



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

Sumário

1. Objetivo
2. Campo de aplicação
3. Referências
4. Definições
5. Siglas
6. Condições gerais
7. Etapa de Planejamento
8. Etapa de Negociação da Demanda Individual
9. Etapa de Acompanhamento do Desempenho
10. Etapa de Avaliação dos Resultados Obtidos
11. Equipe Técnica de Monitoramento
12. Situações Específicas
13. Responsabilidades
14. Anexos A e B (normativos)

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO	REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA 1/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

1. Objetivo

Definir os procedimentos e condições do processo de Gestão do Desempenho Individual por Resultados (DIR) dos empregados da Embrapa.

2. Campo de Aplicação

Esta Norma se aplica a todos os empregados em exercício nas Unidades da Embrapa, à exceção da Diretoria Executiva (DE), dos ocupantes de cargo em comissão nível 1 e função de confiança nível 1, conforme definido em Plano de Carreiras da Embrapa (PCE).

3. Referências

EMBRAPA. Resolução Normativa nº 34, de 27.12.2010 (Desempenho Individual por Resultados - DIR).

Plano de Carreiras da Embrapa (PCE), aprovado pela Resolução nº 62, de 10.08.2006 do Conselho de Administração da Empresa e atualização, aprovada pela Resolução nº 93, de 18.08.2010.

Plano de Carreiras da Embrapa Ajustado (PCE Ajustado), aprovado pela Resolução nº 123, de 01.11.2012 do Conselho de Administração da Empresa.

4. Definições

Para efeito desta Norma, são adotadas as seguintes definições:

4.1. Ciclo de gestão de desempenho individual

Período de execução do modelo de gestão de desempenho individual compreendido a partir da Etapa de Planejamento até o final da respectiva Etapa de Avaliação dos Resultados Obtidos.

4.2. Conceito final do empregado

Menção final no Plano DIR atribuída ao desempenho do empregado em relação aos resultados alcançados.

4.3. Desempenho Individual por Resultados

Modelo de gestão de desempenho que consiste em planejar, negociar, acompanhar e avaliar os resultados de cada empregado. O modelo é operacionalizado por meio de um Plano de Trabalho concebido a partir da análise dos documentos estratégicos da Empresa, metas de cada Unidade e das responsabilidades inerentes ao cargo.

4.4. Gestor

Pessoa formalmente instituída, que tem como principal responsabilidade planejar, negociar, acompanhar e avaliar os resultados do empregado, devendo ser ocupante de cargo em comissão,

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO	REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA 2/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

função de confiança ou função de supervisão. O gestor pode ou não ser o superior imediato do empregado.

4.5. Inovação

Introdução de novidade ou aperfeiçoamento que resulte em novos produtos, processos ou serviços no ambiente externo à Empresa ou dentro da Embrapa nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento; Transferência de Tecnologia; Desenvolvimento Institucional.

4.6. Matriz de Planejamento

Instrumento de gestão que contém a descrição dos resultados individuais alinhando-os aos documentos estratégicos da Embrapa, bem como os nomes dos responsáveis pela gestão e execução dos resultados.

4.7. Metas da Unidade

metas organizacionais que promovem o desafio, direcionadas para o alcance de resultados individuais de inovação, melhoria ou operacionais. Correspondem às Metas para as Unidades Descentralizadas e às Ações Gerenciais Estratégicas/ Ações Administrativas para as Unidades Centrais.

4.8. Nota de Avaliação Individual (NDIR)

É a média das notas atribuídas aos resultados alcançados pelo empregado em um ciclo de gestão de desempenho individual.

4.9. Padrões do Resultado

Critérios estabelecidos para avaliar o alcance dos resultados obtidos pelo empregado.

4.10. Percentual de importância

Valor atribuído a cada resultado de curto prazo, considerando a relevância de cada resultado em relação aos demais descritos no Plano DIR do empregado.

4.11. Plano DIR

4.12. Formulário de registro das informações sobre o desempenho do empregado nas Etapas: Negociação da Demanda Individual, Acompanhamento do Desempenho e Avaliação dos Resultados Obtidos.. **Registro de acontecimento**

Anotações das evidências ocorridas durante a execução do resultado descrito no Plano DIR do empregado, durante a Etapa de Acompanhamento do Desempenho.

4.13. Resultado Individual

Produto, processo ou serviço concluído, alinhado às metas da Unidade, especificados por padrões de resultado mensuráveis e atingíveis.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 3/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

4.14. Resultado de Curto Prazo

Resultado com data de conclusão até o último dia da Etapa de Acompanhamento do Desempenho do ciclo vigente.

4.15. Resultado de Longo Prazo

Resultado com data de conclusão que ultrapassa o primeiro dia da Etapa de Avaliação dos Resultados Obtidos do ciclo vigente.

4.16. Resultado de Inovação

Resultado que representa a introdução de novidade que resulte em novos produtos, processos ou serviços no ambiente externo à Empresa ou dentro da Embrapa nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento; Transferência de Tecnologia; e Desenvolvimento Institucional;.

4.17. Resultado de Melhoria

Resultado que representa e/ou viabiliza aperfeiçoamento em produtos, processos ou serviços no ambiente externo à Empresa ou dentro da Embrapa.

4.18. Resultado Operacional

Resultado que contribui para a manutenção dos processos ou serviços já existentes.

4.19. Superior Imediato

Superior hierárquico do empregado, ocupante de cargo em comissão, função de confiança ou função de supervisão.

5. Siglas

São usadas no texto desta Norma as seguintes siglas:

- a) BCA - Boletim de Comunicações Administrativas
- b) CECAT - Embrapa Estudos e Capacitação
- c) DE - Diretoria Executiva
- d) DGP - Departamento de Gestão de Pessoas
- e) DI - Desenvolvimento Institucional
- f) DIR - Desempenho Individual por Resultados
- g) DTI - Departamento de Tecnologia da Informação
- h) NDIR - Nota de Avaliação Individual

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 4/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

j) PCE - Plano de Carreiras da Embrapa

m) P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

n) SGP - Setor de Gestão de Pessoas

o) TT - Transferência e Tecnologia

p) UC - Unidade Central

q) UD - Unidade Descentralizada

6. Condições Gerais

6.1. O DIR é o modelo de gestão do desempenho dos empregados da Embrapa e tem por finalidade a gestão dos resultados individuais.

6.2. Os resultados descritos promovem o alcance das metas da Unidade que por sua vez, devem estar alinhadas às estratégias da Empresa.

6.3. É composto por quatro etapas interdependentes: Planejamento, Negociação da Demanda Individual, Acompanhamento do Desempenho e Avaliação de Resultados Obtidos.

6.3.1. O DGP divulga anualmente no BCA o calendário das etapas relativas ao DIR, após aprovação da DE.

6.4. O DTI oferece o suporte tecnológico necessário para a execução do processo.

6.5. É possível que o empregado tenha mais de um gestor definido no Plano DIR, porém, cada resultado individual tem apenas um gestor.

6.5.1. No caso do empregado ter mais de um gestor, o superior imediato realiza o alinhamento com os demais gestores para consolidação dos ajustes do Plano DIR do empregado.

6.6. Os gestores podem estar lotados em Unidades da Embrapa diferentes da Unidade de lotação do empregado responsável pelo resultado.

6.7. O Plano DIR contém apenas os resultados que realmente se traduzem no alcance das metas definidas nos documentos da Embrapa e da UD/UC específica.

6.8. O Planejamento do Desempenho do Empregado contém o mês e o ano previsto para alcance dos resultados descritos, que podem ser de curto ou de longo prazo.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 5/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- 6.9. As metas da Unidade são limitadas ao número máximo de 10 (dez) por empregado no ciclo e vinculam resultados de inovação, de melhoria ou operacional.
- 6.10. Cada Plano DIR apresenta, no máximo, 25 (vinte e cinco) resultados de curto prazo no ciclo vigente.
- 6.11. Podem ser incluídos resultados de inovação ou resultados de melhoria com alcance em longo prazo, observados o quantitativo máximo de resultados definidos para o ano de alcance.
- 6.12. Os resultados de longo prazo são acompanhados a partir do início da execução e avaliados somente quando concluídos.
- 6.13. O empregado ocupante do cargo de pesquisador ou analista tem, obrigatoriamente, resultados de inovação ou de melhoria descritos no Plano DIR.
- 6.13.1. O empregado ocupante do cargo de pesquisador tem, no máximo, 5 (cinco) resultados operacionais.
- 6.13.2. O empregado ocupante do cargo de analista tem, no máximo, 8 (oito) resultados operacionais.
- 6.14. Ao empregado ocupante do cargo de assistente ou técnico é facultativo ter resultados de inovação ou resultados de melhoria no Plano DIR.
- 6.15. O alcance de um mesmo resultado individual pode ser atribuído a mais de um empregado.
- 6.16. A Embrapa desconsidera a avaliação funcional do empregado que comprovadamente sofreu assédio moral, caso o agressor seja o seu superior imediato ou gestor. Nesse caso, uma nova avaliação é feita pela Chefia imediatamente superior ou seu substituto.

7. Etapa de Planejamento

- 7.1. Etapa em que o Chefe da Unidade, Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos e Supervisores, após analisarem as metas da Unidade, definem resultados individuais, alinhando-os à estratégia e elaboram a Matriz de Planejamento. Nesta definição são considerados os instrumentos de planejamento estratégico da Empresa.
- 7.1.1. Nas Unidades Centrais, a Matriz de Planejamento (anexo A – normativo) é composta por Diretriz, Estratégia, Meta da Unidade, Projeto, Resultado de Projeto, (disponibilizados na documentação estratégica da Empresa) Descrição dos Resultados Individuais, Tipo de resultado individual, Mês e Ano de Obtenção do Resultado, Gestor, Empregado responsável pelo resultado.
- 7.1.2. Nas Unidades Descentralizadas, a Matriz de Planejamento (anexo A – normativo) é composta por Objetivo/Diretriz, Estratégia, Contribuição, Meta da Unidade, Projeto/ Ação Gerencial, Resultado do Projeto (disponibilizados na documentação estratégica da

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>	REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO <i>DGP</i>
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA <i>6/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

Empresa), Descrição do Resultado Individual, Tipo de resultado individual, Mês e Ano de Obtenção do Resultado, Gestor do Resultado, Empregado responsável pelo resultado.

7.1.3. Projeto/ Ação Gerencial e Resultado de Projeto são preenchidos quando há projeto ou ação gerencial vinculados à meta da Unidade. Caso não haja, o resultado individual é vinculado diretamente à meta da Unidade.

7.2. Todas as Metas da Unidade têm, pelo menos, um resultado individual associado.

7.3. Todos os empregados têm resultados individuais descritos na Matriz de Planejamento.

7.4. Todos os resultados individuais são associados às metas da Unidade.

7.5. Para os Chefes Adjuntos e Coordenadores Administrativos, são descritos os resultados da Unidade Para os demais empregados são descritos os resultados individuais necessários para o alcance das metas da Unidade.

7.6. A critério do Chefe da Unidade, os empregados podem participar da elaboração da Matriz de Planejamento.

7.7. A cada ciclo de Gestão de Desempenho, a critério do Chefe da Unidade, institui-se a Equipe Técnica de Monitoramento conforme item 11 desta Norma.

7.8. A cada ciclo de Gestão de Desempenho, o Chefe da Unidade decide sobre adotar ou não o percentual de importância. Essa decisão abrange os Planos DIR de todos os empregados lotados na Unidade.

7.9. O Chefe da Unidade, ou Chefe Adjunto por ele indicado, aprova a Matriz de Planejamento.

8. Etapa de Negociação da Demanda Individual

8.1. A etapa de Negociação da Demanda Individual corresponde ao momento de análise conjunta dos resultados propostos no Plano DIR (anexo B – normativo), em sessões individuais entre gestor e empregado.

8.2. A Etapa de Negociação envolve, necessariamente, gestor e empregado, visto que ambos são responsáveis pelo alcance dos resultados no processo.

8.3. Antes da reunião de negociação, o superior imediato apresenta os resultados propostos no Plano DIR e explica a vinculação com a estratégia da Unidade. Cada gestor negocia os resultados sob sua gestão com cada empregado.

8.3.1. Gestores lotados em Unidades distintas da Unidade do empregado realizam todos os procedimentos utilizando meios de comunicação instantânea ou simultânea.

8.3.2. O Plano DIR do empregado que atua em projetos em rede, tem registrado, também, os resultados para os quais contribui em Unidades da Empresa diferentes daquela onde

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>	REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO <i>DGP</i>
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA <i>7/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

está lotado, desde que o resultado esteja vinculado a uma meta da Unidade de lotação do empregado.

8.4. Na Negociação da Demanda Individual, gestor e empregado detalham a descrição de todos os resultados, especificando os padrões do resultado e, se necessário, a forma de entrega.

8.4.1. Empregado e gestor podem propor novos resultados ou aperfeiçoar os descritos, desde que se mantenha o alinhamento com a meta e com a estratégia da Unidade.

8.5. Os padrões, que se referem aos resultados e não ao comportamento do empregado, são descritos em termos de qualidade, prazo, quantidade, custos e/ou outros identificados pela Unidade.

8.5.1. Padrões de qualidade envolvem especificações técnicas, princípios científicos, legislação, políticas e Normas da Empresa, índices de acertos, índices de reclamações e especificações fornecidas pelos clientes externo ou interno, entre outros.

8.5.2. Padrões de prazo referem-se a data de entrega do resultado.

8.5.3. Padrões de quantidade compreendem volumes, percentagem e valores, entre outros.

8.5.4. Padrões de custos tratam sobre orçamento, despesas e preços.

8.5.5. Caso a Unidade defina outros padrões, estes devem ser divulgados aos empregados.

8.6. O gestor e o empregado analisam o preparo técnico-profissional do empregado para o cumprimento dos resultados, identificando necessidades específicas de capacitação individual.

8.6.1. As necessidades de capacitação individual estão associadas aos resultados e incluídas no Plano DIR do empregado.

8.6.2. O empregado identifica ações de capacitação e negocia com o gestor a possibilidade de realização.

8.6.3. Após a identificação das ofertas de capacitação, o superior imediato solicita a operacionalização, ao SGP, na UD, e ao DGP, na UC.

8.7. Caso o Chefe da Unidade tenha optado pela adoção do percentual de importância, o superior imediato e o empregado atribuem esse percentual para todos os resultados de curto prazo.

8.7.1. A adição dos percentuais de importância associados aos resultados de curto prazo de um empregado totaliza 100% (cem por cento) e são atribuídos apenas números inteiros.

8.8. O(s) gestor(es) e o empregado validam o Plano DIR.

8.9. Até a finalização da Etapa de Acompanhamento do Desempenho, resultados podem ser cancelados, alterados ou incluídos no Plano DIR, respeitando o alinhamento com a estratégia

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>		REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA <i>8/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

da Unidade e os limites estabelecidos no item 6.8 e 6.9. As mudanças são acordadas entre gestor e empregado e, caso haja inclusão, alteração da descrição ou cancelamento do resultado individual, o Chefe da Unidade, ou o Chefe Adjunto por ele indicado, aprova.

8.9.1. O percentual de importância é redistribuído em caso de cancelamento ou inclusão de resultados no Plano DIR pelo superior imediato e o empregado nas Unidades que o adotaram, de maneira que o somatório seja sempre igual a 100 pontos percentuais.

9. Etapa de Acompanhamento do Desempenho

9.1. O acompanhamento do desempenho é o período contínuo no qual os resultados são desenvolvidos e alcançados.

9.2. O acompanhamento requer atuação constante do gestor, incluindo, pelo menos, duas reuniões entre gestor e empregado.

9.2.1. Gestores lotados em Unidades distintas da Unidade do empregado realizam todos os procedimentos utilizando meios de comunicação instantânea ou simultânea.

9.3. Durante as reuniões de acompanhamento, gestor e empregado preenchem no Plano DIR: os campos de registro de acontecimentos, as capacitações realizadas e, se necessário, novas necessidades de capacitações de cada resultado sob sua gestão. Os registros consideram os seguintes aspectos:

a) realizações complementares – são ações relevantes do empregado para o alcance do resultado descrito no Plano DIR.

b) pontos fortes e limitações – são referentes ao procedimento pelo qual o empregado alcança o resultado. Envolve apenas questões de procedimento técnico.

c) recomendações técnicas – referem-se à indicação de pontos a serem melhorados sobre os procedimentos técnicos na realização do resultado.

d) interferências sobre o resultado – são condições do ambiente de trabalho que favorecem ou prejudicam o alcance do resultado.

9.3.1. Podem ser descritos, pelo gestor ou empregado, outros registros considerados importantes para o acompanhamento do resultado.

9.4. Caso o empregado tenha mais de um gestor, cada um realiza o acompanhamento dos resultados sob sua gestão.

9.5. O preenchimento do campo de registros de acontecimento é obrigatório para o gestor, durante as reuniões de acompanhamento, e facultativo para o empregado.

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>		REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 9/26

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA**Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR****037.009.XXX.XXX**

9.6. O gestor somente realiza a Etapa de Avaliação se na Etapa de Acompanhamento do Desempenho tiver realizado, pelo menos dois registros de acontecimento, para cada resultado do empregado.

9.7. Os registros de acompanhamento ficam visíveis tanto para o gestor de resultado quanto para o empregado.

10. Etapa de Avaliação de Resultados Obtidos

10.1. É a etapa em que é feita a verificação formal dos resultados estabelecidos no Plano DIR.

10.2. Cada gestor avalia o alcance do(s) resultado(s) que o empregado obteve sob sua gestão.

10.3. Na atribuição da nota, o gestor considera os registros de acontecimentos e as capacitações realizadas.

10.4. O gestor atribui nota de zero a quatro para cada resultado do Plano DIR, utilizando apenas números inteiros. Conforme escala descrita a seguir

- a) atribui 0, se não entregou ou o entregou sem padrão nenhum
- b) atribui 1, se entregou o resultado, mas descumpriu a maior parte dos padrões
- c) atribui 2, se entregou o resultado atendendo parcialmente os padrões, com prejuízo do resultado final
- d) atribui 3, se entregou o resultado atendendo parcialmente os padrões, sem prejuízo do resultado final
- e) atribui 4, se entregou o resultado atendendo todos os padrões

10.5. Nas Unidades que optam pela utilização do percentual de importância, a NDIR é composta de uma média ponderada, conforme fórmula a seguir:

$$NDIR = \frac{\sum [(A \times P)]}{100}$$

Onde:

NDIR = Nota de Avaliação Individual

A = Avaliação do Resultado

P = Percentual de importância do resultado

10.6. Nas Unidades que não adotam o percentual de importância, a avaliação do empregado é composta pela média aritmética das notas atribuídas a cada resultado alcançado, conforme fórmula a seguir:

$$NDIR = \frac{\sum(A)}{N}$$

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>		REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA <i>10/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

Onde:

NDIR = Nota de Avaliação Individual

A = Avaliação do Resultado

N = número de resultados descritos no Plano DIR do empregado.

- 10.7. A NDIR é convertida em um conceito final de acordo com a escala a seguir:
- a) 0 a 1,9 – Pouca contribuição para o alcance das metas da Empresa
 - b) 2,0 a 2,7 – Razoável contribuição para o alcance das metas da Empresa
 - c) 2,8 a 3,5 – Muita contribuição para o alcance das metas da Empresa
 - d) 3,6 a 4,0 – Plena contribuição para o alcance das metas da Empresa
- 10.8. As notas das avaliações dos empregados de cada UC ou UD são coerentes com o resultado apresentado pela Unidade.
- 10.8.1. O Chefe da Unidade e os Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos analisam a coerência entre o resultado de todos os empregados e o da Unidade e realizam ajustes nas notas, se necessário.
- 10.8.2. Caso as avaliações dos empregados estejam desalinhadas com o resultado da Unidade, o Chefe esclarece e justifica a discrepância à Diretoria Executiva.
- 10.9. Após análise da coerência entre os resultados de todos os empregados e o da Unidade, a avaliação do resultado individual é comunicada em reunião individual com o empregado. Nessa reunião, o gestor esclarece as notas atribuídas.
- 10.9.1. Caso o empregado tenha mais de um gestor, cada um comunica as notas dos resultados individuais sob sua gestão.
- 10.9.2. O superior imediato é o último a realizar a reunião, pois informa ao empregado, além das notas sob sua gestão, a NDIR e o conceito final obtidos.
- 10.10. Caso haja discordância, a avaliação do resultado é analisada, em primeira instância, pelo gestor durante a reunião de avaliação.
- 10.11. Persistindo a discordância, o empregado envia recurso formal à Chefia da Unidade. O Chefe consulta o gestor responsável para responder o recurso ao empregado. O período para interposição de recurso é definido no calendário anual do processo.
- 10.11.1. Recursos relacionados a resultados gerenciados por outra Unidade são dirigidos à Chefia da Unidade gestora do resultado.
- 10.12. Empregado e superior imediato imprimem duas cópias do Plano DIR, datam e assinam. Uma cópia é entregue ao empregado e a outra, arquivada na pasta funcional do empregado.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 11/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

10.13. Nos casos em que o empregado não aceitar assinar o Plano DIR, o gestor registra a ocorrência no sistema.

11. Equipe Técnica de Monitoramento

11.1. Equipe de suporte técnico aos gestores, instituída anualmente na Etapa de Planejamento, a critério do Chefe da Unidade.

11.2. Caso o Chefe opte pela instituição da equipe técnica de monitoramento, o objetivo é orientar tecnicamente todos os gestores na descrição dos resultados e dos padrões.

11.3. A Equipe é composta por, no mínimo, quatro empregados da Unidade. Em caso de necessidade de substituição, outro empregado é designado conforme determinação dos itens 11.3.1 e 11.3.2.

11.3.1. Nas Unidades Descentralizadas, a equipe é composta por, pelo menos, um representante da área Administrativa, um de Pesquisa e Desenvolvimento, um de Transferência e Tecnologia e um representante do SGP, que coordena o trabalho.

11.3.2. Nas Unidades Centrais, a equipe é composta por, pelo menos, um representante de cada coordenadoria. Todas as Unidades são orientadas pelo DGP. O Chefe da Unidade designa anualmente o responsável da Equipe Técnica de Monitoramento.

11.4. A equipe tem como atribuição analisar a Matriz de Planejamento da Unidade e os Planos DIR. Para tanto:

- Verifica o alinhamento entre a meta da Unidade e o resultado individual associado.
- Verifica se a descrição remete a um resultado ou a uma atividade.
- Analisa se o tipo de resultado individual (inovação, melhoria ou operacional) está adequado à descrição.
- Confere se os padrões estão descritos de acordo com o item 8.5 desta norma.

11.5. Ao final das Etapas de Planejamento e Negociação da Demanda Individual a equipe encaminha as recomendações de ajustes aos gestores, e, caso haja inclusão ou alteração no resultado individual, o Chefe da Unidade, ou um Chefe Adjunto por ele indicado, aprova.

11.6. Durante a Etapa de Acompanhamento, a Equipe Técnica de Monitoramento encaminha recomendações caso ocorram alterações nos resultados ou padrões.

12. Situações específicas

12.1. Empregado transferido e afastado

12.1.1. Empregado transferido cujos resultados tenham datas de conclusão previstas para após a data de transferência, planejam e negociam novo Plano DIR na Unidade de destino.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 12/26

**MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA****Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR****037.009.XXX.XXX**

12.1.2. Empregado transferido que tenha alcançado o resultado, ou que possua resultado com prazo de alcance anterior à data da transferência, tem Plano DIR em cada uma das Unidades em que esteve lotado, durante o ciclo de gestão de desempenho individual.

12.1.2.1. Na Unidade de origem, os resultados alcançados no Plano DIR são avaliados no momento da transferência. O gestor realiza uma reunião com o empregado para fazer registros de acontecimentos e analisar a situação dos resultados.

- a) Os resultados parcialmente entregues podem ter a descrição alterada e são avaliados.
- b) Os resultados não entregues que possuem prazo de entrega anterior à data de transferência são avaliados.
- c) Os resultados não entregues que possuem prazo de entrega posterior à data da transferência são cancelados para este empregado e o gestor analisa a necessidade de designar outros empregados da Unidade para alcançar os resultados. Se o empregado ainda estiver vinculado a resultados em rede, os resultados são cancelados e reescritos no plano DIR do empregado na nova Unidade de lotação.
- d) Caso tenha percentual de importância, esse é redistribuído entre os resultados alcançados, de maneira que o somatório seja sempre igual a 100 pontos percentuais.

12.1.2.2. Na Unidade de destino, o Plano DIR é planejado e negociado no momento da transferência e o processo de gestão do desempenho do empregado segue as demais etapas de acordo com cronograma estabelecido. Os resultados descritos consideram, para cada Unidade, os critérios apresentados nos itens 6.8 e 6.9 e o tempo que o empregado tem para alcançá-los.

12.1.2.3. Empregado que for transferido faltando 30 (trinta) dias para o término da Etapa de Acompanhamento do Desempenho tem apenas um Plano DIR para o ciclo da gestão de desempenho individual em vigência. Os resultados alcançados são avaliados apenas na Unidade de origem.

12.1.3. Empregado transferido durante a Etapa de Avaliação tem os resultados alcançados avaliados apenas na Unidade de origem.

12.1.4. A NDIR final do empregado que tem mais de um Plano DIR no ciclo é a média ponderada, considerando o tempo trabalhado em cada Unidade até o término da etapa de Acompanhamento do Desempenho, da NDIR de cada plano, conforme fórmula abaixo:

$$\text{NDIR final} = \frac{(\text{NDIR1} \times \text{n}^\circ \text{ dias}) + (\text{NDIR2} \times \text{n}^\circ \text{ dias}) + (\text{NDIRN} \times \text{n}^\circ \text{ dias})}{\sum \text{n}^\circ \text{ dias}}$$

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>		REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA <i>13/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

Onde:

NDIR final = Nota de avaliação individual para o empregado que esteve lotado em mais de uma Unidade na vigência de um ciclo DIR.

NDIR1 = Nota de avaliação individual da primeira Unidade de lotação no ciclo

NDIR2 = Nota de avaliação individual da segunda Unidade de lotação no ciclo

NDIRN = Nota de avaliação individual da enésima Unidade de lotação no ciclo

Nº dias = número de dias trabalhados em cada Unidade onde esteve lotado

12.1.5. Ao longo do processo, caso o empregado seja afastado do trabalho, os resultados alcançados no Plano DIR são avaliados, mediante o registro de acompanhamento feito pelo gestor, conforme a situação:

- Os resultados parcialmente entregues podem ter a descrição alterada e são avaliados.
- Os resultados não entregues que possuem prazo de entrega anterior à data de afastamento são avaliados.
- Os resultados não entregues que possuem prazo de entrega posterior à data do afastamento são cancelados para este empregado e o gestor analisa a necessidade de designar outros empregados da Unidade para alcançar os resultados. Se o empregado ainda estiver vinculado a resultados em rede, os resultados são cancelados.
- Caso tenha percentual de importância, esse é redistribuído entre os resultados alcançados, de maneira que o somatório seja sempre igual a 100 pontos percentuais.

12.2. Mudança de Gestor

12.2.1. Caso ocorra mudança do gestor de um resultado, o novo gestor assume a condução do resultado no processo do DIR.

12.2.2. O gestor que deixa de exercer esse papel:

- Realiza os registros de acontecimentos dos resultados em andamento.
- Avalia todos os resultados concluídos sob sua gestão.

12.2.3. O gestor que assume a função:

- Reúne-se com o Gestor antigo para o alinhamento das informações.
- Prossegue com o acompanhamento do desempenho dos resultados sob sua gestão.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO	REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA 14/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

12.2.4. A alteração do gestor é registrada na Matriz de Planejamento, pelo SGP nas Unidades Descentralizadas e pelo DGP nas Unidades Centrais ou, ainda, por empregado designado pela chefia da Unidade, desde que ocupantes do cargo de Chefe adjunto nas UD's e Coordenador Administrativo nas UC's.

12.3. Empregado recém-admitido

O empregado recém-admitido tem, a partir do início do período de experiência, resultados a alcançar inseridos na Matriz de Planejamento.

13. Responsabilidades

13.1. Responsabilidades do Presidente

Decidir sobre os casos omissos desta Norma.

13.2. Responsabilidades da Diretoria Executiva

- Solicitar esclarecimentos aos Chefes das Unidades que apresentem divergência entre o resultado dos empregados e a avaliação da Unidade.
- Aprovar o calendário elaborado pelo DGP.

13.3. Responsabilidades do Chefe de Unidade

- Divulgar na Unidade as Metas negociadas com a D.E.
- Definir sobre a instituição da Equipe Técnica de Monitoramento para o ciclo DIR.
- Designar, com apoio do SGP, a Equipe Técnica de Monitoramento, no início da Etapa de Planejamento.
- Definir, na Etapa de Planejamento, se a Unidade utiliza o percentual de importância para o ciclo do DIR.
- Elaborar a Matriz de Planejamento com os Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos e gestores.
- Indicar a participação dos empregados na elaboração da Matriz de Planejamento.
- Aprovar a Matriz de Planejamento.
- Aprovar alterações na descrição dos resultados individuais no Plano DIR do empregado realizadas durante as Etapas de Negociação da Demanda Individual e de Acompanhamento do Desempenho.
- Analisar, com os Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos e superiores imediatos, a coerência entre a avaliação dos empregados no DIR e a avaliação da Unidade e, em caso de discrepância, justificar à D.E.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 15/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- j) Emitir decisão final sobre recurso de empregado relativo à avaliação.

13.4. Responsabilidades dos Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos

- a) Elaborar a Matriz de Planejamento da Unidade, com o Chefe da Unidade, com os demais Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos e com os gestores.
- b) Acompanhar o processo de gestão do desempenho dos empregados sob sua supervisão durante todo o ciclo do DIR.
- c) Analisar, com o Chefe da Unidade e superiores imediatos, a coerência entre a avaliação dos empregados no DIR e a avaliação da Unidade.

13.5. Responsabilidades do Superior Imediato

- a) Realizar alinhamento do Plano DIR do empregado com os demais gestores, quando for o caso.
- b) Em caso de adoção do percentual de importância, definir esse percentual, com o empregado, para todos os resultados de curto prazo.
- c) Solicitar ao SGP/DGP a contratação da ação de capacitação identificada.
- d) Durante a reunião de repasse das notas de avaliação, informar ao empregado o conceito final.
- e) Encaminhar o Plano DIR avaliado e assinado para SGP/ DGP arquivar na pasta funcional.

13.6. Responsabilidades do gestor

- a) Elaborar a Matriz de Planejamento da Unidade, com o Chefe da Unidade, Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos e demais gestores.
- b) Realizar a negociação dos resultados individuais sob sua responsabilidade com o empregado.
- c) Analisar o preparo técnico-profissional do empregado para o cumprimento do Plano DIR, identificando necessidades de capacitação.
- d) Validar o Plano DIR na etapa de Negociação da Demanda Individual.
- e) Acompanhar a execução dos resultados sob sua gestão.
- f) Orientar o empregado e fornecer as condições necessárias à execução dos resultados.
- g) Registrar no Plano DIR do empregado, durante as Etapas de Negociação da Demanda Individual e de Acompanhamento do Desempenho, alterações, cancelamentos e inclusões de resultados ou padrões.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 16/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- h) Realizar, no mínimo, duas reuniões individuais com o empregado para acompanhamento do desempenho.
- i) Na Etapa de Acompanhamento do Desempenho, preencher no Plano DIR do empregado os campos de registros de acontecimento, capacitações realizadas e novas necessidades de capacitação.
- j) Realizar a avaliação dos resultados sob sua gestão, considerando os registros de acontecimentos e as capacitações realizadas.
- k) Reunir-se individualmente com o empregado para comunicar a avaliação dos resultados alcançados, fundamentando a nota atribuída.
- l) Analisar discordâncias do empregado apresentadas durante a reunião de avaliação.
- m) Cumprir os prazos de cada etapa do DIR.
- n) Assinar o Plano DIR ao final da Etapa de Avaliação dos Resultados Obtidos.
- o) Apoiar a Chefia da Unidade para a tomada de decisão em relação ao recurso apresentado pelo empregado dos resultados sob sua gestão.
- p) Em caso de transferência de empregado, avaliar os resultados concluídos, cancelar os resultados não concluídos e analisar a necessidade de redistribuí-los para outros empregados.
- q) Em caso de dispensa da atribuição de gestor de um resultado individual, avaliar todos os resultados concluídos sob sua gestão e realizar os registros de acontecimentos dos resultados em andamento.
- r) Em caso de assumir a atribuição de gestor de um resultado individual, reunir-se com o gestor anterior para o alinhamento das informações e prosseguir com o acompanhamento do desempenho dos resultados sob sua gestão.

13.7. Responsabilidades do empregado

- a) Realizar a negociação dos resultados individuais com o(s) gestor(es).
- b) Analisar, com o(s) gestor(es), seu preparo técnico-profissional para o cumprimento do Plano DIR, identificando necessidades de capacitação.
- c) Identificar ações de capacitação e negociar com o gestor a possibilidade de realização.
- d) Participar de, no mínimo, duas reuniões individuais com o(s) gestor(es) para acompanhamento do desempenho.
- e) Alcançar os resultados contidos no Plano DIR e fornecer ao(s) gestor(es) as informações necessárias ao acompanhamento e à avaliação.

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 17/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- f) Realizar as capacitações individuais descritas no Plano DIR.
- g) Validar o Plano DIR na etapa de Negociação da Demanda Individual.
- h) Discutir com o(s) gestor (es) alterações, cancelamentos e inclusões de resultados ou padrões no Plano DIR durante a Etapa de Negociação da Demanda Individual e de Acompanhamento do Desempenho.
- i) Participar da reunião para receber a avaliação dos resultados alcançados.
- j) Impetrar recurso verbal ao gestor do resultado caso discorde da avaliação recebida.
- k) Impetrar recurso formal à Chefia da Unidade caso mantenha a discordância da avaliação recebida.
- l) Assinar o Plano DIR ao final da Etapa de Avaliação dos Resultados Obtidos.
- m) Manter, em seus arquivos pessoais, cópia das avaliações anuais datadas e assinadas pelo(s) gestor(es).
- n) Cumprir os prazos de cada etapa do DIR.

13.8. Responsabilidades do SGP

- a) Divulgar na Unidade as datas e procedimentos no início de cada etapa do DIR.
- b) Participar das reuniões para elaboração da Matriz de Planejamento.
- c) Auxiliar o Chefe da Unidade na escolha dos membros da Equipe Técnica de Monitoramento.
- d) Coordenar os trabalhos da Equipe Técnica de Monitoramento e agendar as reuniões.
- e) Divulgar na Unidade a decisão do Chefe sobre a utilização do percentual de importância.
- f) Arquivar a Matriz de Planejamento aprovada.
- g) Orientar gestor e superior imediato em caso de empregado em transferência.
- h) Em caso de transferência, solicitar a inclusão do empregado na Matriz de Planejamento da Unidade de destino.
- i) Acompanhar e verificar a execução dos procedimentos de cada etapa do processo na Unidade.
- j) Realizar a operacionalização das necessidades de capacitação identificadas.
- k) Orientar e sanar dúvidas dos empregados e gestores sobre o processo.
- l) Arquivar o Plano DIR avaliado e assinado na pasta funcional do empregado.

13.9. Responsabilidades do DGP

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 18/26



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- a) Elaborar e publicar, anualmente, o calendário do ciclo DIR.
- b) Divulgar para as Unidades Centrais e CECAT as datas e procedimentos no início de cada etapa do DIR.
- c) Auxiliar na elaboração da Matriz de Planejamento nas reuniões das Unidades Centrais e CECAT.
- d) Auxiliar o Chefe das Unidades Centrais e CECAT na escolha dos membros da Equipe Técnica de Monitoramento.
- e) Acompanhar os trabalhos das Equipes Técnicas de Monitoramento das Unidades Centrais e CECAT.
- f) Arquivar a Matriz de Planejamento assinada de cada Unidade Central e CECAT.
- g) Orientar gestor e superior imediato em caso de empregado em transferência.
- h) Em caso de transferência, solicitar a inclusão do empregado na Matriz de Planejamento da Unidade de destino.
- i) Acompanhar e verificar a execução dos procedimentos de cada etapa nas Unidades Centrais e CECAT.
- j) Realizar a operacionalização das necessidades de capacitação identificadas.
- k) Orientar e sanar dúvidas dos empregados e gestores das Unidades Centrais e CECAT sobre o processo.
- l) Arquivar o Plano DIR avaliado e assinado na pasta funcional dos empregados das Unidades Centrais e CECAT.
- m) Orientar o processo corporativo do modelo do DIR.
- n) Apoiar a execução dos procedimentos de cada etapa em todas as Unidades da Embrapa.
- o) Atualizar constantemente esta Norma.

13.10. Responsabilidades da Equipe Técnica de Monitoramento

- a) Orientar tecnicamente os gestores da Unidade na descrição dos resultados e dos padrões.
- b) Verificar o alinhamento entre a meta da Unidade e o resultado individual associado.
- c) Verificar a conformidade da descrição dos resultados com o estipulado nesta Norma.
- d) Analisar se o tipo de resultado individual (inovação, melhoria, operacional) está adequado à descrição.
- e) Conferir se os padrões referem-se aos resultados e não ao empregado.

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>	REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA
			PÁGINA <i>19/26</i>



DOCUMENTO EM CONSTRUÇÃO

MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados – DIR

037.009.XXX.XXX

- f) Disponibilizar aos gestores, Chefe da Unidade e Chefes Adjuntos/ Coordenadores Administrativos as recomendações da Equipe.

13.11. Responsabilidades do DTI

Fornecer apoio na automação do processo.

PALAVRAS-CHAVES <i>RESULTADO INDIVIDUAL, DESEMPENHO</i>		REVISÃO <i>1</i>	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 20/26



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados

037.009.XXX.XXX

Anexo A (normativo)

Matriz de Planejamento – Unidade Central



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Gestão de Pessoas – Gestão de Desempenho Individual por Resultados - DIR

Sistema Informatizado do DIR – SDIR - Ciclo: _____

Matriz de Planejamento

Usuário:

Data: / / Hora: : : .

Página: /

Unidade: SIGLA DA UC – CÓDIGO DA UC

Nome por extenso da UC

Diretriz:

Estratégia:

Categoria:

Meta da Unidade :

Projeto	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Mês/Ano obtenção	Gestor	Empregado

Meta da Unidade:

Projeto	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Mês/Ano obtenção	Gestor	Empregado

PALAVRAS-CHAVES

RESULTADO, INDIVIDUAL, GESTOR, EMPREGADO

REVISÃO

1

SEÇÃO DO MANUAL

ELABORAÇÃO

DGP

VERIFICAÇÃO

APROVAÇÃO

DATA

ASSINATURA/RUBRICA

PÁGINA 21/26



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados

037.009.XXX.XXX

Anexo A (normativo)

Matriz de Planejamento – Unidade Descentralizada



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Gestão de Pessoas – Gestão de Desempenho Individual por Resultados - DIR

Sistema Informatizado do DIR – SDIR - Ciclo: _____

Matriz de Planejamento

Usuário:

Data: / / Hora: : : .

Página: /

Unidade: SIGLA DA UD – CÓDIGO DA UD

Nome por extenso da UD

Objetivo/Diretriz:

Estratégia:

Contribuição:

Meta da Unidade:

Projeto/Ação Gerencial	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Mês/Ano obtenção	Gestor	Empregado

Meta da Unidade:

Projeto/Ação Gerencial	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Mês/Ano obtenção	Gestor	Empregado

PALAVRAS-CHAVES

RESULTADO, INDIVIDUAL, GESTOR, EMPREGADO

REVISÃO

1

SEÇÃO DO MANUAL

ELABORAÇÃO

DGP

VERIFICAÇÃO

APROVAÇÃO

DATA

ASSINATURA/RUBRICA

PÁGINA 22/26



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados

037.009.XXX.XXX

Anexo B (normativo)

Plano DIR – Capa Unidade Central



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Gestão de Pessoas – Gestão de Desempenho Individual por Resultados - DIR

Sistema Informatizado do DIR – SDIR - Ciclo: _____

Plano DIR

Usuário:

Data: / / Hora: : : .

Página: /

Empregado:

Matrícula:

NDIR Final:

Conceito:

Unidade: SIGLA DA UC – CÓDIGO DA UC

Nome por extenso da UC

NDIR:

Diretriz	Estratégia	Categoria	Meta da Unidade	Projeto	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Percentual de Importância	Mês/Ano Obtenção	Gestor	Nota

PALAVRAS-CHAVES
RESULTADO, INDIVIDUAL, GESTOR, EMPREGADO

REVISÃO
1

SEÇÃO DO MANUAL

ELABORAÇÃO
DGP

VERIFICAÇÃO

APROVAÇÃO

DATA

ASSINATURA/RUBRICA

PÁGINA 23/26



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados

037.009.XXX.XXX

Anexo B (normativo)

Plano DIR – Capa Unidade Descentralizada



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Gestão de Pessoas – Gestão de Desempenho Individual por Resultados - DIR

Sistema Informatizado do DIR – SDIR - Ciclo: _____

Plano DIR

Usuário:

Data: / / Hora: : : .

Página: /

Empregado:

Matrícula:

NDIR Final:

Conceito:

Unidade: SIGLA DA UD – CÓDIGO DA UD

Nome por extenso da UD

NDIR:

Objetivo / Diretriz	Estratégia	Contribuição	Meta da Unidade	Projeto	Resultado do Projeto	Descrição do Resultado	Tipo	Percentual de Importância	Mês/Ano Obtenção	Gestor	Nota

PALAVRAS-CHAVES
RESULTADO, INDIVIDUAL, GESTOR, EMPREGADO

REVISÃO
1

SEÇÃO DO MANUAL

ELABORAÇÃO
DGP

VERIFICAÇÃO

APROVAÇÃO

DATA

ASSINATURA/RUBRICA

PÁGINA 24/26



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

Título: Desempenho Individual por Resultados

037.009.XXX.XXX

Anexo B (normativo)

Plano DIR – Detalhamento UC e UD



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Gestão de Pessoas – Gestão de Desempenho Individual por Resultados - DIR
Sistema Informatizado do DIR – SDIR - Ciclo: _____
Plano DIR

Usuário: _____
Data: / / Hora: : : .
Página: /

Resultado Individual:

Nota do Alcance do Resultado		
Nota dos Padrões		
Nota Final do Resultado		

Padrão de Resultado	Conteúdo

Capacitações:

Natureza da Ação		Tipo da Ação		Área		Subárea		Tema/Assunto
Data	Realizada	Descrição		Modalidade		Carga Horária (horas)	Início	Fim

Registros de Acontecimento:

Data	Autor	Realizações complementares	Pontos Fortes e Limitações	Interferências sobre o resultado	Recomendações Técnicas

Assinaturas/Datas

Etapas de Avaliação dos Resultados Obtidos

Gestor _____
Data Assinatura

Empregado _____
Data Assinatura

PALAVRAS-CHAVES RESULTADO, INDIVIDUAL, GESTOR, EMPREGADO		REVISÃO 1	SEÇÃO DO MANUAL	ELABORAÇÃO DGP
VERIFICAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA	ASSINATURA/RUBRICA	PÁGINA 25/26