providos pelo Diretor Superintendente.
- 15.** As funções de confiança não são consideradas segmento de carreira.
- 16.** Os empregados que ocupam função de confiança (de carreira ou indicados) serão designados por meio de Portaria e deverão seguir as normativas do SEBRAE-SP.
- 17.** As funções de gestão correspondem às funções de coordenador, gerente e secretário do CDE, tendo como principais atribuições:

17.1. Coordenador – planejar, orientar e coordenar a execução das atividades do(s) subprocesso(s), analisando as demandas recebidas e provendo as soluções adequadas. Responsabiliza-se pela condução eficiente dos contratos e convênios do(s) subprocesso(s). Coordena a equipe que compõe o(s) subprocesso(s), conforme definido em Portaria;

17.2. Gerente – planejar, gerenciar e orientar a execução das atividades da Unidade, mobilizando esforços das pessoas que compõem sua equipe para propósitos comuns, responsabilizando-se pela

condução eficiente dos contratos e convênios da Unidade. Acompanhar, avaliar o desempenho e promover o desenvolvimento dos membros da equipe, estimulando o comprometimento com as estratégias e os resultados do SEBRAE-SP;

- 17.3. Secretário do CDE – assessorar os Conselhos Deliberativo e Fiscal, prestando suporte administrativo, técnico e logístico à Presidência e aos conselheiros; organizar e secretariar as reuniões dos respectivos Conselhos.
18. A função de gestão ocupada por empregados de carreira do SEBRAE-SP requer dos ocupantes:
- 18.1. Estar no espaço ocupacional Consultor I, II ou III;
19. A função de gestão ocupada por profissionais externos, indicados pela Diretoria, requer dos ocupantes:
- 19.1. Experiência e capacidade técnica comprovadas na área de atuação para a qual está sendo nomeado;
e
- 19.2. Escolaridade mínima prevista para o espaço ocupacional de Consultor I, II ou III.
20. As funções de confiança não podem ser exercidas por parentes de até terceiro grau de diretores e conselheiros do SEBRAE-SP.
21. A função de ouvidor tem como principal atribuição responder pelas atividades de ouvidoria do SEBRAE-SP, no que se refere a atendimento e recepção de elogios, reclamações e sugestões, viabilizando a resolução dentro dos padrões e prazos estabelecidos.
22. **Função de Assessor**
- 22.1. A função de Assessor tem como principal atribuição assessorar a implementação da estratégia do SEBRAE-SP, definindo prioridades e orientando ações necessárias, bem como apoiar a implementação dos planos de trabalho das Unidades vinculadas à Diretoria e Conselho Deliberativo, acompanhando os indicadores de desempenho e resultados.
- 22.2. A função de Assessor Sênior tem como atribuições organizar a pauta dos assuntos a serem tratados nas reuniões executivas e opinar sobre relatórios diversos, fazendo constar seu parecer e informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação do superior imediato. Identificar necessidades e oportunidades de inovação de processos e apresentar propostas de melhoria.
- 22.3. As funções de Assessorias da Diretoria Executiva e da Presidência, com atribuições específicas e de caráter de confiança, não são consideradas segmentos de carreira.
- 22.4. Os profissionais ocupantes da função referida no item 22.3 poderão ser de carreira ou oriundos do mercado, por indicação de seus respectivos Diretores ou, no caso de Assessor da Presidência do CDE, indicado pelo Presidente.

23. Função de Secretário do CDE

- 23.1. A função de Secretário do CDE, com atribuições específicas, é de caráter de confiança, com nomeação pelo Presidente do CDE e provimento pelo Diretor Superintendente, não sendo considerada segmento de carreira.
- 23.2. Referida função requer de seus ocupantes o cumprimento das obrigações dispostas nas Resoluções CDE Nº 19/2011 e CDE Nº 008/2016, que estão ligadas diretamente à Presidência e aos Conselheiros.
- 23.3. Compete ao Secretário do CDE a orientação, coordenação e fiscalização dos trabalhos da Secretaria, estando os colaboradores da mencionada estrutura administrativa subordinados diretamente a ele.

24. Função de Diretor

- 24.1. A função Diretiva é de caráter de confiança, com atribuições específicas, nos termos do disposto no Estatuto Social do SEBRAE-SP.

CAPÍTULO III - PROVIMENTO

25. Os processos de suprimento de capital humano necessários à consecução dos objetivos do SEBRAE-SP devem observar os princípios de igualdade, impessoalidade, moralidade e publicidade, de acordo com os padrões técnicos e legais requeridos.
26. As contratações de empregados no SEBRAE-SP devem obrigatoriamente obedecer ao disposto neste Capítulo, garantindo transparência aos processos.
27. O ingresso como empregado do SEBRAE-SP ocorre preferencialmente no step inicial de cada espaço ocupacional ou nível, conforme quadro a seguir:

ANALISTA	CONSULTOR
Analista I – Step 1	Consultor I – Step 1
Analista II – Step 11	Consultor II – Step 11
Analista III – Step 21	Consultor III – Step 21

28. O ingresso em outro step é permitido, após parecer da Unidade de Gestão de Pessoas, realizado com base em pesquisa salarial de mercado e respeitando os critérios internos de consistência salarial.
29. O provimento das vagas no SEBRAE-SP pode ser interno ou externo.
30. O provimento externo ocorre por meio de processos seletivos para empregados efetivos ou por tempo determinado e para programas de *trainee*.
31. O provimento interno ocorre por meio de processos de ascensão na carreira, processo seletivo interno ou movimentação.

Seção I – Planejamento Estratégico de Pessoal

32. O dimensionamento quanti-qualitativo do quadro de pessoal do SEBRAE-SP é elaborado pela Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual. O orçamento anual de pessoal é resultante deste processo de planejamento.

33. O Planejamento Estratégico de Pessoal tem como principais objetivos:
- 33.1. Definir as necessidades de competências dos empregados e requisitos de competências dos espaços ocupacionais;
 - 33.2. Permitir o dimensionamento qualitativo e quantitativo das equipes;
 - 33.3. Definir as ações necessárias para a captação de empregados;
 - 33.4. Subsidiar decisões de movimentações, promoções e desligamentos; e
 - 33.5. Subsidiar decisões sobre o orçamento com despesas de pessoal para o período.
34. O Planejamento Estratégico de Pessoal envolve:
- 34.1. Alinhamento da estrutura de pessoal ao Direcionamento Estratégico da entidade;
 - 34.2. Revisão e automatização de processos, com eliminação de “gargalos” e atividades redundantes;
 - 34.3. Redefinição de papéis, alçadas e responsabilidades; e
 - 34.4. Análise de unidades e processos com potencial de terceirização.
35. Os gestores das unidades, em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas, devem definir o quadro quanti-qualitativo, estabelecendo competências necessárias às equipes e decisões que afetem seu orçamento e dimensionamento.
36. Pode ocorrer revisão do PEP se houver necessidade, devendo ser novamente aprovado pela Diretoria Executiva.

Seção II - Seleção de Empregados

37. O processo de seleção contempla procedimentos e critérios para recrutamento e seleção de candidatos internos e externos e fundamenta-se no conjunto de requisitos e competências definidas para cada espaço ocupacional.
38. Todos os candidatos serão submetidos a processo seletivo externo, mesmo que haja apenas um profissional inscrito no processo. O processo seletivo externo será único para todos os candidatos.
39. O processo seletivo interno para recrutamento de pessoal poderá ser promovido pelo SEBRAE-SP, com possibilidade de mudança de espaço ocupacional e/ou movimentação salarial.
40. Os critérios e procedimentos de Processo seletivo interno serão detalhados em Manual /Instrução Normativa Específica, aprovado pela Diretoria Executiva.

Seção III - Recrutamento

41. A divulgação das vagas terá abrangência local, regional ou nacional, dependendo das respectivas características. A divulgação deverá especificar informações precisas sobre a natureza da vaga, os pré-requisitos, salário, benefícios e o processo de inscrição e seleção de candidatos. Serão utilizados, como meios de comunicação para a divulgação das vagas, jornais, revistas especializadas, universidades e internet.
42. Nos casos de processo seletivo interno, as vagas serão divulgadas no âmbito do SEBRAE-SP. O processo seletivo interno para mudança de nível ou de espaço ocupacional será realizado nos mesmos parâmetros do processo seletivo externo. A divulgação será efetuada por meio da Intranet ou outras formas de comunicação interna.

Seção IV - Processo Seletivo

43. O processo seletivo será iniciado pela Unidade Gestão de Pessoas após assinatura da Requisição de Pessoal pelas instâncias competentes, respeitado o que dispuser o quadro de pessoal aprovado pelo CDE.
44. O processo seletivo terá como objetivos analisar o perfil do candidato frente ao perfil definido para a vaga, avaliar as competências e atitudes dos candidatos e selecionar o mais adequado ao cargo.
45. Durante o processo seletivo, o gestor requisitante participará da definição/complementação dos requisitos, dos procedimentos de avaliação, conforme critérios definidos no Comunicado da respectiva vaga.
46. A seleção deverá considerar dois ou mais procedimentos entre os listados abaixo:
- 46.1. **Análise curricular;**
 - 46.2. **Prova de conhecimentos (sempre obrigatória);**
 - 46.3. **Avaliação coletiva de habilidades e perfil;**
 - 46.4. **Entrevista individual por competências;**
 - 46.5. **Avaliação de perfil comportamental.**
47. Para a realização de entrevistas individuais com candidatos poderá ser utilizada a internet, possibilitando a participação virtual do candidato.
48. Para atingimento da cota de pessoas com deficiência, exigida em lei, poderá ser realizado processo seletivo simplificado, devidamente detalhado em Manual /Instrução Normativa Específica, considerando-se as seguintes etapas:
- 48.1. **Análise curricular;**
 - 48.2. **Entrevista individual de competências;**
 - 48.3. **Perícia médica.**
49. O empregado poderá ser admitido em uma das seguintes modalidades de provimento, conforme a especificação do Comunicado de Abertura da seleção:
- 49.1. Contrato por tempo indeterminado;
 - 49.2. Contrato por tempo determinado;
 - 49.3. Contrato por tempo determinado – *Trainee*.

50. No caso de aprovação de candidato empregado de outra Unidade Federativa, o contrato de trabalho em seu SEBRAE de origem deverá ser rescindido e firmado novo contrato no SEBRAE-SP.
51. Simultaneamente, os candidatos não selecionados serão formalmente comunicados do encerramento do processo, por meio do Portal do SEBRAE-SP.

Seção V – Contratação por Tempo Indeterminado

52. A contratação por tempo indeterminado estará condicionada ao processo de recrutamento e seleção estabelecido neste Capítulo, com exceção dos profissionais externos indicados, ocupantes de função de confiança, respeitando os pré-requisitos do espaço ocupacional objeto da contratação, conforme previsto no Capítulo II (Espaços Ocupacionais).

Seção VI - Contratação por Tempo Determinado

53. A contratação por tempo determinado estará condicionada ao processo de recrutamento e seleção descrito neste Capítulo, respeitando os pré-requisitos do espaço ocupacional objeto da contratação, conforme previsto no Capítulo II (Espaços Ocupacionais).
54. A contratação por tempo determinado obedecerá aos seguintes critérios:

- 54.1. Serviços cuja natureza ou transitoriedade justifiquem a predeterminação do prazo;
 - 54.2. Prazo máximo de contratação de 2 (dois) anos; o contrato é firmado por um ano, podendo ser prorrogado por mais um.
 - 54.3. Contratação de profissionais com qualificação especial, para execução de trabalhos técnicos específicos por tempo determinado;
55. O profissional contratado por tempo determinado estará sujeito aos mesmos processos de avaliação que os empregados efetivos.
56. O contrato poderá se tornar por tempo indeterminado, a qualquer tempo, havendo justificativa, vaga, orçamento e interesse das partes, não sendo necessário novo processo seletivo.

Seção VII- Programa de *Trainees*

57. O Programa de *Trainees* é a forma de provimento que tem por objetivo a seleção, a capacitação e o desenvolvimento de profissionais com perfil generalista, com até dois anos de formado (nível superior) e diferencial significativo de competências técnicas e comportamentais, aptos a serem preparados para atuar nos projetos e processos no SEBRAE-SP.
58. O trainee será contratado na modalidade de contratação por tempo determinado, conforme comunicado de seleção.
59. No primeiro ano, o acompanhamento e a avaliação do desempenho do trainee serão realizados de forma sistemática, considerando os seguintes aspectos:
- 59.1. Maturidade – aceitação de responsabilidade, estabilidade emocional e capacidade de lidar com urgências e desafios;
 - 59.2. Qualidade dos trabalhos desenvolvidos;
 - 59.3. Capacidade de relacionamento com outros trainees, com seus tutores e com os demais empregados da empresa;
 - 59.4. Comunicação;
 - 59.5. Flexibilidade;
 - 59.6. Capacidade de análise; e
 - 59.7. Liderança.
60. Por interesse do SEBRAE-SP e havendo vaga e orçamento, os *trainees* poderão ser contratados para o quadro efetivo, consideradas as notas obtidas no programa de formação e na avaliação de desempenho efetuada pelo Comitê de Avaliação e pelo mentor, por ordem de classificação.
61. Os critérios e procedimentos de cada edição do Programa de Trainees deverão ser detalhados no comunicadô de seleção e em manual de procedimentos específico, aprovado pela Diretoria Executiva.

Seção VIII – Provimento das Funções de Gestão

62. A função de gestão será provida pelas seguintes formas:
- 62.1. Por empregados de carreira escolhidos pela Diretoria;
 - 62.2. Por profissionais externos, respeitado o limite de até 50% das vagas de gestão (Coordenador, Gerente e Secretário do CDE) existentes no SEBRAE-SP;
 - 62.3. Pelo Programa de Talentos Gerenciais (Gerentes e Coordenadores);
 - 62.4. Por processo seletivo externo.
63. Caberá a cada Diretoria a indicação de empregados para o exercício da função de gestão nas unidades subordinadas, considerando os critérios estabelecidos no Capítulo II, Seção II - Funções de Confiança.

64. Caberá ao Diretor Superintendente aprovar as indicações feitas pelas Diretorias para provimento das funções de gestão, após o parecer técnico da Unidade Gestão de Pessoas.
65. Os profissionais externos indicados pela Diretoria não estão sujeitos a processo seletivo, nos moldes descritos neste Capítulo.

Seção IX – Provimento da Função de Assessor e Assessor Sênior

66. A função Assessoria da Presidência do CDE ou da Diretoria Executiva poderá ser ocupada por empregados do SEBRAE-SP ou por profissionais externos, indicados pelo Presidente ou respectivo Diretor.
67. O Presidente do CDE poderá indicar até três profissionais para exercerem a função de Assessoria, externos ou de carreira. Poderá indicar também até dois profissionais de apoio, externos ou de carreira (Analistas), para atuarem em seu gabinete.
68. O Diretor Superintendente e o Diretor de Administração e Finanças poderão indicar até três profissionais para exercerem a função de Assessoria, externos ou de carreira. Poderão indicar também até dois profissionais de apoio, externos ou de carreira (Analistas), para atuarem em seus respectivos gabinetes.
69. O Diretor Técnico poderá indicar até cinco profissionais para exercerem a função de Assessoria, externos ou de carreira. Poderá indicar também até dois profissionais de apoio, externos ou de carreira (Analistas), para atuarem em seus respectivos gabinetes
70. Os profissionais externos indicados não estão sujeitos a processo seletivo, nos moldes descritos neste Capítulo.



Seção X - Acompanhamento de Novos Empregados

71. A responsabilidade pela condução do processo de integração de novos empregados é da Unidade Gestão de Pessoas.
72. Todos os novos empregados deverão participar de programa de integração, visando a assegurar o rápido ingresso ao SEBRAE-SP e às suas atividades.
73. O programa de integração terá como conteúdos principais:
- 73.1. Informações sobre o SEBRAE-SP e o Sistema SEBRAE;
 - 73.2. Direcionamento Estratégico e ações estratégicas prioritárias;
 - 73.3. Estrutura organizacional e funcionamento do SEBRAE-SP;
 - 73.4. Visão geral sobre o Sistema de Gestão de Pessoas;
 - 73.5. Principais normas e procedimentos administrativos.

Seção XI – Movimentação

74. O processo de movimentação tem como principais objetivos a maximização do aproveitamento do capital humano interno, o atendimento de demandas específicas ou transitórias e o favorecimento do desenvolvimento de habilidades específicas dos empregados, podendo ocorrer nas seguintes modalidades:
- 74.1. **Transferência:** Caracteriza-se pela movimentação temporária, para a substituição de profissionais ou execução de trabalhos específicos por prazo não superior a 180 (cento e oitenta) dias, ou movimentação definitiva de empregados entre Unidades do SEBRAE-SP. Pode ocorrer por promoção, a convite, por determinação do SEBRAE-SP ou por processo seletivo interno.
 - 74.2. **Movimentação interna em decorrência de processo seletivo externo:** caracteriza-se pela movimentação de empregados do SEBRAE-SP aprovados em processos seletivos externos para outros espaços ocupacionais ou níveis subsequentes ao que ocupam.
 - 74.3. As regras e procedimentos referentes à movimentação interna, com ou sem mudança de domicílio, serão detalhados em normativa interna específica, aprovada pela Diretoria Executiva.
 - 74.4. **Cessão:** caracteriza-se pelo deslocamento temporário do empregado do Sebrae-SP para outro Sebrae, para prestação de serviços. O empregado cedido tem sua vaga assegurada no Sebrae-SP (de origem) ao final do período de cessão.
 - 74.4.1. A cessão deve ser previamente aprovada pela Diretoria Executiva. Quanto ao tempo de duração, pode ser de:
 - Seis meses, prorrogável uma única vez e por igual período;
 - Até dois anos, nos casos de acompanhamento de projeto ou atividade específica; ou
 - Dois anos, renováveis, para casos de função de confiança dentro do Sistema Sebrae.
 - 74.4.2. O Sebrae solicitante deve arcar com as despesas de folha de pagamento, benefícios e encargos relativos ao profissional.
 - 74.4.3. Os procedimentos para a cessão temporária de empregado do Sebrae-SP para o Sebrae Nacional ou outras UFs, são estabelecidos em instrução normativa própria.

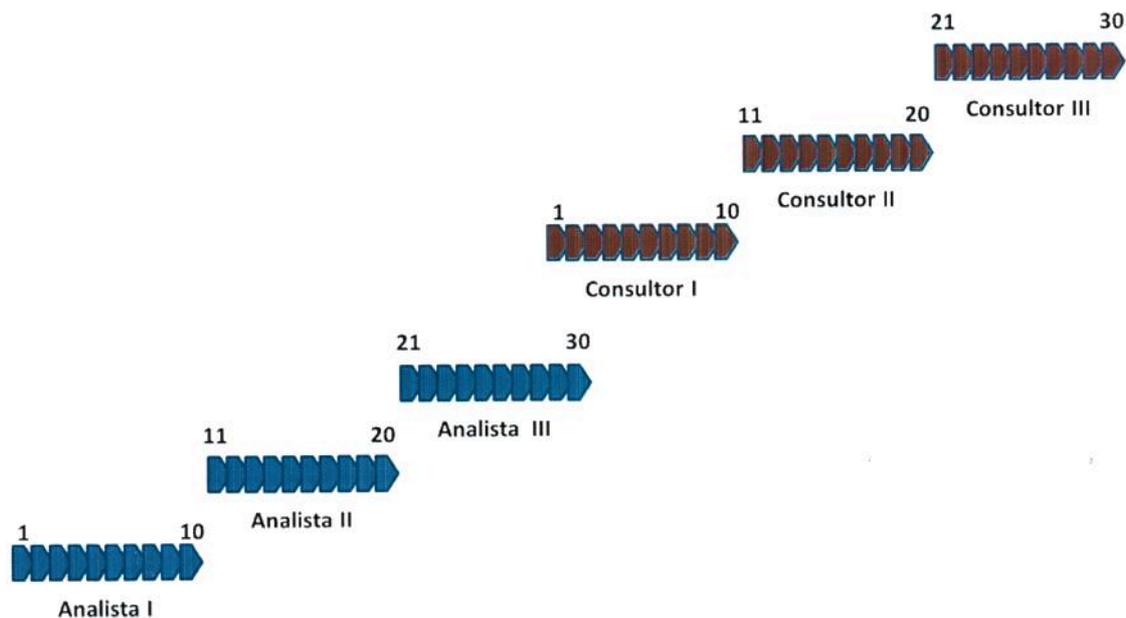
Seção XII - Desligamentos

75. Os desligamentos deverão ser formalmente analisados pela Unidade Gestão de Pessoas e aprovados pela Diretoria a qual o empregado estiver diretamente subordinado, observado o art. 27, V, do Estatuto do SEBRAE-SP.

CAPÍTULO IV – CARREIRA

Seção I – Estrutura de Carreira

76. A estrutura de carreira do SEBRAE –SP é composta dos espaços ocupacionais Analista e Consultor.
77. O espaço ocupacional Analista possui três níveis (I, II e III), cada um deles composto por 10 steps.
78. O espaço ocupacional Consultor possui três níveis (I, II e III), cada um deles composto por 10 steps:



Seção II – Formas de Ascensão

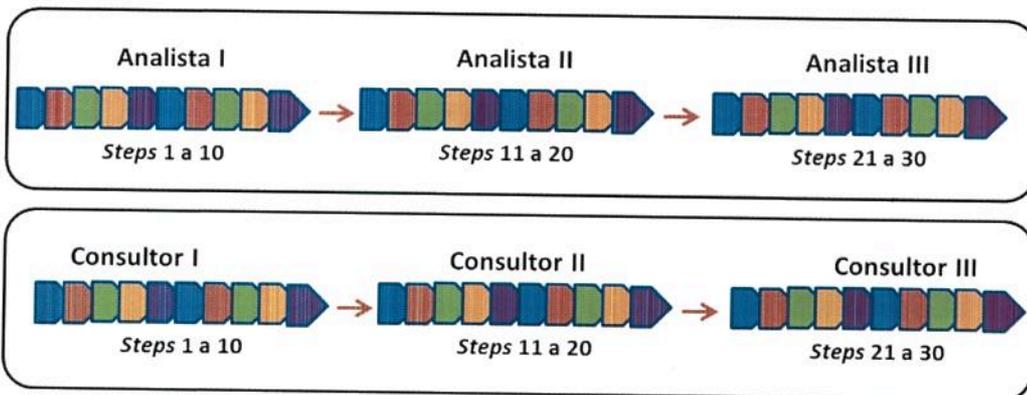
79. A ascensão na carreira obedece a requisitos e critérios tecnicamente estabelecidos, estando condicionada ao orçamento do SEBRAE-SP, conforme parâmetros previamente definidos pela Diretoria Executiva.

80. A ascensão na carreira pode ser:

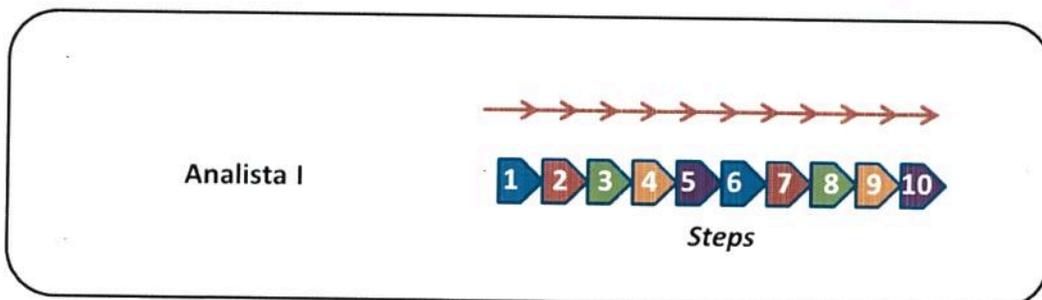
80.1. **Vertical**, quando ocorre entre níveis do espaço ocupacional ou de Analista para Consultor. A ascensão se dá por meio da pontuação obtida no Placar Individual de Carreira (Seção III deste Capítulo). Está condicionada ao cumprimento dos pré-requisitos para o espaço ocupacional seguinte e sujeita à existência de vaga, conforme Quadro de Pessoal aprovado pela Diretoria Executiva e CDE.



Entre níveis do espaço ocupacional de Analista ou Consultor: além da pontuação obtida no Placar Individual de Carreira, tal ascensão está sujeita também à existência de vaga e ao cumprimento dos pré-requisitos estabelecidos para cada espaço ocupacional, conforme o caso.



80.3. **Horizontal**, que contempla a evolução do empregado dentro do seu espaço ocupacional de Analista ou de Consultor em seus vários *steps*, por meio da pontuação obtida no Placar Individual de Carreira.



Handwritten signature in blue ink.

Seção III – Placar Individual de Carreira

81. O Placar Individual de Carreira é a síntese do desempenho global do empregado no período avaliativo. Consiste em um conjunto de indicadores baseados em competências, conhecimentos, escolaridade e experiência, que retratam a estratégia da entidade e orientam a carreira do empregado no SEBRAE-SP.

81.1. A cada ciclo do Placar Individual de Carreira são definidos previamente os critérios específicos, por meio de nota técnica. Tais critérios englobam: definição de empregados elegíveis para participação (considerando os casos de admissão, desligamentos, licenças, afastamentos, movimentações), orçamento disponível para movimentações, indicadores, pesos dos indicadores, formatação dos rankings, percentuais de promovidos e quantidade de steps para promoção, entre outras condições que se fizerem necessárias.

82. Participarão do Placar Individual de Carreira todos os empregados.

83. Os indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira são:

Tempo de SEBRAE
Escolaridade Adicional
Ações de Desenvolvimento – PADI /Certificações
Competências
Tempo na Função (exclusivo para empregados que exercem funções de confiança)

83.1. **Tempo de SEBRAE** corresponde a experiência do empregado medida em anos completos na entidade. Os critérios para o acúmulo de pontos são apresentados abaixo:

- 83.1.1. A cada ano completo, o empregado recebe pontuação de 0,50;
 83.1.2. É computado o tempo em que o empregado estiver com contrato ativo no SEBRAE-SP, limitado a 20 anos;
 83.1.3. Em caso de readmissão, só é considerado o período de tempo da última admissão;
 83.1.4. Em caso de licença sem vencimento, licença maternidade ou quaisquer afastamentos acima de 30 dias, este tempo não é computado;

83.2. **Escolaridade Adicional** – corresponde ao grau de escolaridade do empregado além do requisito exigido para seu espaço ocupacional ou nível, definidos na Seção I – Espaços Ocupacionais. A pontuação da escolaridade varia em função da relevância do curso para a área de atuação do empregado. Os critérios para o acúmulo de pontos são apresentados a seguir:

Escolaridade	Baixa Relevância (30%)	Média Relevância (70%)	Alta Relevância (100%)
Sequencial (de formação específica) ou Tecnólogo	0,3	0,7	1
Sequencial (de formação específica) ou Tecnólogo adicional	0,6	1,4	2
Graduação	0,9	2,1	3
Graduação adicional	1,2	2,8	4
Especialização Lato-Sensu	1,5	3,5	5
Especialização Lato-Sensu adicional	1,8	4,2	6

Mestrado (como pré- requisito em substituição à especialização Lato-Sensu*)	2,1	4,9	7
Mestrado	2,4	5,6	8
Mestrado adicional	2,7	6,3	9
Doutorado	3	7	10

83.2.1. A matriz de relevância dos cursos para escolaridade adicional será disponibilizada anualmente, pela Intranet.

83.3. A pontuação deste indicador possui tempo de validade, que varia em função do grau de escolaridade adicional:

Escolaridade	Validade
Sequencial ou tecnólogo	1 ano
Graduação	3 anos
Especialização Lato-Sensu	2 anos
Mestrado	4 anos
Doutorado	6 anos

83.3.1. O tempo de validade da pontuação será contado a partir da data de conclusão do curso, condicionado à apresentação do título à Unidade de Gestão de Pessoas, para ser contabilizada no Placar Individual de Carreira.

83.3.2. Para o empregado que apresentar dois cursos do mesmo grau de instrução, será considerado pré-requisito (se for aplicável) o curso com data de conclusão mais antiga.

83.3.3. Para o empregado que apresentar mais de uma habilitação referente ao mesmo curso na mesma instituição (por exemplo: licenciatura, bacharelado etc.), será considerado apenas uma habilitação para registro da escolaridade (independente se for pré-requisito ou adicional).

83.4. O indicador **Ações de Desenvolvimento e Certificações** corresponde às metas de desenvolvimento pactuadas no PADI – Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual e às Certificações de Conhecimento, aprovadas pela Unidade de Gestão de Pessoas. Ambas visam à aquisição e ao desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho profissional do empregado.

83.5. Os conceitos e orientações acerca das Ações de Desenvolvimento e Certificações serão disponibilizados anualmente na Intranet. As ações poderão ser realizadas por múltiplas formas de aprendizagem, tais como educação a distância, leitura, auto estudo, cursos presenciais, programas acadêmicos, eventos de mercado, visitas técnicas, cursos de idiomas, congressos e seminários, intercâmbios e estágios, estudos e pesquisas etc.

83.6. A Unidade de Gestão de Pessoas poderá definir, para cada espaço ocupacional, um conjunto de soluções de aprendizagem, divididas em fundamentais e complementares, que comporão carga horária anual a ser aprovada pela Diretoria Executiva a cada ciclo.

83.6.1. A certificação profissional de conhecimentos é o reconhecimento formal dos conhecimentos possuídos pelos seus empregados e por eles utilizáveis na viabilização dos objetivos estratégicos da entidade. Visa essencialmente orientar os programas de qualificação e estimular a formação continuada.

- 83.6.2. As Ações de Desenvolvimento e Certificações serão gerenciadas pelo SEBRAE-SP-Unidade Gestão de Pessoas - Educação Corporativa e pela Universidade Corporativa SEBRAE.
- 83.6.3. As Certificações de Conhecimento serão obtidas por meio de aprovação em avaliação específica, com base em critérios definidos por regulamento.
- 83.6.3.1. Os certames de avaliação de conhecimento para obtenção das certificações serão divulgados pela Unidade Gestão de Pessoas, com o conjunto de temáticas disponíveis naquele ano e respectivo tempo de validade.
- 83.6.4. Só serão contabilizadas as Ações de Desenvolvimento devidamente realizadas e comprovadas até o limite da carga horária definida para o ciclo, bem como as Certificações de Conhecimento obtidas e comprovadas pela entidade certificadora.
- 83.6.5. A pontuação do indicador Ações de Desenvolvimento possui tempo de validade variável em função da natureza das ações. O tempo de validade de cada ação será definido pela Unidade Gestão de Pessoas - Educação Corporativa, observando a profundidade dos conteúdos, o tempo de estudo necessário para completar o treinamento, a certificação ou a ação de desenvolvimento.
- 83.6.6. A realização de Certificações será obrigatória para atuação e para movimentação salarial, conforme área de atuação do empregado e implicará a pontuação deste indicador no Placar Individual de Carreira.
- 83.7. **Competências** – correspondem à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho. São derivadas das competências essenciais do SEBRAE-SP e avaliadas com base nas suas descrições e nas listas de evidências associadas. O Capítulo V explicita os tipos de competências e o processo de avaliação.
- 83.7.1. A pontuação deste indicador será anual, sendo contabilizado a cada rodada do Placar Individual de Carreira.
- 83.7.2. A pontuação deste indicador será anual, sendo contabilizado a cada rodada do Placar Individual de Carreira.
- 83.8. **Tempo na função** – Busca reconhecer os empregados que exercem a função de coordenador, gerente, secretário do CDE e assessor, por meio de pontuação adicional, limitada a 10 pontos. Os critérios de pontuação são apresentados abaixo:
- 83.8.1. A cada ano completo na função, o empregado recebe 0,50 ponto;
- 83.8.2. É computado apenas o tempo em que o empregado exercer função de confiança no SEBRAE-SP, limitado a 20 anos, não sendo computado o tempo de SEBRAE;
- 83.8.3. Em caso de readmissão, só é considerado o período de tempo da última admissão;
- 83.8.4. É considerada apenas a pontuação dos empregados que estiverem no exercício da função no período de apuração dos resultados;
- 83.8.5. Em caso de licença de saúde sem vencimentos, licença maternidade ou licença acima de 30 dias, referido período não é pontuado.
- 83.9. Os indicadores e os seus respectivos pesos para cada ciclo de avaliação deverão ser previamente definidos pela Diretoria Executiva. Novos indicadores poderão ser inseridos, de acordo com a estratégia adotada para cada período avaliativo.
- 83.10. O balanceamento dos indicadores deve observar os limites definidos no quadro a seguir:

Indicador	Pontuação	Peso Parametrizável	Pontuação Ponderada máx.	Validade
Tempo de SEBRAE ou Tempo na função	10 pontos	0,5	5	Cumulativo

Escolaridade adicional	10 pontos	0,5	5	Até 6 anos
Ações de Desenvolvimento e Certificações	10 pontos	4 a 6	40 a 60	Ações de Desenvolvimento: Variável, dependendo da natureza da ação Certificações: conforme edital
Competências	10 pontos	4 a 6	40 a 60	1 ano
Outros indicadores, mediante aprovação pela Diretoria Executiva	10 pontos	Até 2,5*	Até 25	Variável, dependendo da natureza da ação
Pontuação máxima possível:			100 (fixo)	

(*) Peso máximo para o conjunto introduzido de indicadores

Seção IV – Ranking e Promoção Salarial

84. A pontuação total, obtida pelo empregado no conjunto de indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira, define o seu posicionamento no ranking.
85. Os rankings podem ser calculados por unidade e/ou por espaços ocupacionais ou funções de confiança, ou, ainda, por conjunto de equipes ou unidades similares, como por exemplo, por Diretoria, por unidades de atuação finalística, de articulação institucional e de suporte e gestão.
86. O critério a ser utilizado será definido pela Diretoria Executiva, em conformidade com os itens anteriores, e divulgado previamente ao ciclo de avaliação
87. A quantidade de steps que os melhores classificados no ranking poderão obter será definida previamente pela Diretoria Executiva antes do início do ciclo de avaliação e deverá respeitar a disponibilidade orçamentária e o dimensionamento de quadro aprovado, bem como seguir os intervalos definidos abaixo:

Percentual de Promovidos	Analista I	Analista II	Analista III	Consultor I	Consultor II	Consultor III	Funções de Confiança
Até 20% melhores Classificados	Movimentação em até 4 steps						
80% Subsequentes	Sem movimentação						

- 87.1. O percentual de promovidos poderá ser alterado pela Diretoria Executiva, visando adequar-se à disponibilidade orçamentária do SEBRAE-SP, em determinado ciclo de avaliação.
- 87.2. Ocorrendo empate na pontuação total do ranking, serão adotados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: 1 – maior pontuação no indicador Competências; 2 – maior pontuação no indicador Ações de Desenvolvimento / Certificações; 3 – maior pontuação no indicador Escolaridade Adicional; 4 – maior pontuação no indicador Tempo de SEBRAE ou Tempo na função.
88. Quando a promoção implicar mudança de espaço ocupacional ou de nível, o empregado deverá comprovar:
- 88.1. **Escolaridade:** O pré-requisito de escolaridade previsto no Capítulo II, Seção I.
- 88.1.1. **Certificação:** A(s) certificação(ões) nos conhecimentos mínimos exigidos para o nível e espaço ocupacional atual ou subsequente, quando disponibilizada pelo SEBRAE-SP. Os requisitos de certificação são definidos e disponibilizados anualmente pela Intranet.
- 88.2. **Tempo:** O empregado deverá estar, no mínimo, há 2 anos no mesmo nível do espaço ocupacional ou função de confiança para obter promoção para o nível subsequente.

89. Caso o empregado não possua um dos pré-requisitos listados acima, a promoção ocorrerá até o último step do nível atual.
90. A cada ciclo de avaliação, deverá ser estabelecida uma nota de corte para que as promoções sejam concedidas. A nota de corte mínima será de 70 pontos e poderá variar de acordo com as regras anuais a cada ciclo avaliativo.
91. A efetivação das promoções e movimentações ocorre nos meses subsequentes a do encerramento do ciclo de avaliação.

CAPÍTULO V – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Seção I – Definições Básicas

92. Competência corresponde ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associados e aplicados, geram resultado.
93. As competências do SEBRAE são definidas com base no Direcionamento Estratégico. No caso de mudança das estratégias do SEBRAE, poderá ocorrer alteração nas competências, com revisão ou exclusão das competências que não mais atendam à entidade e inclusão de novas.
94. As competências essenciais estão vinculadas ao negócio do SEBRAE e ao cumprimento de sua missão. Elas dão origem às competências profissionais, pelas quais os empregados são avaliados. As competências essenciais do SEBRAE são:
 - 94.1. Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE;
 - 94.2. Promover o desenvolvimento da cultura empreendedora e fomentar o empreendedorismo;
 - 94.3. Promover a gestão de conhecimentos sobre as MPE e seu ambiente;
 - 94.4. Articular e formular soluções inovadoras para o desenvolvimento das MPE; e
 - 94.5. Articular parcerias para a criação de ambiente institucional favorável às MPE.
95. As competências profissionais estão divididas em competência técnicas comportamentais e de gestão.
96. As competências técnicas correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução dos processos e projetos organizacionais.
 - 96.1. As descrições das competências técnicas diferem de acordo com o espaço ocupacional e seu nível de complexidade.
97. As competências comportamentais correspondem ao conjunto de atitudes e comportamentos necessários ao alcance dos objetivos individuais e de equipe, devendo estar alinhadas aos objetivos do SEBRAE. Tais competências devem ser expressas na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações na vida profissional do empregado.
98. As competências de gestão são aquelas necessárias aos profissionais que exercem função de Coordenador, Gerente de ER, Gerente de Unidade e Secretário do CDE. Estão voltadas à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos operacionais e para a gestão eficaz dos talentos humanos nas equipes de trabalho.



Seção II – Escala de Avaliação das Competências

99. Todas as competências serão avaliadas por meio de uma escala, considerando 4 (quatro) níveis de proficiência e descrições únicas sobre a expectativa para cada nível:

Níveis de proficiência da competência	Definição
Não Aplica (NA)	Competência não pôde ser observada, foi minimamente aplicada ou ainda não foi demandada.
Desenvolvimento (DE)	Competência sendo aprimorada, desenvolvida. Competência demonstrada de forma parcial. O profissional está aprimorando, desenvolvendo a competência e requer o acompanhamento de seu superior imediato ou de profissionais mais experientes. Pode, também, ter desempenhado atividades em relação à competência, mas apresentou um desempenho abaixo do esperado. Faz parcialmente a lista de evidências ou faz todos os itens, mas não com a qualidade descrita.
Aplicação (AP)	Competência foi aplicada de forma plena e satisfatória. Apresenta atuação dentro dos padrões de qualidade e desempenho esperados. Demonstrou dominar os conhecimentos e suas habilidades foram suficientes para exercer integralmente e com autonomia todos os itens da lista de evidências.
Superação (SU)	A utilização da competência focaliza-se no aperfeiçoamento e superação dos padrões estabelecidos. Competência foi aplicada no padrão de excelência. Realizou atividades de criação de novos padrões de utilização da competência e desempenho, treinamento e/ou orientação de outros profissionais. Superou as expectativas na maioria das vezes, e aplicou plenamente os itens da lista de evidências com <u>qualidade superior</u> , <u>superando</u> as expectativas na maioria das vezes, em relação aos itens avaliados.

100. O peso de cada nível de proficiência é apresentado na tabela abaixo:

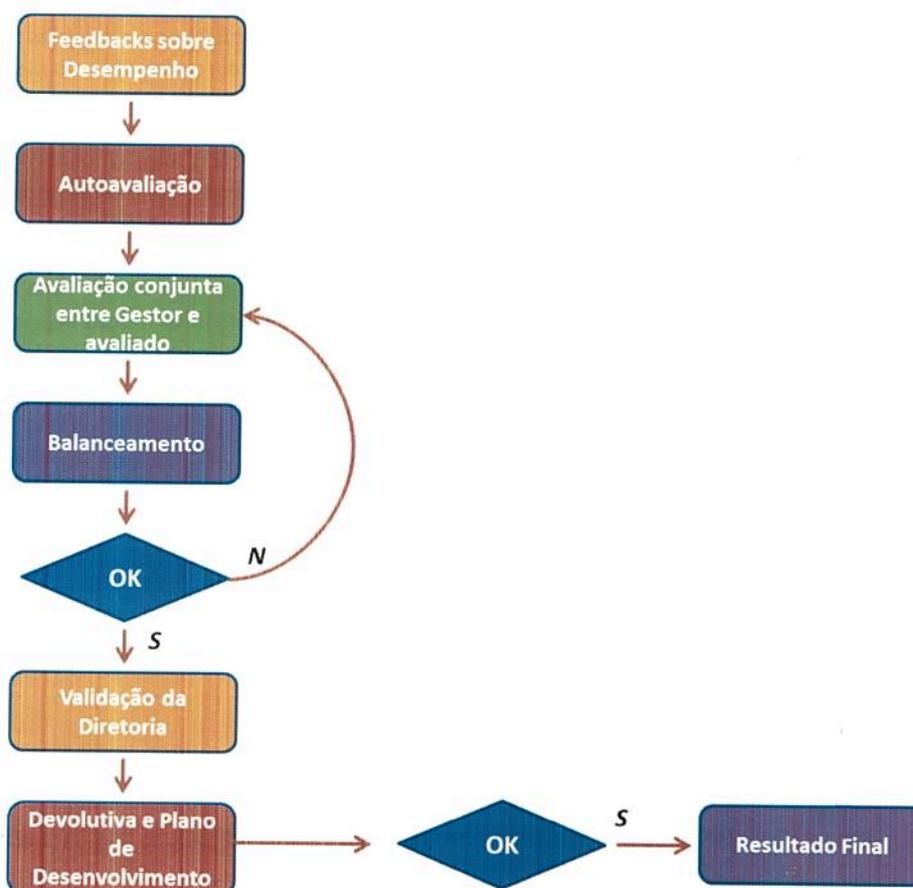
Não aplica	Desenvolvimento	Aplicação	Superação
0	1	2	3

Seção III – Processo de Avaliação de Competências

101. A Avaliação de Competências tem como objetivo acompanhar a evolução do empregado nas competências. É um dos critérios para crescimento na carreira e importante subsídio para a elaboração do plano de desenvolvimento do colaborador.
102. Todos os empregados devem ter suas competências avaliadas a cada ano. Os empregados recém-admitidos somente serão avaliados em suas competências depois de completados, no mínimo, seis meses de contrato, no período regular de avaliação.
103. A cada ciclo da Avaliação de Competências, são definidos previamente os critérios específicos, por meio de nota técnica. Tais critérios englobam: período de vigência do ciclo de avaliação, definição de empregados elegíveis para participação (considerando os casos de admissões, desligamentos, licenças, afastamentos, movimentações), número de competências avaliadas, cronograma, entre outros requisitos.
104. O Gerente e o Coordenador serão os responsáveis por avaliar os empregados da sua unidade/subprocesso com técnica, imparcialidade e justiça e por estabelecer o nível de proficiência de cada uma das competências, de acordo com a escala.
105. O ciclo completo de avaliação de competências prevê sete etapas:
- 105.1. Feedbacks sobre desempenho;
 - 105.2. Auto avaliação;
 - 105.3. Avaliação do gestor
 - 105.4. Avaliação conjunta entre gestor e avaliado;
 - 105.5. Balanceamento do resultado pela UGP;
 - 105.6. Validação da avaliação pela Diretoria Executiva;
 - 105.7. Devolutiva formal pelo gerente ao avaliado e construção do plano de desenvolvimento;
 - 105.8. Resultado final, conforme figura abaixo:



Processo de Avaliação de Competências



106. O gestor poderá fornecer, a qualquer tempo, feedbacks sobre desempenho dos avaliados, de forma a orientá-los no desenvolvimento de suas competências.
107. Etapa 1 – Os feedbacks podem ocorrer a qualquer tempo. O avaliador deverá ter anotado os pontos fortes do desempenho e aqueles pontos nos quais o empregado precisa se aprimorar, com as devidas indicações de desenvolvimento e mudanças atitudinais necessárias para o alcance do desempenho desejado;
108. Etapa 2 - Autoavaliação: etapa obrigatória em que o empregado realiza sua avaliação nas competências definidas para o ciclo. A autoavaliação não é pontuada.
109. Etapa 3 – Avaliação do Gestor: o avaliador recebe a autoavaliação e, a partir desta e de outros insumos, realiza a avaliação do empregado.
110. Etapa 4 – Avaliação conjunta entre gestor e avaliado: nesta etapa, gestor e empregado trocam percepções e argumentações a respeito das avaliações realizadas, para obtenção do resultado final a ser considerado.
111. Etapa 5 – Balanceamento: esta etapa é feita pela UGP e tem por objetivo alinhar a aplicação dos critérios de avaliação. São utilizadas análises comparativas estatísticas e gráficas das pontuações das avaliações, priorizando a análise dos casos que fujam da tendência normal esperada. Estes casos são encaminhados pela UGP ao avaliador, para que seja feita uma nova avaliação das competências em que foram identificadas as seguintes divergências:
- 111.1. Divergência significativa entre o resultado da auto avaliação e a avaliação conjunta;
 - 111.2. Divergência significativa do resultado de uma avaliação quando comparada com outras do mesmo Espaço Ocupacional;
 - 111.3. Divergência significativa entre as avaliações de uma área e as demais.

112. Etapa 6 -Validação pela Diretoria: após a conclusão do Balanceamento e da reavaliação dos casos de divergência que porventura tenham sido identificados, os resultados são encaminhados à Diretoria Executiva, para validação final.
113. Etapa 7 – Devolutiva e Plano de Desenvolvimento: o avaliador realiza a devolutiva da avaliação aos empregados e elabora, em conjunto com eles, o Plano de Desenvolvimento.
114. Etapa 8- Resultado Final: os resultados finais das avaliações compõem o Placar Individual de Carreira, conforme Seção III do Capítulo IV.
115. O resultado final da avaliação de competências corresponde a um valor de 0 a 10. A fórmula para obter a pontuação é a seguinte:

$$\text{Pontuação} = \{[10/(\text{N}^\circ \text{ de competências avaliadas} \times 3)] \times (\text{Soma dos níveis de proficiência obtidos})\}$$

Exemplo 1: com 5 competências avaliadas:

Técnicas	Competência 1	AP = 2
	Competência 2	AP = 2
Comportamentais	Competência 3	AP = 2
	Competência 4	DE = 1
	Competência 5	SU = 3
	Soma dos níveis de proficiência obtidos	10

$$\text{Pontuação} = [10 / (5 \times 3)] \times 10 = 6,67$$

Exemplo 2 - com 7 competências avaliadas, incluindo as competências de gestão (aplicáveis às funções de coordenação):

Técnicas	Competência 1	SU = 3
	Competência 2	AP = 2
Comportamentais	Competência 3	AP = 2
	Competência 4	AP = 2
	Competência 5	SU = 3
Gestão	Competência 6	SU = 3
	Competência 7	DE = 1

	Soma dos níveis de proficiência obtidos	16
--	---	----

Pontuação = $[10 / (7 \times 3)] \times 16 = 7,61$

Seção IV – Processo de Avaliação de Competências dos Coordenadores, Gerentes, Assessores e Secretário do CDE

116. Enquanto ocupar a função de Coordenador, Gerente, Assessor ou Secretário do CDE, o empregado é avaliado no rol de competências comportamentais e de gestão.

CAPÍTULO VI – ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DO DESEMPENHO

Seção I – Definições Básicas

117. Desempenho corresponde às entregas efetuadas pelo empregado, a partir da aplicação de suas competências para a consecução das metas definidas.
118. Os processos de acompanhamento e avaliação do desempenho têm como objetivo delinear e monitorar a cadeia de impactos esperada entre a missão última da entidade e a atuação individual de seus empregados, a partir de indicadores de desempenho.
119. São acompanhados e avaliados os resultados organizacionais e de equipe.
120. As metas estabelecidas podem ser repactuadas durante o ano. Os prazos para a elaboração e a repactuação das metas são estabelecidos por documento regulatório, aprovado pela Diretoria Executiva antes do início de cada exercício.

Seção II – Metas Organizacionais

121. Os resultados organizacionais são medidos por indicadores que assegurem o cumprimento da missão do SEBRAE-SP e alcance dos objetivos estratégicos constantes do Plano Plurianual aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional.
122. Estes indicadores são definidos na elaboração do PPA de cada ano, pela Diretoria Executiva e CDE. A Unidade de Gestão Estratégica é a responsável pela divulgação destes indicadores.
123. Os indicadores organizacionais são monitorados pelo Painel de Monitoramento Estratégico, que importa dados dos Sistemas de Atendimento. O alcance das metas organizacionais é validado pela Unidade de Gestão Estratégica.

Seção III – Metas de Equipe

124. Os resultados das Equipes são medidos por indicadores que assegurem a implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade, conforme aprovado pela Diretoria. São associados aos projetos e atividades da Unidade.
125. As metas de equipe são de responsabilidade do Gerente de cada Unidade e validadas pela Diretoria da área.
126. As metas de equipes são avaliadas pelo Diretor ao qual a Unidade está vinculada.

Seção V – Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI

127. O Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual - PADI de cada empregado é negociado entre ele e seu superior imediato, anualmente. O PADI é elaborado com base no plano de trabalho anual da Unidade. Nele são

acordadas as metas de desenvolvimento. A cada ano, são definidos previamente os critérios específicos, por meio de nota técnica. Tais critérios englobam: definição de empregados elegíveis para participação (considerando os casos de admissão, desligamento, licenças, afastamentos, movimentações), quantidade de metas de desenvolvimento a serem alcançadas, a carga horária total das ações de desenvolvimento, condições para repactuação de metas, prazos, entre outros requisitos.

128. Todos os empregados do SEBRAE-SP, exceto Diretores, são incluídos na elaboração e acompanhamento do desempenho individual.

129. Metas de desenvolvimento – visam à aquisição de conhecimentos ou habilidades relativas às ações previstas nas responsabilidades do empregado, às competências, ao alcance dos objetivos estratégicos da organização e às certificações. Para a realização de cada meta, deve ser prevista pelo menos uma solução educacional.

129.1. Na elaboração das metas de desenvolvimento, devem ser considerados:

- Estabelecimento de no máximo cinco metas;
- Metas consideradas viáveis pelo empregado e pelo superior imediato, dentro do prazo estabelecido;
- Lacunas de conhecimentos ou habilidades necessárias à consecução de suas tarefas e responsabilidades.

130. As Ações de Desenvolvimento dos empregados serão validadas pelos Gerentes/Coordenadores de cada Unidade/ER. As metas dos Coordenadores serão validadas pelos Gerentes. As metas dos Gerentes, Secretário do CDE e Assessores são validadas pelos Diretores.

131. A Unidade de Gestão de Pessoas realizará a orientação para a elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI e será responsável pelo processo de validação das formas de aquisição propostas nas metas de desenvolvimento.

Seção VI – Monitoramento e Avaliação do PADI

132. O superior imediato deverá monitorar o Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI, por meio de reuniões e análises com cada subordinado. Também deverá fornecer feedbacks ao avaliado, sempre que possível.

133. O andamento da execução das metas deverá ser registrado de forma a possibilitar o acompanhamento por parte do superior imediato e a subsidiar a tomada de decisões.

134. Eventualmente, poderá ocorrer a necessidade de readequação do plano às condições atuais e a correção de eventuais desvios de desempenho. Todas as alterações nas metas deverão ser registradas. Os prazos para repactuação das metas serão estabelecidos por documento regulatório aprovado pela Diretoria Executiva antes do início de cada exercício.

CAPÍTULO VII – CAPACITAÇÃO

135. As ações de capacitação deverão orientar o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados do SEBRAE-SP.

136. As ações de capacitação serão gerenciadas pela Unidade de Gestão de Pessoas - Educação Corporativa e pela Universidade Corporativa SEBRAE e terão a missão de promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos empregados, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas, sustentada pelos seguintes valores: inovação, corresponsabilidade com o aprendizado, compartilhamento, transparência, flexibilidade, cidadania e universalização.

137. As ações de capacitação representam meios de obtenção de proficiência nas competências, impulsionando a melhoria do desempenho profissional. É a partir do resultado da avaliação das competências e da identificação dos gaps que as ações de desenvolvimento são planejadas e estabelecidas no Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI.

138. Serão adotadas múltiplas formas de aprendizagem, não se limitando ao modelo tradicional de sala de aula, devendo ser considerados os ambientes virtuais, valorizando o local de trabalho como espaço de aprendizagem coletiva, a partir da reflexão da prática.
139. A efetividade das ações de capacitação deverá ser observada durante os ciclos de avaliação de competências, de forma a monitorar o benefício alcançado com os avaliados, para garantir que os investimentos tenham o retorno esperado.

CAPÍTULO VIII - RECONHECIMENTO

140. A remuneração dos empregados do SEBRAE-SP é composta por salário fixo. Além deste, o empregado tem direito a Benefícios e ao Programa de Participação nos Resultados, independentemente do espaço ocupacional em que esteja enquadrado e do processo no qual atue.
141. As funções de Coordenador, Gerente, Assessor, Assessor Sênior, Secretário do CDE e de Diretores serão remuneradas por meio de gratificação complementar à remuneração fixa, em caráter transitório, correspondente ao período de duração do exercício da função respectiva. Referida gratificação não se incorpora ao salário fixo.
142. As funções de Coordenador, Gerente, Assessor, Assessor Sênior e Secretário do CDE, quando ocupadas por profissionais externos indicados, percebem um salário fixo pré estabelecido, equivalente a um dos valores da tabela salarial do SEBRAE-SP, tendo direito à gratificação, aos benefícios e ao Programa de Participação nos Resultados.

Seção I – Salário Fixo

143. O salário fixo refere-se à quantia paga mensalmente como salário nominal, utilizado para efeito de registros legais. Os valores de remuneração (para os espaços ocupacionais e funções de confiança) retratam a estratégia de reconhecimento definida pela Diretoria Executiva, e aprovada pelo CDE do SEBRAE-SP (Artigo 18 – Inciso XVI, Estatuto Social do Sebrae-SP), tendo como referência o valor relativo interno, o comparativo com o mercado e a complexidade das atividades exercidas.
144. A estrutura salarial é composta por steps de acordo com o espaço ocupacional, requisitos, nível de exigência, complexidade, responsabilidade e atividades a serem desempenhadas.
145. O salário fixo é definido em tabela salarial específica para cada espaço ocupacional – Analista e Consultor, e função de confiança – Coordenação, Gerência/Secretário do CDE e Assessoria, os quais possuem relação de continuidade entre eles para permitir coerência na progressão salarial. O ingresso como empregado do SEBRAE-SP ocorre preferencialmente no step inicial de cada espaço ocupacional, nível ou função de confiança. Dessa forma, temos três tabelas assim definidas:
- 145.1. Tabela espaço ocupacional Analista, composta por três níveis: Analista I, Analista II e Analista III, cada qual com dez possibilidades salariais denominadas steps.
- 145.2. Tabela espaço ocupacional Consultor, composta por três níveis: Consultor I, Consultor II e Consultor III, cada qual com dez possibilidades salariais denominadas steps.
- 145.3. Tabela função de confiança, diferenciada de acordo com comparativo com o mercado e nível de responsabilidade, composta pelas funções: Coordenadores de Unidade, Gerentes de Unidade, cada qual com dez possibilidades salariais, denominadas *steps*. As referências salariais para a função de Gerente de Escritório Regional são subdivididas entre os níveis Pequeno, Médio e Grande Porte, totalizando dez steps. A função de Assessor de Diretoria possui duas possibilidades salariais (uma para Assessor e uma para Assessor Sênior).

146. Os valores que compõem as Tabelas Salariais em seus diversos steps, níveis e funções são aprovados pela Diretoria Executiva e pelo CDE do SEBRAE-SP (Artigo 18 – Inciso XVI, Estatuto Social do Sebrae-SP).
147. Os empregados recém-admitidos, inclusive os contratados por tempo determinado terão sua remuneração correspondente ao valor estabelecido na abertura da vaga.
148. A Diretoria Executiva do SEBRAE-SP terá autonomia para aprovar alterações, readequações e ajustes relacionados ao espaço ocupacional, salário e gratificação de funções de confiança, em decorrência de adequação ao salário referência para a função ou cargo, casos de paradigma salarial, desvio de função ou quaisquer outras situações que gerem riscos trabalhistas ao SEBRAE-SP, baseando-se na devida justificativa da causa do desvio, bem como parecer prévio da Unidade de Gestão de Pessoas e Unidade Jurídica.

Seção II – Salário Fixo e Gratificação das Funções de Confiança

149. No período em que estiver na função de confiança, o empregado recebe mensalmente gratificação, nos termos da lei, em acréscimo ao seu salário. Ao deixar a função, o profissional perde o direito à gratificação.
- 149.1. O disposto no item acima não se aplica ao Ouvidor.
150. O profissional que ocupa função de confiança é dispensado da obrigatoriedade de submeter-se a controle de ponto, bem como o empregador está dispensado do pagamento de horas extras a esses empregados.
151. A função de confiança poderá ser preenchida por empregados de carreira ou por profissionais externos indicados pela Diretoria. O empregado de carreira que exerce a função de confiança deve estar enquadrado no espaço ocupacional Consultor e terá seu salário definido conforme tabela salarial valores referenciais para a função exercida. O salário fixo e gratificação de função dos profissionais externos indicados deve ser igual ao valor da tabela salarial do SEBRAE-SP, respeitados os pré-requisitos dos espaços ocupacionais equivalentes e valores referenciais para a função exercida.
- 151.1. O salário base e a gratificação de função dos empregados mencionados no item anterior serão fixados de acordo com parecer técnico prévio elaborado pela Unidade de Gestão de Pessoas, que considerará a legislação e as normas internas aplicáveis em vigor.

Função de Gestão Exercida Interinamente

152. A Interinidade refere-se ao exercício provisório das funções de confiança, designada por Portaria, para substituição ao ocupante efetivo em função de férias, licença médica, gestante e outras ausências temporárias superiores a dez dias corridos.
- 152.1. O empregado interino terá todas as responsabilidades inerentes à função e receberá remuneração equivalente à recebida pelo efetivo, proporcional aos dias de interinidade. As regras e procedimentos referentes à Interinidade serão detalhados em normativa interna específica, aprovada pela Diretoria Executiva.

Seção III – Programa de Participação nos Resultados

153. O Programa de Participação nos Resultados é a forma de reconhecimento que incentiva o profissional a buscar a superação de seu padrão de desempenho. Refere-se à quantia paga anualmente, de forma variável, em função do alcance das metas organizacionais e de equipe.
154. A cada ano, são definidos previamente os critérios específicos do Programa de Participação nos Resultados, por meio de Cartilha própria. Tais critérios englobam: definição de empregados elegíveis para participação (considerando os casos de admissão, desligamento, licenças, afastamentos, movimentações), quantidade de metas, condições para recebimento, prazo para pagamento, critérios e prazos para a repactuação.

155. A lógica que contempla o alcance de metas, o percentual de salários e as regras de distribuição é a mesma para todos os empregados do SEBRAE-SP.
156. Para viabilizar o Programa de Participação nos Resultados, o SEBRAE-SP deverá atingir os resultados relativos aos indicadores selecionados em sua totalidade (100%), correspondentes a 75% de um salário base, mais gratificação de função, quando houver.
157. Os indicadores e as metas serão definidos e divulgados até o final do quarto trimestre de cada ano, a partir do Plano Plurianual aprovado pela Diretoria Executiva e pelo CDE.
158. O potencial de premiação não deverá ultrapassar um salário mensal de cada empregado. Para os Coordenadores, Gerentes de Unidade, Gerentes de ER, Secretário do CDE, Assessores, Assessores Sêniores e Diretores, a premiação não poderá ultrapassar um salário mensal mais gratificação de função.
159. O pagamento será subdividido em 2 (duas) parcelas, distribuídas nos meses de março e setembro do ano seguinte ao de referência, para os funcionários efetivos, tendo como base os salários e gratificações de função vigentes em janeiro do ano de pagamento. Excluem-se da base de cálculo quaisquer outros rendimentos, tais como triênios, adicionais de transferência, médias de hora-extra, férias, 13º salário etc.
160. No decorrer da vigência do Programa, os Indicadores que o compõem poderão ser alterados em função de situações especiais, tais como novas estratégias da entidade, mudanças na política econômica, legislação, etc. desde que aprovados pela Diretoria Executiva e informados aos empregados. Para o cálculo do pagamento, os indicadores substituídos serão considerados pelo período integral de referência do Programa.
- 160.1. Alterações nos indicadores que compõem a modelagem do Programa deverão ser submetidos à aprovação do Conselho Deliberativo Estadual.
- 160.2. Alterações nos indicadores de equipe deverão ser aprovadas pela Diretoria de reporte.
161. O Programa de Participação nos Resultados não se incorpora à remuneração dos empregados e obedecerá aos dispositivos da Lei nº 10.101/2000.
162. Os empregados que não participarem do período total avaliado (admitidos, afastados, demitidos etc.) receberão o valor proporcional ao tempo em que trabalharam durante o período.

Seção IV - Benefícios

163. Os benefícios referem-se à concessão de reconhecimento indireto, facultado mensalmente pela legislação ou acordo coletivo, e visam garantir o conforto necessário para que os empregados possam desempenhar suas responsabilidades.
164. O pacote de benefícios poderá ser revisto a cada acordo coletivo e contemplará os seguintes itens:
- Assistência Médica sem contributividade;
 - Previdência Privada com Contribuição básica do Patrocinador, correspondente a 100% da contribuição básica do participante;
 - Seguro de Vida;
 - Vale Transporte
 - Automóvel (*);
 - Auxílio Creche;
 - Vale alimentação e/ou Vale refeição
 - Licença Maternidade de 180 dias;
 - Auxílio Enfermidade;
 - Adicional de Permanência (Triênio);
 - Complementação do auxílio doença;
 - Programa de Recolocação (desde que aprovado pelo Diretor responsável);
 - Aviso prévio especial;
 - Indenização peculiar;

- Indenização adicional aos empregados dispensados no período de 30 dias que antecedem a data-base.

(*) Exceção: Automóvel concedido apenas aos Diretores Executivos.

165. Além dos benefícios citados acima, estão previstos outros benefícios quando da movimentação definitiva de um funcionário envolvendo mudança de domicílio, detalhados em Instrução Normativa/ Manual de Procedimentos específico, aprovado pela Diretoria Executiva.
166. Outros benefícios poderão ser concedidos por meio do Acordo Coletivo de Trabalho firmado a cada ano.

Seção V - Outras formas de reconhecimento

167. O SEBRAE-SP pode atuar com formas alternativas de reconhecimento aos empregados que não impliquem aumento do salário fixo, do Programa de Participação nos Resultados e dos benefícios.
168. Por meio de campanhas periódicas, serão reconhecidos os empregados que apresentarem ideia ou desempenho diferenciados pelo ineditismo ou inovação, ou que contribuírem de forma significativa para os resultados organizacionais em um determinado período.
169. Considera-se inédito o desempenho ou ideia que resultar em projeto, sistema, ação, instrumento ou outro produto comprovadamente original, ainda não criado e não proposto, inexistente no SEBRAE-SP.
170. Considera-se inovador o desempenho ou ideia que resultar em agregação de novos conceitos, metodologias ou instrumentos aos processos ou serviços do SEBRAE-SP, em resposta a problema ou demanda definidos.
171. Podem ser reconhecidas ideias ou desempenhos que trouxeram contribuição significativa para os resultados organizacionais, revelados por avanços no desempenho da unidade ou do SEBRAE-SP, por resultados relevantes para clientes externos ou internos, por simplificação de processos e procedimentos com impacto excepcional, bem como por ganhos de imagem (externa ou interna), por melhoria da qualidade do ambiente de trabalho (organização e limpeza), por otimização de tempo ou ganhos financeiros, incluindo-se, no caso, os ganhos oriundos da redução de custos.
172. O resultado excepcional, em se tratando de desempenho, deve ser comprovado por dados observáveis, como produtos ou sistemas desenvolvidos, documentos descritivos, relatórios técnicos ou financeiros, pareceres, atas, notícias em mídias internas ou externas e outras formas de registro ou manifestação. No caso de ideias, pela apresentação de projetos descritivos com estudos de implementação.
173. Os critérios específicos para concessão de outras formas de reconhecimento serão estabelecidos em regulamento próprio.

CAPÍTULO IX - MONITORAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

174. Periodicamente, o SEBRAE-SP deverá promover a realização integral ou parcial do diagnóstico cultural, monitorando e intervindo no ajuste do ambiente organizacional.

DISPOSIÇÕES FINAIS

175. As situações não previstas neste Manual serão analisadas e deliberadas pela Diretoria Executiva e pelo CDE, quando couber.
176. Este Manual entra em vigor no dia seguinte ao de sua publicação na intranet do SEBRAE-SP.

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

1. Os indicadores que compõem o PIC (Placar Individual de Carreira) relacionados à Ações de desenvolvimento (PADI) tem a previsão de implantação integral no ano 2018.
2. As Certificações para os empregados que não atuam no Atendimento, serão implementadas ao longo de 2018.

Aprovação da Diretoria Executiva



Pedro Rubens Jéha

Diretor de Adm. e Finanças



Bruno Caetano Raimundo

Diretor-Superintendente



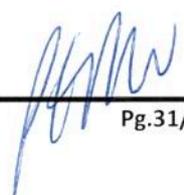
Ivan Hussni

Diretor Técnico

Aprovado em 05 / 08 / 2017.

Publique-se e dê-se ciência.

ANEXOS



ANEXO I – Perfis dos Espaços Ocupacionais
Capítulo II – Espaços Ocupacionais e Funções de Gestão

ANALISTA

Nível	Responsabilidade	Autonomia	Escolaridade
I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Executa atividades operacionais de suporte técnico ou administrativo; 2. Consulta, coleta, armazena, consolida e estrutura dados e informações relacionadas a atividades que executa. 3. Formata e atualiza material para apresentação de dados e informações para diferentes públicos, sob orientação; 4. Redige textos (cartas, memorandos, relatórios, atas de reunião, e-mail etc.) com clareza, objetividade e correção gramatical. 5. Presta informações previamente organizadas sobre produtos e serviços da Unidade; 6. Emite relatórios formatados de diversas naturezas, a fim de subsidiar a tomada de decisão; 7. Executa atividades operacionais e estruturadas/rotineiras, conforme procedimentos pré-estabelecidos. 8. Segue procedimentos estabelecidos e normas internas em assuntos relacionados às atividades de apoio/suporte. 9. Realiza análises simples relacionadas às atividades e processo em que atua. 	Restrita ao apoio/suporte na implementação de soluções. Segue diretrizes gerais, atuando sob supervisão geral.	Ensino Médio Completo
II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apóia a elaboração de planos de utilização dos recursos e o cumprimento de prazos em projetos rotineiros e atividades da equipe da qual faz parte, estruturando e sistematizando dados para análise; 2. Atende, apoiado em procedimentos, demandas que necessitam aplicação de conhecimento dos processos em que atua. 3. Alimenta e monitora sistemas de gestão informatizados, necessários para a execução das atividades de suporte técnico ou administrativo dos processos em que atua; 4. Orienta outros profissionais da entidade, parceiros e prestadores de serviços quanto aos procedimentos administrativos e às normas internas relacionadas aos processos em que atua; 5. Elabora termos de referência para aquisição de produtos e serviços estruturados, formatados ou de uso contínuo, sob orientação; 6. Realiza apresentações sobre ferramentas internas e sistemas operacionais para os públicos interno e externo; 7. Estrutura procedimentos e sistematiza informações para dar apoio aos processos da área em que atua; 8. Organiza processos de contratação de fornecedores que tenham metodologia, normas e procedimentos padrão; 9. Soluciona problemas técnicos rotineiros, relacionados às suas atividades, seguindo padrões e rotinas previamente estabelecidas; 10. Negocia assuntos relacionados às atividades de apoio/suporte, seguindo procedimentos estabelecidos e normas internas. 	Restrita ao apoio/suporte na implementação de soluções e com autonomia nas atividades de rotina. Segue diretrizes gerais, atuando sob supervisão geral.	Ensino Médio ou Técnico Completo

III	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Estrutura procedimentos e sistematiza informações para propor melhorias nos processos da área e realizar análises para subsidiar a tomada de decisão da gerência.</i>2. <i>Capacita profissionais menos experientes e orienta outros profissionais da entidade, parceiros e prestadores de serviços quanto aos procedimentos administrativos e às normas internas relacionadas aos processos em que atua;</i>3. <i>Realiza apresentações, palestras e outras atividades de compartilhamento do conhecimento, dentro ou fora da entidade, sobre assuntos restritos à sua especialidade e aos projetos de que participa;</i>4. <i>Elabora estudos, pareceres e relatórios relacionados aos processos em que atua;</i>5. <i>Organiza processos de contratação de fornecedores que tenham metodologia, normas e procedimentos pouco estruturados;</i>6. <i>Soluciona problemas técnicos não rotineiros, relacionados às suas atividades;</i>7. <i>Antecipa e aponta ocorrências indesejáveis, atentando aos impactos que suas atividades possam ter em atividades/processos relacionados.</i>8. <i>Analisa dados, documentos e informações pertinentes à sua área de atuação, relacionando seus impactos com as atividades sob sua responsabilidade;</i>	Atua sob supervisão geral em vários processos técnicos da área, tendo autonomia em situações previstas ou estruturadas	Ensino Superior Completo
-----	---	--	--------------------------



CONSULTOR

Nível	Responsabilidade	Autonomia	Escolaridade
I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza atividades com visão de todos os processos da área e responde por processos específicos. 2. Aplica as melhores práticas seguindo metodologias definidas e orientações gerais. 3. Planeja, implanta, acompanha e avalia resultados de projetos técnicos sob sua responsabilidade. 4. Negocia prazos e recursos, no âmbito da entidade e junto a outras instituições, para o desenvolvimento de projetos sob sua responsabilidade; 5. Realiza apresentações, palestras e outras atividades de compartilhamento do conhecimento, dentro ou fora da entidade, sobre assuntos restritos a sua especialidade e aos projetos de que participa; 6. Elabora estudos, pareceres, notas técnicas, termos de referência e relatórios relacionados aos processos em que atua; 7. Analisa dados, documentos e informações pertinentes à sua área de atuação, relacionando seus impactos com as atividades sob sua responsabilidade; 8. Planeja, implementa, acompanha e avalia resultados de projetos técnicos, sob orientação; 9. Analisa problemas, identifica e implementa soluções técnicas dentro de sua área de atuação, seguindo metodologias definidas e orientações gerais. 10. Monitora os indicadores de resultados do processo em que atua, e relaciona esses indicadores com os dos demais processos da área. 11. Determina métodos e técnicas adequadas para atingir as metas e os objetivos definidos nos processos de sua atuação. 12. Responde pelo cumprimento de prazos e otimização dos recursos disponíveis nos processos ou projetos sob sua responsabilidade. 	Atua sob supervisão geral em vários processos técnicos da área, tendo autonomia em situações previstas ou estruturadas	Ensino Superior completo e experiência na área de atuação
II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propõe estratégias para a sua área de atuação frente aos cenários interno e externo; 2. Atua com foco no aperfeiçoamento e execução eficiente de processos/projetos, aplicando as melhores práticas dentro dos parâmetros e objetivos definidos. 3. Negocia prazos e recursos junto a outras instituições, para o desenvolvimento de projetos e programas sob sua responsabilidade; 4. Realiza apresentações, palestras e outras atividades de compartilhamento do conhecimento dentro ou fora da entidade, sobre assuntos ligados às suas atividades ou aos projetos que coordena; 5. Elabora estudos, pareceres, notas técnicas, termos de referência e relatórios com o objetivo de propor estratégias para a sua área de atuação frente aos cenários interno e externo; 6. Analisa dados, documentos e informações pertinentes à sua área de especialização, fornecendo informações técnicas para o desenvolvimento de projetos e soluções. 7. Planeja, implementa, acompanha e avalia resultados das soluções ou projetos técnicos, sem necessidade de supervisão direta; 8. Define métodos, fluxos e padrões de informações dentro da sua especialidade. 9. Responde pela liderança técnica e conduz a execução de atividades/projetos da área, considerando a integração com outras áreas da organização e parceiros. 10. Atua como educador, multiplicando conhecimentos relativos à sua área; 11. Revisa e estabelece padrões, procedimentos e indicadores operacionais para obter resultados nos processos em que atua, de acordo com as metas estabelecidas. 	Atua com autonomia em vários processos técnicos da área, inclusive em situações não previsíveis, seguindo diretrizes de seu superior	Ensino Superior completo com pós-graduação e experiência na área de atuação

	12. <i>Interpreta indicadores e demonstrativos de desempenho, acompanhando a utilização de recursos e cumprimento de prazos de processos e projetos técnicos em que atua.</i>		
III	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Negocia prazos e recursos junto a outras instituições, para o desenvolvimento de projetos e programas sob sua responsabilidade.</i> 2. <i>Realiza apresentações, palestras e outras atividades de compartilhamento do conhecimento com pares, clientes, fornecedores, parceiros e agentes da sociedade, sobre assuntos ligados aos projetos que coordena e ao SEBRAE-SP como um todo.</i> 3. <i>Elabora estudos, pareceres, notas técnicas, termos de referência e relatórios com o objetivo de definir padrões de excelência técnica da Unidade em que atua;</i> 4. <i>Participa da elaboração de políticas e estratégias do SEBRAE-SP, influenciando na definição de diretrizes e planos;</i> 5. <i>Avalia e orienta decisões tático-estratégicas a partir da visão do contexto interno e externo, especialmente sobre tendências, ameaças e oportunidades relacionadas à sua especialidade e à sua área de atuação;</i> 6. <i>Define padrões de excelência técnica da Unidade em que atua.</i> 7. <i>Planeja e desenvolve projetos de caráter multidisciplinar e interinstitucional, visando a geração e obtenção de conhecimento e informações que contribuam para a consecução dos objetivos estratégicos do SEBRAE-SP</i> 8. <i>Lidera equipes em projetos da unidade e/ou multidisciplinares, cujos impactos interferem diretamente nos resultados da entidade;</i> 9. <i>Atua como educador, orientando profissionais em temas diversos e estratégicos do SEBRAE-SP.</i> 10. <i>Planeja, controla e administra o desenvolvimento e implementação de programas/projetos de grande porte, avaliando e monitorando fatores que possam interferir nos resultados, recursos e cumprimento de prazos.</i> 11. <i>Define indicadores para a avaliação e acompanhamento de processos e projetos da sua especialidade, com foco nas metas estabelecidas.</i> 12. <i>Responde pela avaliação e pelo monitoramento dos fatores que possam interferir no alcance de prazos, qualidade e resultados dos projetos e processos sob sua responsabilidade..</i> 	Atua de forma independente, alinhado aos princípios e estratégias do SEBRAE-SP e diretrizes de seu superior.	Ensino Superior completo com pós-graduação e experiência em gerenciamento de projetos

1. **Coordenador:** Essa função requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Responsabilidade	Autonomia
<p>Responde por subprocessos, células e/ou projetos na sua Unidade de atuação (estruturados e com parâmetros estabelecidos), bem como pelos objetivos e metas operacionais. Coordena a implementação dos planos operacionais, lidera e apoia sua equipe, conforme direcionadores definidos. Coordena a execução das atividades dos subprocessos e projetos sob sua responsabilidade.</p>	<p>Acompanha e facilita o alcance dos resultados estabelecidos para Unidade, por meio da coordenação técnica e liderança da equipe de sua célula de trabalho. Toma decisões em assuntos relacionados à célula/subprocesso/projeto sob sua responsabilidade.</p>

2. **Função de Gerente de Unidade**

2.1. Essa função requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Responsabilidade	Autonomia
<p>Responde por desdobrar as diretrizes institucionais em políticas e procedimentos em nível estadual, que garantam padronização e normatização da atuação do SEBRAE SP. Possui alto nível de relacionamento com todas as unidades, considerando-as em suas decisões. Contribui para o fortalecimento e a consolidação de práticas de gestão institucionais, identificando lacunas e propondo soluções quanto à estruturação e gerenciamento da Unidade.</p>	<p>Estabelece diretrizes e políticas que orientem a atuação do SEBRAE SP -em nível estadual. Atua na articulação interna e externa do SEBRAE SP para criar ambiência legal, institucional e política, de forma a buscar soluções para a Rede de Atendimento. Suas decisões têm influência direta e determinantes, nos resultados finais da entidade.</p>

3. **Função de Gerente de Escritório Regional (ER)**

3.1. Essa função requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Responsabilidade	Autonomia
<p>Responde pela análise, interpretação e estabelecimento de estratégias de atuação, de acordo com cenários e ambiente político, econômico e social da região de atendimento. Organiza, fortalece e supervisiona uma rede de atendimento descentralizada (PAEs, PAs, SEBRAE Móvel, ERs, licenciamento e outros). Analisa a aplicação e execução dos serviços ou produtos prestados pelo respectivo ER. Gera relacionamento institucional e fortalece alianças e parcerias (locais e regionais).</p>	<p>Representar o SEBRAE SP localmente, relacionando-se com todos os envolvidos da região pela qual é responsável. Gerir pessoas, processos e resultados da equipe do Escritório Regional. Suas decisões têm influência nos resultados da sua localidade</p>

4. **Assessor**

4.1. Essa função requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Responsabilidade

Apoiar o superior imediato na disseminação das informações, cobrança de resultados e administração da agenda de compromissos. Organizar a pauta dos assuntos a serem tratados nas reuniões executivas e opinar sobre relatórios diversos, fazendo constar seu parecer e informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação do superior imediato.

Autonomia

Analisa as demandas, ordenando informações, encaminhamentos e solicitações. Não tem função de liderança de equipes.

5. Assessor Sênior

5.1. Essa função requer de seus ocupantes os seguintes requisitos:

Responsabilidade

Apoiar o superior imediato na disseminação das informações, cobrança de resultados e administração da agenda de compromissos. Organizar a pauta dos assuntos a serem tratados nas reuniões executivas e opinar sobre relatórios diversos, fazendo constar seu parecer e informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação do superior imediato. Analisar cenários e variáveis em sua especialidade, antecipando possíveis riscos e subsidiando o superior imediato na tomada de decisão e no desdobramento das estratégias do Sebrae SP. Apoiar a gestão dos relacionamentos internos e externos, atuando como articulador de questões técnico-estratégicas. Identificar necessidades e oportunidades de inovação de processos e apresentar propostas de melhoria

Autonomia

Analisa as demandas, ordenando informações, encaminhamentos e solicitações. Assessoria o superior imediato na coordenação de atividades e implantação das decisões de âmbito da Diretoria Executiva e Presidência. Facilita o processo decisório agregando conhecimento técnico nos processos que apoia. Não tem função de liderança de equipes.

Nota: Nos quadros acima, são apresentados os aspectos gerais inerentes aos espaços ocupacionais e funções, sendo os aspectos específicos e detalhados com base nas atividades praticadas em cada Unidade/ER.

ANEXO II – Conceitos e orientações para definição das Ações de Desenvolvimento e Certificações

Meta de Desenvolvimento: visa à aquisição de conhecimentos ou habilidades, que colaborem para melhorar as ações previstas para o empregado, as competências e aos objetivos estratégicos da organização. As metas de desenvolvimento são pactuadas no PADI (Seção V do Capítulo VI).

Exemplos: “Atualizar conhecimentos sobre Empreendedorismo”; “Desenvolver a competência Orientação para o Cliente”; “Desenvolver habilidades para operação de ferramentas de tabulação de dados”.

Forma de Aquisição: corresponde à forma que o conhecimento será adquirido ou a competência que será desenvolvida. Para cada meta de desenvolvimento podem ser indicadas várias formas de aquisição e, a partir destas, definidas as soluções educacionais a serem realizadas.

Exemplos: curso in company, curso on-line, leitura de livro.

Solução educacional: corresponde à ação de desenvolvimento proposta pelo empregado e validada pelo Gerente. Faz-se necessário observar as instruções normativas vigentes que tratam de educação corporativa.

Exemplos: Curso Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE, curso online “Atendimento ao Cliente”, leitura do livro “Empreendedorismo nas organizações”.

Vínculo ocupacional: define o nível de aderência do conteúdo da solução educacional para as atividades desempenhadas pelo empregado. Essa classificação é definida pelo próprio empregado em conjunto com o superior imediato, que pode ser:

Fundamental: aquele que contribui diretamente para o trabalho do empregado no SEBRAE.

Complementar: aquele que contribui indiretamente para o trabalho do empregado no SEBRAE.

Carga horária: pode ser fixa, variável ou indicada pela Unidade Gestão de Pessoas - Educação Corporativa. A carga horária é multiplicada pelo fator pontuação/hora, de acordo com a vinculação ocupacional (fundamental ou complementar).

A cada ciclo, são definidos:

1. A distribuição da pontuação entre as Ações de Desenvolvimento e Certificações.

Exemplo: 6 pontos para “Ações de Desenvolvimento” e 4 para “Certificações”, totalizando os 10 pontos do indicador como um todo.

2. A carga horária máxima para pontuação no Placar Individual de Carreira e o fator pontuação/hora para as ações de desenvolvimento.

3. A Matriz de pontuação de cada temática das certificações de conhecimento por espaço ocupacional.

4. O mapa de soluções, no qual constam as formas de aquisição, a carga horária e a forma de comprovação que serão consideradas pela Unidade de Gestão de Pessoas - Educação Corporativa.

ANEXO III – Cronograma do Processo de Avaliação

Capítulo IV - Carreira

	Mês	Etapa
PREPARAÇÃO	Novembro do ano anterior	Definição e divulgação dos critérios de avaliação para o próximo ano (indicadores, pesos, percentuais e orçamento destinado à ascensão na carreira).
		Definição das metas organizacionais.
INÍCIO DO CICLO	A partir de Dezembro do ano anterior	Elaboração das metas de equipe e do PADI (metas de desenvolvimento)
ACOMPANHAMENTO	Janeiro a Dezembro do ano seguinte	Acompanhamento do desempenho individual e troca permanente de feedbacks
AVALIAÇÃO	2ª Semestre do ano vigente	Avaliação de Competências
	Janeiro do ano seguinte	Avaliação de Desempenho e Avaliação das ações de desenvolvimento.
RESULTADO	1º trimestre do ano seguinte	Divulgação do Placar Individual de Carreira e do <i>ranking</i> (para ascensão na carreira).
		Efetivação das promoções, conforme <i>ranking</i> .

O cumprimento do cronograma pode variar em decorrência da implementação de todas as etapas do ciclo avaliativo, e será informado anualmente por meio de Nota Técnica.

ANEXO IV – Descrição das Competências

Capítulo V – Gestão por Competências**Competências Técnicas:**

1. Qualidade do Trabalho
2. Atuação sistêmica
3. Orientação para o cliente
4. Inovação
5. Sustentabilidade
6. Análise e interpretação da realidade
7. Gestão de programas, projetos e atividades
8. Gestão de contratos e convênios

Competências Comportamentais:

1. Proatividade
2. Autogestão e Flexibilidade
3. Relacionamento interpessoal

Competências de Gestão:

1. Gestão de Pessoas
2. Gestão de Estratégias e Resultados

O detalhamento das competências será disponibilizado a cada ciclo avaliativo, através da intranet.

