
 Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>1 de 10</b>

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DEFINIÇÕES.....</b>	<b>3</b>
3.1. Gestão do Desempenho .....	3
3.2. Gestão da Performance .....	3
3.3. Gestão do Desenvolvimento .....	3
3.4. <i>Feedback</i> .....	3
3.5. Processo de Reconhecimento.....	3
3.6. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).....	3
<b>4. DESCRIÇÃO GERAL DO PROCESSO.....</b>	<b>3</b>
Gestão da Performance .....	3
Gestão do Desenvolvimento .....	5
<i>Feedback</i> .....	6
Comitê de Reconhecimento .....	6
Ações de Reconhecimento .....	8
<b>5. DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>9</b>
<b>6. HISTÓRICO DE ELABORAÇÃO E ALTERAÇÕES.....</b>	<b>10</b>

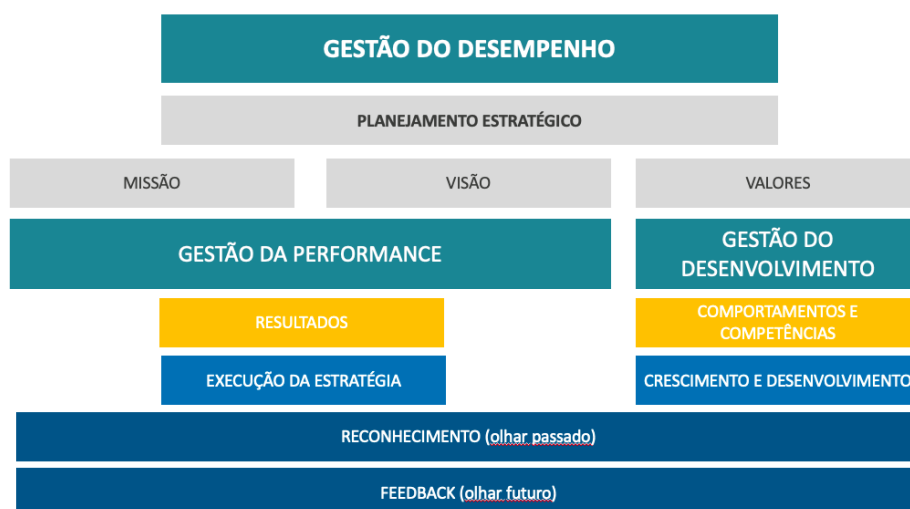
	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16 GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de Pessoas UGP</b>	<b>Página</b>  <b>2 de 10</b>

## 1. OBJETIVO

**1.1.** Regulamentar a Gestão do Desempenho na Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.


**1.2.** A Gestão do Desempenho é composta por duas grandes dimensões: 1) Gestão da Performance, que trata das metas; e 2) Gestão do Desenvolvimento, que trata das competências técnicas, comportamentais e de gestão. As duas dimensões do desempenho são importantes, pois formam a espinha dorsal do ciclo de Gestão do Desempenho da ABDI.

**1.3.** O processo tem como objetivo geral a melhoria da performance da Agência, por meio do desenvolvimento de cada um dos empregados, individual ou coletivamente. Como objetivos específicos têm-se a melhoria da tomada de decisões sobre pessoas e gestão de talentos; o apoio ao desdobramento da estratégia contida no Planejamento Estratégico da ABDI e no Contrato de Gestão nos resultados individuais e coletivos “intra-equipes e entre equipes”; alinhamento para que os empregados ajam de acordo com os comportamentos-chave explicitados pelos valores da Cultura Organizacional da ABDI.



**1.4.** Os pilares da Gestão do Desempenho são: 1) foco no alcance de resultados não na recompensa; 2) protagonismo dos empregados com as entregas e suas carreiras; 3) alcance das demandas institucionais; e 4) desenvolvimento contínuo dos empregados.

**1.5.** O ciclo de Gestão do Desempenho começa com a definição de expectativas de desempenho entre empregado, gestor e empresa, e termina com uma avaliação desse desempenho, recomeçando imediatamente um novo ciclo com uma nova definição de expectativas, de maneira “contínua”.

	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>3 de 10</b>

## 2. APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA

Este procedimento se aplica a todos os empregados da ABDI, inclusive os sob regime de teletrabalho e *home office*, conforme INA específica.

## 3. DEFINIÇÕES

**3.1. Gestão do Desempenho:** é definida como um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos empregados e equipes, bem como o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização. Para isso, ampara-se em um conjunto de práticas focadas no desenvolvimento dos empregados e dos líderes e na criação e disseminação de uma cultura de desenvolvimento, altamente condutiva à alta-performance.

**3.2. Gestão da Performance:** consiste na definição e gestão de prioridades claras para as equipes e empregados. É expressa por meio de estabelecimentos de metas. A Gestão da Performance explicita “o quê” o empregado faz (ou seja, os resultados que atinge).

**3.3. Gestão do Desenvolvimento:** consistente na definição e gestão das competências técnicas, comportamentais e de gestão. É expressa por meio de um processo de avaliação de competências. A Gestão do Desenvolvimento é o “como” o empregado produz os resultados.

**3.4. Feedback:** é um processo estruturado e frequente de reflexão sobre o desempenho profissional para seu desenvolvimento profissional. O *feedback* terá como base o acompanhamento e os resultados da Gestão do Desempenho.


**3.5. Processo de Reconhecimento:** consiste na calibração dos resultados do processo de gestão do desempenho para assegurar que as avaliações serão justas e precisas, evitando assim vieses, bem como na tomada de decisão sobre as ações de reconhecimento a serem disponibilizadas. Terão como base a visão de todo o grupo de empregados, sendo operacionalizado por meio de um Comitê de Reconhecimento, composto pelo Presidente, Diretores e Gerentes da ABDI.

**3.6. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** mecanismo que auxilia o empregado em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional. O PDI funciona como um plano de evolução que indica as competências que devem ser desenvolvidas, assim como ações que possibilitem esse desenvolvimento.

## 4. DESCRIÇÃO GERAL DO PROCESSO

### Gestão da Performance

**4.1.** A Gestão da Performance foca nos resultados relacionados ao Planejamento Estratégico da ABDI e ao Contrato de Gestão e será formalizada por meio do estabelecimento de metas S.M.A.R.T. (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis,

	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16 GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de Pessoas UGP</b>	<b>Página</b>  <b>4 de 10</b>

Relevantes e com Tempo de realização). Os objetivos e metas estratégicas são a referência para o desdobramento e definição das metas individuais e de equipes.


**4.2.** O sistema de gestão de metas ocorrerá observando os seguintes passos:

**4.2.1.** Passo 1: definição das metas das equipes/gerente:

- a) a camada gerencial da ABDI representa a instituição e não somente uma visão isolada de uma equipe, portanto, as metas gerencias são o reflexo do desempenho institucional;
- b) as metas de equipe serão consideradas as metas dos gerentes das unidades;
- c) serão estabelecidas entre quatro e cinco metas de equipe/gerente. Algumas dessas metas poderão ser definidas pela Unidade de Planejamento e Gestão Digital - UPGD e pela Unidade de Gestão de Pessoas - UGP;
- d) após o estabelecimento das metas pelo gerente, o Diretor da área chancela ou propõe ajustes.

**4.2.2.** Passo 2: definição das metas individuais:

- a) os empregados, inicialmente, deverão propor suas metas individuais, considerando a importância de estarem vinculadas às metas da ABDI e às da equipe. As metas deverão ter um número mínimo de 2 e máximo de 4 para cada empregado;
- b) os gerentes deverão analisar as metas de cada empregado, fazendo a validação ou solicitando o ajuste. É fundamental que o gerente garanta que as metas individuais dos empregados de sua equipe sejam desdobradas das metas da ABDI e da equipe. A validação do gerente também deverá considerar as responsabilidades e atribuições de cada empregado, de acordo com o Plano de Cargos e Salários da ABDI;
- c) é obrigatório o estabelecimento de, pelo menos, uma meta compartilhada com empregados da equipe da qual o colaborador faz parte, ou também de outras equipes, a fim de estimular a cultura de cooperação e integração na ABDI;
- d) as metas estabelecidas para cada empregado, vinculadas às suas atividades, devem ser desafiadoras e inovadoras, não se limitando a descrever as atividades ordinárias já executadas por ele. Inovação e desafio das metas estabelecidas serão elementos analisados pelo Comitê de Reconhecimento;
- e) a UGP, com o apoio da UPGD, dará o apoio metodológico e de análise de consistência no período de estabelecimento das metas para os colaboradores da Agência, a fim de compatibilizar as metas institucionais com as individuais.

	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16 GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de Pessoas UGP</b>	<b>Página</b>  <b>5 de 10</b>

**4.3.** Ao final de cada período de revisão de metas (que poderá ser trimestral ou semestral), cada empregado deverá reportar o andamento de suas metas, indicando os resultados alcançados e colhendo as evidências necessárias, obrigatórias, do cumprimento, em sistema de informação disponibilizado pela UGP.

**4.4.** O gerente/diretor deverá analisar individualmente as metas estabelecidas para cada empregado e/ou equipe, verificando se os desafios estabelecidos para a unidade foram cumpridos e validando as informações em sistema de informação disponibilizado pela UGP. Esse momento de revisão de metas atende à necessidade de constante análise de rotas e correção de erros (aprendizado), imposta pela complexidade do mundo atual.

**4.5.** Para os empregados em regime de teletrabalho, além das metas estabelecidas acima, deverá ser estabelecido um Plano de Entregas e Atividades, nos termos da INA 15 - Teletrabalho e *home office*.

#### **Gestão do Desenvolvimento**

**4.6.** A Gestão do Desenvolvimento potencializa o desempenho organizacional por meio da identificação, do gerenciamento, acompanhamento e avaliação das competências técnicas, comportamentais e de gestão dos empregados de forma a alinhar o nível de desenvolvimento destes com as necessidades da ABDI (*gap* entre nível de competências atual e desejado).

**4.7.** Por meio da Gestão do Desenvolvimento é possível gerar insumos para a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais, que devem nortear as ações de desenvolvimento necessárias aos empregados.

**4.8.** As competências técnicas são relacionadas ao nível de qualidade das entregas e capacidade de análise sistêmica necessária para a alta performance dos empregados da ABDI.


**4.9.** As competências comportamentais são decorrentes dos valores da cultura organizacional da ABDI, expressos em termos de comportamentos desejáveis e não tolerados.

**4.10.** As competências de gestão são exclusivas aos gerentes. São relacionadas à gestão técnica das unidades e à gestão de pessoas dos empregados.

**4.11.** Para que seja possível a mensuração do *gap* entre o nível de competências atual e desejado dos empregados, será realizado um processo de avaliação de competências na qual superior imediato e empregados avaliam as competências do empregado. Este processo realizar-se-á semestralmente ou anualmente.

**4.12.** Em cada ciclo, poderão ser estabelecidos pesos para as avaliações, a serem definidos pela ABDI.

**4.13.** Além da auto-avaliação e avaliação do superior imediato, será realizada a avaliação por pares, para apoio a análise da performance do empregado, bem como ampliação da visão sobre o desempenho individual. Essa avaliação não irá gerar um indicador numérico, mas dará subsídios para potencializar o desenvolvimento de cada empregado da ABDI.

 <p>Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial</p>	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>6 de 10</b>

**4.14.** A avaliação de competências adotará uma escala numérica de cinco fatores, onde cada comportamento deve ser classificado de acordo com sua observância.

**4.15.** A partir dos resultados da avaliação de competências, cada empregado deverá elaborar um PDI, em parceria com seu superior imediato.

**4.16.** Serão oferecidas a todos os empregados oportunidades de desenvolvimento das competências, considerando prioritariamente os PDIs.

#### **Feedback**

**4.17.** Para que o processo de Gestão do Desempenho cumpra seus objetivos e funcione como ferramenta de suporte ao desenvolvimento contínuo dos empregados, há necessidade do estabelecimento de uma cultura de *feedback* frequente e contínuo.

**4.18.** O processo de *feedback* tem como objetivos principais: provocar a autorreflexão do empregado em relação ao seu desempenho, resultados, prioridades e carreira; clarear o que é esperado do empregado pelo seu gestor; dar elementos claros que permitam ao empregado se desenvolver, ou seja, melhorar seu desempenho; e celebrar e reconhecer conquistas e resultados dos empregados da ABDI.

**4.19.** Haverá dois tipos de *feedbacks*:


a) trimestrais: ocorrem entre empregado e seu respectivo gestor para discutir os resultados e terem uma reunião aberta e franca sobre a performance do empregado no período. Neste momento, ambos refletem sobre a desempenho do empregado (o que funcionou e o que não funcionou) e o gestor fornece insumos para que o empregado melhore (o que ele tem (1) que começar a fazer, (2) parar de fazer e (3) continuar fazendo) e estabelecem prioridades e direcionamento para o futuro;

b) contínuos: também chamados de *check-ins*, todos os empregados da ABDI poderão fornecer *feedback*, a qualquer tempo, para outro empregado de qualquer nível hierárquico com o qual tenha tido interface no desenvolvimento de alguma atividade (como superior, subordinado, pares ou clientes internos). Esses *feedbacks* serão relacionados aos valores da Cultura Organizacional da ABDI.

**4.20.** Além dos momentos trimestrais formais de *feedback* é esperado que o gestor de cada unidade da ABDI tenha conversas frequentes com seus empregados, sobre a performance e necessidades de melhoria. Os empregados, por sua vez, devem proativamente procurar seus gestores sempre que precisarem de algo para minimizar as barreiras na realização de seus respectivos trabalhos, tiverem dúvidas ou ideias a serem compartilhadas.

#### **Comitê de Reconhecimento**

**4.21.** As ações de reconhecimento dos empregados serão feitas de maneira colegiada, por meio de um comitê formado pelos gestores das unidades da ABDI e pela DIREX, denominado Comitê de Reconhecimento.

 Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>7 de 10</b>

**4.22.** O Comitê se reunirá anualmente, após o encerramento do ciclo, para discutir o desempenho dos colaboradores da ABDI, à luz dos resultados alcançados e dos desafios a serem enfrentados.

**4.23.** O Comitê realizará uma calibração dos resultados, considerando que terão a visão de todo o grupo de empregados, com o objetivo de assegurar que as avaliações sejam justas e precisas, trazendo um mesmo critério para decisões de reconhecimento, evitando assim vieses.


**4.24.** Antes da reunião do Comitê, a Unidade de Gestão de Pessoas se reunirá com cada gerente para apoiá-lo na indicação dos colaboradores de sua equipe, considerando uma escala de 1 a 5, onde: 1 – “abaixo das expectativas”; 2 - “em desenvolvimento”, 3 - “dentro das expectativas”, 4 - “acima das expectativas” e 5 - “referência na organização”.

**4.25.** Todos os empregados terão seus resultados discutidos no Comitê de Reconhecimento.

**4.26.** Para a recomendação dos colaboradores nas categorias acima, os gestores deverão considerar os seguintes indicadores:

FATOR	O QUE SERÁ OBSERVADO (subsídios)
<b>Entrega de resultados e impacto na empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proatividade do empregado no acompanhamento e execução das metas e proposição de ajustes, quando necessário;</li> <li>• O nível de inovação e desafios das metas com as quais o empregado se expôs/se comprometeu;</li> <li>• Impacto do resultado alcançado pelo empregado para os resultados da ABDI (independentemente do alcance total ou parcial da meta);</li> <li>• Criatividade na proposta e na busca de soluções das metas pactuadas;</li> <li>• Para os empregados em teletrabalho, serão considerados ainda a execução dos Planos de Entregas e Atividades estabelecidos entre gestor e empregado.</li> </ul>
<b>Fit com os valores da Cultura Organizacional da ABDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os <i>feedbacks</i> contínuos recebidos espontaneamente dos demais colaboradores;</li> <li>• O quanto o colaborador participa das ações do Programa de Cultura Organizacional propostos pela ABDI.</li> </ul>



	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>8 de 10</b>

<b>Potencial para gerar mais resultados e impacto no futuro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O quanto o colaborador assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento técnico, pessoal e seus resultados;</li> <li>• Autoconhecimento: distanciamento entre resultado de sua autoavaliação e média dos demais avaliadores;</li> <li>• O quanto a entrega do empregado é crítica para o alcance dos resultados pela ABDI.</li> </ul>
--	--

**4.27.** Não há nota mínima dos resultados de alcance de metas e da avaliação de competências para a classificação dos empregados, cabendo ao gestor uma análise contextual e sistêmica.

**4.28.** Durante a reunião do Comitê de Reconhecimento, gestores discutem com fatos, exemplos e dados em relação aos liderados, considerando os indicadores acima. Coletivamente, decidem quais são os empregados que devem ser formalmente reconhecidos no exercício.

**4.29.** O processo de classificação pelo gestor e deliberação pelo Comitê será feito com a mediação da Unidade de Gestão de Pessoas, com base nos fatores indicados acima.

**4.30.** Para o reconhecimento dos líderes, ocorrerá o mesmo procedimento acima, no entanto, os membros do Comitê serão o Presidente da ABDI e os dois Diretores.

#### **Ações de Reconhecimento**

**4.31.** Todos os empregados participantes do processo completo de gestão do desempenho estão aptos a concorrer às ações de reconhecimento.

**4.32.** Todo o processo de aplicação das ações de reconhecimento será acompanhado e validado pela UGP.

**4.33.** As ações de reconhecimento objetivam celebrar, reconhecer e promover o desenvolvimento e/ou as conquistas profissionais de indivíduos e equipes.


**4.34.** Todos os empregados com resultados “acima das expectativas” e “referência na organização” serão reconhecidos.

**4.35.** As ações de reconhecimento serão sempre não financeiras, exceto as promoções por mérito, concedidas aos destaques do exercício, nas quantidades e limites estabelecidos nesta INA.

**4.36.** São exemplos de ações de reconhecimento:

- a) reconhecimento público de equipes/indivíduos: almoço de comemoração com a Diretoria e equipe; dia de folga, “Funcionário do Ano” / “Equipe do ano”; placas de agradecimento, recomendações da Diretoria no *LinkedIn* do empregado;



 Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16 GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de Pessoas UGP</b>	<b>Página</b>  <b>9 de 10</b>

- b) capacitação/participação em eventos referência nacionais e/ou internacionais;
- c) participação em programa de *coaching/mentoring*;
- d) participação em certificações;
- e) participação em programas de intercâmbio profissional;
- f) promoção por mérito: para os empregados elegíveis, as promoções por merecimento serão distribuídas de acordo com os resultados individuais no processo de gestão do desempenho.

**4.37.** Anualmente, serão concedidas promoções por merecimento na proporção de até 10% dos empregados efetivos optantes de cada um dos Planos de Cargos e Salários.

**4.38.** Na hipótese de o número de vagas para promoção por merecimento, resultado da aplicação do percentual de 10% sobre o número de empregados optantes por cada plano de cargos e salários, não for um número inteiro, será sempre descartada a fração.

**4.39.** É vedada a promoção em ciclos avaliativos consecutivos, exceto se ambas as promoções ocorrerem por merecimento.

**4.40.** As promoções por merecimento serão distribuídas de acordo com os resultados dos empregados no processo de gestão de desempenho e dentro do quantitativo máximo estabelecido no item 4.37.

**4.41.** Em caso de empate na classificação, os empregados optantes do PCS 2020 terão prioridade nas promoções por merecimento, uma vez que não fazem jus às promoções por antiguidade.

**4.42.** Os empregados que fizeram jus a promoção por antiguidade no período referente ao ciclo avaliativo em questão, estão excluídos da promoção por merecimento.

**4.43.** As promoções por mérito ocorrerão no mês de março de cada ano. Se o processo de reconhecimento, por algum motivo, for fechado após essa data, as promoções serão pagas retroativamente.


**4.44.** Ao final, os resultados das ações de reconhecimento serão amplamente divulgados para conhecimento de todos os empregados.

## **5. DISPOSIÇÕES FINAIS**

**5.1.** Eventuais dúvidas, omissões e exceções serão deliberadas pela Diretoria Executiva, com o apoio das Unidades de Gestão de Pessoas e Jurídica da ABDI.

**5.2.** Antes no início de cada ciclo, será elaborada nota técnica específica, contendo as regras do ciclo (quantidade de metas e serem estabelecidas, periodicidade das avaliações e demais informações necessárias).

**5.3.** A ABDI adotará avaliação simplificada do desempenho dos empregados em 2021, nos termos do Anexo 1.

 <p><b>ABDI</b> Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial</p>	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA – INA 16</b> <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Versão</b>  <b>00</b>	<b>Unidade de Gestão de</b> <b>Pessoas</b> <b>UGP</b>	<b>Página</b>  <b>10 de 10</b>

## 6. HISTÓRICO DE ELABORAÇÃO E ALTERAÇÕES

Número da instrução	Instrumento de aprovação	Data de aprovação	Vigência
INA 16-00	Resolução DIREX nº UJ/023/2021	29/11/2021	03/12/2021

**RESOLUÇÃO DIREX Nº UJ/00023/2021, DE 30 de novembro de 2021**

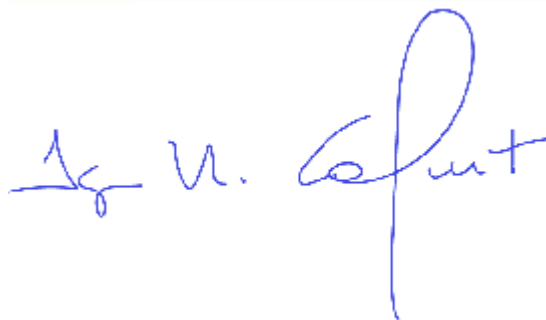
Aprova a Instrução Normativa nº 16, que regulamenta a Gestão do Desempenho no âmbito da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

A Diretoria Executiva da **AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI**, no exercício das atribuições previstas na Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004, no artigo 8º do Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005 e no artigo 12 do Estatuto Social, e tendo em vista a deliberação ocorrida na 16ª Reunião Extraordinária do colegiado em 2021,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Fica aprovada a Instrução Normativa nº 16, que regulamenta a Gestão do Desempenho no âmbito da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

**Art. 2º** Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.



**Igor Nogueira Calvet**  
Presidente

**Valder Ribeiro de Moura**  
Diretor

**Carlos Geraldo Santana de Oliveira**  
Diretor

## Protocolo de Assinatura(s)

O documento acima foi proposto para assinatura digital. Para verificar as assinaturas acesse o endereço <http://ecm.abdi.com.br/docflow/digitalSignChecker.jsf> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código de verificação: IEUT-1K8M-AY9L-HIFS



O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 03/12/2021 é(são) :

- Carlos Geraldo Santana de Oliveira - 01/12/2021 18:41:32
- Igor Nogueira Calvet - 01/12/2021 10:29:07
- Valder Ribeiro de Moura - 30/11/2021 19:15:53