



Manual do Programa de Gestão de Desempenho

INOVAÇÃO EM REDE
→ **para o futuro
da indústria.**

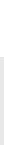
 embrapii.org.br

Documento assinado digitalmente por: EMANOEL LORETO QUERETTE em 03/09/2025 18:53:21; MARCELO FABRICIO PRIM em 04/09/2025 16:04:43; IGOR MANHÃES NAZARETH em 08/09/2025 11:34:17; ALVARO TOUBES PRATA em 08/09/2025 12:45:55

A autenticidade deste documento 00000.006387/2025 pode ser verificada no site <https://proton.embrapii.org.br/verificador/> informando o código verificador: 7C2D1031.

Sumário

1.	DISPOSIÇÕES GERAIS	3
2.	ABORDAGEM CONCEITUAL	4
3.	MODELO DE COMPETÊNCIAS	6
3.1	EIXOS DE ATUAÇÃO	7
3.2	ROL DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	7
3.3	DESCRIÇÃO E COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS DAS COMPETÊNCIAS	8
3.4	AValiação DE RESULTADOS	17
4.	PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO	18
5.	AValiação DE DESEMPENHO	22
6.	IMPACTOS DA AValiação DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	25
7.	MATRIZ 9 BOX	26
8.	DISPOSIÇÕES FINAIS	27



1. Disposições Gerais

Este manual estabelece os procedimentos do Programa de Gestão de Desempenho da Embrapii.

Para fins deste manual, considera-se:

- **Ciclo de Desempenho:** refere-se ao intervalo em que ocorrem as etapas formais de gestão de desempenho, contemplando definição e alinhamento de objetivos, monitoramento, avaliação e iniciativas de desenvolvimento dos colaboradores.
- **Colaborador efetivo:** selecionados por meio de processos seletivos amplos para ocupação de cargos de segmento de carreira.
- **Colaborador externo:** de livre nomeação e exoneração pelo diretor da área, exclusivos para ocupação das funções de confiança, podendo ser admitido com ou sem processo seletivo.
- **Colaborador Cedido:** servidores públicos recebidos por ato de cessão de órgão público e designados exclusivamente para funções de confiança de coordenador, gerente, chefe de gabinete, assessor de diretoria, diretor e/ou diretor presidente. Todos os servidores cedidos ocuparão atribuições equivalentes ou superior às Funções Comissionadas Executivas – FCE 01.15 e 02.15 no âmbito da administração pública federal. Nos casos de colaboradores cedidos do poder estadual e municipal seguirão normativas específicas.
- **Desempenho:** Conjunto de comportamentos manifestados pelo profissional no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que corresponde à aplicação de suas competências para a execução do seu trabalho, considerando-se o ambiente organizacional disponibilizado pela Embrapii.
- **Elegibilidade:** É o conjunto de critérios estabelecidos para definição dos profissionais que participarão do processo de gestão de desempenho por competências.
- **Gestor:** Profissional com função de gestão.
- **Resultados:** É o conjunto de entregas realizadas pelo profissional, de acordo com as responsabilidades de seu cargo, os prazos e a qualidade estabelecidos no acordo de desempenho.



2. Abordagem Conceitual

Gestão de Desempenho é o processo de gestão de expectativas sobre a atuação e/ou resultados dos indivíduos, da organização e de suas unidades constituintes.

Pode ter como finalidade:



Fonte: Growth

www.b2hr.com

Um dos pilares da gestão estratégica de desempenho é o modelo de competências que objetiva:

- Promover o compromisso com os valores e a cultura organizacional;
- Promover clareza em torno do que é esperado dos colaboradores;
- Prover inputs para discussões acerca de talentos, carreira, remuneração e demais subsistemas de gestão de pessoas.

É um dos pilares da gestão estratégica de desempenho



A **Gestão de Desempenho por Competências** é um processo que envolve a pactuação, o acompanhamento e a análise, **de forma sistemática**, do desempenho de cada profissional, **sob a ótica das competências-chave para a organização**.

Ela mensura **o grau de domínio e aplicação dessas competências** por uma pessoa, em sua atuação profissional, isto é, que comportamentos ela demonstra no dia a dia para fazer as suas entregas.

E produz **insumos e orientações** para que os colaboradores possam **se tornar melhores no que fazem**, contribuindo para os resultados organizacionais desejados.

E o que **significa o termo competência**?

Competência é **colocar em ação** os inputs (conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências) para resolver problemas e **obter resultados** (outputs) no contexto de trabalho.

São **repertórios de comportamentos** que umas pessoas dominam mais do que outras, tornando-se mais eficazes em determinadas situações de trabalho.

Tem como características:

- Podem ser **observadas e mensuradas** na rotina e em situações de avaliação;
- Podem ser **adquiridas e desenvolvidas**;
- São alinhadas às estratégias organizacionais.

O que **não** é competência?

Não são consideradas competências:

- Comportamentos isolados ou inconstantes expressados em um número limitado de situações (sem transferência de aprendizagem);
- Comportamentos que produzem resultados questionáveis na sua eficácia;
- Comportamentos que não possuem dados suficientes ou fatos para identificar um padrão recorrente.

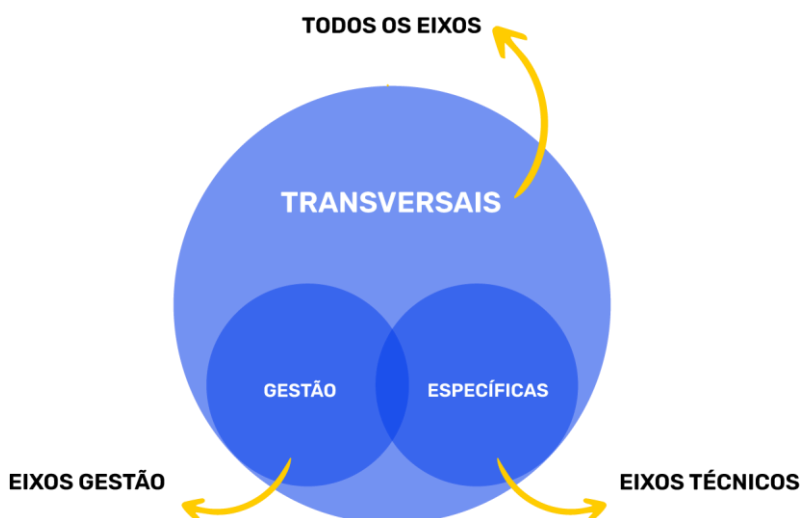


3. Modelo de Competências

O Modelo de Competências da Embrapii respeita as seguintes premissas:

- Ser simples e de fácil compreensão;
- Capturar a essência do trabalho da Embrapii: sua história e seus valores e orientar a cultura organizacional (“o jeito como fazemos as coisas por aqui”);
- Transmitir claramente os indicadores de comportamentos considerados exitosos para o alcance dos resultados almejados;
- Realizar atualização de tempos em tempos considerando a dinâmica da EMBRAPII e sua evolução na maturidade em gestão por competências.

As competências do Modelo são classificadas como transversais, de gestão e específicas, distribuídas por eixos de atuação, conforme figura abaixo:



CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

1- TRANSVERSAIS

São aquelas aplicáveis a **todos os colaboradores**. Ressaltam os valores e o DNA da Embrapii

2- ESPECÍFICAS

São competências que **apenas áreas ou funções específicas** da Embrapii devem exercer.

3 - DE GESTÃO

É aquela aplicável a **todos os gestores e líderes** da Embrapii



3.1. EIXOS DE ATUAÇÃO

EIXOS DE ATUAÇÃO

1- OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO

Composto por cargos cuja natureza de trabalho esteja relacionada às **atividades administrativas** e operacionais para o funcionamento da Embrapii.

2 - TÁTICO

Composto por cargos ou funções cuja natureza de trabalho esteja relacionada às **atividades técnicas e analíticas**.

3- GESTÃO

Composto por cargos cuja natureza de trabalho esteja relacionada às **atividades de gestão das áreas/temas e de pessoas** da instituição.

3.2. ROL DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

TRANSVERSAIS

FOCO EM RESULTADO
ENGAJAMENTO
COMUNICAÇÃO
VISÃO SISTÊMICA
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO
EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO

ESPECÍFICAS

ARTICULAÇÃO
GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

GESTÃO

TOMADA DE DECISÃO
LIDERANÇA
VISÃO ESTRATÉGICA

3.3. DESCRIÇÃO E COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS DAS COMPETÊNCIAS

a) TRANSVERSAIS

COMPETÊNCIA	FOCO EM RESULTADOS
DESCRIÇÃO	Orienta-se para os objetivos e metas definidos com base na estratégia organizacional , tendo clareza das entregas e dos prazos acordados.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Acompanha o progresso das atividades atribuídas e reporta o status ao gestor regularmente.
Identifica e resolve obstáculos operacionais que possam surgir no cumprimento das tarefas.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III,
Especialistas e Assessores

Prioriza projetos e/ou atividades de acordo com a estratégia da área.
Monitora e relata o progresso dos processos e/ou projetos, garantindo que estejam alinhados com as metas estabelecidas.
Identifica soluções para desafios e obstáculos, contribuindo para a entrega de resultados de alta qualidade.

N3

Coordenadores

Define metas e objetivos em colaboração com suas equipes, alinhados com a estratégia organizacional.
Monitora o progresso dos projetos e das iniciativas em sua área de responsabilidade, assegurando a entrega dentro dos prazos e padrões de qualidade.
Promove a colaboração e sinergia entre as equipes para otimizar a eficiência e alcançar os resultados desejados.

N4

Gerentes

Estabelece metas estratégicas e objetivos para a sua área, priorizando recursos para atingir os resultados desejados.
Monitora e avalia o progresso global das equipes, projetos e iniciativas.
Identifica oportunidades de melhoria e toma decisões estratégicas para garantir o sucesso e a eficácia do negócio.

COMPETÊNCIA

ENGAJAMENTO

DESCRIÇÃO

Trabalha com **dedicação, proatividade e entusiasmo**, demonstrando **comprometimento e responsabilidade com a missão** da Embrapii, contribuindo para a **solução de problemas**.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Identifica oportunidades de melhoria dentro de suas atividades.
Aborda problemas com uma mentalidade de solução, sugerindo ideias e iniciativas relevantes.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Engaja-se ativamente em projetos e atividades, demonstrando dedicação e iniciativa.
Participa de discussões e contribui com ideias para melhorar processos e resultados.
Colabora com os colegas de equipe em busca de soluções para os desafios identificados.

N3

Coordenadores

Incentiva e promove o engajamento da equipe, fornecendo suporte e reconhecimento.
Demonstra comprometimento com a missão e valores da EMBRAPII, sendo um exemplo para a sua equipe.
Contribui ativamente na identificação e na solução de problemas, facilitando a colaboração entre as equipes.

N4

Gerentes

Comunica a missão, visão e valores da instituição, inspirando e engajando as equipes.
Reconhece o engajamento e o desempenho da sua equipe.
Demonstra responsabilidade pela solução de problemas, adotando uma abordagem proativa e liderando pelo exemplo.

COMPETÊNCIA

COMUNICAÇÃO

DESCRIÇÃO

Comunica-se de maneira **clara, objetiva** e assertiva, **oralmente e por escrito, adaptando a linguagem aos diversos públicos, interno e externo**, da Embrapii.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Adapta a linguagem e o tom de comunicação de acordo com o público-alvo.
Transmite informações de forma objetiva e concisa, tanto oralmente quanto por escrito.
Escuta ativamente as necessidades e contribuições da sua equipe e demais colaboradores.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Adapta a mensagem para diferentes públicos, internos e externos, considerando suas necessidades e níveis de compreensão.
Escreve relatórios e documentos de maneira organizada, lógica e com linguagem adequada.
Demonstra habilidade de escuta ativa e empatia ao interagir com os públicos internos e/ou externos.

N3

Coordenadores

Comunica os objetivos e as estratégias da sua área de forma clara e inspiradora.
Adapta o estilo de comunicação para obter o engajamento necessário dos diversos públicos.
Facilita reuniões e discussões, a fim de que todos os participantes sejam ouvidos e compreendidos.

N4

Gerentes

Transmite informações complexas de maneira acessível e compreensível aos diversos públicos.
Apresenta assuntos de forma clara e convincente em eventos e reuniões.
Promove uma cultura de comunicação aberta e transparente dentro da instituição.
Monitora a qualidade da comunicação da sua área promovendo melhorias e correções sempre que necessário.

COMPETÊNCIA

VISÃO SISTÊMICA

DESCRIÇÃO

Compreende a missão e os objetivos estratégicos da Embrapii, entendendo a inter-relação entre as áreas e identificando o seu papel e o impacto de suas atividades nos processos da Instituição.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Reconhece o impacto de suas tarefas e contribuições nos processos organizacionais.
Busca conhecimento sobre as áreas relacionadas ao seu trabalho para obter uma visão mais ampla da instituição.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Compreende a missão e os objetivos estratégicos da EMBRAPII e sua relação com a sua área de atuação.
Avalia o impacto das suas atividades nos processos e resultados organizacionais, identificando as interdependências entre as diversas áreas da instituição.
Colabora com sua equipe e demais áreas para promover uma visão sistêmica e integrada na busca de soluções.

N3

Coordenadores

Possui uma visão abrangente da missão, objetivos estratégicos e processos da EMBRAPII.
Identifica as inter-relações e sinergias entre as diferentes áreas, promovendo a integração, o alinhamento organizacional, a troca de conhecimento e melhores práticas.
Avalia e otimiza os fluxos de trabalho e processos da sua área para contribuir com os objetivos da instituição.

N4

Gerentes

Possui uma compreensão completa da missão, objetivos estratégicos e funcionamento geral da EMBRAPII.
Estabelece estratégias e iniciativas que promovam uma visão sistêmica, visando a eficiência e o alcance dos objetivos organizacionais.
Promove a colaboração, a integração e a sinergia entre as equipes e áreas, alinhando esforços para impulsionar os resultados da instituição.

COMPETÊNCIA

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

DESCRIÇÃO

Planeja suas atividades e entregas, **empregando metodologias e ferramentas de trabalho** que possibilitem a **organização dos recursos, processos e projetos da Instituição**.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Planeja e organiza as suas atividades diárias, estabelecendo prioridades e prazos.

Utiliza ferramentas de organização do trabalho que possibilitem o acompanhamento e cumprimento das atividades e compromissos.

Identifica e sugere melhorias nos processos de trabalho para aumentar a eficiência e a produtividade.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Elabora planos e cronogramas para projetos e iniciativas específicas, considerando os recursos necessários e os prazos estabelecidos.

Utiliza metodologias e ferramentas de gestão de projetos e/ou de processos para organizar e acompanhar o progresso das atividades.

Identifica e implementa melhorias nos processos de trabalho para aumentar a produtividade e a eficiência.

N3

Coordenadores

Coordena a implementação dos planos de trabalho da sua área, monitorando o progresso e ajustando as atividades conforme necessário.

Propõem alocação de recursos organizacionais de maneira eficiente para garantir o cumprimento dos objetivos.

Identifica oportunidades de melhoria nos processos de trabalho e implementa ações corretivas para aumentar a eficiência e a qualidade.

N4

Gerentes

Estabelece estratégias organizacionais, definindo metas e objetivos claros, considerando os recursos necessários para a sua área.

Monitora o progresso dos planos e projetos, garantindo o alinhamento com a visão e os objetivos da instituição.

Implementa práticas de gestão eficazes, como o uso de metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos e/ou processos, para otimizar os resultados e a eficiência organizacional.

Viabiliza os recursos organizacionais adequados para o alcance dos objetivos da sua área de atuação.

COMPETÊNCIA

EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO

DESCRIÇÃO

Busca **soluções inovadoras** para o negócio e/ou **melhoria contínua para os processos e projetos** da Embrapii com base nas **demandas e necessidades do público-alvo**, utilizando-se das **melhores práticas** internas e/ou de mercado.

N1

Assistentes, Secretárias,
Analista I e Advogado I

Demonstra interesse em aprender e aplicar as melhores práticas internas e externas para a área de atuação.
Participa de iniciativas de melhoria, fornecendo ideias e sugestões que possam otimizar os resultados.
Mantém-se atualizado sobre as demandas e necessidades do público-alvo, buscando maneiras de atendê-lo de forma mais eficiente e eficaz.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Identifica e analisa as melhores práticas internas e de mercado relevantes para a área de atuação.
Contribui ativamente para a melhoria contínua dos processos e projetos da instituição.
Demonstra criatividade e proatividade ao propor soluções inovadoras que atendam às necessidades do público-alvo.

N3

Coordenadores

Promove a cultura de excelência e inovação, incentivando a equipe a buscar soluções inovadoras e melhorias contínuas.
Lidera iniciativas de inovação e melhoria, estabelecendo metas e indicadores de desempenho para medir os resultados alcançados.
Estimula a criatividade e o pensamento inovador em sua equipe, incentivando o compartilhamento de ideias e o trabalho colaborativo.

N4

Gerentes

Define a visão estratégica de excelência e inovação para a instituição, alinhada às demandas e necessidades do público-alvo.
Estabelece parcerias estratégicas com empresas e organizações que possam impulsionar a inovação e a excelência da EMBRAPII.
Incentiva a pesquisa e o desenvolvimento de soluções inovadoras, explorando tecnologias emergentes e oportunidades de colaboração.

b) ESPECÍFICAS:

- Diretoria de Operações e Diretoria de Inovação e Relações Institucionais

COMPETÊNCIA	ARTICULAÇÃO
DESCRIÇÃO	Constrói rede de relacionamentos , estabelecendo alianças estratégicas com empresas, ICTs, Unidades Embrapii, governo e organismos internacionais, ampliando e fortalecendo a atuação da Instituição.

N2

Analistas II,III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Participa ativamente de redes profissionais e eventos relacionados à área de atuação, buscando oportunidades de parcerias estratégicas.
Comunica-se de forma eficaz e construtiva com os parceiros, visando a construção de alianças e a busca por sinergias.
Contribui para a identificação de novas oportunidades de colaboração e expansão da atuação da instituição.

N3

Coordenadores

Fortalece parcerias estratégicas com empresas, ICTs, Unidades EMBRAPPI, governo e organismos internacionais.
Mantém e amplia rede de relacionamentos, tanto interna quanto externamente, para apoiar a atuação da instituição.
Sugere acordos e contratos de parceria, garantindo que sejam benéficos para ambas as partes envolvidas.

N4

Gerentes

Constrói e mantém relacionamentos de alto nível com parceiros estratégicos, como empresas, ICTS, Unidades EMBRAPPI, governo e organismos internacionais.
Representa a instituição em eventos relevantes, conferências e reuniões estratégicas e participa ativamente de iniciativas e grupos de trabalho que visam fortalecer a colaboração entre diferentes atores do ecossistema de inovação.
Promove uma cultura de articulação e colaboração, incentivando a equipe na construção de redes de relacionamentos com os públicos internos e externos.



- Diretoria de Planejamento e Gestão

COMPETÊNCIA	GESTÃO E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS
DESCRIÇÃO	Capacidade de planejar, integrar e administrar de forma estratégica os recursos organizacionais (humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais e materiais), criando condições estruturais e operacionais que sustentem as entregas da organização.

N2

Analistas II, III e IV,
Advogados II e III
Especialistas e Assessores

Aplica metodologias e ferramentas para garantir a produtividade e minimizar desperdícios na sua área de atuação.

Monitora indicadores operacionais relacionados à utilização de recursos e aponta desvios.

Adota práticas sustentáveis no uso de recursos, respeitando princípios de eficiência e responsabilidade institucional.

N3

Coordenadores

Lidera estudos e análises com foco na eficiência, sustentabilidade e inovação na utilização de recursos organizacionais.

Desenvolve ou adapta metodologias, sistemas ou fluxos para melhoria da gestão de recursos na organização.

Atua como referência técnica para áreas afins no uso de recursos especializados.

Promove uma cultura de conformidade, garantindo que as informações e processos sejam transparentes e confiáveis.

N4

Gerentes

Cria condições estruturais (sistemas, processos, cultura) que favorecem a eficiência e o desempenho institucional.

Define diretrizes e estratégias para o uso eficiente, seguro e sustentável dos recursos organizacionais.

Influencia outras lideranças para a adoção de uma cultura de responsabilidade e excelência na gestão de recursos.

c) GESTÃO:

COMPETÊNCIA TOMADA DE DECISÃO

DESCRIÇÃO Toma decisões com base em planejamento e **análise de dados e informações**, implementando ações oportunas orientadas aos objetivos estratégicos, **considerando os riscos envolvidos** e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.

N3 Coordenadores

Analisa dados e informações relevantes antes de tomar decisões, considerando os objetivos estratégicos da instituição e os riscos envolvidos em diferentes alternativas de ação.
Implementa ações oportunas e eficazes para alcançar os resultados desejados.
Assume a responsabilidade pelos impactos de suas decisões, aprendendo com os resultados e realizando ajustes quando necessário.

N4 Gerentes

Monitora e avalia os riscos envolvidos em diferentes cursos de ação e implementa medidas de mitigação apropriadas.
Assume a responsabilidade final pelas decisões tomadas e pelos resultados alcançados, tanto positivos quanto negativos.
Promove uma cultura de tomada de decisão baseada em dados e informações, facilitando a colaboração e o envolvimento de stakeholders relevantes na tomada de decisões.

COMPETÊNCIA LIDERANÇA

DESCRIÇÃO 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**.

N3 Coordenadores

Mobiliza a equipe, inspirando e motivando os membros a alcançarem os objetivos comuns.
Oferece feedback construtivo e orientações para o desenvolvimento individual e coletivo, reconhecendo e valorizando as contribuições de todos.
Administra conflitos de forma respeitosa, promovendo a comunicação aberta e a resolução colaborativa.
Orienta sua equipe na busca de correção e melhoria de ações e atitudes não condizentes com as diretrizes e estratégias da Embrapii.

N4 Gerentes

Oferece feedback construtivo e orientações para o desenvolvimento individual e coletivo, reconhecendo e valorizando as contribuições de todos.
Monitora o clima da sua equipe e busca prevenir os conflitos antes que impactem no desempenho da organização.
Capacita e desenvolve potenciais líderes, promovendo o crescimento e a sucessão.

COMPETÊNCIA	VISÃO ESTRATÉGICA
DESCRIÇÃO	Entende o ecossistema de inovação e identifica oportunidades dentro de sua área de atuação na Embrapii, levando em consideração o contexto das políticas públicas e processos de inovação no Brasil e no mundo.

N3 Coordenadores	Demonstra compreensão do ecossistema de inovação e identifica oportunidades relevantes para a área de atuação. Acompanha as políticas públicas e os processos de inovação em vigor, identificando suas implicações e impactos na organização. Integra a visão estratégica da EMBRAPII com as demandas e tendências do ambiente externo, buscando alinhar as iniciativas e projetos.
N4 Gerentes	Possui uma visão abrangente do ecossistema de inovação, tanto no Brasil quanto no contexto internacional, identificando oportunidades estratégicas relevantes para a instituição. Propõe e implementa estratégias inovadoras em sua área de atuação que estejam alinhadas com as políticas públicas, as oportunidades identificadas e com os objetivos estratégicos da EMBRAPII. Estabelece parcerias estratégicas com outras organizações e/ou atores relevantes do ecossistema de inovação para impulsionar a EMBRAPII internamente e/ou no mercado.

3.4. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A avaliação de resultados é importante para o progresso organizacional, uma vez que assegura aos profissionais a clareza do que é esperado deles.

Tem por objetivos:

- Comunicar de forma clara e objetiva os desafios de cada profissional;
- Estimular os profissionais para o alcance de resultados de alta performance;
- Deixar claro quais são as atribuições dos profissionais;
- Alinhar os resultados e expectativas em relação ao desempenho dos colaboradores.

METODOLOGIA

Para o **primeiro ciclo avaliativo**, cada colaborador será avaliado com base nas atribuições constantes de sua descrição de cargos, as quais serão consideradas **metas prioritárias** para este período.

Serão acordadas entre gestor e colaborador **três atribuições** da descrição de cargos que servirão como referência para a avaliação.

A metodologia por metas poderá ser aplicável aos demais ciclos avaliativos e será **divulgada previamente** a todos os colaboradores.

4. Programa de Gestão de Desempenho

O Programa de Gestão de Desempenho da Embrapii tem por objetivos:

- Propiciar um ambiente organizacional voltado ao **desenvolvimento, aplicação, manutenção, melhoria e valorização de competências** necessárias para o alcance dos resultados organizacionais.
- Desenvolver e manter uma **cultura de feedback** voltada para o aprimoramento profissional.
- Gerar informações para **discussão e tomada de decisão relacionadas à gestão de pessoas**.

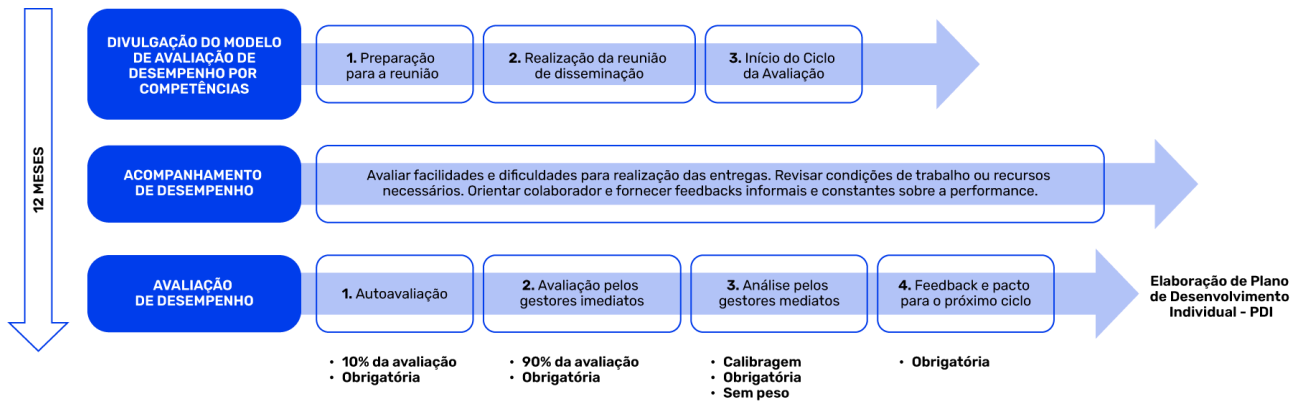
É composto por 4 fases, que constituem o **ciclo de desempenho**, e considera o contexto organizacional que delimita o ambiente de trabalho do profissional: estratégia, processos, planos de trabalho, modelo de competências, e descrições de cargo.

Os resultados do processo embasarão as tomadas de decisão em gestão de pessoas quanto a: planos de desenvolvimento, seleção interna e ações de reconhecimento.

A figura abaixo representa de forma esquemática todo o processo:



O ciclo de desempenho compreende as **etapas do processo de gestão de desempenho** e será **realizado preferencialmente a cada 12 meses** conforme agenda definida pela área de Gestão de Pessoas.



Nota: A etapa de autoavaliação ocorre somente na avaliação de competências.

4.1 CICLO DE DESEMPENHO

4.1.1 O processo de gestão de desempenho ocorrerá anualmente, e cada fase do ciclo de desempenho é detalhada a seguir.

FASE 1: ACORDO DE DESEMPENHO

Objetivo	Pactuar as expectativas de desempenho de cada profissional quanto a competências e comportamentos esperados para alcance dos resultados organizacionais, considerando as responsabilidades do cargo.
Quando acontece	▪ No início de cada ciclo de desempenho; ▪ Quando novo profissional é admitido ou muda de função; ▪ Quando um novo gestor assume uma área.
Quem participa	Gestor e colaborador.
Documentos norteadores	▪ Rol de Competências (item 3.2). ▪ Descrição de Cargo.

FASE 2: ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

Objetivo	Monitorar o desempenho do profissional e identificar necessidade de ajustes do acordo realizado, quando necessário, por meio de <i>feedbacks</i> e orientações quanto à forma de se fazer as entregas.
Quando acontece	De forma regular e em momentos em que são identificados fatos que demandem feedback, e/ou realização de alguma ação de desenvolvimento.
Quem participa	Gestor e colaborador.
Documentos norteadores	▪ Rol de Competências (item 3.2). ▪ Descrição de Cargo.

FASE 3: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Objetivo	Realizar a avaliação, analisando o desempenho alcançado versus o desempenho esperado e acordado.
Quando acontece	Ao final de cada ciclo de desempenho.
Quem participa	Gestor e colaborador.
Documentos norteadores	▪ Rol de Competências (item 3.2). ▪ Descrição de Cargo. ▪ Anotações de acompanhamento de desempenho.

FASE 4: DESENVOLVIMENTO

Objetivos	▪ Identificar pontos de destaque e pontos de melhoria; ▪ Realizar a devolutiva da avaliação (feedback); ▪ Estabelecer ações de desenvolvimento.
------------------	---



Quando acontece	Após a etapa de avaliação de desempenho.
Quem participa	Gestor e colaborador.
Documentos norteadores	▪ Rol de Competências (item 3.2). ▪ Descrição de Cargo. ▪ Anotações de acompanhamento de desempenho.

4.2. PÚBLICO-ALVO

4.1.1. São elegíveis a participarem do Programa de Gestão de Desempenho da Embrapii, bem como a serem contemplados e usufruírem dos benefícios que o programa contempla, os colaboradores (celetistas e servidores cedidos) com tempo igual ou superior a 6 meses de atuação na organização.

4.1.2. Casos Especiais

Licença-maternidade / Afastamento médico	• Será considerado(a) elegível o(a) profissional(a) que estiver afastado(a) desde que tenha atuado por, no mínimo, 6 meses no ciclo avaliativo. • O(a) profissional(a) será avaliado(a) pelos meses em que esteve ativo no ciclo. • Caso a 'avaliação de desempenho' ocorra durante a licença /afastamento, será obrigatório somente a avaliação do gestor, e a calibração. A etapa de feedback ocorrerá quando do retorno do profissional ao trabalho. • Caso o profissional esteja ausente por período igual ou superior ao ciclo avaliativo, a avaliação não será realizada.
Movimentação Interna	• Colaborador com histórico de movimentação para outra função <u>durante o ciclo avaliativo</u> será avaliado(a) na nova função, desde que tenha no mínimo 3 meses de atuação, para que possa focar no desempenho das novas atribuições e no desenvolvimento que se fizer necessário.



Mudança de gestor imediato	Havendo mudança de Gestor Imediato durante o ciclo avaliativo, o profissional será avaliado pelo novo Gestor Imediato. Caso o tempo deste novo gestor na função seja inferior a 6 meses, a avaliação será realizada pelo Gestor anterior, com a participação do novo gestor. Caso o gestor anterior não faça mais parte da Instituição, a avaliação será realizada pelo Gestor Mediato, com a participação do novo gestor.
-----------------------------------	--

4.3. RESPONSABILIDADES

Abaixo são apresentadas as responsabilidades de todos os envolvidos no ciclo de desempenho, conforme suas fases:

RESPONSABILIDADES - CICLO DE DESEMPENHO				
RESPONSÁVEL	ACORDO DE DESEMPENHO	ACOMPANHAMENTO	AValiação	DESENVOLVIMENTO
COLABORADORES	Buscar compreender as expectativas de desempenho, tirando dúvidas com o seu gestor.	- Analisar e apresentar as facilidades e as dificuldades para a realização dos trabalhos; - Solicitar orientação e feedback; - Anotar fatos para servirem de base para a autoavaliação e para o feedback com o gestor.	Realizar a autoavaliação.	Sugerir ações de desenvolvimento para o seu PDI - Plano de Desenvolvimento Individual.
GESTORES IMEDIATOS	Pactuar as expectativas de desempenho de cada profissional quanto a competências e comportamentos esperados para o alcance dos resultados organizacionais, considerando as responsabilidades do cargo.	- Avaliar e apresentar as facilidades e as dificuldades para a realização dos trabalhos; - Revisar as condições de trabalho e/ou recursos necessários; - Orientar o colaborador e fornecer feedback sobre a sua performance; - Anotar fatos para servirem de base para a avaliação e o feedback com o colaborador.	- Analisar os fatos observados durante o ciclo de desempenho; - Avaliar o colaborador.	- Analisar a autoavaliação do colaborador e comparar com a avaliação que realizou; verificando os pontos convergentes e divergentes; - Identificar pontos de destaque e pontos de melhoria; - Realizar a devolutiva da avaliação (feedback); - Estabelecer ações de desenvolvimento em conjunto com o colaborador.
GESTORES MEDIATOS	Disponibilizar as diretrizes do negócio para o ciclo de desempenho.	Verificar a necessidade de oferecer suporte aos gestores imediatos em relação às condições de trabalho ou recursos necessários.	Na etapa de calibragem, discutir com os gestores imediatos sobre as avaliações dos colaboradores de forma a calibrar possíveis distorções.	Não participa dessa etapa.

5. Avaliação de Desempenho

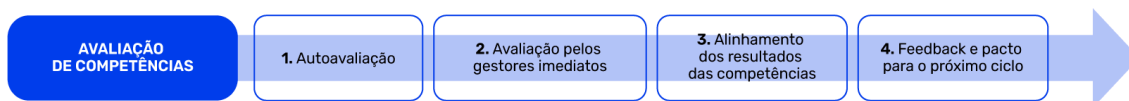
5.1. CONCEITO E OBJETIVO

A avaliação de desempenho é um processo sistemático utilizado para analisar, medir e acompanhar o desempenho dos colaboradores em relação às metas, responsabilidades e competências esperadas para cada função.



5.2 ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é composta por 4 etapas, detalhadas a seguir.



5.2.1 Autoavaliação

OBJETIVO	Avaliar o próprio desempenho, identificando realizações conforme as competências esperadas, bem como possíveis necessidades de desenvolvimento profissional
QUANDO ACONTECE	Conforme cronograma divulgado a cada ciclo
PARTICIPANTE	Colaborador
CARÁTER	Obrigatório
PESO	10%

Nota: A etapa de autoavaliação ocorre somente na avaliação de competências.

5.2.2 Avaliação pelo gestor imediato

OBJETIVO	Avaliar o desempenho do subordinado direto, identificando realizações conforme as competências esperadas
QUANDO ACONTECE	Conforme cronograma divulgado a cada ciclo
PARTICIPANTE	Gestores imediatos
CARÁTER	Obrigatório
PESO	90%

Nota: Na avaliação de resultados, o peso da avaliação do gestor imediato é de 100%.

5.2.3 Alinhamento dos resultados das competências

OBJETIVO	Apresentar ao profissional o resultado de sua avaliação, dialogando sobre as evidências observadas ao longo do ciclo avaliativo, as expectativas de desempenho, bem como, estabelecendo novos acordos para o próximo ciclo e construindo planos de desenvolvimento
QUANDO ACONTECE	Após a etapa de Alinhamento dos Resultados das Competências e consolidação dos dados, conforme cronograma divulgado
PARTICIPANTE	Colaboradores e Gestores Imediatos
CARÁTER	Obrigatório
PESO	Não tem peso no resultado final

5.2.4 Feedback e pacto do novo acordo

OBJETIVO	Discutir e alinhar as avaliações das competências de cada área que é responsável, contribuindo com evidências e orientações que complementem as avaliações e minimizem distorções e subjetividade no processo
QUANDO ACONTECE	Após a etapa de Avaliação pelos Gestores Imediatos, conforme cronograma divulgado
PARTICIPANTE	Gestores Mediatos
CARÁTER	Obrigatório pelo menos no 1º ciclo
PESO	Não tem peso no resultado final Poderá trazer ajustes nas avaliações dos líderes imediatos

5.3 ESCALA DE AVALIAÇÃO

O objetivo da escala é mensurar o **grau de maturidade** do colaborador em relação aos **comportamentos derivados das competências comportamentais e das atribuições conforme descrição de cargos**.

CONCEITO	ESCALA	DESCRIÇÃO
NÃO ATENDE	1	O profissional não atende a competência/atribuição requerida.
ATENDE PARCIALMENTE	2	O profissional atende parcialmente a competência/atribuição requerida, oscilando no desempenho e estando em processo de desenvolvimento.
ATENDE	3	O profissional demonstra pleno atendimento da competência/atribuição.
SUPERA	4	Apresenta a competência e a atribuição acima do esperado para o seu nível de complexidade.

Nota 1: Como o foco de avaliação de desempenho é o desenvolvimento do profissional, será utilizada a escala de conceitos.

Nota 2: No caso de avaliações nas escalas “1 (não atende)” e “4 (supera)” será obrigatório o registro de justificativa.



6. Impactos da Avaliação de Desempenho

6.1. A Avaliação de Desempenho será um dos insumos para tomada de decisão na gestão de pessoas acerca de seleção interna, ações de desenvolvimento e de reconhecimento, considerando critérios a serem estabelecidos pela Diretoria Colegiada da Embrapii, e a disponibilidade orçamentária da organização.

6.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O Plano de Desenvolvimento individual (PDI) é o “produto final” da Avaliação de Desempenho por Competências, por meio do qual os avaliados terão os seus direcionamentos de desenvolvimento para atuação na Embrapii.

Após a reunião de feedback entre o gestor imediato e o avaliado, ambos desenharão em conjunto o PDI, tendo como pressuposto o **protagonismo do colaborador em seu autodesenvolvimento**, isto é, a sua responsabilidade por colocar em prática o plano, independentemente se houver subsídio da organização para suporte na realização de ações em que houver necessidade de investimento financeiro.



7. Matriz 9 box

A 9 Box é uma ferramenta de gestão de talentos, que classifica os colaboradores em 9 grupos.

Ela é construída a partir do resultado obtido em cada tipo de avaliação realizada.

O pertencimento ao grupo indica as ações estratégicas que poderão ser adotadas para cada colaborador.



QUADRANTE 1 - Realocação | Capacitação técnica | Capacitação comportamental | Desligamento

QUADRANTES 2 E 3 - Capacitação comportamental

QUADRANTES 4 E 7 - Capacitação Técnica

QUADRANTE 5 - Elegível à progressão | O que desafiar para que supere? | Novos projetos | Novos desafios

QUADRANTES 6 E 8 - Elegível à progressão e promoção | Elegível à sucessão | Novos desafios

QUADRANTE 9 - Elegível à progressão e promoção | Elegível à sucessão | Projeto Inovador

OBS: O manual do PCS estabelece os critérios e os percentuais para progressão e para promoção de profissionais da Embrapii

A distribuição da matriz 9 box da Embrapii será por faixa personalizada:

CONFIGURAÇÃO		IMPACTO
FAIXAS PERSONALIZADAS		
	SUPERA: 3,76-4,00 (0,24)	Demarca 4 faixas imaginárias dentro da estrutura de 3 boxes, com intervalos diferentes. (tanto para eixo X quanto Y)
	ATENDE: 2,76-3,75 (0,99)	
	ATENDE PARCIALMENTE: 1,76-2,75 (0,99)	
NÃO ATENDE: 1,00-1,75 (0,75)		

8. Disposições Finais

O Programa de Gestão de Desempenho por Competências é dinâmico e será atualizado sempre que necessário, conforme a necessidade do negócio.

Casos omissos serão analisados e deliberados pela Diretoria Colegiada da Embrapii.

Brasília, 01 de setembro de 2025.

MARCELO FABRÍCIO PRIM

Diretor de Operações

IGOR MANHÃES NAZARETH

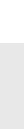
Diretor de Inovação e Relações
Institucionais

EMANOEL QUERETTE

Diretor de Planejamento e
Gestão - Substituto

ALVARO TOUBES PRATA

Diretor Presidente





EMBRAPII

INOVAÇÃO EM REDE

→ **para o futuro
da indústria.**



/Embrapii



@Embrapii



/Embrapii



@OficialEmbrapii



/EmbrapiiOficial

embrapii.org.br



Documento assinado digitalmente por: EMANOEL LORETO QUERETTE em 03/09/2025 18:53:21; MARCELO FABRICIO PRIM em 04/09/2025 16:04:43; IGOR MANHÃES NAZARETH em 08/09/2025 11:34:17; ALVARO TOUBES PRATA em 08/09/2025 12:45:55

A autenticidade deste documento 00000.006387/2025 pode ser verificada no site <https://proton.embrapii.org.br/verificador/> informando o código verificador: 7C2D1031.



REGISTROS DE ASSINATURAS ELETRÔNICAS

O arquivo manual_gestao_desempenho_2025_aprovado.pdf do documento **00000.006387/2025-74** foi assinado pelos signatários

DADOS DO SIGNATÁRIO	DADOS DA ASSINATURA
EMANOEL LORETO QUERETTE 035.681.864-03	03/09/2025 18:53:21 (LOGIN E SENHA)
MARCELO FABRICIO PRIM 948.135.319-20	04/09/2025 16:04:43 (LOGIN E SENHA)
IGOR MANHÃES NAZARETH 305.925.308-09	08/09/2025 11:34:17 (LOGIN E SENHA)
ALVARO TOUBES PRATA 145.041.381-15	08/09/2025 12:45:55 (LOGIN E SENHA)