

# GUIA DE DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO

Guia prático para lideranças da Secretaria de Agricultura e  
Abastecimento

Departamento de Recursos Humanos

Fevereiro de 2021



## INTRODUÇÃO

O Diagnóstico de Desempenho define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada servidor, em função das tarefas exercidas, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Este é um processo que serve para pontuar e sistematizar os méritos do profissional avaliado e apontar também onde o serviço pode ser otimizado.

Neste guia você ficará por dentro de como o Diagnóstico de Desenvolvimento deve ser conduzido e dos materiais e legislações utilizados para este instrumento.

Aproveite!

Qualquer dúvida que surgir estamos disponíveis através do e-mail [rhduvidas@agricultura.sp.gov.br](mailto:rhduvidas@agricultura.sp.gov.br).

Michael Cerqueira

Diretor do Departamento de Recursos Humanos

## O QUE É DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO?

Diagnóstico de Desenvolvimento é um instrumento esquematizado na qual as lideranças avaliam seus funcionários, e os funcionários irão se auto avaliar, por meio de competências pré-estabelecidas.

Este diagnóstico tem como principal intuito desenvolver o funcionário avaliado. O indicado é que o instrumento seja aplicado em intervalos anuais.

O Diagnóstico é um instrumento muito importante que pode contribuir ativamente para o desenvolvimento do funcionário. É ideal que todas as equipes apliquem esta avaliação como forma de traçar metas para melhorar ou continuar com o bom trabalho.





## COMO O DIAGNÓSTICO SERÁ FEITO?

O Diagnóstico de Desenvolvimento consiste em dois momentos:

- 1) Preenchimento do formulário de diagnóstico, feito pela liderança e auto avaliação do funcionário;
- 2) Realização do Plano de Ação para Desempenho;

No preenchimento do Formulário de Diagnóstico, **o gestor irá pontuar as competências do funcionário**, de acordo com o desempenho apresentado durante o período, enquanto **o funcionário irá se auto avaliar** através das mesmas questões.

O Plano de Ação para Desenvolvimento poderá ser realizado durante uma **conversa individual**, que irá acontecer após os formulários estarem preenchidos. O gestor e o avaliado poderão **cruzar as informações, definir pontos de desenvolvimento e planejar próximos passos**.

Após a conclusão da conversa e a definição dos próximos passos, o gestor deverá **encaminhar ao Departamento de Recursos Humanos o Plano de Ação para Desenvolvimento**, conforme modelo que será enviado previamente.

## POR QUE O DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO É IMPORTANTE?

O diagnóstico de desenvolvimento deve ser realizado com um objetivo principal: **desenvolver quem está sendo avaliado**. Através deste instrumento será possível que o funcionário avalie seu próprio trabalho, indicando pontos onde acredita que pode melhorar, bem como o líder poderá destacar esses pontos, de forma a **traçar metas a longo prazo**, para que o funcionário desempenhe suas funções com a máxima excelência possível.

Sendo assim, é importante que o diagnóstico de desenvolvimento seja realizado com **seriedade e compromisso com a verdade**. O diagnóstico não trata de pontos negativos, mas sim de pontos que estão abertos para desenvolvimento. Desta forma, tanto o funcionário quanto a liderança devem pontuar cada competência do formulário de acordo com a realidade profissional de quem está sendo avaliado.

Lembre-se: **difícilmente alguém é 100% bom em tudo que faz, da mesma forma que também ninguém é 100% ruim**. Se você avaliar um funcionário com uma nota máxima em uma competência que ele tem um desempenho mediano, você estará atestando que o funcionário deve continuar fazendo o trabalho daquela forma. Ao avaliá-lo com a nota que realmente lhe compete, você pode cobrá-lo futuramente sobre o desenvolvimento.



## FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO

O primeiro momento do diagnóstico é o preenchimento do formulário de avaliação. Nele, o gestor e o funcionário irão encontrar blocos de afirmações divididos pelas competências que estão sendo avaliadas. **O formulário será disponibilizado apenas de maneira virtual.**



Seção 1 de 3

### Formulário de Diagnóstico de Desenvolvimento - Avaliação da Liderança

Prezado(a) Servidor,

Este é o formulário do Diagnóstico de Desenvolvimento onde a liderança irá avaliar o funcionário.

Preencha com atenção todos os campos, de acordo com as orientações da seção. Este formulário ficará disponível até o dia XXX.

Atenciosamente,

Diretoria de Recursos Humanos.

## DIAGNÓSTICO POR COMPETÊNCIAS

O Diagnóstico de Desenvolvimento deve ser baseado nas competências pré-estabelecidas. É necessário que cada funcionário seja avaliado nos parâmetros exigidos para função desempenhada, a fim de que a avaliação seja justa e eficaz para o desenvolvimento.

## DIVISÃO DAS COMPETÊNCIAS

Compromisso Profissional
Responsabilidade e Respeito com a Coisa Pública
Comunicação e Relações Interpessoais
Trabalho em Equipe
Disposição para Desenvolvimento

## PONTUAÇÃO

Cada uma das competências será dividida em blocos de 5 afirmações, nos quais a pontuação deverá ser creditada de acordo com o grau de desempenho do funcionário, seguindo a tabela abaixo:

Pontuação	Grau de desempenho do funcionário
1	Totalmente Insatisfatório
2	Insatisfatório
3	Regular
4	Satisfatório
5	Totalmente Satisfatório

## PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO (PAD)

O Diagnóstico de Desenvolvimento não terá o efeito desejado se o Plano de Ação para Desenvolvimento não acontecer. A conversa individual é o momento mais importante da avaliação, pois é quando o líder e o funcionário poderão tratar sobre as questões abordadas no formulário e estabelecer os próximos passos, traçando metas a longo prazo.

É importante lembrar que essa **não será uma reunião de feedback**. Por mais que seja possível, feedback e avaliação de desempenho não se confundem. No feedback devem ser tratados assuntos pontuais e recentes, enquanto o diagnóstico de desenvolvimento trará **metas e observações a médio e longo prazo, de forma sistematizada**.

Essa conversa tem **cunho mais formal e deve ser realizada dentro do ambiente de trabalho**. Lembre-se que é um momento apropriado para justificar as notas atribuídas e impor metas para melhorias.

Por fim, o PAD deverá ser documentado, em um instrumento onde constará as considerações sobre o desempenho do servidor, **pontos fortes, pontos para melhorias e as propostas de ação para o próximo ciclo de desempenho**. Posteriormente, o documento deverá ser enviado ao DRHU.





## DICAS PARA REALIZAÇÃO DA CONVERSA INDIVIDUAL

- Pré-agende as conversas para que não haja interrupções;
- Escolha um espaço silencioso e reservado do ambiente de trabalho para realizar a conversa;
- Traga anotados os pontos que deseja tratar com o funcionário avaliado, será uma forma mais fácil de conduzir a conversa e evita que algum assunto não seja conversado.
- Use o tempo para tratar de assuntos que realmente importam. Evite distrações e outros temas;
- Anote os pontos mais importantes da reunião e estabeleça as metas para o ano, isso precisará constar no PAD;
- Caso o funcionário não concorde com alguma nota atribuída, explique o motivo da pontuação e mostre onde ele pode melhorar;
- A conversa individual também é um espaço para elogiar, não deixe de fazê-lo!



## E O QUE ACONTECE NO PÓS DIAGNÓSTICO?

É importante que haja um acompanhamento frequente das atividades do funcionário quando o diagnóstico for finalizado, já visando o próximo diagnóstico. Esse acompanhamento serve também para reforçar as metas estabelecidas durante o processo.

Todas estas ações são pensadas para desenvolver o trabalho do servidor. Quando bem orientados, todos tem potencial para dar o seu melhor.



# MUITO OBRIGADO!

Para dúvidas não contempladas neste guia, entre em contato conosco pelo email:

[rhduvidas@agricultura.sp.gov.br](mailto:rhduvidas@agricultura.sp.gov.br)

Estamos à sua disposição!

## Realização:

Secretaria de Agricultura e  
Abastecimento

Gustavo Junqueira  
Secretário

Gabriela Chiste  
Secretária Executiva

Juliana Cardoso  
Chefe de Gabinete

## Coordenação:

Michael Cerqueira

## Elaboração:

David Cordeiro

## Revisão:

Nathalia Paola

