

MANUAL DE GESTÃO DE DESEMPENHO



Novembro 2018

ÍNDICE

Capítulo I – Introdução e Contextualização	3
Capítulo II – Glossário.....	7
Capítulo III – Modelo de Gestão de Desempenho por Competências	8
Capítulo IV – Gestão de Desempenho.....	13
Capítulo V – Avaliação de Desempenho.....	15
Capítulo VI– Vínculos e Impactos da Avaliação de Desempenho	19
Capítulo VII– Resultados.....	21
Capítulo VIII– Implantação da Avaliação de Desempenho.....	22
Anexos	28

Capítulo I – Introdução e Contextualização

1.1. INTRODUÇÃO

As pessoas movem as organizações, determinando seu direcionamento, suas estratégias e seus resultados. Para tanto, utilizam ferramentas tecnológicas, planos estratégicos e modernas maneiras de arquitetura organizacional, sendo todas essas manuseadas, implantadas e controladas pelos colaboradores, ou seja, independente de grandes inovações e ferramentas praticamente auto gerenciáveis, é sempre necessário que alguém (colaboradores) realize a execução e a gestão dessas ferramentas. Sendo assim, as pessoas exercem atividades que geram resultados, e os resultados são consequências do esforço e desempenho incutidos individualmente e também em grupo.

O termo *Desempenho* pode ser entendido como a “aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva, cujo foco é o cliente”. Para Stoffel (2000:11) “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada”. Ainda tratando de conceituações de Desempenho, Souza e Souza (1998:130) afirmam que “a visão expandida transforma o desempenho obtido em fonte de informações úteis ao gerenciamento de pessoas e equipes, constituindo-se em ponto crítico que sustenta a tomada de decisão visando a melhoria do desempenho e o desenvolvimento pessoal”.

Aliando o principal ativo das organizações, as pessoas, aos resultados que oferecem em decorrência dos seus esforços técnicos e comportamentais (competências), é importante entender e avaliar o nível de contribuição gerado, que nem sempre corresponde às expectativas das empresas, evidenciando então discrepâncias entre o esperado e o desempenhado (“*gaps*”). A Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas que as organizações utilizam para mensurar os resultados alcançados por seus colaboradores, e conseqüentemente valorar a sua contribuição efetiva para o atingimento de metas globais. No entanto, é necessário considerar que, por vezes, o alcance do desempenho esperado pode extrapolar a autonomia do colaborador avaliado, sendo necessária a adoção de medidas que possam equalizar ou justificar determinado desempenho, sem que isso prejudique diretamente a avaliação do colaborador.

Partindo desse ponto, a Gestão de Desempenho possibilita uma visão mais sistêmica dos resultados individuais, grupais e/ou corporativos, utilizando-se da ferramenta de Avaliação de Desempenho para determinar as possibilidades de impactos dos resultados em relação à gestão dos colaboradores e da organização.

1.2. OBJETIVO DO MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTÃO DE DESEMPENHO:

Este Manual de Gestão de Desempenho tem por objetivo apresentar o programa, a conceituação, as normas, os procedimentos e as competências, e orientar a área de RH e os gestores para a aplicação do Programa de Gestão de Desempenho.

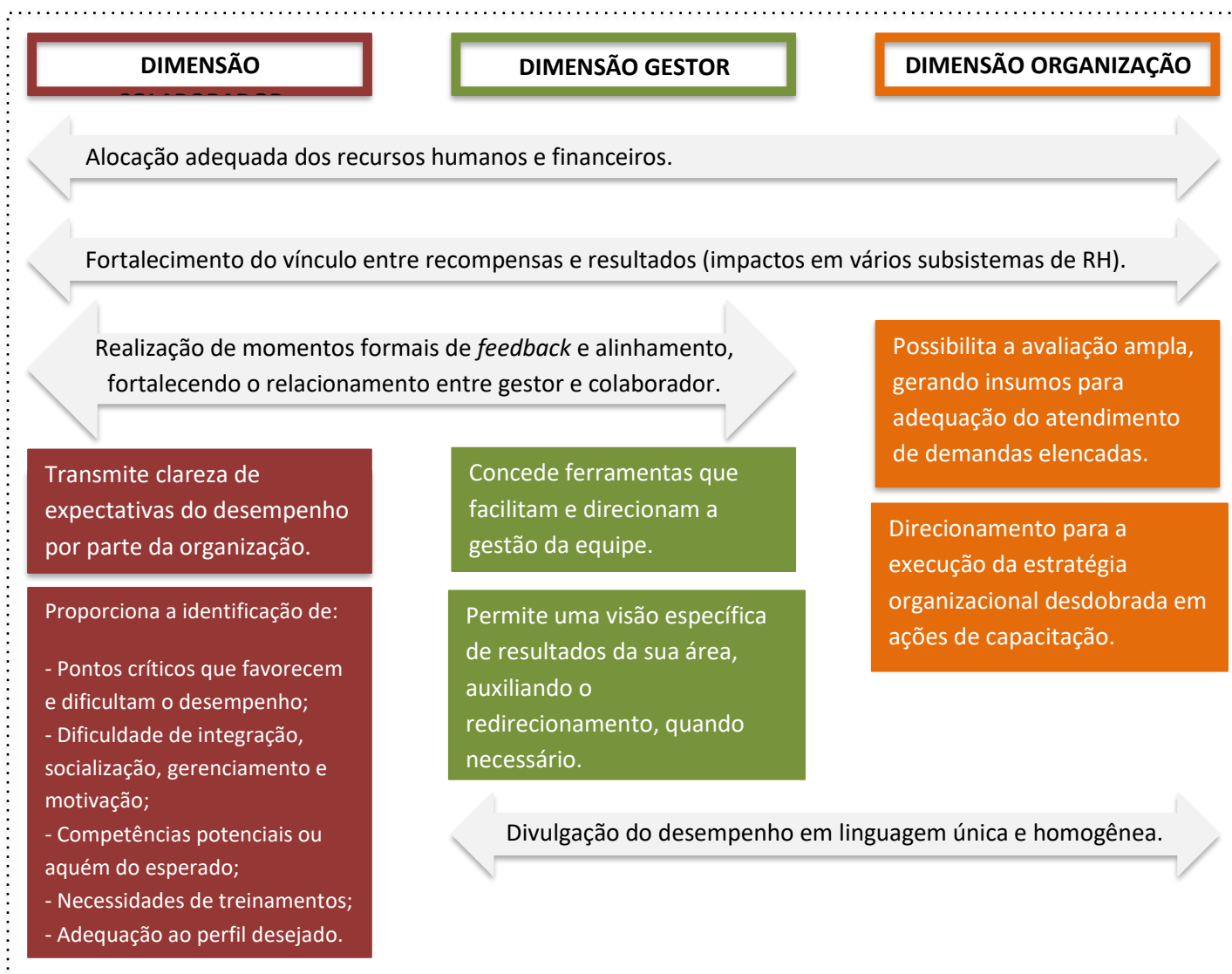
1.3. OBJETIVOS DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO:

O Programa de Gestão de Desempenho da Embrapii tem por objetivo abranger 3 dimensões dentro da organização: colaborador, gestor e organização. No que diz respeito aos gestores, o programa tem por objetivo proporcionar ferramentas de gestão que os apoiem na missão de desenvolver os colaboradores das suas equipes, bem como prepara-los para desafios maiores na organização, contribuindo para resultados de qualidade, reconhecimento e conseqüente crescimento da empresa.

No que tange aos colaboradores, o Programa de Gestão de Desempenho tem por objetivo apoiar o processo de desenvolvimento profissional, proporcionando uma visão mais clara do seu desempenho e direcionando o desenvolvimento da sua carreira.

Para a organização, o Programa de Gestão de Desempenho tem por objetivo o desdobramento da estratégia institucional em ações voltadas para a capacitação de colaboradores e gestores, para que os mesmos obtenham desempenho superior no alcance de resultados vinculados à estratégia.

1.4. BENEFÍCIOS DO PROGRAMA



1.5. RESPONSABILIDADES:

1.5.1. Recursos Humanos:

- Administrar o Programa de Gestão de Desempenho, garantindo a realização periódica e cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma.
- Administrar o planejamento das ações vinculadas aos PDI's – Plano de Desenvolvimento Individual elaborados nas avaliações de desempenho, gerenciando o orçamento disponível para capacitação.
- Atuar como ponto de contato para as áreas, prestando informações e acompanhando o desenvolvimento das etapas e ações do Programa.
- Realizar o planejamento e logística das ações de capacitação junto às áreas, conforme orçamento.

1.5.2. Diretores, Gerentes e Coordenadores:

- Avaliar os colaboradores sob sua gestão de forma imparcial e construtiva, realizando *feedback* pontual e específico, objetivando o crescimento e desenvolvimento dos profissionais da sua área.
- Elaborar o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual juntamente com cada colaborador, direcionando o planejamento das ações, realizando pontos de controle periodicamente e facilitando o cumprimento das atividades.
- Cumprir os prazos de avaliação, conforme cronograma informado pela área de RH, utilizando corretamente o sistema de Avaliação de Desempenho.
- Estimular seus colaboradores a participarem das atividades do Programa de Gestão de Desempenho, possibilitando o engajamento e comprometimento por parte da sua equipe.

1.5.3. Colaboradores:

- Realizar a autoavaliação de forma reflexiva, apontando honestamente seus pontos fortes, seus desafios para desenvolvimento e suas potencialidades. A autoavaliação serve para que o colaborador possa se autoperceber e comparar a sua percepção com a do seu gestor, buscando um alinhamento dos resultados.
- Receber o *feedback* do seu gestor de forma construtiva, empenhando-se em cumprir o que foi sugerido no PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

1.6. INVESTIMENTO X BENEFÍCIOS:

Ao investir no desenvolvimento dos seus profissionais, a organização evidencia a busca por melhorias e capacitação dos seus colaboradores, uma preocupação em potencializar o seu maior ativo: as pessoas. Isso promove satisfação e possibilita que os colaboradores visualizem desenvolvimento e carreira dentro da organização, fidelizando-se e comprometendo-se com os princípios e valores institucionais.

Tendo em vista esse cenário, é importante que os gestores percebam os benefícios que o desenvolvimento dos seus colaboradores podem trazer tanto à organização quanto à sua área. Apesar da responsabilidade por diversas demandas, é necessário que o gestor dedique tempo para avaliar seus colaboradores e, principalmente, realizar um *feedback* construtivo e consistente que apoie o desenvolvimento, potencializando e maximizando os resultados e a performance da sua área. O tempo investido na avaliação e no *feedback* é, certamente, bem menor do que o tempo que seria investido em contratação e capacitação de novos profissionais.

Capítulo II – Glossário

2.1 CONCEITOS IMPORTANTES:

Para alinhar o entendimento, foram definidos alguns conceitos importantes que são utilizados no Programa de Gestão de Desempenho e estão descritos neste documento:

- **Cargo Efetivo**: É a denominação dada ao conjunto de atribuições semelhantes, resguardados a formação exigida e o nível de complexidade. Está previsto na estrutura de cargos da Embrapii.
- **Ciclo Avaliativo**: Compreende o período (dias e mês/ano) em que ocorre a avaliação.
- **Colaborador**: É denominado colaborador aqueles que possuem cargos efetivos ou cedidos.
- **Competência**: É a combinação entre os conhecimentos, as experiências, as habilidades, as atitudes, e valores, aliadas à predisposição para a ação, expressas pelo desempenho profissional no contexto organizacional.
- **Desempenho**: É o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.
- **Elegibilidade**: É o conjunto de critérios estabelecidos para definição dos participantes da avaliação de desempenho.
- **Nível de complexidade**: É a diferença entre os comportamentos esperados para cada grupo de cargos, que distingue situações menos complexas para mais complexas, e, portanto, soluções e respostas mais simples até soluções e respostas mais sofisticadas e complexas.
- **Resultados**: É o conjunto de entregas realizadas pelo colaborador, considerando as atribuições do cargo, os níveis de complexidade e as competências exigidas para atuação.

Capítulo III – Modelo de Gestão de Desempenho por Competências

3.1 MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:

O modelo de competências representa o conjunto de características pessoais diretamente relacionadas à obtenção de resultados superiores no desempenho de sua função - características diferenciadoras do desempenho. A Gestão de Desempenho por Competências engloba as seguintes premissas:

- Estritamente relacionado à estratégia, objetivos, valores e cultura da empresa.
- Em cada competência, descrevem-se comportamentos observáveis.
- Adoção de modelo conciso e válido para prever o êxito no desempenho de uma função.

IMPACTOS E VÍNCULOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS



RECRUTAMENTO & SELEÇÃO: O modelo de competências apoia a realização de Recrutamento & Seleção de Profissionais, uma vez que cada cargo possui exatamente o que é demandado em termos de competências, auxiliando o selecionador na identificação do candidato mais adequado ao perfil desejado. Ao trabalhar a seleção com base nas competências exigidas (Entrevista por Competências), além do perfil de requisitos técnicos, o selecionador elabora perguntas que ajudem o candidato a descrever como desempenhou as competências ao longo de sua experiência profissional, minimizando os riscos das contratações.

GESTÃO DE DESEMPENHO: O modelo de competências é parte essencial de uma Gestão de Desempenho, uma vez que prediz o que é esperado, em termos de competências, de cada cargo. Os cargos possuem níveis de complexidade diferentes para desempenho de competências, e ao transmitir as informações de

competências para os colaboradores, a organização está direcionando os resultados que espera de cada colaborador, tornando a Avaliação de Desempenho justa e transparente.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO: Ao avaliar o desempenho dos colaboradores no exercício das competências atribuídas, a organização possui um mapeamento da performance individual, identificando também as necessidades de desenvolvimento e capacitação de cada colaborador. Esse resultado direciona precisamente o investimento necessário em relação à capacitação dos profissionais, para que o resultado organizacional seja potencializado.

REMUNERAÇÃO: O modelo de competências atrelado à avaliação de desempenho permite que a organização tenha um mapeamento real dos resultados individuais, possibilitando o reconhecimento financeiro de forma objetiva, direta (impacto direto em salário) ou indiretamente (impacto financeiro para a instituição, porém sem impacto direto em salário).

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA & PLANOS DE SUCESSÃO: Os resultados da avaliação de desempenho por competências também impactam no desenvolvimento de carreira e na elaboração dos planos de sucessão dos colaboradores e das áreas. O RH e o gestor possuem um “mapa” estratégico da área, identificando quais são os potenciais sucessores de determinados cargos estratégicos, podendo ou não ser relacionados à gestão. Ao identificar esses profissionais, ambos podem traçar estratégias para o desenvolvimento e a retenção desses colaboradores, conferindo segurança técnica à área e evitando a evasão e descontentamento.

É importante salientar que a organização pode determinar se a Gestão de Desempenho terá ou não vínculo e impacto nos processos descritos acima, uma vez que grande parte deles predizem investimento financeiro.

3.2. MODELO DE COMPETÊNCIAS DA EMBRAPII

Foram definidos os seguintes tipos de competências:

- **COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS:** As competências transversais são aquelas que permeiam todas as áreas, sendo atribuídas, geralmente, para todos os colaboradores, independente dos níveis de cargos.
- **COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS:** São as que pertencem à uma ou mais áreas da organização, não sendo necessárias para todos os cargos.
- **COMPETÊNCIAS DE GESTÃO:** As competências de gestão são atribuídas apenas para os níveis que possuem gestão sobre outras pessoas na organização.



3.3. – COMPETÊNCIAS DA EMBRAPII

3.3.1. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

- **FOCO EM RESULTADO:** Orienta-se para os objetivos e metas definidos, monitorando-os, e avalia os resultados alcançados para propor aperfeiçoamento.
- **ENGAJAMENTO:** Trabalha com dedicação e entusiasmo, demonstrando comprometimento e responsabilidade com a causa da Embrapii.
- **COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA:** Comunica-se de forma clara, objetiva e assertiva transmitindo informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente.
- **VISÃO SISTÊMICA:** Identifica a relação entre as áreas, avaliando o impacto de suas atividades nos processos da empresa e nos resultados organizacionais.
- **PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:** Planeja suas responsabilidades por meio de uma visão integrada, possibilitando a organização dos recursos, processos e projetos.
- **INOVAÇÃO:** Identifica necessidades de mercado, e propõe soluções inovadoras agregando valor ao negócio.

3.3.2. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Foi criada uma competência específica para a Carreira de Inovação Industrial conforme abaixo:

- **ARTICULAÇÃO:** Constrói rede de relacionamentos, estabelecendo alianças para atuar como interlocutor em empresas privadas, Unidades da Embrapii, com órgãos externos e cargos políticos ampliando e fortalecendo a atuação da empresa.

3.3.3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

- **TOMADA DE DECISÃO:** Toma decisões por meio do planejamento e Implementação de oportunidades, orientado aos objetivos estratégicos, considerando riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.
- **LIDERANÇA:** Mobiliza os esforços e influencia as pessoas, de forma motivadora, oferecendo feedbacks, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, administrando conflitos e direcionando a equipe para o alcance dos resultados.

3.4. AGRUPAMENTO DOS CARGOS PARA DESDOBRAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

3.4.1. GRUPOS DE CARGOS

A metodologia de Gestão de Desempenho contempla a definição de complexidades das competências por Grupos de Cargos, de forma a nivelar o entendimento do que é requerido pela instituição para cada grupo. Para que as competências sejam compatíveis aos cargos, foi realizada a análise das descrições de cargos e o agrupamento por complexidade semelhante.

3.4.2. DESDOBRAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Após a elaboração dos grupos de cargos, foi definido para cada grupo o conceito do que se espera em relação à cada competência, sendo o nível 1 com atribuições mais básicas e o nível 2 com atribuições mais complexas e estratégicas. O desdobramento das competências confere maior objetividade e transparência das expectativas da organização em relação à cada cargo. O resultado dessa análise gerou 2 níveis de complexidade de competências, conforme abaixo.

		FOCO EM RESULTADO	CARGOS	GRADE EMBRAPII
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		Orienta-se para os objetivos e metas definidos, monitorando-os, e avalia os resultados alcançados para propor aperfeiçoamento.		
	NC1	É orientado para os objetivos definidos, avaliando os resultados alcançados e propondo aperfeiçoamentos.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6
	NC2	Favorece e incentiva a orientação para os objetivos e metas definidos, monitorando, ajustando e aperfeiçoando os processos e projetos que impactam nos resultados.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1
		ENGAJAMENTO	CARGOS	GRADE EMBRAPII
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		Trabalha com dedicação e entusiasmo, demonstrando comprometimento e responsabilidade com a causa da Embrapii.		
	NC1	Trabalha com dedicação e entusiasmo, demonstrando comprometimento e responsabilidade com a causa da Embrapii.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6
	NC2	É exemplo de motivação, dedicação e responsabilidade com a causa da Embrapii.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1

		COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	Comunica-se de forma clara, objetiva e assertiva transmitindo informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente.		CARGOS	GRADE EMBRAPII	
	NC1	Comunica-se com clareza e objetividade sendo compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6	
	NC2	Comunica-se assertivamente ao representar a empresa em ambientes estratégicos, de forma a defender os interesses da Embrapii e alavancar os resultados propostos.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1	

		VISÃO SISTÊMICA			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	Identifica a relação entre as áreas, avaliando o impacto de suas atividades nos processos da empresa e nos resultados organizacionais.		CARGOS	GRADE EMBRAPII	
	NC1	Identifica a relação entre as áreas, avaliando o impacto de suas atividades, nos processos e projetos da empresa.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6	
	NC2	Relaciona as variáveis existentes nos projetos e processos da empresa, verificando e avaliando os impactos das atividades para minimizar riscos e otimizar os resultados organizacionais.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1	

		PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	Planeja suas responsabilidades por meio de uma visão integrada, possibilitando a organização dos recursos, processos e projetos.		CARGOS	GRADE EMBRAPII	
	NC1	Planeja suas atividades definindo prioridades, organizando o ambiente e facilitando o acesso à informação.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6	
	NC2	Planeja e distribui responsabilidades, com foco em otimização de recursos, processos e projetos.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1	

		INOVAÇÃO			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	Identifica necessidades de mercado, e propõe soluções inovadoras agregando valor ao negócio.		CARGOS	GRADE EMBRAPII	
	NC1	Identifica necessidades de mudança e apresenta soluções inovadoras em processos internos ou em projetos de menor complexidade.	Auxiliares Assistentes Secretárias Analistas (I a III) Advogado (I a II)	10 a 6	
	NC2	Entende necessidades de mercado e propõe soluções inovadoras que agreguem valor ao negócio, principalmente em projetos de maior complexidade e desafiadores/inéditos.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas (I a III) Assessores Coordenadores Gerentes	5 a 1	

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ARTICULAÇÃO		CARGOS	GRADE EMBRAPII
		Constrói rede de relacionamentos, estabelecendo alianças para atuar como interlocutor em empresas privadas, Unidades da Embrapii, com órgãos externos e cargos políticos ampliando e fortalecendo a atuação da empresa.		
	NC1	Estabelece alianças buscando informações relevantes e identificando oportunidades de ampliação de relacionamento.	Analistas de Inovação Industrial I e II	10 a 6
NC2	Monitora e desenvolve oportunidades de ampliação da oferta de recursos por meio da construção de relacionamentos, novos convênios/projetos ou similares para fortalecer a empresa e acelerar os resultados das empresas ligadas à Embrapii.	Analistas de Inovação Industrial III Especialistas de Inovação Industrial (I a III) Coordenadores Gerentes	5 a 1	

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	TOMADA DE DECISÃO		CARGOS	GRADE
		Toma decisões por meio do planejamento e Implementação de oportunidades, orientado aos objetivos estratégicos, considerando riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.		Coordenadores Gerentes

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	LIDERANÇA		CARGOS	GRADE
		Mobiliza os esforços e influencia as pessoas, de forma motivadora, oferecendo feedbacks, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, administrando conflitos e direcionando a equipe para o alcance dos resultados.		Coordenadores Gerentes

Foram criados formulários de avaliação de desempenho conforme os níveis de complexidade definidos para os cargos conforme abaixo:

CARGOS	FORMULÁRIOS
Assistente Administrativo Assistente Técnico Secretária Secretária Executiva Analistas de de Suporte ao Negócios I a III Advogado I e II	“ 1_Formulário Avaliação Desempenho NC1_Embrapii”
Especialistas de Suporte ao Negócio I a III Assessores I a III	“2_Formulário Avaliação Desempenho NC2_Embrapii”
Analista de Inovação industrial I a III	“3_Formulário Avaliação Desempenho NC1_Inovação Industrial_Embrapii”
Especialista de Inovação Industrial I a III	“4_Formulário Avaliação Desempenho NC2_Inovação Industrial_Embrapii”
Coordenadores Gerentes	“5_Formulário Avaliação Desempenho_Gestores_Embrapii”

Víde modelo do formulário no anexo I.

Capítulo IV – Gestão de Desempenho

4.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A Gestão de Desempenho é um processo de alinhamento entre pessoas, competências e desempenho, visando o alcance dos objetivos estratégicos e metas da empresa.

Dentre os objetivos, resultados e impactos da Gestão de Desempenho destacam-se:

- Integração dos resultados com os subsistemas de Recursos Humanos, na busca de sinergia e coerência com as diretrizes organizacionais.
- Conhecimento das expectativas da entidade em relação às competências e atribuições dos colaboradores da Embrapii.
- Direcionamento para o desenvolvimento profissional das competências que potencializam resultados superiores.
- Desenvolvimento de uma cultura de *feedback* voltada para o aprimoramento profissional.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O Modelo de Gestão de Desempenho foi desenvolvido obedecendo as seguintes etapas:

- 1ª ETAPA: definição dos grupos de cargos (alinhado ao PCS), elaboração das competências transversais e de gestão, em paralelo com elaboração das descrições de cargos;
- 2ª ETAPA: elaboração do modelo de avaliação de desempenho por competências, baseado nas competências;
- 3ª ETAPA: Elaboração do Manual de Gestão de Desempenho.

Capítulo V – Avaliação de Desempenho

5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O modelo de Avaliação de Desempenho foi construído conforme a capacidade de realização e operacionalização da Embrapii, evitando que se tornasse uma ferramenta extensa e inexecutável. O processo de avaliação segue as seguintes normas:

- Avaliadores
- Pesos Atribuídos
- Elegibilidade
- Ciclo Avaliativo
- Etapas
- Registro de *Feedback*
- PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
- Dimensões de Desempenho
- Escala de Avaliação

5.1.1. AVALIADORES:

A Avaliação de Desempenho será realizada em duas dimensões: Gestor e Colaborador (autoavaliação).

- Gestores: O gestor realiza a avaliação dos colaboradores sob sua gestão direta.
- Colaboradores: O colaborador realiza a sua autoavaliação, de forma se autoperceber e comparar a sua percepção com a do seu gestor, buscando um alinhamento dos resultados.

5.1.2. PESOS ATRIBUÍDOS:

- Avaliação do Gestor: a avaliação do gestor terá **90%** de peso em relação ao resultado.
- Autoavaliação: A autoavaliação terá peso de **10%**, sendo utilizada como uma ferramenta de autopercepção e autodesenvolvimento. A partir do terceiro ciclo de avaliação, sugere-se a revisão do modelo para ajustes na política de Gestão de Desempenho.

5.1.3. ELEGIBILIDADE:

- Serão avaliados todos os colaboradores da Embrapii, CLT e cedidos, que tenham, no mínimo, 6 meses de trabalho na instituição;
- Participarão do Programa de Gestão de Desempenho os cargos efetivos e cedidos, exceto os jovens aprendizes e estagiários.

5.1.4. CICLO AVALIATIVO:

A Avaliação de Desempenho será realizada **anualmente** (preferencialmente no 2º semestre), pois entende-se que, para o desenvolvimento de competências e determinadas habilidades técnicas identificadas durante a avaliação, é necessário o prazo mínimo de 12 meses para que se considere o novo comportamento totalmente inserido na rotina do profissional.

5.1.5. DIMENSÕES DE DESEMPENHO:

A Avaliação de Desempenho será realizada considerando as Dimensões de Desempenho abaixo:

- **Competências Específicas**
- **Competências Transversais**
- **Competências de Gestão**
- **Metas (Atribuições do Cargo)***

****Atribuições do Cargo:***

A Consultoria propõe o modelo de implantação da Avaliação de Desempenho conforme Proposta de Implantação descrita no Capítulo VIII.

5.1.6. ETAPAS:

Para a realização da Avaliação de Desempenho, serão realizadas as seguintes etapas:

- I. Elaboração e validação do cronograma para realizar o ciclo de Avaliação de Desempenho
- II. Validação dos grupos de cargos conforme estrutura organizacional vigente
- III. Divulgação do Ciclo Avaliativo
- IV. Realização da Avaliação de Desempenho – 1 mês
- V. Acompanhamento dos respondentes
- VI. Realização do *feedback* individual – 1 mês
- VII. Elaboração do plano de desenvolvimento individual – em conjunto com a etapa de feedback
- VIII. Fechamento das avaliações
- IX. Elaboração dos relatórios de gestão com os resultados por área
- X. Apresentação dos resultados em reunião de gestão
- XI. Consolidação das ações de desenvolvimento
- XII. Elaboração de planejamento e orçamento das ações
- XIII. Acompanhamento do andamento das ações durante os próximos 12 meses

5.1.7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL:

É o “produto final” da Avaliação de Desempenho, por meio do qual os avaliados terão os seus direcionamentos de desenvolvimento da sua carreira na Embrapii. O PDI deverá ser elaborado pelo colaborador em conjunto com o gestor, de preferência na reunião de *feedback*, através do preenchimento do formulário do Plano de Desenvolvimento Individual (anexo II). As ações, a princípio, devem partir da necessidade de desenvolvimento das competências que tiveram avaliação mais baixas, ou então, poderão contemplar as competências que forem mais importantes para o resultado do cargo, em comum acordo entre o gestor e o colaborador avaliado. O PDI deverá conter, necessariamente, a ação, o prazo para desenvolvimento e a forma de mensuração. A área de RH acompanhará a realização das ações junto ao colaborador e ao gestor.

5.1.8. ESCALA DE AVALIAÇÃO:

Para a pontuação das competências serem avaliadas, deverá ser utilizada a escala de avaliação a seguir:

- 1** Não atende: O colaborador não desempenha bem suas atividades, com ausência de resultados tangíveis representativos.
- 2** Atende parcialmente: O colaborador desempenha suas atividades em um nível não satisfatório, e necessita investir em seu desenvolvimento para atingir um melhor desempenho.
- 3** Atende: O colaborador desempenha adequadamente suas atividades, entregando resultados dentro do esperado para o seu cargo/ função.
- 4** Supera: O colaborador desempenha suas atividades apresentando resultados acima do esperado para seu cargo / função.

5.2. CASOS ESPECIAIS:

A seguir estão listados os casos especiais que possuem regras específicas para realização da Avaliação de Desempenho. O mapeamento desses casos será realizado pela área de RH no mês anterior à realização da avaliação.

CASOS ESPECIAIS	REGRAS
Licenças maternidade, afastamentos médicos	<ul style="list-style-type: none">O(a) colaborador(a) será avaliado(a) pelos meses em que esteve ativo(a) no ciclo avaliativo.A etapa <i>Feedback</i> deverá ocorrer quando do retorno do colaborador ao trabalho.Caso o colaborador esteja ausente por período igual ou superior ao ciclo avaliativo, a avaliação não será realizada.
Substituição de colaboradores	<ul style="list-style-type: none">Colaborador com histórico de substituição durante o ciclo avaliativo será avaliado na posição em que tiver atuado por mais tempo nesse ciclo.
Alteração Funcional	<ul style="list-style-type: none">Colaborador com histórico de alteração funcional durante o ciclo avaliativo será avaliado pelo gestor da nova área de lotação.Caso o tempo na nova área de lotação seja inferior a 3 (três) meses, a avaliação será realizada pelo novo gestor, com participação do gestor anterior.
Mudança de gestor	<ul style="list-style-type: none">Quando da mudança de gestor durante o ciclo avaliativo, o colaborador será avaliado pelo novo gestor. Caso o tempo do novo gestor na área de lotação seja inferior a 3 (três) meses, a avaliação será realizada pelo gestor mediato, com a participação do novo gestor.

Capítulo VI– Vínculos e Impactos da Avaliação de Desempenho

6.1 VÍNCULOS E IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM OUTROS PROCESSOS DE RH:

A Gestão de Desempenho da Embrapii, possibilita ampliar a estratégia de gestão de pessoas, por meio da interface nos seguintes processos:

- ❖ Recrutamento e Seleção
- ❖ Carreira
- ❖ Movimentação
- ❖ Ações de Desenvolvimento

6.2. VÍNCULOS E IMPACTOS:

O resultado individual da avaliação de desempenho é parte integrante dos critérios que compõem os programas específicos vinculados, conforme detalhado em cada normativo/ procedimento de impacto. Segue abaixo a classificação de pontuação e seus respectivos impactos:

Resultado – 3,5 a 4: Supera

- *Seleções Internas:* O colaborador poderá candidatar-se a processos seletivos internos.
- *Movimentação Salarial:* O colaborador será priorizado em processos de promoções e progressões conforme PCS.
- *Desenvolvimento:* O colaborador será elegível a participar de ações específicas de desenvolvimento (preferência na participação em eventos internacionais, formações acadêmicas ou técnicas de longa duração).

Resultado - 2,6 a 3,4 : Atende

- *Seleções Internas:* O colaborador poderá candidatar-se a processos seletivos internos.
- *Movimentação Salarial:* O colaborador é elegível para participar de processos de progressões e promoções conforme PCS.
- *Desenvolvimento:* O colaborador será elegível a participar de ações específicas de desenvolvimento.

Resultado – 1,8 a 2,5: Atende parcialmente

- *Seleções Internas:* O colaborador poderá candidatar-se a processos seletivos internos.
- *Movimentação Salarial:* O colaborador não é elegível para participar de processos de progressões, porém poderá ser contemplado, caso aplicável.
- *Desenvolvimento:* O colaborador pode ser elegível para *participar de ações específicas de desenvolvimento.*

Resultado 1 a 1,7 : Desempenho Não Atende

- O gestor imediato e o colaborador deverão elaborar um plano de recuperação do desempenho/ desenvolvimento, estipulando no mínimo 3 metas, que deverão ser acompanhadas semestralmente. Enquanto perdurar o período de recuperação, o colaborador não será promovido, progredido e / ou poderá participar de processos seletivos internos e/ou capacitações que gerem custo para a Embrapii.

Capítulo VII– Resultados

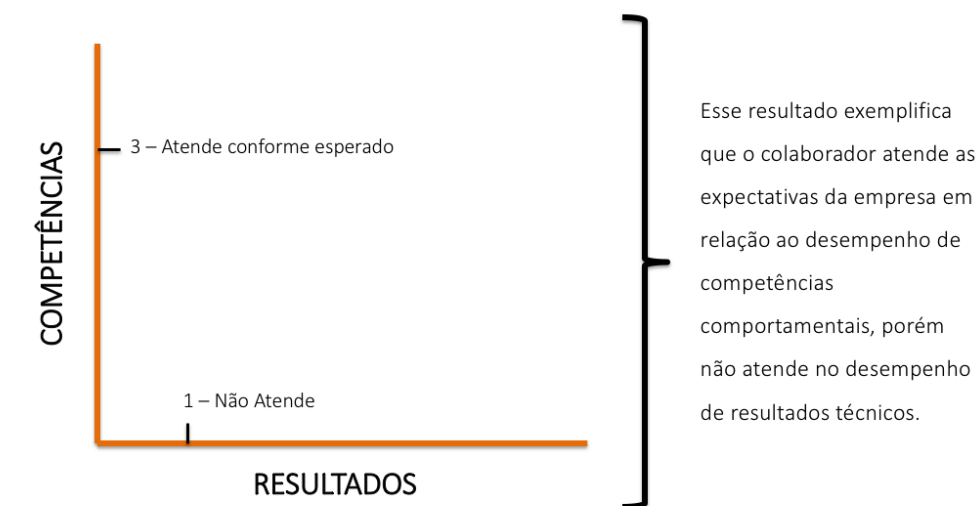
7.1 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Ciclo Avaliativo se encerra após a inserção dos resultados individuais obtidos em um modelo visualmente compreensível, de forma a proporcionar a visibilidade em um “Painel de Desempenho”. Após o encerramento do Ciclo Avaliativo, a gestão dos Planos de Desenvolvimento Individuais deverá ser realizada pelo gestor em conjunto com o colaborador e com o RH.

A partir do 3º ciclo a área de gestão consolidará os resultados de cada colaborador na matriz Nine Box, que funcionará como um mapa de gestão dos colaboradores.

Dessa forma, temos o seguinte mapa:

O colaborador terá dois resultados, um de cada eixo. Segue exemplo:



COMPETÊNCIAS	4	Mapear e investir no desenvolvimento técnico (resultados). Avaliar oportunidades em outras áreas. 3	Concentrar-se no desempenho do curto prazo. Avaliar oportunidades de movimentação a longo prazo. 6	Profissional chave para a empresa. Atentar-se para retenção e gestão do conhecimento. Pode atuar como desenvolvedor de pessoas. 9
	3,41 3,40	Avaliar se está na área certa, rever atribuições e mapear dificuldades. 2	Investir no potencial e desempenho para manter na função atual. 5	Excelente desempenho. Pode assumir mais alguns desafios. Para desafios mais complexos, precisa desenvolver-se mais. 8
	2,21 2,20	Avaliar possibilidade de movimentação para atividades mais simples ou avaliar a permanência na empresa. 1	Foco maior no desempenho de competências comportamentais. 4	Investir no desenvolvimento de competências, evitando que o comportamental interfira na percepção dos resultados. 7
	1	2,20 2,21	3,40 3,41	4
		RESULTADOS		

A partir do 3º ciclo e conforme o resultado atingido nos eixos Competências X Resultados, os colaboradores serão encaixados em um dos 9 boxes da matriz. Cada box tem sugestão de ações e direcionamentos que podem ser tomados pela entidade, avaliando-se caso a caso.

Box 1: Avaliar possibilidade de movimentação para atividades mais simples ou avaliar a permanência na empresa.

Baixo desempenho de **competências**: Caso seja do interesse da empresa manter o colaborador, sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamentais. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 15 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor.

Baixo desempenho de **resultados**: Caso seja do interesse da empresa manter o colaborador, sugere-se o investimento em ações de capacitação técnica. Para isso, é necessário priorizar os conhecimentos técnicos e buscar capacitações específicas. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 15 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor.

Box 2: Avaliar se está na área certa, rever atribuições e mapear dificuldades.

Médio desempenho de **competências**: Caso seja viável para a empresa, estudar possibilidade de movimentação do colaborador para outras áreas, onde possa ter melhor desempenho técnico. Sugere-se a identificação das competências comportamentais que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor, sob disponibilidade orçamentária. Sugere-se também o investimento em ações de *coaching* para direcionamento da carreira.

Baixo desempenho de **resultados**: Caso seja do interesse da empresa manter o colaborador, mesmo considerando o seu desempenho técnico, sugere-se o investimento em ações de capacitação técnica. Para isso, é necessário priorizar os conhecimentos técnicos e buscar capacitações específicas, inclusive se o mesmo for deslocado para outra área da empresa, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 15 dias, estabelecendo pequenas metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor.

Box 3: Mapear e investir no desenvolvimento técnico (resultados). Avaliar oportunidades em outras áreas.

Alto desempenho de competências: Caso seja viável para a empresa, estudar possibilidade de movimentação do colaborador para outras áreas, onde possa ter melhor desempenho técnico. Sugere-se também o investimento em ações de *coaching* para direcionamento da carreira.

Baixo desempenho de resultados: Sugere-se o investimento em ações de capacitação técnica. Para isso, é necessário priorizar os conhecimentos técnicos e buscar capacitações específicas, com possibilidade de custeio de até 60% pela empresa. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 15 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor. Sugere-se também o investimento em ações de *coaching* para desenvolvimento de competências técnicas.

Box 4: Foco maior no desempenho de competências comportamentais.

Baixo desempenho de **competências**: Caso seja do interesse da empresa manter o colaborador, mesmo considerando o seu baixo desempenho em competências, sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamental. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas, inclusive se o mesmo for deslocado para outra área da empresa, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 15 dias, estabelecendo pequenas metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor.

Médio desempenho de **resultados**: Caso a entidade queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação dos conhecimentos técnicos que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor, sob disponibilidade orçamentária. Esse investimento não é prioritário.

Box 5: Investir no potencial e desempenho para manter na função atual.

Médio desempenho de **competências**: Caso seja do interesse da empresa manter o colaborador, mesmo considerando o seu baixo desempenho em competências, sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamental. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas, inclusive se o mesmo for deslocado para outra área da empresa, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 15 dias, estabelecendo pequenas metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor.

Médio desempenho de **resultados**: Caso a entidade queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação dos conhecimentos técnicos que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação, com possibilidade de custeio pela empresa de até 40% do valor, sob disponibilidade orçamentária. Esse investimento não é prioritário.

Box 6: Concentrar-se no desempenho do curto prazo. Avaliar oportunidades de movimentação a longo prazo.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse colaborador busque mais oportunidades de interface com as demais áreas, proporcionando maior visibilidade. Recomenda-se também a realização de *Coaching*, com o objetivo de potencializar ainda mais o seu perfil. Caso seja interesse da entidade, avaliar possibilidades de mudança de área, para trazer mais visão sistêmica e estratégica para esse profissional.

Médio desempenho de resultados: Caso a entidade queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação dos conhecimentos técnicos que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação, com possibilidade de custeio pela empresa de até 80% do valor, sob disponibilidade orçamentária. Recomenda-se também a realização de processos de Mentoring, com foco em desenvolvimento técnico.

Box 7: Investir no desenvolvimento de competências, evitando que o comportamental interfira na percepção dos resultados.

Baixo desempenho de competências: Sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamental. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas, com possibilidade de custeio de até 60% pela empresa. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 15 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o colaborador e gestor. Sugere-se também o investimento em ações de *coaching* para desenvolvimento de competências comportamentais.

Alto desempenho de resultados: Sugere-se que este colaborador seja convidado a ministrar ações de treinamentos e ações de acompanhamento técnico de outros, reconhecendo e evidenciando seu desempenho técnico e proporcionando oportunidades de interface com outras pessoas, o que pode apoiar o processo de desenvolvimento comportamental.

Box 8: Excelente desempenho. Pode assumir mais alguns desafios. Para desafios mais complexos, precisa desenvolver-se mais.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse colaborador busque mais oportunidades de interface com as demais áreas, proporcionando maior visibilidade. Recomenda-se também a realização de *Coaching*, com o objetivo de potencializar ainda mais o seu perfil. Proporcionar desafios mais complexos, com atividades que exijam maior empenho comportamental.

Médio desempenho de resultados: Caso a entidade queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação dos conhecimentos técnicos que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação, com possibilidade de custeio pela empresa de até 80% do valor, sob disponibilidade orçamentária. Sugere-se que este colaborador seja convidado a ministrar ações de treinamentos e ações de acompanhamento técnico de outros, reconhecendo e evidenciando seu desempenho técnico

Box 9: Profissional-chave para a empresa. Atentar-se para retenção e gestão do conhecimento. Pode atuar como desenvolvedor de pessoas.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse colaborador seja submetido a desafios frequentes, para maximizar a sua performance. É uma boa escolha para participar de eventos externos, como representante da entidade. Recomenda-se investimento em ações de retenção e incentivos. Pode ser designado a ser mentor de outros colaboradores, ou ainda assumir funções de gestão ou estratégicas.

Alto desempenho de resultados: O investimento técnico nesse colaborador diz respeito à participação em eventos, congressos, seminários, inclusive fora do país, ou seja, ações que realmente tenham reconhecimento e investimento mais elevados.

Capítulo VIII– Implantação da Avaliação de Desempenho

8.1 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação da Avaliação de Desempenho ocorrerá em 3 fases até a sua consolidação no modelo final de avaliadores, conforme detalhamento a seguir.

1º CICLO AVALIATIVO:

AVALIADO	PILAR	AVALIADORES	PESO
COLABORADORES	Competências	Auto-avaliação →	10%
		Gestor imediato →	90%

2º CICLO AVALIATIVO:

AVALIADO	PILAR	AVALIADORES	PESO
COLABORADORES	Competências Metas (atribuições dos cargos)	Auto-avaliação →	10%
		Gestor imediato →	90%

3º CICLO AVALIATIVO:

AVALIADO	PILAR	AVALIADORES	PESO
COLABORADORES	Competências Metas (atribuições dos cargos)	Auto-avaliação →	10%
		Gestor imediato →	80%
		Pares →	10%

Após a realização de cada ciclo sugere-se uma avaliação do RH em conjunto com a Diretoria para verificar o nível de maturidade organizacional em relação à Gestão do Desempenho.

Anexos

ANEXO I – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
1. INFORMAÇÕES DO COLABORADOR			
NOME DO AVALIADO:		DATA DE ADMISSÃO:	
CARGO DO AVALIADO:		SETOR DO AVALIADO:	
GESTOR IMEDIATO:		CARGO DO GESTOR:	
DATA DA AVALIAÇÃO:			
2. RESULTADOS DE DESEMPENHO			
AVALIAÇÃO ANO:		Competências:	
3. INSTRUÇÕES			
Este formulário é a avaliação de desempenho do colaborador. Leia a competência, o comportamento observável e assinale a nota que atribui ao colaborador naquele quesito de acordo com a escala abaixo.			
ESCALA DE AVALIAÇÃO	4	Supera	<input type="checkbox"/> colaborador desempenha suas atividades apresentando resultados acima do esperado para seu cargo/função.
	3	Atende	<input type="checkbox"/> colaborador desempenha adequadamente suas atividades, entregando resultados dentro do esperado para o seu cargo/função.
	2	Atende parcialmente	<input type="checkbox"/> colaborador desempenha suas atividades em um nível não satisfatório, e necessita investir em seu desenvolvimento para atingir um melhor desempenho.
	1	Desempenho não atende	<input type="checkbox"/> colaborador não desempenha bem suas atividades, com ausência de resultados tangíveis representativos.
4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - NC1			
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS	NOTA	OBSERVAÇÃO/REGISTROS
Foco em Resultado	É orientado para os objetivos definidos, avaliando os resultados alcançados e propondo aperfeiçoamentos.		
Engajamento	Trabalha com dedicação e entusiasmo, demonstrando comprometimento e responsabilidade com a causa da Embrapii.		
Comunicação e Influência	Comunica-se com clareza e objetividade sendo compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente.		
Visão Sistêmica	Identifica a relação entre as áreas, avaliando o impacto de suas atividades, nos processos e projetos da empresa.		
Planejamento e Organização	Planeja suas atividades definindo prioridades, organizando o ambiente e facilitando o acesso à informação.		
Inovação	Identifica necessidades de mudança e apresenta soluções inovadoras em processos internos ou em projetos de menor complexidade.		
	NOTA FIN	#DIW/0!	CONCEITO
			#DIW/0!

ANEXO II– FORMULÁRIO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

1. INFORMAÇÕES DO COLABORADOR

NOME:		DATA DA ELABORAÇÃO:	
CARGO:		ÁREA:	
GESTOR IMEDIATO:		CARGO DO GESTOR:	

2. RESULTADOS DE DESEMPENHO

AValiação ANO:		Competências:	
-----------------------	--	----------------------	--

3. PLANO DE AÇÃO

Ação 1:	
Referência (Competência/ Resultados):	
Informações complementares:	
Prazo Conclusão:	Monitoramento de Prazos:
Ação 2:	
Referência (Competência/ Resultados):	
Informações complementares:	
Prazo Conclusão:	Monitoramento de Prazos:
Ação 3:	
Referência (Competência/ Resultados):	
Informações complementares:	
Prazo Conclusão:	Monitoramento de Prazos: