

CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Perguntas Frequentes – FAQ

Sumário

1. O que é a Avaliação de Desempenho?	3
2. Qual é o objetivo da Avaliação de Desempenho?	3
3. Quais são os critérios adotados na Universidade para a Avaliação de Desempenho?	3
4. Qual a escala da avaliação adotada? Há pontuação?	3
5. O que é competência?.....	3
6. Quais são as competências essenciais utilizadas na Avaliação de Desempenho?	4
7. O que são e para que servem as Famílias Funcionais?	4
8. Qual é o período previsto para a realização do processo de Avaliação de Desempenho em 2026?	5
9. Quem participa da Avaliação de Desempenho?	5
10. Servidores reintegrados serão incluídos na avaliação?.....	5
11. Servidores comissionados, com vínculo em Livre Provimento, serão avaliados? (Servidores em livre provimento são os “Cargos em Comissão” com vínculo autárquico)	5
12. Como fica a situação dos profissionais que já atuavam como servidores da USP e que ingressaram via concurso em uma nova função?.....	5
13. O que muda no processo de Avaliação de Desempenho em 2026?.....	6
14. Como é realizada a Avaliação de Desempenho?	6
15. Se o chefe imediato estiver afastado, quem fará a avaliação?	7
16. Quem fará a avaliação como chefe, caso o(a) servidor(a) tenha sido transferido(a) para outra Unidade/Órgão da USP? A chefia anterior ou atual?.....	7
17. Como serão definidos os pares?	7
18. O(a) servidor(a) poderá não indicar pares?	7
19. Posso indicar somente 1 (um) par?.....	7
20. É possível ao(à) servidor(a) optar por não realizar Autoavaliação?	8
21. O que acontecerá se o(a) servidor(a) não realizar a Autoavaliação?	8
22. O(a) servidor(a) que estiver afastado(a) de suas atividades laborais durante o período de avaliação poderá realizar a autoavaliação?	8
23. Fui indicado como par, posso declinar?	8
24. Quantos(as) servidores(as) terei de avaliar como par?	8
25. O que define se uma competência é crítica ou de destaque?	8
26. Qual é o resultado esperado da Avaliação de Desempenho?.....	8
27. Caberá recurso no caso de o(a) servidor(a) não concordar com o resultado final da avaliação?.....	8
28. Em que consiste o Plano de Desenvolvimento Individual?	8

29. Como será o Plano de Desenvolvimento Individual para o novo ciclo que se inicia?.....	9
30. Quais são os tipos de aprendizagem que poderão compor o PDI?	9
31. Como elaborar boas Ações de Desenvolvimento?	10
32. O que devo evitar ao propor Ações de Desenvolvimento?.....	10
33. Quais são as possíveis estratégias de desenvolvimento que podem orientar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual?	10
34. O que são Diálogos de Desenvolvimento?	10
35. Por que os Diálogos de Desenvolvimento existem e qual é a sua importância?	11
36. Como os Diálogos de Desenvolvimento se relacionam com o PDI?.....	11

1. O que é a Avaliação de Desempenho?

Trata-se de análise sistemática da atuação dos servidores(as) nas competências profissionais requeridas para o desempenho adequado de suas atividades, bem como em relação ao atual nível de complexidade.

A Avaliação de Desempenho constrói um histórico sobre o desempenho dos servidores, constituindo apenas uma etapa, dentro de um processo maior, a Gestão do Desempenho, que tem como principal finalidade a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual e o seu acompanhamento em ciclos periódicos.

2. Qual é o objetivo da Avaliação de Desempenho?

A avaliação de desempenho tem por objetivo identificar pontos fortes e aspectos a serem aprimorados, visando à elaboração conjunta, pelos(as) servidores(as) e respectivas chefias, de um Plano de Desenvolvimento Individual. Seus resultados também fornecem referências para conversas de feedback, reconhecimento de contribuições e alinhamento de expectativas e prioridades, além de apoiar ações de capacitação e desenvolvimento, mobilidade interna e preparação para novas responsabilidades, observadas as necessidades institucionais.

3. Quais são os critérios adotados na Universidade para a Avaliação de Desempenho?

São adotados 3 (três) conjuntos de critérios: competências essenciais (gerais, aplicáveis a todos os servidores técnico-administrativos); competências específicas (de acordo com as diferentes naturezas de trabalho, organizadas em famílias funcionais) e níveis de complexidade. Os(as) servidores(as) em posição de chefia também são avaliados(as) em competência específica de gestão.

A avaliação conta ainda com um item sob o título de “Iniciativas de Destaque”, complementar aos demais conjuntos de critérios, para registro das iniciativas, contribuições e resultados que diferenciaram a atuação profissional dos(as) servidores(as) no período.

4. Qual a escala da avaliação adotada? Há pontuação?

A avaliação não envolve a atribuição de notas. Ela é qualitativa e baseada na frequência da aplicação das competências, observando a seguinte escala:

Frequência	Como interpretar
Raramente	É muito difícil observar o(a) servidor(a) demonstrando a competência. A competência não faz parte de sua forma de trabalhar.
Às vezes	O(a) servidor(a) compreende a competência, mas ainda precisa de apoio para aplicá-la em seu dia a dia.
Frequente	É possível observar o(a) servidor(a) demonstrando a competência na maioria das situações de trabalho.
Sempre	O(a) servidor(a) demonstra competência o tempo todo, independentemente da situação. A competência faz parte do seu jeito de atuar.

5. O que é competência?

As competências traduzem valores e objetivos da instituição em orientações sobre como os profissionais devem atuar, explicitando como cada um(a) deve mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para atender aos objetivos da Universidade.

O modelo de Gestão do Desempenho adotado na Universidade prevê 2 (dois) grupos de competências para a Avaliação de Desempenho: competências essenciais (gerais, aplicáveis a todos os servidores técnico-administrativos) e competências específicas (de acordo com as diferentes naturezas de trabalho, organizadas em famílias funcionais). Os(as) servidores(as) em posição de chefia também são avaliados na competência específica de gestão.

6. Quais são as competências essenciais utilizadas na Avaliação de Desempenho?

Competências	Evidências (formas de atuação observáveis)
Efetividade	Assegurar a agilidade no trabalho
	Identificar situações críticas, reorganizar e priorizar
	Assumir a responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados
Trabalho em Equipe	Expor ideias e opiniões próprias
	Respeitar a diversidade
	Trabalhar de modo colaborativo
Aprendizagem	Manter-se atualizado
	Aprender novas maneiras de fazer seu trabalho

7. O que são e para que servem as Famílias Funcionais?

É uma dimensão de caráter administrativo, isto é, sem impacto na estrutura de carreira atual ou nas condições de trabalho vigentes, com o objetivo exclusivo de aproximar os critérios do modelo à realidade de cada servidor.

A distribuição das funções em Famílias Funcionais permite que servidores(as) e chefias compreendam as diferentes naturezas de trabalho na Universidade e tenham maior facilidade para aplicar os critérios de avaliação em seus contextos específicos.

Na Universidade, foram identificadas 8 (oito) famílias funcionais:

Família	Descrição/Competência específica
Acervo, Coleções e Exposições	Abrange os servidores que atuam predominantemente na conservação e exposição de acervos e coleções, promovendo o aprimoramento artístico e cultural da comunidade. Sua competência específica é atuar para a preservação do patrimônio artístico e cultural.
Administrativa	Abrange os servidores que atuam na execução e apoio de processos da Universidade, monitorando e controlando informações. A geração de valor nessa família depende de uma atuação voltada para sustentar a transparência e confiabilidade dos processos.
Comunicação	Abrange os servidores que atuam na criação e apoio à criação de conteúdos de comunicação, construindo conexões com públicos diversos. Aqui, a competência específica é a de atuar para a coesão da linguagem para os públicos-alvo, sendo a linha editorial a principal referência para isso.
Educação	É composta por servidores que atuam no desenvolvimento, aplicação e execução de projetos, programas ou planos de ensino. Sua competência específica é a de atuar para uma educação centrada nas necessidades dos públicos-alvo.
Infraestrutura	Abrange os servidores que trabalham com a manutenção, ampliação e modernização da infraestrutura física da Universidade.

Família	Descrição/Competência específica
	Seu desempenho depende de utilizar os recursos com responsabilidade, isto é, evitando desperdícios e mantendo todas as condições de segurança.
Música	Abrange os servidores que atuam na composição e interpretação de peças musicais. Espera-se destes servidores o encantamento e a conquista de audiência, para que sejam vistos como formadores de público.
Saúde	É composta pelos servidores que trabalham na prevenção, promoção e reabilitação da saúde, oferecendo cuidado integral e ético aos pacientes. Aqui a competência específica é a atuação para um atendimento acolhedor e empático, isto é, um atendimento humanizado.
Serviços de Apoio à Pesquisa	Abrange os servidores que atuam na execução ou apoio à execução de pesquisas em laboratórios. Para eles, a competência específica é prezar pela continuidade e sucessão das pesquisas, para que as informações não se percam e a construção de conhecimento siga um caminho contínuo.

8. Qual é o período previsto para a realização do processo de Avaliação de Desempenho em 2026?

Entre os meses de setembro e outubro.

9. Quem participa da Avaliação de Desempenho?

Serão avaliados os servidores contratados até 28/02/2026 e que estejam em exercício em 04/09/2026. Nos casos de afastamento com prejuízo de vencimentos, licença não remunerada, auxílio-doença previdenciário ou suspensão contratual, contínuos durante o período de 06/06 a 03/09/2026, a avaliação não será obrigatória. Em casos excepcionais, o DRH poderá ser consultado sobre a necessidade de eventual avaliação.

10. Servidores reintegrados serão incluídos na avaliação?

Desde que estejam dentro dos prazos estipulados, participam normalmente.

11. Servidores comissionados, com vínculo em Livre Provimento, serão avaliados? (Servidores em livre provimento são os “Cargos em Comissão” com vínculo autárquico)

Participam normalmente da avaliação, exceto em caso de vínculo anterior como servidor docente aposentado.

12. Como fica a situação dos profissionais que já atuavam como servidores da USP e que ingressaram via concurso em uma nova função?

Serão aplicados os critérios de participação considerando o contrato vigente. O servidor será avaliado pela chefia atual e de acordo com os critérios aplicáveis à função e grupo atuais.

13. O que muda no processo de Avaliação de Desempenho em 2026?

A avaliação de desempenho em 2026 preserva os objetivos e diretrizes essenciais que orientaram a instituição do Ciclo de Gestão do Desempenho em 2024. Porém, passa a incorporar aprimoramentos cuja necessidade foi identificada durante a experiência de sua aplicação inicial, quais sejam:

- Opção em relação à avaliação da competência específica da família funcional para servidores em posição de chefia:* No ciclo anterior, a competência específica da família funcional era avaliada mesmo nos casos em que o servidor, em razão de sua atuação em posição de chefia, já não desempenhava as atividades próprias de sua função de carreira. Neste ciclo, durante a fase preparatória, a chefia poderá informar se o servidor sob sua responsabilidade que ocupa posição de chefia continua ou não desempenhando essas atividades. Caso seja

informado que elas não são efetivamente exercidas, a competência específica da respectiva família funcional não será considerada na avaliação desse servidor.

- b. *Simplificação dos formulários de autoavaliação e avaliação da chefia:* no ciclo anterior, era necessário assinalar, para cada evidência, a frequência de aplicação das competências, bem como a sua justificativa e possíveis ações de aprimoramento, o que tornava o preenchimento do formulário, por vezes, excessivamente trabalhoso. Considerando, porém, que as evidências constituem exemplos de comportamentos que caracterizam as competências, e não essencialmente itens específicos de análise, os formulários passam agora a apresentar o conjunto dessas evidências apenas como parâmetro para o reconhecimento de quais são os comportamentos esperados, bastando uma única resposta para cada conjunto de questões.
Já em relação aos pares, considerando que o objetivo de sua participação é de contribuir com diferentes perspectivas sobre o desempenho e não sobre aspectos mais técnicos, estratégicos ou muito específicos da atuação do servidor avaliado, o registro de sua percepção sobre o desempenho será por meio de campo único de texto para o livre registro de suas considerações fundamentadas nas competências essenciais e em fatos e situações observáveis na convivência de trabalho.
- c. *Inserção de textos explicativos sobre as competências:* Para auxiliar na interpretação das questões sobre as competências essenciais, foram inseridos textos auxiliares explicativos, que podem ser visualizados utilizando os ícones de informação (i).
- d. *Disponibilização antecipada dos relatórios de avaliação de desempenho:* No ciclo anterior, o acesso das chefias ao relatório de avaliação era liberado somente após a conclusão de sua própria avaliação dos servidores da equipe. Neste ciclo, o relatório será disponibilizado previamente, permitindo que a chefia consulte os resultados da autoavaliação e das avaliações dos pares antes de concluir sua avaliação. Dessa forma, a chefia poderá fundamentar a avaliação do desempenho de seus servidores por uma visão ampliada e enriquecida por diferentes perspectivas.
- e. *Definição de status complementar em relação à classificação das competências em análise:* No ciclo anterior, para fins de análise decorrente dos resultados da avaliação, as chefias realizavam a classificação das competências em críticas (quando o(a) servidor(a) encontra dificuldade de aplicá-las em seu contexto de trabalho, sendo reconhecida por todos a necessidade de maior desenvolvimento do(a) servidor(a) em suas evidências) ou de destaque (quando o(a) servidor(a) apresenta com grande frequência as suas evidências, segundo a percepção comum dos avaliadores). Neste ciclo, as competências que não se classificam nem como críticas e nem como de destaque recebem o nome de “adequadas”, e indicam a situação em que o servidor demonstra as evidências da competência de forma frequente e compatível com o esperado, conforme percepção convergente dos avaliadores.

14. Como é realizada a Avaliação de Desempenho?

A Avaliação de Desempenho é composta pelas seguintes etapas:

Fase preparatória: A primeira etapa do ciclo compreende um período para a validação da relação de servidores que cada chefia será responsável por avaliar, bem como para a adequada vinculação, pelas chefias, das famílias funcionais dos servidores de suas equipes (para aqueles cujas funções admitem mais de uma opção de família). Além disso, a chefia poderá informar nessa fase se o servidor sob sua responsabilidade que ocupa posição de chefia continua ou não desempenhando as atividades da competência específica de sua família funcional. Caso seja informado que elas não são efetivamente exercidas, a competência específica não será considerada na avaliação desse servidor. Essa fase contempla também um período específico para a indicação e confirmação dos servidores que irão contribuir como pares nas avaliações.

Autoavaliação: Os(as) servidores(as) registram no formulário o resultado de suas reflexões e análises sobre o desempenho no trabalho, considerando os critérios previstos.

Avaliação pelos pares: Pessoas que possuem grande interação de trabalho com o(a) servidor(a) avaliado(a), sem relação hierárquica, sejam colegas de equipe ou usuários dos serviços prestados por ele(a) registram em campo textual único suas percepções sobre o seu desempenho, fundamentando-se nas competências essenciais.

Avaliação da chefia imediata: As chefias registram no formulário de avaliação suas percepções sobre o desempenho dos(as) servidores(as) sob sua responsabilidade, mediante acesso prévio ao relatório de desempenho contendo a autoavaliação de seus servidores e dos pares confirmados, reunindo informações e reflexões para a reunião de *feedback*,

elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual e o seu acompanhamento durante o Ciclo de Gestão do Desempenho.

15. Se o chefe imediato estiver afastado, quem fará a avaliação?

Na ausência do chefe imediato e não havendo substituto, a responsabilidade da avaliação recai sobre o chefe de próximo nível hierárquico.

16. Quem fará a avaliação como chefe, caso o(a) servidor(a) tenha sido transferido(a) para outra Unidade/Órgão da USP? A chefia anterior ou atual?

A avaliação deverá ser realizada pela chefia atual.

17. Como serão definidos os pares?

Os(as) servidores(as) e as chefias indicarão, em uma fase preparatória ao início das avaliações, 3 (três) pessoas vinculadas à Universidade (servidores e/ou docentes) que possam contribuir como par (sem subordinação hierárquica) na avaliação de cada servidor(a). Os pares serão selecionados de modo aleatório (por sorteio).

18. O(a) servidor(a) poderá não indicar pares?

Sim, o(a) servidor(a) poderá não indicar pares, porém isso não impedirá a sequência do processo. É importante levar em consideração que o(a) servidor(a) irá perder a oportunidade de conhecer outros pontos de vista sobre o seu desempenho, outros aspectos eventualmente não percebidos por ele ou sua chefia que poderiam contribuir para o seu desenvolvimento. A avaliação com essa visão ampliada constitui uma das principais diretrizes do modelo. Os diferentes pontos de vista auxiliam não apenas na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, como também em aspectos importantes relacionados à gestão de pessoas.

19. Posso indicar somente 1 (um) par?

Não. Serão 3 (três) indicações para garantir o anonimato dos avaliadores.

20. É possível ao(a) servidor(a) optar por não realizar Autoavaliação?

É possível, porém o(a) servidor(a) ainda será avaliado pela chefia imediata e pelo par indicado por ela.

21. O que acontecerá se o(a) servidor(a) não realizar a Autoavaliação?

A autoavaliação é parte essencial do Ciclo de Gestão do Desempenho, pois permite ao servidor refletir sobre seu trabalho e seu desenvolvimento profissional. Se o(a) servidor(a) não realizar a autoavaliação, ele(a) perde a oportunidade de registrar suas próprias percepções sobre seu desempenho. Isso significa que a avaliação realizada pela chefia e pelos pares indicados não contará com a perspectiva do(a) servidor(a), o que pode influenciar a análise completa de suas competências e habilidades no desempenho de sua função.

22. O(a) servidor(a) que estiver afastado(a) de suas atividades laborais durante o período de avaliação poderá realizar a autoavaliação?

A autoavaliação poderá ser realizada online, sendo facultada a participação do(a) servidor(a) afastado(a), desde que este atenda às condições de participação (ver questão 09).

23. Fui indicado como par, posso declinar?

O(a) servidor(a) poderá declinar caso não se sinta apto a contribuir na avaliação por motivo de conflito de interesse (relação pessoal ou de parentesco com o(a) servidor(a) avaliado(a)) ou algum impedimento.

24. Quantos(as) servidores(as) terei de avaliar como par?

No máximo, 3 (três).

25. O que define se uma competência é crítica ou de destaque?

Uma competência pode ser definida como de destaque quando o(a) servidor(a) apresenta com grande frequência as suas evidências, segundo a percepção comum de todos os avaliadores. Já a competência crítica é aquela em que o(a) servidor(a) encontra dificuldade de aplicar em seu contexto de trabalho, sendo reconhecida por todos a necessidade de maior desenvolvimento. Não sendo nem crítica e nem de destaque, a competência classifica-se como adequada, ou seja, trata-se de situação em que o(a) servidor(a) demonstra as evidências da competência de forma frequente e compatível com o esperado.

26. Qual é o resultado esperado da Avaliação de Desempenho?

O resultado esperado da avaliação de desempenho é um diagnóstico sobre as entregas e o estágio de desenvolvimento profissional do servidor, que permita reconhecer suas contribuições, identificar oportunidades de desenvolvimento e orientar ações futuras.

27. Caberá recurso no caso de o(a) servidor(a) não concordar com o resultado final da avaliação?

O resultado da avaliação deve refletir o registro das diferentes percepções sobre o desempenho do(a) servidor(a) para fins de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual, não sendo procedente a aplicação de recurso.

28. Em que consiste o Plano de Desenvolvimento Individual?

O Plano de Desenvolvimento Individual é a principal etapa do ciclo de Gestão do Desempenho, consistindo na definição de um conjunto de ações vivenciais ou de capacitação formal que possam contribuir para o desenvolvimento do profissional, de modo a observar a sua evolução nos próximos ciclos de avaliação. Essas ações poderão ser revistas, reorientadas ou acrescidas de outras ações durante o intervalo dos dois anos que antecedem a avaliação seguinte, a partir da reflexão conjunta do(a) servidor(a) e sua chefia sobre os desafios do cotidiano de trabalho.

Essa etapa deverá ser realizada em um momento em que o(a) servidor(a) e sua chefia possam conversar de modo reservado e sem interrupções. Nesse momento, dedicado a uma conversa franca e aberta, eles poderão expor as suas reflexões sobre as competências e nível de complexidade e decidir qual será a melhor estratégia de desenvolvimento para o ciclo que se inicia.

29. Como será o Plano de Desenvolvimento Individual para o novo ciclo que se inicia?

No 2º Ciclo, o PDI será mais objetivo, estruturado e orientado ao acompanhamento. Para cada ação, serão informados:

- A **competência envolvida**, isto é, a competência da carreira que será predominantemente desenvolvida pela ação;
- O **tipo de aprendizagem** (formal, prática ou social);
- A **ação** a ser realizada;
- A **finalidade da ação**, que indica a contribuição esperada para o desenvolvimento e para o trabalho;
- O **período acordado** para a conclusão da ação e a **situação da ação**.
- O **tipo ou categoria do curso**, caso determinada ação envolva aprendizagem formal.

As ações poderão estar relacionadas a competências críticas, adequadas ou de destaque, visando superar dificuldades, aprimorar ou sustentar o desempenho, aproveitar pontos fortes ou preparar o servidor para novos desafios.

Para favorecer a continuidade do processo, o PDI será pré-preenchido com informações das ações registradas no ciclo anterior, organizadas nos novos campos. Esses registros servirão como ponto de partida e deverão ser analisados conjuntamente pela chefia e pelo servidor. As informações poderão ser revistas e atualizadas, e as ações ainda pertinentes poderão ser aproveitadas, ajustadas ou substituídas. Desse modo, o desenvolvimento não recomeça a cada ciclo, mas segue como um processo contínuo.

30. Quais são os tipos de aprendizagem que poderão compor o PDI?

As ações de desenvolvimento poderão envolver três tipos de aprendizagem:

- **Aprendizagem prática:** ocorre no próprio trabalho, por meio da realização de atividades, da resolução de problemas reais e da aplicação dos conhecimentos no cotidiano profissional.
- **Aprendizagem social:** ocorre pela interação com outras pessoas, mediante troca de experiências, orientação, observação de colegas, aprendizagem entre pares etc.
- **Aprendizagem formal ou estruturada:** ocorre em atividades organizadas de aprendizagem, como cursos, oficinas, treinamentos, palestras, seminários, congressos e programas de formação. Quando essa opção for selecionada, deverá ser informado também o tipo ou a categoria do curso.

A combinação dessas formas amplia as possibilidades de desenvolvimento e reforça que a aprendizagem profissional pode ocorrer por meio de cursos, que ampliam o repertório de conhecimentos e também pela prática cotidiana e pelas relações estabelecidas no trabalho. São as necessidades de desenvolvimento identificadas no contexto específico do trabalho que deverão definir a escolha do tipo de aprendizagem mais adequado.

31. Como elaborar boas Ações de Desenvolvimento?

As Ações de Desenvolvimento devem ser definidas de forma clara e objetiva, de modo que seja possível compreender *o que se pretende desenvolver, como isso se relaciona ao trabalho e em que período a ação será realizada*. Para isso, devem observar as seguintes características:

- *Propósito claro:* indicar o desenvolvimento que se pretende alcançar.
- *Relação com as necessidades de desenvolvimento:* responder a aspectos identificados na avaliação ou a necessidades relevantes para o desenvolvimento profissional.
- *Aplicação ao trabalho:* considerar a realidade de atuação do servidor e favorecer a aplicação dos aprendizados no trabalho.
- *Alinhamento institucional:* guardar relação com as prioridades da USP e da Unidade/Órgão.
- *Caráter de desenvolvimento:* proporcionar aprendizagem, aperfeiçoamento, ampliação de conhecimentos ou novos desafios profissionais.
- *Prazo definido:* estabelecer um período para realização, possibilitando o acompanhamento ao longo do ciclo.
- *Orientação para o futuro:* contemplar atividades a serem realizadas durante o ciclo de desenvolvimento.

32. O que devo evitar ao propor Ações de Desenvolvimento?

Ao elaborar o PDI, devem ser evitadas ações que:

- Sejam *genéricas ou abstratas*, sem deixar claro o desenvolvimento pretendido;
- Apenas *reproduzam as evidências das competências*, sem indicar como o desenvolvimento ocorrerá;
- Correspondam somente à *execução habitual das atribuições da função*, sem representar uma oportunidade de aprendizagem, aperfeiçoamento ou novo desafio;
- Registrem *atividades já realizadas*, em vez de iniciativas voltadas ao desenvolvimento futuro;
- Sejam formuladas de modo tão amplo que *difícultem seu acompanhamento* ao longo do ciclo.

Quanto mais *clara e contextualizada* for a ação, mais fácil será acompanhá-la e aferir sua contribuição para o desenvolvimento profissional.

33. Quais são as possíveis estratégias de desenvolvimento que podem orientar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual?

O(a) servidor(a) e sua chefia, a partir da reflexão conjunta sobre o resultado das avaliações nas competências e nível de complexidade, poderão definir uma das seguintes estratégias de desenvolvimento:

Focar o desenvolvimento para suprir um conjunto de competências críticas (reforçar o desempenho); ou

Focar o desenvolvimento em uma competência crítica para que o(a) servidor(a) se consolide em sua posição atual; ou
Focar o desenvolvimento para melhor aproveitamento/exposição das competências de destaque do(a) servidor(a); ou
Focar seu desenvolvimento para se preparar para novos desafios.

34. O que são Diálogos de Desenvolvimento?

São conversas estruturadas e periódicas entre a chefia e o servidor, destinadas a refletir sobre o trabalho, reconhecer avanços, compreender dificuldades e construir os próximos passos do desenvolvimento profissional.

Esses diálogos combinam o *feedback*, voltado à compreensão de fatos, comportamentos e resultados já observados, com o *feedforward*, orientado aos desafios futuros, às competências a serem desenvolvidas, aos compromissos do servidor e às condições de apoio a serem oferecidas pela chefia.

Os Diálogos de Desenvolvimento não precisam ficar restritos a reuniões formais nem ao período posterior à avaliação. Podem e devem ocorrer em conversas breves e objetivas ao longo de todo o ciclo.

35. Por que os Diálogos de Desenvolvimento existem e qual é a sua importância?

Os Diálogos de Desenvolvimento existem porque a avaliação, isoladamente, não produz desenvolvimento. Ela oferece um diagnóstico sobre o desempenho, mas essas informações precisam ser compreendidas, discutidas e transformadas em ações de aprendizagem.

Sua importância está em criar um espaço para alinhar expectativas, discutir desafios, reconhecer contribuições, tratar dificuldades e definir compromissos. O servidor participa ativamente do próprio desenvolvimento, enquanto a chefia orienta, acompanha e contribui para criar as condições necessárias à realização das ações.

Desse modo, os diálogos ajudam a transformar a avaliação e o PDI em um processo contínuo de aprendizagem, aplicação no trabalho e desenvolvimento profissional alinhado às necessidades do servidor, da Unidade/Órgão e da USP.

36. Como os Diálogos de Desenvolvimento se relacionam com o PDI?

O PDI registra e organiza as ações enquanto os Diálogos de Desenvolvimento permitem acompanhar sua realização e seus efeitos no trabalho.

Nessas conversas, são analisados o andamento das ações, a aplicação dos aprendizados, os resultados observados, as dificuldades encontradas e os apoios necessários. Com base nesse acompanhamento, poderão ser ajustados a ação, sua finalidade, o prazo ou o tipo de aprendizagem.

Assim, os diálogos conectam o planejamento registrado no PDI à experiência concreta do servidor ao longo do ciclo.