

Aula 01

*Câmara de Campos do Jordão-SP (Aux
Administrativo) Administração (Somente
em PDF)2021 (Pós-Edital)*

Autor:
Stefan Fantini

18 de Julho de 2021

AULA 01 – GESTÃO DE PESSOAS. (GESTÃO DE DESEMPENHO.).

Sumário

Gestão do Desempenho	6
1 – O que é Desempenho?	6
1.1 – Comportamentos que Constituem o Desempenho	8
1.2 – Motivação x Desempenho	8
2 – Gestão do Desempenho.....	10
2.1 – Gestão do Desempenho x Avaliação de Desempenho.....	10
2.2 – Fases da Gestão do Desempenho (Etapas da Gestão do Desempenho).....	11
3 – Avaliação de Desempenho.....	13
3.1 – Dimensões da Avaliação de Desempenho	16
3.2 – Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho	17
3.3 – Objetivos da Avaliação de Desempenho (Benefícios da Avaliação de Desempenho)	22
3.4 – Campos que Influenciam na Avaliação de Desempenho.....	24
3.5 – Critérios e Padrões de Avaliação de Desempenho	27
3.6 – Disfunções da Avaliação de Desempenho	30
3.7 – Quem deve Realizar a Avaliação de Desempenho? (Quem pode avaliar?).....	31
4 – Métodos de Avaliação de Desempenho (Técnicas de Avaliação de Desempenho.....	35
4.1 – Métodos Tradicionais	38
Método das Escalas Gráficas.....	38
Método das Listas de Verificação	44
Método da Escolha Forçada	45



Método das Frases Descritivas.....	49
Método da Pesquisa de Campo	50
Método dos Incidentes Críticos.....	53
Métodos Comparativos (Métodos das Comparações Forçadas)	56
Método da Distribuição Forçada.....	56
Método de Comparação aos Pares (Método da Comparação Binária)	58
Método da Ordenação Simples	60
Métodos Mistos	60
4.2 – Métodos Modernos	62
Avaliação 360° (Feedback 360° / Avaliação Circular / Avaliação em Rede)	62
Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)	66
Método da Avaliação de Competências	69
Método de Avaliação de Competências e Resultados	70
4.3 – Outros Métodos	70
Método das Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento	70
Relatórios Escritos (Avaliação por Escrito / Relatórios de Performance)	71
Método da Observação Direta	71
Método da Avaliação de Resultados.....	72
Método dos Padrões de Trabalho (Método dos Padrões de Desempenho).....	72
Autoavaliação	72
Balanced Scorecard (BSC).....	73
5 – Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)..	76
5.1 – Atitudes Conscientes x Atitudes Inconscientes	80



Resumo Estratégico	87
Questões Comentadas	99
Lista de Questões.....	120
Gabarito	131



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Gestão de pessoas. (Gestão de desempenho.)”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



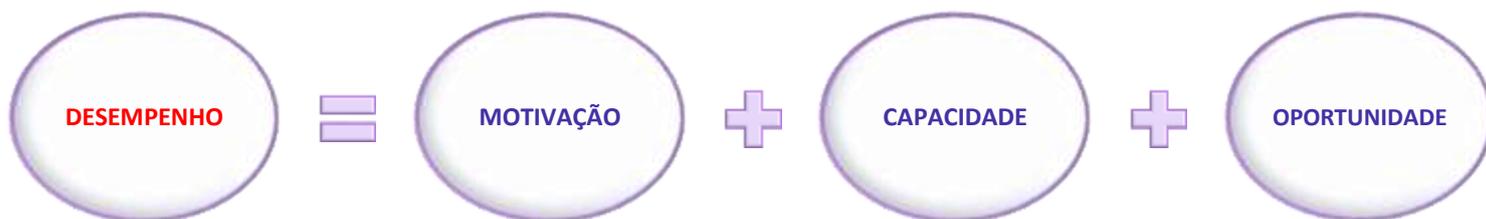
GESTÃO DO DESEMPENHO

1 – O que é Desempenho?

Antes de tudo, é necessário que você saiba o que é **desempenho**. Existem diversas formas de conceituar o desempenho. Veremos, a seguir, os principais conceitos que costumam aparecer nas provas.

De acordo com Robbins¹, o **desempenho** é resultado do tripé **motivação** + **capacidade** (habilidades e inteligência) + **oportunidade** (contexto de trabalho).

Ou seja, para que um bom desempenho seja atingido, é necessário que o funcionário tenha a **capacidade** (habilidades e inteligência) necessária à realização da tarefa, esteja **motivado** para realizar essa tarefa, e encontre a **oportunidade** (contexto de trabalho ideal) para poder utilizar sua capacidade e motivação.



PEGADINHA!

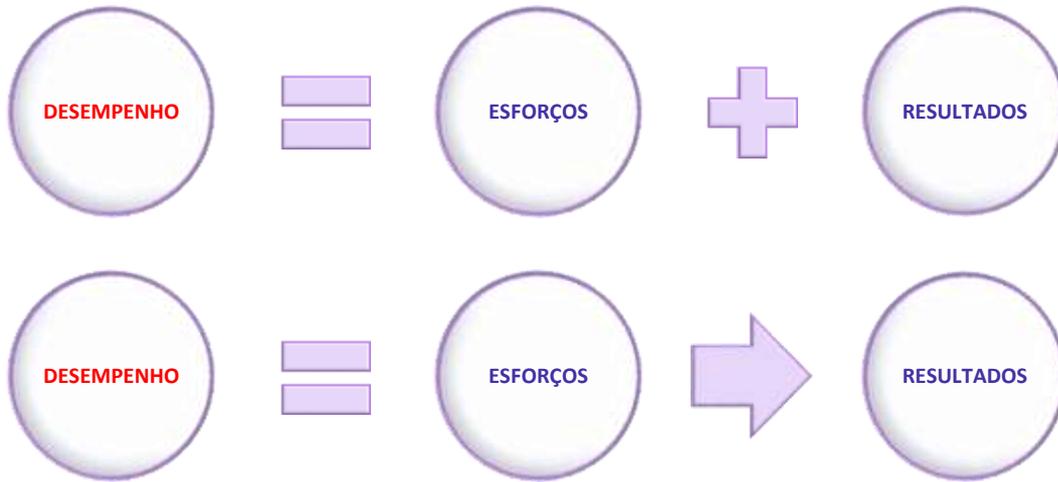
A banca tentará te enganar dizendo que a ~~motivação é suficiente para o bom desempenho~~. Em outras palavras, ela irá dizer que ~~se o indivíduo estiver motivado, consequentemente, conseguirá obter um bom desempenho~~ para o atingimento dos objetivos. **NÃO CAIA NESSA!!!!**

Conforme vimos, o desempenho depende do tripé: motivação + capacidade + oportunidade.

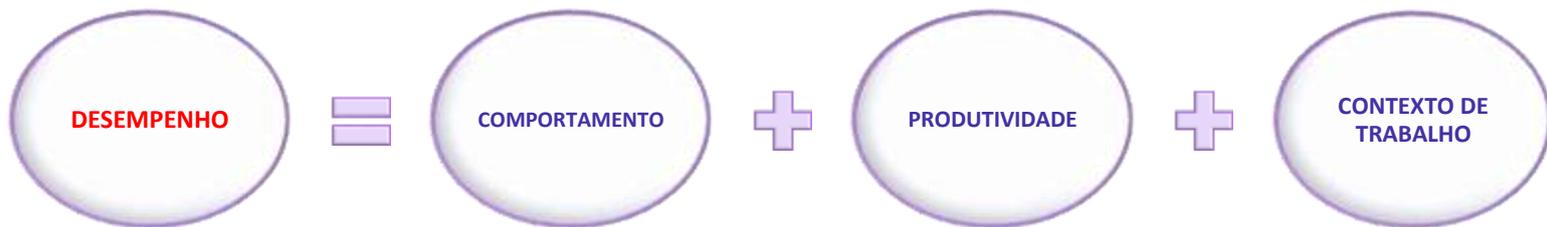
¹ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.150



Desempenho também pode ser entendido como os **esforços** (técnicas de trabalho, habilidades, comprometimento, etc.) que são empreendidos na direção de **resultados** (metas, objetivos, etc.) a serem alcançados. Portanto, **desempenho = esforços + resultados** (ou então, **desempenho = esforços → resultados**).



Por fim, uma terceira visão entende que o **Desempenho** é resultado das variáveis: **comportamento** (inclui as habilidades, motivação e esforços empreendidos pelos indivíduos) + **produtividade** (são os resultados alcançados) + **contexto de trabalho** (oportunidade).



De acordo com Chiavenato², o **desempenho** no cargo é extremamente **contingencial**. Ou seja, o desempenho no cargo **varia de pessoa para pessoa** e **depende de diversos fatores** (tipo de liderança, tipo de tarefa, motivação, etc.) que o influenciam fortemente.

Marras³ explica que o “**desempenho humano** é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘**querer fazer**’, que explicita o **desejo endógeno** de realizar (a **motivação**), e o ‘**saber fazer**’, isto é, a **condição cognitiva e experiencial** que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.”

² CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6ª edição. Barueri, Manole: 2009. p.112

³ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.159



1.1 – Comportamentos que Constituem o Desempenho

De acordo com Robbins, existem **03 comportamentos principais** que constituem o desempenho profissional⁴:

Desempenho de tarefa: Trata-se do desempenho dos **deveres** e **responsabilidades** que **contribuem para a produção** de um bem ou serviço, ou para tarefas administrativas. Esse comportamento inclui a maior parte das atribuições na descrição de um trabalho tradicional.

Cidadania: Tratam-se das ações que contribuem para o **ambiente psicológico** da organização, tais como: ajudar os outros (mesmo quando isso não é exigido), tratar os colegas com respeito, apoiar os objetivos organizacionais, oferecer sugestões construtivas e elogiar o local de trabalho.

Contraproduktividade: São as **ações que prejudicam ativamente** a organização. Tais comportamentos incluem: roubar, danificar as instalações da empresa, faltar ao serviço sem necessidade e comportar-se agressivamente com os colegas.

O autor destaca que a maior parte dos gestores acredita que o bom **desempenho** significa apresentar os dois primeiros comportamentos (**Desempenho de tarefa** e **Cidadania**) e evitar o terceiro comportamento (**contraproduktividade**).

1.2 – Motivação x Desempenho

Vale destacar, ainda, que a relação entre **motivação** e **desempenho** é influenciada por alguns aspectos, também chamados de fatores de mediação.

Nesse sentido, dentre os **fatores de mediação** entre **motivação** e **desempenho** no trabalho, isto é, entre os aspectos que **interferem na relação** entre motivação e desempenho, destacam-se os seguintes:

- sistema de **recompensas** e **punições** da organização;
- **estilo gerencial** utilizado pela organização;
- qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;
- **convergência** entre os **valores organizacionais** e os **valores “pessoais”** do funcionário;

⁴ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp.544-545



- o “**significado**” do trabalho para o funcionário (ou seja, o “**significado**” que o funcionário possui acerca do **trabalho que ele desempenha**).



(CESPE – INMETRO – Analista Executivo - ADAPTADA)

Entende-se por desempenho o direcionamento dos esforços empreendidos em relação aos resultados a serem alcançados, em outras palavras, desempenho consiste na soma de aspectos relativos a esforços e aspectos relativos a resultados.

Comentários:

Perfeito! De fato, o **desempenho** pode ser entendido como os **esforços** que são empreendidos na direção de **resultados** a serem alcançados. Portanto, desempenho = esforços + resultados (ou então, desempenho = esforços → resultados).

Gabarito: correta.

(CESPE – TC-DF – Analista de Administração Pública)

O significado do trabalho, o sistema de recompensas da organização, o estilo gerencial e o ambiente psicossocial de trabalho são aspectos que interferem na relação entre motivação e desempenho humano.

Comentários:

Isso mesmo! Dentre os aspectos que interferem na relação entre motivação e desempenho, destacam-se os seguintes:

- **sistema de recompensas** e punições da organização;
- **estilo gerencial** utilizado pela organização;
- qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;
- convergência entre os valores organizacionais e os valores “pessoais” do funcionário;
- o “**significado**” do trabalho para o funcionário (ou seja, o “**significado**” que o funcionário possui acerca do trabalho que ele desempenha)

Gabarito: correta.



2 – Gestão do Desempenho

2.1 – Gestão do Desempenho x Avaliação de Desempenho

É importante que você saiba que esses termos não são sinônimos.

A **Gestão do Desempenho** é um processo bem mais **abrangente** e que vai muito além da **Avaliação de Desempenho**.

A **Gestão do Desempenho** é um **ciclo** que envolve o **planejamento**, o **monitoramento**, a **avaliação de desempenho** e a **retroação**. Em outras palavras, pode-se dizer que a **Avaliação de Desempenho está contida** “dentro” da **Gestão do Desempenho**. Ou seja, a **Avaliação de Desempenho** é uma das “**etapas**” da **Gestão do Desempenho**.

Nesse sentido, não basta que o trabalho do indivíduo seja avaliado (avaliação do desempenho). É necessário que os indivíduos conheçam os objetivos e metas que devem alcançar, tenham o seu desempenho monitorado, recebam um “feedback” sobre os resultados que eles vêm alcançando (ou seja, sobre o trabalho que estão realizando) e, por fim, tenham o seu desempenho avaliado (através da avaliação de desempenho). Tudo isso com o objetivo de **aprimorar o trabalho do indivíduo**, para que as **metas** e os **objetivos** organizacionais sejam devidamente alcançados (ou seja, para maximizar os resultados organizacionais).

Vejamos cada uma das etapas do “**Ciclo do Desempenho**”:

Planejamento: Trata-se da etapa onde é realizado o “**diagnóstico**” da **situação atual**, e são **estabelecidos os objetivos e as metas** a serem alcançadas (com base nos planos estratégicos definidos pela organização). Além disso, nessa fase também são **definidas e construídas as “medidas” e os “critérios”** que servirão de base para verificar se os trabalhos estão se “aproximando” ou se “distanciando” das metas e dos objetivos estabelecidos.

Acompanhamento: Trata-se da etapa que envolve o **monitoramento** do desempenho. Ou seja, consiste em “observar” o trabalho do funcionário e fornecê-lo um “**feedback**” sobre os resultados que ele vem obtendo. Essa etapa busca, portanto, “orientar” o indivíduo se ele está no caminho correto, e fornecê-lo subsídios (treinamentos, motivação, etc.) para que ele alcance as metas e objetivos definidos. Em outras palavras, trata-se de uma espécie de “avaliação intermediária”.

Avaliação de Desempenho: Trata-se da etapa onde os **resultados obtidos** pelo funcionário serão avaliados, analisados e comparados com os “**resultados esperados**” (metas e objetivos). Em outras palavras, consiste em **mensurar** e **analisar sistematicamente** os resultados obtidos pelos indivíduos.

Retroação (retroalimentação): Trata-se da etapa onde o processo é “**realimentado**” com as informações obtidas (ou seja, com os resultados da avaliação de desempenho).





A **Gestão do Desempenho** buscar **aprimorar o trabalho**, com o objetivo de que as **metas** e os **objetivos** organizacionais sejam alcançados. Em outras palavras, a gestão do desempenho tem por objetivo manter e melhorar o desempenho dos indivíduos da organização.

Além disso, outro dos objetivos da Gestão do Desempenho é **estimular o desenvolvimento dos recursos humanos** da organização.

A **Gestão do Desempenho** é fundamental para que o gestor consiga “visualizar” se a organização está caminhando no sentido do atingimento dos objetivos organizacionais.

2.2 – Fases da Gestão do Desempenho (Etapas da Gestão do Desempenho)

De acordo com Lucena, o processo de **Gestão do Desempenho** é composto por **05 fases**⁵:

1 - Negociação do desempenho: É a primeira fase do processo de gestão do desempenho. Trata-se da fase onde **define-se o desempenho esperado dos indivíduos (traçam-se as “metas”)**, e são especificadas as atribuições, atividades e tarefas que o indivíduo executa.

Para cada tarefa, definem-se **padrões de desempenho específicos**.

⁵LUCENA (1992) apud MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning: 2008. p.47 e PICCININI, Moisés Clemente. *Avaliação de Desempenho dos Colaboradores em Empresas Provedoras de Internet: Aplicação do Conceito de Benchmarking*. UNIVATES, Lajeado: 2018 Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2181/1/2018MoisesClementePiccinini.pdf>



Em outras palavras, negociar o desempenho significa **explicitar as expectativas** em relação à atuação dos indivíduos nos cargos que ocupam.

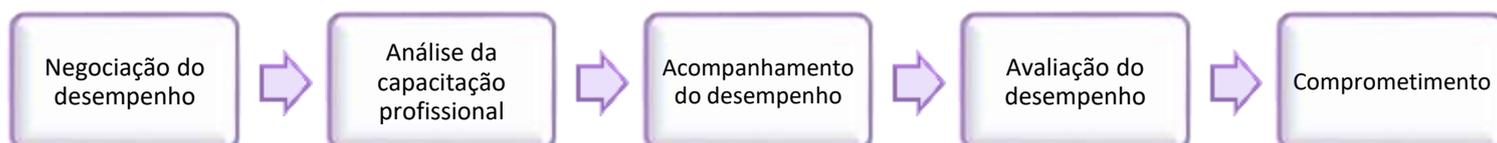
2 - Análise da capacitação profissional: Trata-se de uma fase que é realizada paralelamente à fase 1. Nessa fase, o gestor deve **analisar se os subordinados possuem as qualificações necessárias** ao cumprimento das tarefas. Não se pode exigir do indivíduo um nível de desempenho para o qual ele não possua habilidade para realizar.

3 - Acompanhamento do desempenho: Essa fase acontece na medida em que os trabalhos são realizados. Trata-se da fase em que ocorrem **reuniões periódicas** entre os gestores e os subordinados, com o objetivo de **analisar o andamento dos trabalhos e os resultados** obtidos.

4 – Avaliação do desempenho: Essa é a etapa de **“conclusão” do processo**. Trata-se da fase onde o gestor constrói o seu entendimento sobre o desempenho dos indivíduos. Com base nas metas estabelecidas na fase 1, e com base nas informações levantadas nas fases anteriores, o gestor realiza o seu **“parecer final”** sobre o desempenho dos indivíduos.

Nessa fase **não existem “expectativas” e nem “surpresas”**, pois os aspectos referentes ao desempenho já foram amplamente reconhecidos e discutidos nas fases anteriores.

5 - Comprometimento: O comprometimento consiste no resultado da **aprovação**, da **aceitação** e do **empenho** dos indivíduos em aderirem a algo que foi considerado necessário e construtivo (ou seja, algo que é considerado de suma importância).



(FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

Um processo de gestão do desempenho deve abranger cinco fases:

a) definição dos índices de produtividade, definição dos padrões de qualidade, definição das métricas, comparação com os resultados apresentados e definição de ações de recursos humanos.



b) definição do formulário de avaliação de desempenho, treinamento dos gestores, entrevista de feedback, elaboração do plano de desenvolvimento e atribuição de notas.

c) valiação das atribuições, definição da capacitação profissional, estabelecimento de metas, divulgação das metas e sua avaliação.

d) negociação do desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, avaliação dos resultados e comprometimento.

e) definição dos objetivos estratégicos, análise do perfil dos colaboradores, definição das oportunidades de desenvolvimento, aplicação de ações de treinamento e verificação dos resultados.

Comentários:

O processo de Gestão do Desempenho é composto por 05 fases:

- 1 - **Negociação do desempenho**
- 2 - **Análise da capacitação profissional**
- 3 - **Acompanhamento do desempenho**
- 4 - **Avaliação do desempenho**
- 5 - **Comprometimento**

O gabarito é a letra D.

3 – Avaliação de Desempenho

Conforme vimos, a **Avaliação de Desempenho** é uma das “etapas” da Gestão do Desempenho.

A avaliação do desempenho também é conhecida como avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação do mérito, ou avaliação de eficiência individual ou grupal.

De acordo com Chiavenato, a **Avaliação de Desempenho** “é uma **apreciação sistemática** do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu **potencial de desenvolvimento**. Toda avaliação é um processo para **julgar ou estimular o valor**, a **excelência** e as **qualidades** de uma pessoa.”

Em outras palavras, a **Avaliação de Desempenho** consiste em **analisar** e **mensurar sistematicamente** o desempenho de cada um dos indivíduos (ou grupos) da organização.



De acordo com Marras⁶, a “**avaliação de desempenho** (AD) é um **instrumento gerencial** que permite ao administrador **mensurar os resultados obtidos** por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).”



Chiavenato reúne alguns conceitos de Avaliação de Desempenho na visão de renomados autores. Vejamos:

Avaliação do desempenho é o processo que **mede o desempenho** do funcionário e configura o **grau em que ele alcança os requisitos** do seu trabalho.⁷

Avaliação do desempenho é o processo de **rever a atividade produtiva** passada para **avaliar a contribuição das pessoas** para o **alcance dos objetivos** da organização.⁸

Avaliação do desempenho é a **identificação**, a **mensuração** e a **administração** do desempenho humano nas organizações. A **identificação** se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A **mensuração** é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. A **administração** é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, **deve estar orientada para o futuro** para poder **alcançar todo o potencial humano** da organização.⁹

Avaliação do desempenho é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos **avaliam as competências individuais** de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu **desempenho e competências individuais** para a sua **melhoria contínua**.¹⁰

⁶ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.159

⁷ MILKOVICH e BOUDREAU (1994) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.210-211

⁸ CERTO (1994) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.210-211

⁹ GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN e CARDY *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.210-211

¹⁰ MILKOVICH e BOUDREAU (1994) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.210-211





A **avaliação de desempenho** consiste em um **instrumento gerencial de análise e mensuração sistemática do desempenho** dos indivíduos, que permite identificar se os indivíduos estão **atingindo as metas e objetivos** esperados.

Em outras palavras, é um instrumento que permite avaliar e **medir a “contribuição”** de cada indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Vilas Boas e Andrade¹¹ explicam que a **avaliação de desempenho** “deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, mas também o **alcance de metas e objetivos**, deve concentrar-se em uma **análise objetiva** do desempenho e **não** em uma avaliação **subjetiva de hábitos pessoais**; deve ser **aceita tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado** e ser utilizada para **melhorar a produtividade** do indivíduo dentro da organização.”



A Avaliação de Desempenho **não** tem por objetivo avaliar a **personalidade (hábitos pessoais subjetivos)** do funcionário!

A Avaliação de Desempenho **tem por objetivo** avaliar o **desempenho** do indivíduo. Ou seja, avaliar o **comportamento** do indivíduo no ambiente de trabalho, para verificar se esse comportamento está gerando **resultados positivos (desempenho bom)** ou **resultados negativos (desempenho ruim)**.

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento que permite à organização **identificar problemas** de “adequação” da pessoa ao cargo que ocupa, ou então localizar problemas de “identificação” da pessoa com a organização, ou, ainda, identificar problemas relativos à liderança ou à supervisão. Identificando tais problemas, a organização pode estabelecer políticas e programas para minimizá-los ou eliminá-los.

A avaliação de desempenho é, portanto, uma importante ferramenta para **reduzir problemas, aprimorar a qualidade do trabalho**, bem como **melhorar a qualidade de vida nas organizações**.

¹¹ VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.



3.1 – Dimensões da Avaliação de Desempenho

De acordo com Dutra, a avaliação de desempenho divide-se em **03 dimensões**, as quais **interagem entre si** e devem ser **avaliadas de forma diferente** e em **momentos diferentes**. São elas¹²:

Desenvolvimento: É a dimensão **mais importante**. Trata-se da dimensão que define quais **“desafios” devem ser dados** aos indivíduos, e indica qual a **“expectativa” que se espera dele**. Em outras palavras, trata-se da capacidade do indivíduo de lidar com atividades, levando em consideração a complexidade das tarefas e a capacidade do indivíduo.

É nessa dimensão que o indivíduo atinge a capacidade de atuar em determinado **“nível de complexidade”**. Em outras palavras, está relacionado ao **“alcance” de um nível cada vez mais “elevado”** de complexidade de tarefas.

Para Dutra, a melhor forma de medir essa dimensão é por meio da **“escala de complexidade”**. Essa medição deve ser realizada pelo próprio indivíduo, juntamente com sua chefia (imediate e mediata).

Esforço: Essa dimensão está relacionada à **motivação** e às **condições oferecidas** pela organização. Para Dutra, o **esforço é contingencial**, ou seja: não há como garantir que o indivíduo que é esforçado **“atualmente”**, continuará se esforçando **“futuramente”**.

Comportamento: Para Dutra, essa dimensão deve ser trabalhada de forma **“separada”** das demais dimensões, tendo em vista que essa dimensão poderá (ou não) **afetar** o **desenvolvimento** e o **esforço** do indivíduo. Dutra destaca que o comportamento interfere no **ambiente de trabalho**, e é uma dimensão mais **“fácil”** de ser **avaliada** e mais **“fácil”** de **realizar ações que ajudem os indivíduos a reverem** seus comportamentos.

Em outras palavras, o comportamento são as **“ações”** que os indivíduos realizam e demonstram no ambiente de trabalho.



¹² DUTRA (2001) apud FILENGA, Douglas. MOURAS, Valéria Feitosa. RAMA, Ana L. Franzoni. **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas**. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.





(CESPE – BACEN – Técnico)

Segundo Dutra (2002), o desempenho de uma pessoa divide-se em três dimensões — desenvolvimento, esforço e comportamento —, que interagem entre si e que devem ser avaliadas de maneiras diferenciadas.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta!

Gabarito: correta.

3.2 – Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

De acordo com os Vilas Boas e Andrade¹³, a **avaliação de desempenho** “tem **várias aplicações e propósitos**, e deve ser vista como uma **fonte integradora das práticas de gestão de pessoas**. A avaliação deve servir de **subsídio para os demais subsistemas de gestão de pessoas**, tais como **recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira e treinamento e desenvolvimento.**”

Ou seja, os resultados obtidos com a avaliação de desempenho são utilizados para subsidiar o gestor em diversos outros processos da organização. Por exemplo:

- Auxilia o gestor a tomar decisões em relação a **promoções, aumento salariais, transferências** de funcionários e, muitas vezes, **demissões** de funcionários.
- Auxilia o gestor na elaboração e fornecimento de programas de **treinamento e desenvolvimento**.
- Auxilia o gestor na elaboração de **programas de carreira**.
- Auxilia o gestor no **recrutamento e seleção** de funcionários.

¹³ VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.





Os objetivos principais da avaliação de desempenho são **fornecer informações** com o objetivo de **desenvolver os indivíduos** e **aprimorar os resultados**. Contudo, **eventualmente**, os resultados da avaliação de desempenho podem desencadear a **demissão** dos funcionários.

Ou seja, o objetivo da avaliação de desempenho não é “demitir” os piores funcionários.

Contudo, embora a **demissão** de funcionários **não seja seu principal objetivo**, os **resultados de um processo de avaliação de desempenho podem servir de subsídio à demissão de funcionários**.

Marras, por sua vez, destaca que a avaliação de desempenho é um importante instrumento para a **administração** e o **desenvolvimento dos recursos humanos** da organização. Segundo o autor¹⁴, a “avaliação de desempenho foi criada basicamente para **acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados** durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu **nível de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)**. Era por meio desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de **treinamento** e **desenvolvimento** e mensuravam o **atingimento dos resultados** desses programas.”

De acordo com Chiavenato, a avaliação de desempenho faz parte do “subsistema de **aplicação de recursos humanos**”. Ou seja, a avaliação de desempenho pode ser considerada um **processo de aplicar** de pessoas.



De acordo com Chiavenato, os **06 processos básicos** da Gestão de Pessoas são os seguintes¹⁵:

Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem **recrutamento** e **seleção** de pessoas.

¹⁴ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.160

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.13-14



Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem **desenho organizacional** e **desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho**.

Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem **recompensas, remuneração e benefícios**, e serviços sociais.

Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve **treinamento e desenvolvimento** das pessoas, **gestão do conhecimento** e **gestão de competências**, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem **administração da cultura** organizacional, **clima**, disciplina, **higiene, segurança** e **qualidade de vida** e manutenção de relações sindicais.

Processos de monitorar pessoas: utilizados para **acompanhar e controlar** as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Conforme se observa, Chiavenato considera a **avaliação de desempenho** como um **processo de aplicar pessoas**.

Contudo, conforme vimos, a **avaliação de desempenho** também tem **diversos outros propósitos** e aplicações **dentro dos outros processos da gestão de pessoas** (ou seja, não está limitada ao “processo de aplicar pessoas”). Nesse sentido, entre os propósitos e aplicações da avaliação de desempenho (em cada um dos 06 processos de gestão de pessoas) podem-se citar:

Agregar Pessoas: Por exemplo: com base na avaliação de desempenho, a organização pode identificar suas fraquezas e buscar agregar novas pessoas que supram as necessidades organizacionais. Ou seja, a avaliação de desempenho serve como base para o **recrutamento e seleção** de pessoas.

Aplicar Pessoas: Por exemplo: através da avaliação de desempenho a organização pode identificar se as pessoas estão inseridas em cargos condizentes com as suas capacidades, se os indivíduos estão **integrados** com seus cargos e se os indivíduos se **identificam** com seus cargos. Além disso, a organização pode **desenhar novos cargos, orientar os funcionários** etc.



Recompensar Pessoas: Por exemplo: a organização pode utilizar os resultados da avaliação de desempenho para **recompensar** os indivíduos que atingiram bons desempenhos. Essa é uma maneira da organização **reforçar os resultados positivos**.

Desenvolver Pessoas: Por exemplo: baseado na avaliação de desempenho, pode-se identificar os pontos **fortes** e **fracos** dos indivíduos, buscando-se, com isso, **desenvolver as potencialidades** dos indivíduos.

Manter Pessoas: Por exemplo: através da avaliação de desempenho a organização pode administrar a cultura e o clima organizacional, ou então alterar a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, **buscando manter os recursos humanos** na organização.

Monitorar Pessoas: Por exemplo: por meio da avaliação de desempenho a organização pode **controlar** e **monitorar** as **atividades** e os **resultados** dos indivíduos



(FGV – COMPEA – Analista de Gestão - 2018)

Interessada em verificar o desempenho dos ocupantes de cada cargo, a gestora de Recursos Humanos, decidiu realizar uma avaliação 360 graus, processo que possibilita a obtenção de uma opinião múltipla sobre cada colaborador.

Com base nos processos típicos da gestão de pessoas, a ação da gestora representa um processo de

- a) monitorar pessoas.
- b) agregar pessoas.
- c) aplicar pessoas.
- d) manter pessoas.
- e) desenvolver pessoas.

Comentários:

A Avaliação 360 graus é um método de Avaliação de Desempenho (estudaremos sobre esse método a seguir).

Conforme vimos, para Chiavenato, a Avaliação de Desempenho é um processo de **aplicar pessoas**.



O gabarito é a letra C.

(ESAF – MF – Analista de Finanças e Controle)

A Gestão de Pessoas envolve e integra seis processos organizacionais vinculados entre si e utilizados de forma sistêmica. O processo de aplicar pessoas está relacionado a:

- a) Remuneração, Sistemas de Informações Gerenciais e Seleção.
- b) Desenho de Cargos e Avaliação de Desempenho.
- c) Disciplina, Treinamento e Remuneração.
- d) Recrutamento e Treinamento.
- e) Mudanças e Comunicações.

Comentários:

Os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e **desenho de cargos**, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e **avaliação do desempenho**.

O gabarito é a letra B.

(QUADRIX – SERPRO – Analista)

O valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas é o que aqui denominamos de gestão do desempenho humano. Referindo-se à avaliação do desempenho humano, aponte a opção que contenha as aplicações e propósitos dos processos de aplicar pessoas.

- a) Indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização.
- b) Indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais os colaboradores que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento.
- c) Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
- d) Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento.
- e) Proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos, tarefas e competências.



Comentários:

No que se refere ao processo de aplicar pessoas, a avaliação de desempenho tem como aplicações e propósitos, por exemplo, identificar se as pessoas estão **inseridas em cargos condizentes com as suas capacidades**, se os **indivíduos estão integrados com seus cargos** e se os **indivíduos se identificam com seus cargos**. Além disso, a organização pode desenhar novos cargos, orientar os funcionários etc.

O gabarito é a letra E.

3.3 - Objetivos da Avaliação de Desempenho (Benefícios da Avaliação de Desempenho)

Vejamos, a seguir, alguns dos **objetivos** (ou **benefícios**) da avaliação de desempenho¹⁶:

- Definir o **grau de "contribuição"** do indivíduo (ou dos grupos) para os resultados da organização.
- Fornecer **feedback** aos funcionários sobre os seus trabalhos e resultados.
- **Identificar** se os **funcionários** precisam de **aperfeiçoamento**, **treinamento** ou **reciclagem**.
- Servir como subsídio ao processo de **treinamento e desenvolvimento**.
- Facilitar o **autodesenvolvimento** e **autoconhecimento** dos funcionários.
- **Esclarecer aos funcionários** o que a organização espera de seus trabalhos (ou seja, **diminuir as incertezas**).
- Auxiliar os gestores na **tomada de decisões**.
- Subsidiar programas de **recrutamento** e **seleção**.
- Servir como subsídio para **promoções**, **umentos salariais**, **transferências** e até mesmo **demissões**.
- Subsidiar **programas de meritocracia**.
- Permitir uma **maior comunicação** entre **gestores** e **subordinados**.

¹⁶ Baseado especialmente nas ideias de MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.160



- **Reforçar os resultados positivos.**
- Permitir **descobrir “novos talentos”** na organização.
- Fornecer **meios objetivos de avaliação.**



(IBFC – EBSEH – Analista Administrativo)

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. Leia abaixo as sentenças sobre avaliação de desempenho (AD) e assinale a alternativa correta:

I. A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades).

II. Entre as diversas utilidades encontradas na avaliação de desempenho destacamos: identificar empregados que precisam de aprimoramento, definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa, descobrir novos talentos, facilitar o auto desenvolvimento.

III. Fornecer feedback aos empregados e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências, são algumas utilidades do instrumento de avaliação de desempenho.

- a) A afirmativa I está incorreta e as afirmativas II e III estão corretas.
- b) A afirmativa II está incorreta e as afirmativas I e III estão corretas.
- c) A afirmativa III está incorreta e as afirmativas I e II estão corretas.
- d) Todas as afirmativas estão corretas.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, de acordo com Marras¹⁷, a “**avaliação de desempenho** (AD) é um **instrumento gerencial** que permite ao administrador **mensurar os resultados obtidos** por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).”

¹⁷ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.159



A **segunda** e a **terceira assertivas** estão corretas. Vejamos alguns dos objetivos da avaliação de desempenho¹⁸:

- Definir o grau de “contribuição” do indivíduo (ou dos grupos) para os resultados da organização.
- Fornecer feedback aos funcionários sobre os seus trabalhos e resultados.
- Identificar se os funcionários precisam de aperfeiçoamento, treinamento ou reciclagem.
- Servir como subsídio ao processo de treinamento e desenvolvimento.
- Facilitar o autodesenvolvimento e autoconhecimento dos funcionários.
- Esclarecer aos funcionários o que a organização espera de seus trabalhos (ou seja, diminuir as incertezas).
- Auxiliar os gestores na tomada de decisões.
- Subsidiar programas de recrutamento e seleção.
- Servir como subsídio para promoções, aumentos salariais, transferências e até mesmo demissões.
- Subsidiar programas de meritocracia.
- Permitir uma maior comunicação entre gestores e subordinados.
- Reforçar os resultados positivos.
- Permitir descobrir “novos talentos” na organização.
- Fornecer meios objetivos de avaliação.

O gabarito é a letra D.

3.4 – Campos que Influenciam na Avaliação de Desempenho

Existem 03 campos que exercem forte **influência para a obtenção de resultados positivos** em um processo de avaliação de desempenho. Em outras palavras, existem 03 campos que são necessários para que a **avaliação de desempenho seja eficaz**. Sem esses campos, há um sério risco de que a avaliação de desempenho seja comprometida.

Vejamos quais são esses **03 campos (ou variáveis)**:

O Querer e o Saber (Variável Volitiva): o avaliador precisa **querer** realizar a avaliação de desempenho e precisa **querer** realizá-la com imparcialidade. Além disso, é necessário que o **avaliador** tenha o conhecimento (**saber**) das técnicas e dos possíveis erros/vieses e armadilhas que podem ocorrer em um processo de avaliação.

As Metas (Variável Teleológica): trata-se do ponto-chave da avaliação de desempenho. Toda avaliação de desempenho é realizada com **objetivos** específicos. Ou seja, cada

¹⁸ Baseado especialmente nas ideias de MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.160



avaliação de desempenho possui **objetivos** e **metas** que devem ser alcançados com o resultado daquela avaliação. Em outras palavras, se refere aos **objetivos** (principais e secundários) **da avaliação de desempenho**.

As Possibilidades (Variável de Infraestrutura): se refere a todos os **instrumentos necessários** à realização da avaliação de desempenho. Ou seja, é necessário que o **avaliador** disponha dos **instrumentos e recursos necessários** para que a avaliação de desempenho seja eficaz e apresente um resultado positivo. Em outras palavras, trata-se da **infraestrutura necessária** à realização do processo de avaliação de desempenho. Por exemplo: computadores, formulários, ambiente de trabalho adequado, apoio da cúpula, etc.)

Perceba que são campos (variáveis) relacionados ao **processo de avaliação em si** (ou seja, relacionados às habilidades do **avaliador**, aos **objetivos** da avaliação, e à **infraestrutura** necessária para a avaliação de desempenho.)

De forma diferente, Marras destaca que existem **05 variáveis (campos de influência)** que influenciam uma avaliação de desempenho. Ou seja, para Marras, a obtenção de **resultados positivos** em processo de avaliação depende de 05 variáveis¹⁹:

Variável Volitiva: Trata-se da variável que indica se o indivíduo **avaliado deseja realmente fazer** aquela tarefa. Ou seja, está relacionada à **motivação**.

Variável teleológica: Trata-se da variável que define “**o que**” fazer e “**como**” fazer. Ou seja, o indivíduo **avaliado** deve saber o que ele deve fazer e como a atividade deve ser realizada.

Variável cognitiva: Trata-se da variável que determina se o indivíduo **avaliado possui o conhecimento necessário** para executar a tarefa como se deseja.

Variável tecnológica: Trata-se de uma variável indispensável para que o **funcionário** consiga **alcançar o máximo de sua eficiência**.

Variável compensatória: Refere-se à expectativa do **trabalhador** em receber uma **recompensa** (financeira ou não financeira) pelos resultados atingidos.

Perceba que, para Marras, as 05 variáveis estão relacionadas ao **funcionário “avaliado”**.

¹⁹ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. pp.166-167





(FCC – METRÔ-SP – Analista - Administração)

No processo de avaliação de desempenho é possível identificar três campos influentes para a obtenção de resultados positivos: o querer e o saber; as metas; as possibilidades.

Analise:

I. O campo do querer e do saber carrega consigo a variável volitiva e, nesse particular, o avaliador precisa querer avaliar com imparcialidade.

II. O campo das metas é representada pela variável teleológica, que diz respeito aos objetivos principais e secundários da avaliação de desempenho.

III. No campo das possibilidades, no processo de avaliação de desempenho, o avaliador aplica apenas tecnologias computacionais modernas.

IV. No campo do saber, o avaliador trabalha com as informações obtidas no programa de avaliação de desempenho, conhece as armadilhas e domina as técnicas envolvidas no processo avaliativo.

É correto o que consta APENAS em

- a) I e IV.
- b) I, II e III.
- c) II, III e IV.
- d) II e IV.
- e) I, II e IV.

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas.

A **primeira assertiva** está correta. Isso mesmo! No campo do Querer e do Saber (Variável Volitiva), o avaliador precisa **querer realizar** a avaliação de desempenho e precisa **querer realizá-la com imparcialidade**. Além disso, é necessário que o avaliador tenha o conhecimento (saber) das técnicas e dos possíveis erros/vieses que podem ocorrer em um processo de avaliação.



A **segunda assertiva** está correta. De fato, o campo das Metas (Variável Teleológica) trata-se do ponto-chave da avaliação de desempenho. Toda avaliação de desempenho é realizada com objetivos específicos. Ou seja, cada avaliação de desempenho possui objetivos e metas que devem ser alcançados com o resultado daquela avaliação. Em outras palavras, se refere aos **objetivos (principais e secundários) da avaliação de desempenho**.

A **terceira assertiva** está errada. Nada disso! O campo das Possibilidades (Variável de Infraestrutura) se refere a **todos os instrumentos necessários** à realização da avaliação de desempenho. Ou seja, é necessário que o avaliador disponha dos instrumentos e recursos necessários para que a avaliação de desempenho seja eficaz e apresente um resultado positivo. Em outras palavras, trata-se da infraestrutura necessária à realização do processo de avaliação de desempenho. Por exemplo: computadores, formulários, ambiente de trabalho adequado, apoio da cúpula, etc.) Portanto, a assertiva peca ao dizer que nesse campo o avaliador aplica “apenas tecnologias computacionais modernas”, uma vez que, nesse campo, também estão incluídos outros instrumentos que não se referem a “tecnologias computacionais modernas”.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo! No campo do Querer e do Saber (Variável Volitiva), o avaliador precisa querer realizar a avaliação de desempenho e precisa querer realizá-la com imparcialidade. Além disso, é necessário que o avaliador tenha **o conhecimento (saber) das técnicas e dos possíveis erros/vieses e armadilhas que podem ocorrer em um processo de avaliação**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – METRÔ-SP – Analista – Administração - Adaptada)

Tratando-se de avaliação de desempenho, considere: Identificam-se três campos influentes para a obtenção de resultados positivos: o querer e o saber, que possui a variável volitiva; as metas, que possuem a variável teleológica; e as possibilidades, que possuem a variável de infraestrutura.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva está correta!

Gabarito: correta.

3.5 – Critérios e Padrões de Avaliação de Desempenho

Os **critérios de avaliação** de desempenho devem ser **objetivos** e **claros**. Os indivíduos avaliados devem compreender de que maneira estão sendo avaliados, e o que está sendo considerado em sua avaliação de desempenho.



Nesse sentido, os **padrões de desempenho** servem para que os gestores/avaliadores possam **comunicar aos funcionários**, de maneira precisa, quais são os critérios de avaliação (qualitativos e quantitativos) que estão sendo utilizados na avaliação de desempenho.²⁰

De acordo com Bohlander, **04 aspectos** devem ser levados em consideração quando do **estabelecimento dos padrões de desempenho**²¹:

Relevância Estratégica: se refere à extensão com que os padrões de desempenho **se relacionam** com os **objetivos estratégicos** da organização.

Deficiência de Critério: se refere à extensão com que os padrões de desempenho **conseguem captar todas as responsabilidades** do funcionário avaliado que estão relacionadas ao desempenho “esperado”. Ou seja, os padrões não podem focar em apenas um único critério. Quando os padrões de desempenho focam em apenas um critério (por exemplo: produtividade), excluindo outros critérios importantes (por exemplo: relacionamento com clientes), pode-se dizer que o sistema de avaliação está apresentando Deficiência de Critério.

Contaminação de Critério: os **fatores que “fogem” ao controle do funcionário**, não podem influenciar o seu desempenho. Portanto, quando os fatores que não estão sob o controle do funcionário influenciam a sua avaliação de desempenho, pode-se dizer que os critérios de avaliação estão contaminados.

Por exemplo: Uma empresa tem 10 funcionários no departamento de edição de vídeos. Contudo, o gerente do departamento conseguiu comprar apenas 06 novos computadores de última geração para o setor. Sendo assim, 04 funcionários terão que continuar usando os computadores antigos. Portanto, os funcionários que estão utilizando os computadores antigos (ultrapassados) não podem ser comparados com seus colegas de trabalho que estão utilizando os computadores novos de última geração que foram comprados.

Confiabilidade: se refere à **consistência (estabilidade)** de um padrão de desempenho. Ou seja, indica se as medidas estão se mantendo **consistentes** entre os **diversos avaliadores ao longo do tempo**. Além disso, é necessário que o padrão de desempenho seja capaz de **medir com exatidão** o desempenho “esperado” do indivíduo.

²⁰ RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

²¹ BOHLANDER, George W. SCOTT, A. Snell. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução da 16ª edição norte-americana. São Paulo, Cengage: 2015. pp. 313.314





(VUNESP – Prefeitura de Campinas-SP – Analista – 2019 - ADAPTADA)

Os padrões pelos quais um determinado desempenho será avaliado devem ser definidos com clareza. Esses padrões devem basear-se nas atividades e responsabilidades do cargo. Há quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho: relevância estratégica (buscar atender os objetivos estratégicos da organização), deficiência de critério (abrange todos os pontos relacionados aos resultados esperados do desempenho eficaz do empregado), contaminação de critério (evitar penalizar o empregado por situações externas que não estejam sob o seu controle) e confiabilidade (o indicador deve medir com exatidão o que se espera do desempenho do empregado).

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva Perfeita!

Gabarito: correta.

(FGV – FRIOCRUZ – Analista)

Os padrões pelos quais o desempenho do empregado será avaliado devem ser estabelecidos com clareza e comunicados ao empregado, antes da avaliação, para que ele tenha conhecimento dos níveis esperados de desempenho. Para o estabelecimento de padrões de desempenho devem-se considerar quatro aspectos básicos. Se ao avaliar dois empregados da área de produção, a avaliação é afetada porque um trabalha com uma máquina mais nova do que o outro, podemos afirmar que:

- a) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Deficiência de Critério, que é medido pela correlação de dois conjuntos de classificação feitos por um único avaliador ou por dois avaliadores diferentes.
- b) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Contaminação de Critério, que se expressa em fatores que fogem ao controle do empregado e podem influenciar seu desempenho.
- c) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Confiabilidade, que é medido pela consistência do padrão e pela extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo.
- d) existe na avaliação realizada o critério básico de Relevância Estratégica, que se refere à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização.



e) existe na avaliação realizada o critério básico de Deficiência de Critério, que se refere à extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do empregado.

Comentários:

O enunciado trouxe um exemplo da existência de **Contaminação de Critério**. Ou seja, fatores que “fogem” ao controle do funcionário estão influenciando a sua avaliação de desempenho.

O gabarito é a letra B.

3.6 – Disfunções da Avaliação de Desempenho

Algumas vezes, a avaliação de desempenho pode se transformar em uma **desvantagem**. Dentre as principais disfunções (desvantagens) que podem decorrer da avaliação de desempenho podem-se citar:

Utilização de critérios irrelevantes: muitas vezes, os processos de avaliação de desempenho acabam levando em consideração aspectos irrelevantes, que não agregam qualquer valor à avaliação de desempenho. Por exemplo: o avaliador leva em consideração a cor da roupa que o funcionário está vestindo para trabalhar.

Ênfase em punições: quando as avaliações de desempenho começam a ser utilizadas preponderantemente como critério para punições (por exemplo: para demissões, suspensões ou advertências), os indivíduos passam a repudiar a avaliação de desempenho, e tendem a burlar o processo. Ou seja, os indivíduos avaliados, ao invés de identificarem suas falhas e buscarem aprimorá-las, irão começar a “esconder” suas falhas para não serem punidos.

Foco excessivo no processo (A avaliação de desempenho vira um “fim”): muitas vezes, o processo de avaliação de desempenho possui tantas etapas e tantos papéis a serem preenchidos (torna-se um processo tão burocratizado), que o foco deixa ser o avaliado (e o seu desempenho) e passa a ser o próprio “processo” de avaliação. A avaliação de desempenho se torna um “fim” (em vez de ser um “meio”).

Injustiça ou parcialidade nos critérios de avaliação: quando os indivíduos percebem que o processo de avaliação está sendo injusto ou “parcial/tendencioso”, tendem a não contribuir ou colaborar com o processo de avaliação. Por exemplo: o indivíduo percebe que o avaliador está querendo prejudicá-lo por conta de sua opinião política; ou então, percebe que o avaliador está avaliando o seu colega de uma maneira mais favorável (pois ambos são amigos de infância).



3.7 – Quem deve Realizar a Avaliação de Desempenho? (Quem pode avaliar?)

Você deve estar se perguntando: “OK, Stefan! Já entendi o que é avaliação de desempenho e para o que ela serve. Mas, quem deve avaliar o desempenho dos funcionários?”. Ou seja, “quem pode realizar a avaliação de desempenho dos funcionários?”

A avaliação de desempenho, meu amigo, pode ser realizada por diversos “indivíduos” diferentes. Ou seja, diversos “atores” podem assumir a posição de “avaliador de desempenho”.

Vejamos, a seguir, algumas das possibilidades que existem:

Autoavaliação: Aqui, a avaliação é realizada pelo próprio funcionário. Ou seja, **o funcionário avalia o seu próprio desempenho**. Para isso, é necessário que existam alguns “padrões” ou critérios “pré-estabelecidos” pela organização, com o objetivo de evitar a “subjetividade” durante o processo.

Esse é um método de avaliação bem importante e interessante, pois funciona como uma forma de manter os indivíduos constantemente conscientes dos objetivos e metas organizacionais, bem como de sua “performance” para alcançá-los.

Além disso, esse tipo de avaliação permite que o funcionário conheça quais são suas deficiências e carências, e busque aprimorá-las.

Por um lado, esse tipo de avaliação facilita a “aceitação” dos resultados (ou seja, como é o próprio funcionário que avalia o seu próprio desempenho, ele tende a concordar e aceitar os resultados e buscar aprimorar as suas deficiências). Contudo, por outro lado, os indivíduos tendem a não querer “enxergarem” as suas deficiências, o que acaba prejudicando a avaliação.

Avaliação realizada pelo gestor (gerente / líder): Aqui, quem avalia o desempenho dos funcionários é o **gestor**. O gestor (ou gerente), assessorado pela área de RH da organização, estabelece os meios e os critérios para avaliar os seus subordinados. Ou seja, a área de RH funciona como um **staff** para construir e acompanhar o sistema de avaliação, enquanto o gerente mantém a sua autoridade de **linha** para avaliar cada subordinado. Isso permite que cada gerente seja, de fato, o “gestor” de sua equipe.

Avaliação realizada pelo “indivíduo avaliado” juntamente com o gestor (Avaliação Interativa): Aqui, o “subordinado avaliado” e o **gestor, conjuntamente**, realizam a avaliação de desempenho. O gestor funciona como uma espécie de guia e orientador. O subordinado, por sua vez, avalia o seu próprio desempenho baseado no feedback fornecido pelo seu gestor. Ou seja, é uma espécie de “**autoavaliação**” que conta com a **participação do gestor**. O gestor observa a “autoavaliação” e fornece um feedback ao subordinado.



Avaliação participativa por objetivos (APPO): A avaliação interativa é a base para a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO). Na verdade, alguns autores até tratam esses dois tipos de avaliação (“avaliação interativa” e “APPO”) como sinônimos.

Na APPO o **desempenho é “negociado”** entre o gestor e os subordinados. Ou seja, o desempenho não é “imposto”. Isto é, os gestores e os subordinados entram em **“comum acordo”** sobre as **metas**, os **objetivos**, e os **recursos necessários** para o alcançá-los.

O **gestor** fornece aos subordinados todos os **recursos** necessários ao alcance dos objetivos, e cobra **resultados** dos subordinados. Os **subordinados**, por sua vez, entregam os resultados (**“desempenho esperado”**), e cobram os recursos do gestor.

Trata-se de uma moderna forma de avaliação,

Avaliação realizada pela equipe de trabalho: Aqui, a própria **equipe define as metas**, os **objetivos** e o **desempenho “esperado”** de cada um dos indivíduos da equipe. Posteriormente, os **próprios membros** da equipe **realizam a avaliação de desempenho**.

Avaliação realizada pela comissão de avaliação: Aqui, a avaliação de desempenho é realizada por uma **comissão** (um grupo de indivíduos) que é **formada para essa finalidade**.

Chiavenato destaca que a comissão pode ser formada por indivíduos de diversos departamentos. Além disso, o autor destaca que a comissão possui **membros permanentes** (como o presidente da organização, o executivo maior da área de RH e o especialista em avaliação de desempenho), e **membros transitórios** (como o gerente de cada funcionário, e o seu respectivo superior).²²

Uma das vantagens, é que existe uma maior **“padronização”** dos critérios de avaliação. Contudo, trata-se de um método de avaliação muito **caro, trabalhoso e demorado**.

Além disso, essa avaliação é bastante criticada por ser **muito centralizadora** e por funcionar como uma espécie de **“julgamento”** do **desempenho “passado”** dos funcionários. Esse método dificilmente consegue focar na orientação e na melhoria contínua do desempenho.

Avaliação realizada “de baixo para cima” (avaliação “para cima”): Aqui, os **subordinados avaliam o desempenho** de seus **superiores hierárquicos**. Ou seja, os subordinados avaliam se os gestores proporcionaram os meios e os recursos necessários ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. Além disso, os subordinados também avaliam outros aspectos do gestor, tais como: capacidade de comunicação, capacidade de liderança, etc.

²² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.216



Esse tipo de avaliação permite que a liderança se torne mais **democrática, consultiva e participativa**.

O ideal é que o gestor seja “aberto” a receber *feedbacks*. Caso contrário, a avaliação poderá ser prejudicada, pois os subordinados poderão ficar com “medo” de avaliarem o gestor e, posteriormente, sofrerem represália.

Avaliação realizada pelo órgão de recursos humanos: A avaliação realizada pelo órgão de gestão de pessoas é mais comum em organizações conservadoras. Nesse tipo de avaliação, **o órgão de RH centraliza e assume a total responsabilidade** pela avaliação de desempenho dos indivíduos.

Normalmente, o órgão de RH obtém as informações do desempenho “passado” de cada funcionário com os gerentes e, posteriormente, processa e interpreta essas informações para gerar “relatórios” de desempenho.

O excesso de “regras” e relatórios **retira a liberdade e a flexibilidade** das pessoas. Além disso, a alta padronização **retira a “individualidade”** de cada indivíduo. Trata-se de uma avaliação bastante **genérica** que, através da padronização, busca **eliminar as diferenças** individuais.

Por ser um método bastante **centralizador, burocrático e monopolizador**, esse tipo de avaliação está perdendo força e sendo abandonado.

Avaliação 360° (Avaliação Circular / Avaliação em rede): Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, **por todos que mantêm algum tipo de contato** com o indivíduo avaliado. Isso é, “**todos avaliam todos**”.

Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). **Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos) sobre desempenho do indivíduo avaliado**

Por contar com informações advindas de diferentes “atores”, trata-se de um **tipo de avaliação bastante “rico”**, que produz **informações bem completas**. Além disso, o funcionário recebe um “feedback” em relação a todas as funções e papéis que ele desempenha na organização.

Contudo, é um método de avaliação bem **demorado e custoso**. Além disso, é necessário que o avaliado mantenha a mente “aberta” e “receptiva” a receber avaliações de todos os lados; afinal, não é fácil ser avaliado por todo mundo.





(IADES – Metrô-DF – Psicólogo - ADAPTADA)

Quanto à avaliação do desempenho, assinale a alternativa correta

- a) A avaliação do desempenho pode ser feita pelo gerente, pela equipe de trabalho, pelo órgão de recursos humanos ou pela comissão de avaliação, mas jamais pela própria pessoa.
- b) A avaliação do desempenho não tem aplicações em todos os processos de gestão de pessoas, ou seja, sua aplicação limita-se aos processos de aplicar e de monitorar indivíduos.
- c) Na avaliação para cima, o comando democrático e participativo do superior passa a ser substituído por um comando burocrático e centralizador do poder.
- d) A comissão de avaliação do desempenho costuma ser bastante criticada por seu aspecto fortemente centralizador e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! Conforme vimos, a avaliação de desempenho também pode ser feita pelo próprio indivíduo avaliado (**autoavaliação**).

Letra B: errada. Nada disso! A avaliação de desempenho tem aplicações em **todos os processos** de gestão de pessoas.

Letra C: errada. Pelo contrário! A **avaliação “para cima” permite** que a liderança se torne mais **democrática, consultiva e participativa**.

Letra D: correta. De fato, esse tipo de avaliação é bastante criticada por ser muito centralizadora e por funcionar como uma espécie de “julgamento” do desempenho “passado” dos funcionários.

O gabarito é a letra D.



4 – Métodos de Avaliação de Desempenho (Técnicas de Avaliação de Desempenho)

Existem diversos métodos (técnicas) que podem ser utilizados na avaliação de desempenho.

Os métodos podem ser divididos em **métodos “tradicionais”** ou **métodos “modernos”**. Vejamos os métodos que estudaremos a seguir:

Métodos Tradicionais:

- Método das **Escalas Gráficas**
- Método das **Listas de Verificação**
- Método da **Escolha Forçada**
- Método das **Frases Descritivas**
- Método da **Pesquisa de Campo**
- Método dos **Incidentes Críticos**
- Métodos de **Comparativos** (Métodos das **Comparações Forçadas**)
 - Método **Distribuição Forçada**
 - Método **Comparação aos Pares**
 - Método da **Ordenação Simples**
- Métodos **Mistos**

Métodos Modernos:

- Avaliação 360°** (Avaliação 360 graus)
- Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)**
- Método da **Avaliação de Competências**
- Método da **Avaliação de Competências e Resultados**

Outros Métodos:

- Método da **Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento**



-Relatórios Escritos (Avaliação por Escrito / Relatórios de Performance)

-Método da **Observação Direta**

-Método da **Avaliação de Resultados**

-Método dos **Padrões de Trabalho (Padrões de Desempenho)**

-*Balanced Scorecard (BSC)*

Métodos Tradicionais

Escalas Gráficas

Listas de Verificação

Escolha Forçada

Frases Descritivas

Pesquisa de Campo

Incidentes Críticos

Comparativos

Distribuição Forçada

Comparação aos Pares

Ordenação Simples

Mistos

Métodos Modernos

Avaliação 360°

Avaliação Participativa por
Objetivos (APPO)

Avaliação de Competências

Avaliação de Competências
e Resultados

Outros Métodos

Escalas de Mensuração
Ancoradas em
Comportamento

Relatórios Escritos

Observação Direta

Avaliação de Resultados

Padrões de Trabalho

Balanced Scorecard (BSC)





(FUNRIO – IF-PI – Administração)

Chiavenato (1999:195) apresenta os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados. São eles:

- a) Escalas graduais, escolha forçada, pesquisa de pessoal, incidentes de risco e lista de verificação.
- b) Escalas gráficas, escolha puxada, pesquisa de campo, incidentes de risco e listas de avaliação
- c) Escalas graduais, escolha puxada, pesquisa de mercado, incidentes críticos e listas de verificação.
- d) Escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.
- e) Escalas gráficas, escolha puxada, pesquisa de clima, incidentes de risco e listas de avaliação.

Comentários:

Os Métodos Tradicionais são os seguintes:

- Método das **Escalas Gráficas**
- Método das **Listas de Verificação**
- Método da **Escolha Forçada**
- Método das Frases Descritivas
- Método da **Pesquisa de Campo**
- Método dos **Incidentes Críticos**
- Métodos de Comparativos (Métodos das Comparações Forçadas)
 - Método Distribuição Forçada
 - Método Comparação aos Pares
 - Método da Ordenação Simples
- Métodos Mistos

O gabarito é a letra D.



(IADES – EBSEH – Psicólogo)

Assinale a alternativa que não apresenta um método tradicional de avaliação de desempenho que está entre os mais utilizados.

- a) Avaliação participativa por objetivos.
- b) Escalas gráficas.
- c) Pesquisa de campo.
- d) Incidentes críticos.
- e) Listas de verificação.

Comentários:

A única assertiva que não traz um método tradicional de avaliação de desempenho é a letra A. Isso pois, a **Avaliação Participativa por Objetivos** é um **método moderno** de avaliação de desempenho.

O gabarito é a letra A.

4.1 – Métodos Tradicionais

Método das Escalas Gráficas

Esse é um dos métodos mais utilizado pelas organizações. Trata-se de um método bem **simples**, **rápido**, **barato** e relativamente **fácil** de ser elaborado e aplicado pelo avaliador.

Esse método consiste em uma tabela (ou um “formulário”) de “**dupla entrada**” (linhas e colunas) que tem por objetivo avaliar o desempenho dos indivíduos através de “**fatores de avaliação**” pré-determinados aos quais são atribuídas “**notas**” previamente graduadas.

Ou seja, nas **linhas** horizontais são colocados os **fatores de avaliação** (isto é, os aspectos que a organização selecionou para avaliar) e nas **colunas** verticais são atribuídas as “**notas**” (ou **graus de avaliação do desempenho**) que serão atribuídas a cada um desses fatores.

Existem três “tipos” de escalas gráficas:

Escala Gráfica Contínua: Apenas os **pontos extremos** (nota **máxima** e nota **mínima**) são destacados em uma linha. O avaliador pode **escolher e marcar qualquer lugar da linha**. O lugar escolhido indicará a “nota” que ele atribuiu ao indivíduo.



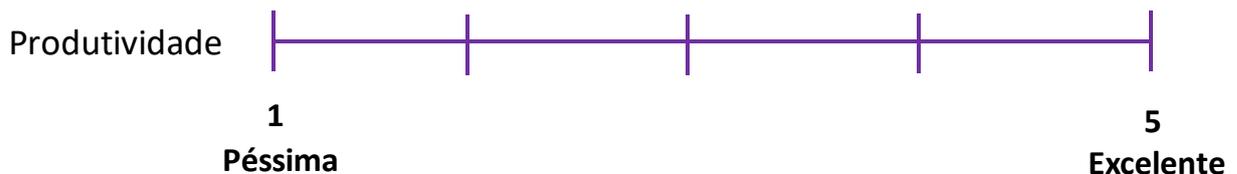
Por exemplo:



Quanto mais próximo do “5 – Excelente” o avaliador marcar, tanto maior ele entenderá que é a produtividade do indivíduo.

Escala Gráfica Semicontínua: É bem parecida com a escala gráfica contínua. Contudo, na escala gráfica semicontínua são inseridos “**pontos intermediários**” na linha, que servirão de “referência” para auxiliar o avaliador. Da mesma forma que na escala gráfica contínua, o avaliador pode **escolher e marcar qualquer lugar da linha**. O lugar escolhido indicará a “nota” que ele atribuiu ao indivíduo.

Por exemplo:



Quanto mais próximo do “5 – Excelente” o avaliador marcar, tanto maior ele entenderá que é a produtividade do indivíduo.

Escala Gráfica Descontínua: Aqui, existem **notas fixas** (representadas por “**pontos fixos**”), e o avaliador deve escolher algum desses pontos. Ou seja, diferentemente dos dois tipos que vimos anteriormente, na escala gráfica descontínua o avaliador **não tem liberdade para escolher “qualquer ponto da linha”** (pois os **graus de variação dos fatores de avaliação já estão previamente fixados**). Ele deve **escolher e marcar**, necessariamente, **algum dos pontos fixos previamente identificados**. O ponto escolhido indicará a nota atribuída ao indivíduo.

Por exemplo:



Vejamos um exemplo de uma **escala gráfica descontínua** de avaliação de desempenho:

	Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Excelente 5
Produtividade	Sempre abaixo das metas	Algumas vezes abaixo das metas	Sempre dentro das metas	Algumas vezes acima das metas	Sempre acima das metas
Assiduidade	Sempre falta ao serviço	Falta bastante ao serviço	Falta algumas vezes ao serviço	Raramente falta ao serviço	Nunca falta ao serviço
Pontualidade	Todo dia chega atrasado	Chega atrasado a maior parte dos dias	Cumprir os horários de forma razoável	Raramente chega atrasado	Nunca chega atrasado
Qualidade do Trabalho	Apresenta trabalhos de péssima qualidade	Apresenta trabalhos ruins	Costuma apresentar trabalhos razoáveis	Apresenta trabalhos de boa qualidade	Apresenta trabalhos de excelente qualidade

Vantagens:

- É um método **barato, simples, rápido** e de **fácil planejamento, construção e aplicação**.
- É um método **fácil de ser compreendido pelo avaliado**.
- É um método que **facilita a “comparação” dos resultados** de diversos funcionários.
- É um método que **facilita a “visualização” dos fatores que estão sendo avaliados**.

Desvantagens:

- Trata-se de um método de avaliação **subjetivo e superficial**.
- Por ser uma avaliação “numérica”, podem ocorrer **erros no momento de atribuir as notas**. Por exemplo, alguns avaliadores podem tender a atribuir somente notas altas, enquanto outros podem tender a atribuir apenas notas baixas. Ou então, os avaliadores podem ser influenciados no momento de atribuir as notas. Assim, é **necessário que sejam utilizados métodos estatísticos e matemáticos** para buscar minimizar e corrigir essas distorções. Isso **dificulta a utilização** do método.
- Avalia apenas o **desempenho “passado”** do indivíduo.
- Os avaliadores ficam **limitados** a avaliar apenas os **aspectos constantes da escala**.
- **Rigidez e “rotinização”** do processo de avaliação.
- **O indivíduo avaliado não participa ativamente do processo** de avaliação.
- Facilita a ocorrência do **efeito de generalização**. Isto é, se um indivíduo recebeu uma nota “excelente” em algum dos aspectos, é bastante provável que ele receba excelente em todos os demais aspectos. Ou seja, o avaliador tende a focar em apenas um aspecto positivo do



avaliado. Nesse sentido, se um indivíduo é extremamente produtivo, o avaliador pode não levar em consideração outros aspectos negativos daquele indivíduo (por exemplo, a falta de pontualidade). Assim, o avaliador acaba atribuindo notas “excelentes” tanto na produtividade, quanto na pontualidade. Esse fenômeno é conhecido como **efeito halo** (*halo effect*).



(QUADRIX – SEDF – Professor – Administração - 2017)

O método das escalas gráficas é o mais utilizado para avaliação de desempenho. Quando se utilizam escalas gráficas contínuas, os graus de variação dos fatores de avaliação já estão previamente fixados, como, por exemplo, de 1 a 10.

Comentários:

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, o método das escalas gráficas é um dos métodos mais utilizados pelas organizações.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Nas escalas gráficas contínuas, apenas os **pontos extremos** (nota máxima e nota mínima) são destacados em uma linha. Ou seja, nesse tipo de escala gráfica **os graus de variação dos fatores não estão previamente fixados**. Fixam-se, somente, os pontos extremos.

Por exemplo:



É no tipo de Escala Gráfica **Descontínua** que os graus de variação dos fatores de avaliação já estão previamente fixados.

Gabarito: errada.

(FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

Em uma empresa de médio porte, o método de avaliação de desempenho é do tipo escalas gráficas.

Uma desvantagem desse método é a:

a) dificuldade de planejamento do instrumento de avaliação;



- b) complexidade da aplicação;
- c) superficialidade e subjetividade na avaliação;
- d) dificuldade na comparação dos resultados dos diversos funcionários;
- e) complexidade na visualização dos fatores de avaliação considerados.

Comentários:

Letra A: errada. Uma das vantagens do método das escalas gráficas é que é um método de **fácil planejamento**.

Letra B: errada. Uma das vantagens do método das escalas gráficas é que é um método de **fácil aplicação**.

Letra C: correta. De fato, uma das desvantagens do método das escalas gráficas é que se trata de um método de avaliação subjetivo e superficial.

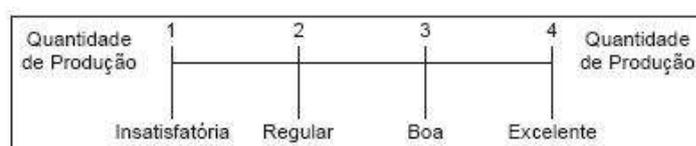
Letra D: errada. Uma das vantagens do método das escalas gráficas é que é um método que permite uma **fácil comparação dos resultados** entre diversos funcionários.

Letra E: errada. Uma das vantagens do método das escalas gráficas é que é um método que **facilita a “visualização” dos fatores que estão sendo avaliados**.

O gabarito é a letra C.

(FGV – TRE-PB – Analista Judiciário)

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação, previamente definidos e graduados. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório, até um desempenho ótimo ou excelente. O gráfico apresentado a seguir é uma alternativa ao método de escalas gráficas.



O gráfico apresentado refere-se ao método de escalas gráficas:

- a) descontínuas.
- b) contínuas.
- c) semicontínuas.



- d) escolhas forçadas.
- e) incidentes críticos.

Comentários:

Perceba que, no gráfico apresentado, existem notas fixas (representadas por “pontos fixos”), e o avaliador deve escolher algum desses pontos. Ou seja, o próprio enunciado da questão nos informa que os fatores de avaliação já estão previamente definidos e **previamente graduados (a graduação já está previamente fixada)**. Trata-se, portanto, de um exemplo de escala gráfica descontínua.

O gabarito é a letra A.

(FCC – TRF 5ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

Considere o questionário de avaliação de desempenho abaixo.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Ruim
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	À vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho

É representativo do método de avaliação de desempenho

- a) listas de verificação.
- b) escolha forçada.
- c) pesquisa de campo.
- d) incidentes críticos.
- e) escalas gráficas.

Comentários:

A questão trouxe um exemplo do método de avaliação das **Escalas Gráficas**.

O gabarito é a letra E.



Método das Listas de Verificação

Trata-se de uma “**simplificação**” do método das escalas gráficas.

Consiste em um “**check-list**” realizado através de uma **tabela padronizada** na qual consta uma **lista de fatores** que devem ser **avaliados (considerados)** pelo gestor no momento da avaliação.

O avaliador analisa cada um dos fatores dispostos na tabela, e assinala o quadrante que indica quantitativamente o desempenho do funcionário naquele aspecto específico. Ou seja, o avaliador dá uma “nota” para cada um dos fatores avaliados.

A Lista de Verificação funciona como uma espécie de “lembrete”, que auxilia o avaliador a lembrar quais os aspectos devem ser avaliados (considerados) pelo avaliador no momento da avaliação. Vejamos um exemplo:

	1	2	3	4	5
Produtividade		x			
Assiduidade			x		
Pontualidade					x
Qualidade do Trabalho				x	

Por ser uma simplificação do método das Escalas Gráficas, ele possui praticamente as mesmas vantagens e desvantagens daquele método.



(FCC – TRT 12ª Região – Analista Judiciário)

Lista de verificação é o método de avaliação tradicional de desempenho

- a) no qual o avaliador emitirá sua opinião sobre pontos fortes e fracos dos colaboradores apresentados em um dado período de trabalho.
- b) em que há o estabelecimento de três objetivos a serem alcançados por cada funcionário durante um dado período de trabalho.
- c) no qual o avaliador somente mencionará desempenhos considerados excepcionalmente bons ou ruins.



d) baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário.

e) mais utilizado por empresas terceirizadas, posto que é de fácil aplicação e mede com fidelidade as competências técnicas dos colaboradores.

Comentários:

A Lista de Verificação consiste em um “check-list” realizado através de uma tabela padronizada na qual consta uma **lista de fatores** que devem ser **avaliados (considerados)** pelo gestor no momento da avaliação.

O gabarito é a letra D.

Método da Escolha Forçada

Esse método surgiu com o objetivo de **minimizar** (ou **eliminar**) alguns aspectos negativos presentes no método das escalas gráficas, tais como: o **subjetivismo**, a **superficialidade**, a **generalização** e a **influência (tendenciosidade) dos avaliadores**.

Consiste na construção de diversos “blocos” de frases que descrevem algum tipo de comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho (por exemplo: “é criativo”, “é pontual”, “tem facilidade em lidar com pessoas”, etc.).

Posteriormente, o **avaliador deve “escolher” uma (ou duas) frases** de cada bloco que melhor descrevem o desempenho daquele indivíduo que está sendo avaliado.

Ou seja, dentro de cada bloco, o indivíduo irá escolher, obrigatoriamente (forçadamente), apenas uma (ou duas) frases que descrevem melhor as características do indivíduo que está sendo avaliado.

Por exemplo:

BLOCO 1		BLOCO 2	
É proativo	X	É motivado	
Aceita críticas construtivas		Tem espírito de equipe	X
Reclama muito		É produtivo	
Tem dificuldade em lidar com pressão		Não gosta de tomar decisões	
BLOCO 3		BLOCO 4	
É criativo		É assíduo e pontual	
Toma decisões rapidamente	X	Não gosta de receber ordens	
Tem um bom relacionamento interpessoal		Conhece bem o seu trabalho	X
É demorado e lento		Não gosta de assumir riscos	



Vejamos algumas observações sobre esse método:

- Não existe consenso em relação a quantas “frases” devem existir em cada bloco. Ou seja, podem existir 02, 03, 04, 05 ou mais frases por bloco. A única regra é que devem existir, no mínimo, 02 frases por bloco.
- Existem autores que defendem a ideia de que o avaliador **deve escolher apenas 01 (uma) frase por bloco**. Outros autores, por sua vez, defendem a ideia de que o **avaliador pode escolher 01 (uma) ou 02 (duas) frases por bloco**. Há, ainda, uma pequena parte de autores que defendem a ideia de que o avaliador pode **escolher quantas frases ele quiser** (ou seja, quantas frases ele entender que se identifiquem com o desempenho do avaliado).

Existe, ainda, uma outra variação desse método, onde o avaliador deve marcar em cada bloco uma frase que “mais se aproxima” (mais se parece “+”) com o indivíduo avaliado e também deve marcar uma frase que “mais se distancia” (menos se parece “-“) com o indivíduo avaliado. Vejamos um exemplo dessa variação:

BLOCO 1			BLOCO 2		
É proativo	+	-	É motivado	+	-
Aceita críticas construtivas	+	-	Tem espírito de equipe	+	-
Reclama muito	+	-	É produtivo	+	-
Tem dificuldade em lidar com pressão	+	-	Não gosta de tomar decisões	+	-
BLOCO 3			BLOCO 4		
É criativo	+	-	É assíduo e pontual	+	-
Toma decisões rapidamente	+	-	Não gosta de receber ordens	+	-
Tem um bom relacionamento interpessoal	+	-	Conhece bem o seu trabalho	+	-
É demorado e lento	+	-	Não gosta de assumir riscos	+	-

Vantagens:

- **Minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) a **subjetividade** e a **superficialidade** da avaliação.
- **Minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) a **influência (tendenciosidade / “parcialidade”)** dos avaliadores.
- **Minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) o **efeito halo** (efeito de **generalização**).
- É um método de **fácil aplicação**.



Desvantagens:

- É **difícil** de ser **planejado** e **construído**. Ou seja, a o planejamento e a elaboração do método são bastante **complexos**.
- **Não permite “comparações”** entre os indivíduos avaliados. Ou então, produz **informações de difícil comparação**.
- O indivíduo avaliado **não participa ativamente** do processo.
- É **difícil visualizar os resultados globais** obtidos.
- Produz informações **pouco conclusivas**.



(COMPERVE – UFRN – Tecnólogo em Gestão Pública - 2016)

A avaliação do desempenho dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias metodologias. Um dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho é o método da escolha forçada que consiste em

- a) avaliar o desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato. O desempenho é avaliado levando-se em conta as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.
- b) avaliar o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. É utilizado um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação e nas verticais o grau de variação desses fatores.
- c) avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de desempenho individual. Em cada bloco de frases, o avaliador escolhe uma ou duas das que mais se aplicam ao desempenho da pessoa avaliada.
- d) avaliar o desempenho com base em características extremas do comportamento humano capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O método não se preocupa com características situadas no campo da normalidade.

Comentários:

O método da Escolha Forçada consiste na construção de diversos “**blocos**” de **frases que descrevem** algum tipo de comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Posteriormente,



o avaliador deve “escolher” uma (ou duas) frases de cada bloco que melhor descrevem o desempenho daquele indivíduo que está sendo avaliado.

O gabarito é a letra C.

(FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo -2018)

Uma organização utiliza o método da escolha forçada para avaliação de desempenho de seus funcionários. A gerente de recursos humanos entende que o método tem como uma de suas principais vantagens o fato de evitar o efeito halo na avaliação.

No entanto, o método da escolha forçada apresenta desvantagens, como:

- a) exigir experiência e treinamento prévio dos avaliadores;
- b) ser fortemente sujeito à subjetividade do avaliador;
- c) tendência a gerar conflito entre os avaliados;
- d) dirigir a atenção para desempenhos extremamente bons ou ruins;
- e) produzir informações de difícil comparação e pouco conclusivas.

Comentários:

Letra A: errada. Uma das vantagens do Método da Escolha Forçada é que ele é um método de **fácil aplicação**.

Letra B: errada. Pelo contrário! Uma das vantagens do Método da Escolha Forçada é que ele **minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) a **subjetividade** e a **superficialidade** da avaliação.

Letra C: errada. Nada disso! O método **não** tem a tendência de gerar conflito entre os avaliadores.

Letra D: errada. Essa é uma das características do método dos incidentes críticos (que estudaremos a seguir).

Letra E: correta. Isso mesmo! Dentre as desvantagens do método estão **difícil comparação** entre os resultados produzidos e a geração de informações **pouco conclusivas**.

O gabarito é a letra E.

(IADES – Metrô-DF – Psicólogo - ADAPTADA)

Considerando os prós e os contras da avaliação do desempenho por escolha forçada, é correto afirmar que esse método tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade.



Comentários:

Isso mesmo! Uma das vantagens do Método da Escolha Forçada é que ele **minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) a **subjetividade** e a **superficialidade** da avaliação.

Gabarito: correta.

(CESPE – MPU – Técnico Administrativo)

A opção pelo método de escolha forçada para a avaliação do desempenho profissional em uma organização possibilita alta probabilidade de ocorrência do efeito Halo.

Comentários:

Pelo contrário! Uma das Uma das vantagens do Método da Escolha Forçada é que ele **minimiza, reduz** (ou, até mesmo, **elimina**) o **efeito halo** (efeito de **generalização**).

Gabarito: errada.

Método das Frases Descritivas

Trata-se de um método bastante semelhante ao método da Escolha Forçada.

Contudo, a grande diferença, é que o método das frases descritivas **não exige que o avaliador escolha obrigatoriamente uma frase**. Além disso, não existe a divisão por “blocos”.

Ou seja, o método apresenta diversas frases que descrevem algum tipo de comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho (tanto comportamentos positivos, quanto comportamentos negativos).

O avaliador irá, então, **assinalar livremente as frases** que ele entende estarem relacionadas ao comportamento do indivíduo avaliado. Ou seja, o avaliador irá assinalar com um “**sim**” quando o comportamento do indivíduo corresponder àquele comportamento descrito na tabela.

Esse método é considerado **bastante inflexível** e **pouco objetivo**. Além disso, ele gera **resultados imprecisos** e **inexpressivos** para a organização. **Por exemplo:**

Tem espírito de equipe	
É produtivo	
Não gosta de tomar decisões	
É assíduo e pontual	SIM
Não gosta de receber ordens	
Conhece bem o seu trabalho	SIM
Não gosta de assumir riscos	





(CESPE – MPU – Técnico Administrativo)

Considere que, em determinada organização, o coordenador de uma equipe de trabalho utilize a técnica de frases descritivas para avaliar o desempenho dos membros dessa equipe. Nessa situação, o referido coordenador está livre para escolher e avaliar, entre as frases disponibilizadas, as que sejam mais representativas do comportamento dos avaliados.

Comentários:

Isso mesmo!

No método das Frases Descritivas, o avaliador poderá **assinalar livremente quais frases** ele entende que estão relacionadas ao comportamento do indivíduo avaliado.

Gabarito: correta.

Método da Pesquisa de Campo

Trata-se de um dos **métodos tradicionais mais completos** de avaliação de desempenho.

Ele consiste na combinação entre a **responsabilidade de linha** dos **gestores** (que ficam responsáveis pela avaliação) e a **função de staff** do **órgão de RH** (que auxilia o gestor no processo de avaliação).

O **especialista em avaliação** (staff – órgão de RH), realiza uma entrevista com o **gestor** (linha) em seu ambiente de trabalho (daí surgiu o nome “Pesquisa de Campo”), para colher informações sobre cada funcionário e, depois, preenche um formulário para cada um dos funcionários avaliados. Ou seja, o gestor e o especialista em avaliação, **em conjunto, avaliam o desempenho dos funcionários.**

De acordo com Chiavenato, o método da Pesquisa de Campo é composto por **04 etapas**²³:

1- Entrevista de avaliação inicial: É a primeira etapa. Trata-se da etapa onde são realizadas perguntas preliminares, com o objetivo de colher informações superficiais sobre o indivíduo avaliado e sobre o trabalho realizado.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.219



2 - Entrevista de análise complementar: Nessa etapa, são realizadas perguntas aprofundadas sobre o desempenho do indivíduo. Além disso, também são analisadas quais atitudes foram tomadas para solucionar os problemas de desempenho identificados.

3 - Planejamento das providências: Trata-se da etapa onde são traçadas estratégias com o objetivo de aprimorar o desempenho do indivíduo avaliado.

4 - Acompanhamento dos resultados: Nesse etapa, os resultados do indivíduo são monitorados, com o objetivo de verificar se, após a implantação das novas estratégias, houve alguma melhora em seu desempenho.

Vantagens²⁴:

- A avaliação de desempenho envolve a **responsabilidade de linha** (o gestor avalia) e a **função de staff** (o RH assessora).
- Tem **foco na melhora do desempenho** e no **alcance dos resultados**.
- Permite uma **profundidade** na avaliação do desempenho.
- Aproveita tanto o **gerente de linha**, quanto o **especialista de staff**.
- Permite **planejar ações para o futuro** (por exemplo: programas de treinamento, orientação, etc.)

Desvantagens²⁵:

- Tem um **custo elevado** (por exigir a assessoria de um especialista).
- É um processo **lento e demorado**.
- Tem **pouca participação do avaliado** (tanto na fase de avaliação, quanto na fase de “providências”)

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.219-220

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.220





(IADES – IGEPREV-PA – Técnico Previdenciário - 2018)

Um dos métodos de avaliação de desempenho considerados tradicionais é o da pesquisa de campo, que é considerado muito eficaz, porém demorado e financeiramente oneroso. O método por pesquisa de campo é composto por fases. São consideradas fases desse método a (o)

- a) entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação e a aplicação de dinâmicas de grupo.
- b) planejamento de providências e o acompanhamento de resultados.
- c) entrevista semiestruturada com formato 360º entre supervisores e o planejamento de providências.
- d) entrevista complementar e a aplicação de dinâmicas de grupo.
- e) aplicação de dinâmicas de grupo e o acompanhamento de resultados.

Comentários:

O método da Pesquisa de Campo é composto por 04 etapas

- 1- Entrevista de avaliação inicial
- 2 - Entrevista de análise complementar
- 3 - **Planejamento das providências**
- 4 - **Acompanhamento dos resultados**

O gabarito é a letra B.

(FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário)

É considerado um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Consiste em entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes, para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Este método de avaliação de desempenho é denominado



- a) pesquisa de campo.
- b) 360°.
- c) escolha forçada.
- d) escolha dirigida.
- e) escala gráfica.

Comentários:

Um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho, que combina a responsabilidade de linha dos gestores e a função de staff do órgão de RH é o método da **Pesquisa de Campo**.

Nesse método, o especialista em avaliação (staff – órgão de RH), realiza uma entrevista com o gestor (linha) em seu ambiente de trabalho (daí surgiu o nome “Pesquisa de Campo”), para colher informações sobre cada funcionário e, depois, preenche um formulário para cada um dos funcionários avaliados. Ou seja, o gestor e o especialista em avaliação, em conjunto, avaliam o desempenho dos funcionários.

O gabarito é a letra A.

Método dos Incidentes Críticos

Trata-se de um método em que o avaliador busca identificar apenas as **características extremas** (**positivas** ou **negativas**) do indivíduo avaliado. Ou seja, busca-se identificar os “incidentes críticos”, isto é, as “**exceções positivas**” e as “**exceções negativas**”.

Em outras palavras, o avaliador se preocupa apenas com as características que representam **desempenhos altamente positivos** (**eficazes**) ou **altamente negativos** (**ineficazes**). Ou seja, o método dos incidentes críticos não leva em consideração as características que representam desempenhos “medianos” (desempenhos “normais”).

Esse método se concentra em identificar os **pontos fortes** e os **pontos fracos** do avaliado (destacando os **comportamentos “extremos”**), **sem levar em consideração os aspectos da personalidade do indivíduo**.

O objetivo é que os **pontos altamente positivos** (sucesso) sejam **estimulados, aprimorados, realçados** e **reforçados** e os **pontos altamente negativos** (fracasso) **sejam corrigidos**, através de treinamentos e orientações, ou **eliminados**.



É necessário que o avaliador **registre constantemente** os aspectos observados no indivíduo, para que nenhum deles passe despercebido.

Por exemplo:

Características extremamente positivas	Características extremamente negativas
É criativo e inovador	Tem muita dificuldade para lidar com números
Tem facilidade de trabalhar em equipe	Erra constantemente
É um excelente comunicador	Não sabe lidar com pressão
Tem um excelente relacionamento interpessoal	Demora muito para tomar decisões

Vantagens:

- É de **fácil elaboração e aplicação**.
- Identifica os pontos **extremamente positivos** e os pontos **extremamente negativos** do indivíduo.

Desvantagens²⁶:

- Por direcionar a atenção apenas para desempenhos extremamente bons ou extremamente ruins, **não leva em consideração os aspectos “normais”** do desempenho.
- Por levar em consideração **apenas alguns aspectos** do desempenho do indivíduo, tende a ser **tendencioso e parcial**.



(FCC – Copergás – Analista Administrador - 2016)

Considere que uma consultoria especializada, contratada para implementar a avaliação do desempenho dos funcionários de uma organização, pretenda aplicar uma das metodologias tradicionais, denominada Incidentes Críticos. De acordo com tal método, o avaliador

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.220



- a) utiliza uma tabela de dupla entrada e avalia o desempenho por meio de fatores previamente definidos e graduados.
- b) elenca fatores de desempenho a serem considerados (check-list), atribuindo uma avaliação quantitativa a cada um deles.
- c) leva em conta aspectos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos do avaliado.
- d) utiliza blocos de frases, realizando uma escolha forçada daquela que melhor se aplica ao avaliado de acordo com o quesito escolhido.
- e) busca feedbacks (retornos) de todos os agentes relacionados com a organização a respeito da atuação do avaliado.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao Método das **Escalas Gráficas**.

Letra B: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao Método das **Listas de Verificação**.

Letra C: correta. Isso mesmo! O método dos Incidentes Críticos é um método em que o avaliador busca identificar apenas as características extremas (positivas ou negativas) do indivíduo avaliado. Ou seja, busca-se identificar os “incidentes críticos”, isto é, as características que representam desempenhos altamente positivos (eficazes) ou altamente negativos (ineficazes).

Letra D: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao Método das **Escolha Forçada**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado à **Avaliação 360°**.

O gabarito é a letra C.

(CESPE – TJ-AC – Analista Judiciário)

A organização deve evitar o método de avaliação de desempenho pelos incidentes críticos em razão de ser de difícil utilização e de complexa montagem.

Comentários:

Nada disso! O método dos Incidentes Críticos é de **fácil elaboração (montagem) e fácil aplicação (utilização)**.

Gabarito: errada.



Métodos Comparativos (Métodos das Comparações Forçadas)

Os Métodos Comparativos consistem na realização de comparações **entre dois indivíduos**, ou então entre um **indivíduo** e o **grupo** a que ele pertence.

Esse tipo de comparação tem por objetivo definir quais são os “padrões de comportamentos” desejados pela organização.

Os métodos comparativos podem ser “subdivididos” em 03 tipos:

- Método da Distribuição Forçada
- Método de Comparação aos Pares (Método da Comparação Binária)
- Método da Ordenação Simples

Vejamos cada um deles a seguir.

Método da Distribuição Forçada

Esse método consiste em criar **algumas “categorias de desempenho”**, e inserir obrigatoriamente (forçadamente) cada um dos funcionários “dentro” de alguma das categorias criadas.

O que acontece, é que em cada uma das categorias existe um **limite percentual máximo** de funcionários que poderão fazer parte daquela categoria.

Em outras palavras, o avaliador **distribui forçadamente os funcionários em determinadas “faixas de desempenho”**. Em cada “faixa de desempenho” são estabelecidos **percentuais máximos de funcionários** que podem integrá-las.

Por exemplo: Imagine uma empresa composta por 10 funcionários. A empresa optou por avaliar os funcionários por meio do método da Distribuição Forçada, e decidiu criar 03 categorias (excelentes, razoáveis, ruins), distribuídas da seguinte forma: 20%, 60% e 20%. Vejamos:

Funcionários excelentes (20%)	João			Pedro		
Funcionários razoáveis (60%)	Marcos	José	Maria	Rose	Paulo	André
Funcionários ruins (20%)	Diogo			Marta		

Conforme se observa, o avaliador foi obrigado a distribuir todos os 10 funcionários da empresa dentro de cada uma das categorias que foram criadas.



Contudo, um grande problema desse método é que um indivíduo poderá ter o seu desempenho avaliado de forma incorreta devido ao “limite” imposto a cada categoria.

Por exemplo: imagine que João, Pedro e Marcos sejam funcionários excelentes! Contudo, só existem 02 vagas (20%) disponíveis para a colocação de funcionários excelentes. Assim, algum deles (no caso, Marcos) acabou tendo a sua avaliação de desempenho comprometida por conta do limite imposto (nesse caso, ele foi avaliado de uma forma “pior” do que realmente merecia).

Da mesma forma, imagine que Paulo, Andre, Diogo e Marta sejam funcionários ruins. Contudo, só existem 02 vagas (20%) para funcionários ruins. Assim, tanto Paulo quanto André tiveram uma avaliação de desempenho incompatível com a sua realidade (nesse caso, a avaliação foi “melhor” do que eles mereciam).



(Marinha – Quadro Técnico – Primeiro Tenente - 2018)

Assinale a opção que corresponde ao método de avaliação de desempenho, que, segundo Robbins (2010), o avaliador separa os funcionários em determinadas faixas de desempenho, para as quais, são estabelecidas porcentagens de funcionários que devem integrá-las.

- a) Ordenação simples.
- b) Escalas gráficas de mensuração.
- c) Distribuição forçada.
- d) Incidentes críticos.
- e) Role-play.

Comentários:

O enunciado trouxe o conceito do método da **Distribuição Forçada**.

O gabarito é a letra C.



Método de Comparação aos Pares (Método da Comparação Binária)

O método da Comparação aos Pares, ou método da Comparação Binária, consiste em **analisar e comparar os funcionários, dois a dois**, e indicar qual deles apresenta o melhor desempenho.

Ou seja, trata-se de comparar os funcionários (dois a dois) e marcar aquele que tem o melhor desempenho. Ao final, quando se comparou todos os funcionários (sempre de dois a dois), é possível identificar aqueles que possuem os melhores desempenhos.

Vejamos um exemplo:

Funcionário	X	Funcionário	Melhor Desempenho
João	X	André	João
Antônio	X	Carlos	Carlos
João	X	Carlos	João
Antônio	X	André	André
João	X	Antônio	João
Carlos	X	André	Carlos

Desse modo, podemos concluir que o funcionário que possui o melhor desempenho é João; por sua vez, o funcionário que possui o pior desempenho é Antônio.

Esse método é bastante simples, e costuma ser utilizado apenas quando não existem outras alternativas de avaliação.

Vejamos um problema desse método: Imagine que todos os funcionários sejam “ruins”; aquele que ficou em “1º lugar” (João) será recompensado injustamente. Ou então, imagine que todos os funcionários sejam “excelentes”; aquele que ficou em “último lugar” (Antônio) será prejudicado injustamente.

Vantagens:

- É um método muito **simples**.

Desvantagens²⁷:

- **Não identifica os pontos que devem ser aprimorados.**

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.220



- **Não** fornece informações sobre o **desempenho individual** dos funcionários (a avaliação é apenas “comparativa”)
- É um método **ineficaz e pouco eficiente**, que não traz resultados para a melhoria do desempenho organizacional.



(FCC – TJ-AP – Analista Judiciário)

O método de comparação aos pares compara dois a dois empregados, e cada vez, anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto

- a) à inteligência geral.
- b) ao potencial.
- c) às necessidades de carreira.
- d) ao desempenho.
- e) à inteligência emocional.

Comentários:

O método da Comparação aos Pares, ou método da Comparação Binária, consiste em analisar e comparar os funcionários, dois a dois, e indicar qual deles apresenta o melhor **desempenho**.

O gabarito é a letra D.

(CESGRANRIO – BACEN – Técnico do Banco Central - ADAPTADA)

Comparação aos pares é um processo simples e pouco eficiente, que compara dois a dois empregados de cada vez, permitindo o registro daquele que é considerado melhor quanto ao desempenho.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva descreveu, corretamente, o método da Comparação aos Pares.

Gabarito: correta.



Método da Ordenação Simples

Trata-se de um método bem semelhante ao método da comparação aos pares.

Contudo, a diferença é que no método da Ordenação Simples os funcionários são comparados (não necessariamente de “dois em dois”), até que se chegue a uma lista (um “ranking”) dos melhores funcionários.

Em outras palavras, os funcionários são **comparados, classificados e ordenados em uma lista, do melhor ao pior funcionário.**



(IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - ADAPTADA)

Analise a afirmação referente às diversas técnicas de avaliações de desempenho existentes.

O método da Ordenação Simples refere-se ao método de avaliação que classifica e ordena os empregados do melhor ao pior.

Comentários:

Isso mesmo! No método da Ordenação Simples os funcionários são **classificados e ordenados em uma lista, do melhor ao pior funcionário.**

Gabarito: correta.

Métodos Mistos

Trata-se de uma “mistura” (ou “combinação”) de **diferentes métodos** de avaliação de desempenho.

As organizações possuem suas **peculiaridades** e **necessidades diferentes**.

Portanto, os métodos mistos são utilizados para que as organizações tenham seus “**próprios métodos de avaliação**”. Ou seja, as organizações buscam métodos que sejam capazes de se ajustar às suas necessidades, às suas circunstâncias e aos seus objetivos específicos.





(UFC – UFC – Administrador - 2017)

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Sobre eles, é correto afirmar:

- a) Pesquisa de campo funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.
- b) Listas de verificação se baseiam nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).
- c) Incidentes críticos é a avaliação do desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.
- d) Escala gráfica é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.
- e) Escolha forçada requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Comentários:

Letra A: errada. É o método das **Listas de Verificação** que funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.

Letra B: errada. É o método dos **Incidentes Críticos** que se baseia nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).

Letra C: errada. É a **Escolha Forçada** que está relacionada à avaliação do desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.

Letra D: correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito do método das Escalas Gráficas.

Letra E: errada. É o método da **Pesquisa de Campo** que requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

O gabarito é a letra D.



4.2 – Métodos Modernos

Os **métodos tradicionais** de avaliação de desempenho geralmente são **burocratizados, repetitivos** e apresentam alguns aspectos **negativos** e **ultrapassados**. São métodos que dão **ênfase para o “passado”** (ou seja, eles focam no desempenho “passado” do indivíduo).

O ambiente em que vivemos, cada vez mais **dinâmico, mutável** e **flexível**, fez com que fosse necessário o surgimento de **novas “tendências”** para as avaliações de desempenho. Em outras palavras, fez-se necessário o surgimento de **“métodos modernos”** de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, os **métodos modernos** de desempenho apresentam as seguintes **características**:

- **Indicadores sistêmicos e escolhidos em conjunto**: os indicadores devem levar em consideração a organização como um todo.
- Avaliação de desempenho com **foco em resultados**.
- **Maior envolvimento do funcionário avaliado** no processo de avaliação.
- A avaliação de desempenho deve buscar **integrar os objetivos individuais e os objetivos organizacionais**.
- Avaliação de desempenho **mais flexível** e **menos burocratizada**.

Vejamos, a seguir, alguns exemplos de métodos modernos de avaliação de desempenho.

Avaliação 360° (Feedback 360° / Avaliação Circular / Avaliação em Rede)

Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, **por todos que mantêm algum tipo de contato** com o indivíduo avaliado. Isso é, **“todos avaliam todos”**.

Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). **Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos) sobre desempenho do indivíduo avaliado**.

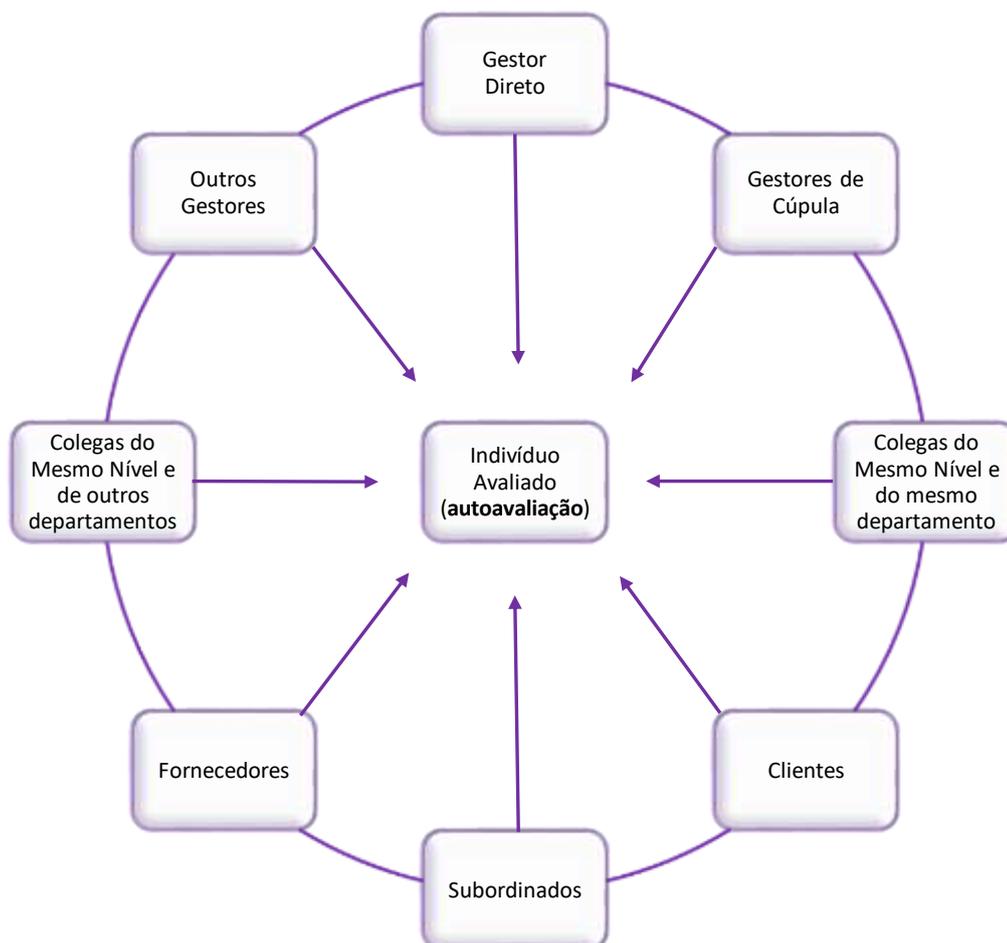
A Avaliação 360° é um método que **permite o anonimato** dos avaliadores. Ou seja, os avaliadores não precisam se identificar. Isso proporciona que a avaliação seja mais honesta e verdadeira.

Por contar com informações advindas de diferentes “atores”, trata-se de um **tipo de avaliação bastante “rico”**, que produz **informações bem completas**. Além disso, o funcionário recebe um “feedback” em relação a todas as funções e papéis que ele desempenha na organização.



Contudo, é método de avaliação bem **demorado e custoso**. Além disso, é necessário que o avaliado mantenha a **mente “aberta” e “receptiva” a receber avaliações** de todos os lados; afinal, não é fácil ser avaliado por todo mundo.

Uma das vantagens desse método é que ele tende a **reduzir o efeito halo** (*halo effect*).



Vantagens²⁸:

- É um método “rico” que fornece **informações** bem **completas** e de **boa qualidade**. Ou seja, permite uma **maior precisão** na avaliação do desempenho do funcionário.
- Tende a **reduzir o efeito halo**
- O sistema é mais **compreensivo** e fornece **avaliações** advindas de **diferentes perspectivas**.
- Enfatiza o **espírito de equipe**.
- Leva em consideração os **clientes externos e internos**.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.227



- **Facilita o autodesenvolvimento** do indivíduo avaliado.
- **Complementa as iniciativas da Qualidade Total.**

Desvantagens²⁹:

- É um método **complexo** e de **difícil planejamento e aplicação**.
- É um método **caro**.
- Pode gerar **avaliações “conflitivas”** advindas de diferentes pontos de vista.

Por exemplo: o gestor de cúpula pode avaliar o indivíduo como um bom comunicador (em decorrência das reuniões que ele presenciou). Por outro lado, o gestor direto pode avaliar o indivíduo como um indivíduo que tem dificuldade de comunicação (em decorrência da comunicação do dia-a-dia que ele observa constantemente no departamento de trabalho).

- O feedback pode **intimidar o avaliado**, bem como pode **provocar “ressentimentos” no indivíduo avaliado**.
- **Requer o treinamento** dos “avaliadores” para funcionar bem. O treinamento é necessário tanto para que os avaliadores estejam aptos a “aplicar” o método, bem como para que eles consigam “interpretar” os resultados.
- Os indivíduos podem **fazer “conluio”** (ou seja, “**combinar”**) para dar avaliações inválidas (boas ou ruins) para as pessoas.
- A possibilidade de permitir que **colegas, pares e subordinados** realizem a avaliação pode gerar **“parcialidade” (tendenciosidade)** nos resultados. Ou seja, as avaliações desses indivíduos podem ser **tendenciosas**.



(FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário - 2018)

Suponha que determinado gestor público pretenda avaliar o desempenho de sua equipe de servidores, valendo-se de alguma das metodologias comumente utilizadas na iniciativa privada. Seu principal objetivo é que cada servidor promova uma autoavaliação e que também seja

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.227



avaliado por todos os demais agentes com os quais se relaciona, e não apenas por seus superiores. A metodologia que mais se adequa a tal objetivo é

- a) Comparação Binária.
- b) Incidentes Críticos.
- c) Avaliação 360°, também denominada Circular.
- d) Gestão por Competências.
- e) Balanced scorecard (BSC).

Comentários:

A metodologia que melhor se adequa às necessidades do gestor é a **avaliação 360 graus** (Avaliação 360° ou **Avaliação Circular**). Nesse método, a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, por todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado. Isso é, “todos avaliam todos”.

Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (autoavaliação). Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos) sobre desempenho do indivíduo avaliado.

O gabarito é a letra C.

(FCC – TRT 5ª Região – Técnico Judiciário - 2018)

A avaliação 360° é feita de modo

- a) horizontal por todos os colegas da equipe que possuem o mesmo cargo e trabalham com o avaliado.
- b) ascendente por todos os gestores que mantêm contato próximo com o avaliado.
- c) circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de contato com o avaliado.
- d) emparelhado por todos os clientes externos que mantêm alguma forma de contato com o avaliado.
- e) conjunto por todos os membros do Comitê Executivo da organização formado pelos Diretores.

Comentários:



A avaliação 360 graus é feita de forma circular, por todos os atores que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado.

O gabarito é a letra C.

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Na APPO o **desempenho é “negociado”** entre o gestor e os subordinados. Ou seja, o desempenho não é “imposto”. Isto é, os gestores e os subordinados entram em “**comum acordo**” sobre as **metas**, os **objetivos**, e os **recursos necessários** para o alcançá-los.

O **gestor** fornece aos subordinados todos os **recursos** necessários ao alcance dos objetivos, e cobra **resultados** dos subordinados. Os **subordinados**, por sua vez, entregam os resultados (“**desempenho esperado**”), e cobram os recursos do gestor.

De acordo com Chiavenato, a Avaliação Participativa por Objetivos (também chamada de Avaliação Participativa por Resultados) é composta por **06 etapas**³⁰:

1 - Formulação de objetivos consensuais: Trata-se da primeira etapa. É a etapa onde os **objetivos são formulados conjuntamente** pelo **gestor** e pelo **subordinado**.

Os objetivos são **consensuais** (e não “impostos”). O desempenho do subordinado deve estar sempre focalizado no **alcance desses objetivos**, e a avaliação do desempenho dependerá diretamente dos objetivos estabelecidos nessa etapa.

2 - Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados: é imprescindível que o indivíduo avaliado **aceite** os objetivos e se **comprometa em alcançá-los**. Em alguns casos, inclusive, é celebrada uma espécie de contrato formal ou “psicológico” para caracterizar o acordo de “aceitação” celebrado entre subordinado e gestor.

3 - Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos: depois que os objetivos consensuais foram estabelecidos, e o subordinado os aceitou e se comprometeu a alcançá-los, é hora de **definir os recursos e os meios necessários para alcançar esses objetivos de forma eficaz**. Haverá uma **negociação** entre o gestor e o subordinado quanto aos recursos que serão disponibilizados para que os objetivos possam ser alcançados.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.225



4 - Desempenho: consiste na **realização do trabalho em si**. Ou seja, é o **comportamento** que o indivíduo avaliado (subordinado) está **realizando para efetivar o alcance dos objetivos**. Em outras palavras, o desempenho é a “estratégia” escolhida pelo indivíduo avaliado para alcançar os objetivos.

De acordo com Chiavenato, essa etapa representa o principal aspecto desse método.

5 – Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados: trata-se da etapa onde os resultados são **constantemente monitorados e medidos**, para verificar se o trabalho está gerando **resultados positivos em direção ao alcance dos objetivos**.

Essa é a etapa onde se verifica a **relação custo/benefício** envolvida no processo.

Sempre que for possível, o **próprio avaliado deve fazer a sua autoavaliação**, e monitorar seus resultados, com o objetivo de compará-los com os objetivos definidos. O gerente deve auxiliá-lo nesse aspecto.

6 - Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa: É a etapa onde deve haver **muitos feedbacks** e **muita comunicação**. É fundamental que o indivíduo avaliado tenha a **clara noção e percepção de como “está se saindo”**, para que ele possa avaliar seus esforços, seus resultados e tirar suas conclusões. O gerente deve auxiliá-lo neste aspecto, com o objetivo de garantir uma **avaliação interativa e dinâmica**.

Perceba que, nesse método, a avaliação do desempenho começa **focalizando o “futuro”** (ou seja, a avaliação de desempenho não parte do “desempenho passado” do indivíduo).

Esse método está orientado para o **planejamento do desempenho futuro do indivíduo**. Em outras palavras, é um método que **“olha para frente”** (e não para trás).



(IADES – SEAP-DF – Analista – Administração)

Em relação à avaliação do desempenho no trabalho, especificamente acerca da avaliação participativa por objetivos, assinale a alternativa correta.

a) Tem como características, por exemplo, formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal com os objetivos; e, retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

b) É um dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho que se fundamenta em escalas e fatores de produtividade.



- c) Fundamenta-se nos métodos de pesquisa de campo e de escala gráfica.
- d) Fundamenta-se no método de incidentes críticos para a avaliação de objetivos.
- e) É um método de avaliação que se fundamenta na comparação de fatores e na comparação por pares.

Comentários:

A única alternativa que traz características da APPO é a letra A.

Na verdade, a letra A elenca algumas das etapas da APPO. Vejamos:

- 1 - **Formulação de objetivos consensuais**
- 2 - **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos** conjuntamente formulados
- 3 - Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos
- 4 - Desempenho
- 5 – Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados
- 6 - **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa**

O gabarito é a letra A.

(CESGRANRIO – Liquigás – Profissional Júnior – Administração)

Uma empresa decidiu adotar a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) visando à superação das críticas aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, como por exemplo, considerar as pessoas como homogêneas e padronizadas ao estabelecer as etapas e os procedimentos no processo de avaliação.

Nesse sentido, NÃO é uma etapa da APPO a(o)

- a) formulação de objetivos consensuais
- b) retroação intensiva, contínua e conjunta
- c) negociação com gerente sobre alocação de recursos e meios
- d) incorporação de percepções de clientes e fornecedores internos
- e) comprometimento pessoal com objetivos formulados conjuntamente



Comentários:

As etapas da APPO são as seguintes:

- 1 - **Formulação de objetivos consensuais**
- 2 - **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados**
- 3 - **Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos**
- 4 - Desempenho
- 5 – Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados
- 6 - **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa**

Portanto, a única alternativa que não traz uma das etapas da APPO é a letra D.

O gabarito é a letra D.

Método da Avaliação de Competências

Trata-se de um método que consiste em avaliar e identificar as **competências conceituais, técnicas e comportamentais** dos indivíduos avaliados. Para isso, leva-se em consideração três aspectos básicos:

Conhecimentos (competências conceituais).

Habilidades (competências técnicas).

Atitudes (competências interpessoais).

Assim, é possível que o avaliador saiba qual funcionário se encaixa melhor em determinado cargo. Ou seja, esse método permite **mensurar a “contribuição”** que cada indivíduo pode fornecer para a empresa.

A avaliação por competências permite, também, que o gestor e o funcionário avaliado estabeleçam quais **competências precisam ser desenvolvidas e aprimoradas**, com o objetivo de melhorar o desempenho do funcionário avaliado.



Método de Avaliação de Competências e Resultados

Trata-se da **combinação** da “**avaliação de competências**” e da “**avaliação de resultados**” (que estudaremos a seguir).

Ou seja, busca-se verificar se o **indivíduo avaliado possui as competências necessárias** à realização das tarefas, **com base nos resultados alcançados pelo indivíduo** (desempenho apresentado pelo indivíduo).

Em outras palavras, o avaliador **compara** os **resultados “previstos”** (resultados “esperados”) com os **resultados “alcançados”** (resultados “realizados”) pelo funcionário avaliado. A seguir, ele busca analisar se o indivíduo possui (ou não) as competências necessárias ao bom desempenho das tarefas.

4.3 – Outros Métodos

Método das Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento

Esse método consiste em uma **combinação** entre o método dos **incidentes críticos** e o método das **escalas gráficas**.

Primeiro, são identificados os **elementos críticos** do desempenho do trabalho (isto é, os **comportamentos eficazes** que geram um **alto desempenho**, e os **comportamentos ineficazes** que geram um **baixo desempenho**.)

Depois, esses comportamentos (positivos e negativos) são transformados em “**fatores de avaliação**”.

Por fim, o avaliador **dá notas** para cada um desses **fatores de avaliação**.

Enquanto no “**método tradicional das escalas gráficas**” os **fatores de avaliação** retratam **descrições genéricas** ou “**traços gerais do desempenho**”; no **método das Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamentos** os **fatores de avaliação** refletem o **comportamento real** dos indivíduos no trabalho (isso acontece pois, nesse método, primeiro são identificados os elementos críticos do desempenho real de determinado trabalho).



(IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - ADAPTADA)

Analise a afirmação referente às diversas técnicas de avaliações de desempenho existentes.



Escalas de mensuração ancorados em comportamentos refere-se ao método de avaliação por meio do qual o avaliador atribui notas ao funcionário com base em uma série de itens que refletem o comportamento real no trabalho, e não descrições ou traços gerais.

Comentários:

No método das **Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamentos** os fatores de avaliação refletem o **comportamento real** dos indivíduos no trabalho (e não fatores de avaliação com descrições genéricas de comportamento ou “traços gerais do desempenho”, conforme acontece no “método tradicional das escalas gráficas”).

Gabarito: correta.

Relatórios Escritos (Avaliação por Escrito / Relatórios de Performance)

Provavelmente, esse é o método mais simples de todos.

A avaliação por escrito consiste em **construir um relatório**, descrevendo os **pontos fortes e fracos** do indivíduo avaliado, o seu **desempenho anterior**, o seu **potencial**, bem como **sugestões para aperfeiçoamento** do indivíduo.

Ou seja, o avaliador pode escrever “o que ele quiser” sobre o desempenho do indivíduo avaliado.

Esse método é bastante **simples** de ser aplicado. Contudo, depende que o avaliador possua **habilidades de escrita**.

Além disso, por não haver um roteiro “padronizado”, o método **dificulta bastante a “comparação”** entre o desempenho dos indivíduos avaliados.

Método da Observação Direta

Consiste na **análise do desempenho** de determinado indivíduo através da **observação presencial** do trabalho do funcionário. O avaliador que realiza a observação direta utiliza **anotações de campo**, deve ter uma boa **capacidade de “percepção seletiva”**, e deve ser capaz de coletar **informações válidas, exatas e confiáveis**.

A observação direta é uma boa maneira de documentar os detalhes do processo atual. A observação direta pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas. Além disso, essa técnica pode ser eficaz na **identificação de desvios** que ocorrem no dia a dia do trabalho.



Contudo, a observação direta pode ser limitada a um tamanho de “**amostra**” **relativamente pequena**. Além disso, a observação direta implica o risco de os “executores” das tarefas fazerem aquilo que acham que o “observador” quer ver, e não o que normalmente fazem no dia a dia (ou seja, há o risco da presença do “observador” influenciar no comportamento dos “executores” do processo).

Assim, deve-se assegurar que o trabalho que está sendo executado representa a “rotina natural” do serviço.

Trata-se de um método com **custo elevado** (pois depende da presença do avaliador por um tempo “prolongado” no local de trabalho do funcionário).

Método da Avaliação de Resultados

Consiste em um método em que se **comparam os resultados “previstos”** (resultados “**esperados**”) com os **resultados “alcançados”** (resultados “**realizados**”) pelo funcionário avaliado.

Esse método depende do “ponto de vista” do avaliador sobre o desempenho do indivíduo avaliado.

Método dos Padrões de Trabalho (Método dos Padrões de Desempenho)

Nesse método, a **própria organização estabelece metas** de trabalho e objetivos que devem ser alcançados (ou seja, a própria organização estabelece **padrões de desempenho** que devem ser atingidos).

Em outras palavras, há o **estabelecimento de metas somente por parte da organização**. As metas devem ser comunicadas aos indivíduos que serão avaliados.

Posteriormente, o avaliador **compara** os **resultados obtidos** pelo indivíduo avaliado (o desempenho “alcançado”) com as **metas pré-estabelecidas pela organização** (o desempenho “estabelecido” pela organização).

Autoavaliação

Trata-se da avaliação **realizada pelo próprio funcionário**. Ou seja, **o funcionário avalia o seu próprio desempenho**.

Por um lado, esse tipo de avaliação **facilita a “aceitação” dos resultados** (ou seja, como é o próprio funcionário que avalia o seu próprio desempenho, ele tende a concordar e aceitar os resultados e



buscar aprimorar as suas deficiências). Além disso, esse tipo de avaliação tende a **minimizar a postura “defensiva” dos indivíduos** em relação à avaliação de desempenho.

Contudo, por outro lado, os indivíduos tendem a **não querer “enxergarem” as suas deficiências**, bem como podem agir com **falta de sinceridade** em relação ao seu desempenho. Esses fatores acabam prejudicando a avaliação.

Balanced Scorecard (BSC)

O processo de definição das estratégias e objetivos organizacionais, inicialmente, passa por uma etapa mais qualitativa (mais subjetiva). Contudo, é necessário que, posteriormente, os resultados pretendidos sejam **quantificados**. Afinal, “o que não se pode medir, não se pode administrar”.

O **monitoramento** e **avaliação** dos “meios” (dos caminhos) e dos fins (dos resultados) deve ser realizado continuamente.

À vista disso, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta estratégica denominada **Balanced Scorecard (BSC)**. Trata-se de um sistema balanceado de monitoramento de resultados que tem por objetivo a **implementação** e o **acompanhamento** da estratégia organizacional, por meio do **estabelecimento** de **indicadores, objetivos e metas**.

O objetivo do BSC é justamente retirar o caráter subjetivo (qualitativo) da estratégia, e transformá-la em algo mais objetivo (quantitativo).



“Como assim, Stefan?”

Vejamos a missão e visão organizacional do Uber:

Missão Uber: “*Dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares*”.

Visão Uber: “*Ser a empresa com o transporte mais inteligente com menos carros e maior acesso*”

Trata-se de algo bastante subjetivo (qualitativo), não é mesmo?



É nessa hora que entra o BSC. Ele busca transformar essa subjetividade em algo mais “paupável”, algo mais objetivo e quantificável. Em outras palavras, o BSC tem por objetivo desdobrar os planos estratégicos, a missão e a visão, em objetivos, desafios e metas.

Por exemplo:

O uber poderia desdobrar sua missão e visão em um objetivo mais quantificável: ter 100 mil motoristas em todas as capitais do Brasil até 2025. Esse objetivo, por sua vez, poderia ser desdobrado em uma meta: ter, pelo menos, 50 mil motoristas em, pelo menos, metade das capitais do Brasil, até 2020.

Perceba que, agora, estamos diante de algo bem mais objetivo, bem mais quantificável, e que é bem mais fácil de ser monitorado, medido e avaliado, não é mesmo?

Portanto, o BSC consiste em uma ferramenta que **traduz** e “**desdobra**” a **missão, visão** e os **planos estratégicos** em **objetivos, desafios** e **metas**, através da **criação de indicadores** que possam acompanhar, monitorar e medir o andamento dos objetivos, bem como acompanhar e aferir o atingimento dos resultados.

Os **indicadores** são variáveis que permitem mensurar o andamento dos processos e dos resultados. Antigamente, os únicos indicadores que eram utilizados eram os indicadores financeiros. Contudo, para Kaplan e Norton, os **indicadores financeiros não são suficientes** para aferirem e monitorarem toda a **complexidade organizacional**.

Assim, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta que leva em consideração **medidas financeiras (indicadores financeiros)** e **medidas não financeiras (indicadores estratégicos)**.

O BSC considera que as medidas (indicadores) podem ocorrer sob quatro perspectivas (para as quais são desenvolvidos indicadores específicos):

- Perspectiva **Financeira**.
- Perspectiva do **Cliente**.
- Perspectiva dos **Processos Internos**.
- Perspectiva do **Aprendizado e Crescimento**.





O BSC **não está limitado aos indicadores financeiros!**

Ele leva em consideração o **equilíbrio** entre 04 diferentes perspectivas: **Financeira; Cliente; Processos Internos** e; **Aprendizado e Crescimento de ação.**



(FCC – ELETORBRÁS – Administração – 2016)

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional que apresenta, entre suas características,

- a) priorização de indicadores financeiros, que contemplam pontuação superior aos organizacionais.
- b) equilíbrio entre diversas perspectivas, incluindo a dos processos internos.
- c) negativa do conceito de top-down, propondo que se parta do particular para o geral.
- d) instituição do mapa estratégico, que contempla medidas quantitativas para cada indicador.
- e) fixação exclusivamente de metas de curto prazo, em contraposição a outros modelos gerenciais.

Comentários:

O BSC não está limitado aos indicadores financeiros!

Ele leva em consideração o **equilíbrio** entre **04 diferentes perspectivas**: Financeira; Cliente; **Processos Internos** e; Aprendizado e Crescimento.

O gabarito é a letra B.



5 – Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)

Existem alguns erros e distorções que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho. Os principais erros (distorções / vieses) são os seguintes³¹:

Efeito Halo (Efeito de Generalização / Efeito de Esteriotipação): Consiste na **tendência** do avaliador **se “deixar levar”** por alguma **característica marcante (positiva ou negativa)** do avaliado, e essa característica acaba **influenciando toda a avaliação** (ou seja, acaba influenciando no julgamento de outros “fatores” que estão sendo avaliados). Ou seja, trata-se da tendência do avaliador de **“generalizar” toda a avaliação**, com base apenas em **um aspecto (positivo ou negativo)** do avaliado.

Por exemplo: Imagine que João das Neves é um funcionário que tem um péssimo relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho. Ele é conhecido em seu departamento como o “cara chato” e “briguento”. Contudo, João das Neves é um funcionário extremamente produtivo (talvez, o mais produtivo de sua equipe).

Quando o gestor de João das Neves for realizar a sua avaliação de desempenho, ele pode acabar sendo influenciado por essa característica negativa de João das Neves (ser chato e briguento), e isso poderá interferir no julgamento e avaliação dos demais aspectos da avaliação. Assim, pode ser que o gestor de João das Neves o avalie como uma pessoa pouco produtiva, por exemplo. Perceba que João das Neves é um funcionário extremamente produtivo. Contudo, ocorreu o efeito halo (ou seja, o gestor levou em consideração um aspecto negativo de João e “generalizou” para os demais aspectos).

O inverso também pode ocorrer. Imagine que Mário Bros seja um cara extremamente simpático e amigável. Contudo, é um funcionário pouco produtivo. Pode ser que, em sua avaliação de desempenho, o gestor de Mário Bros o avalie como um cara bastante produtivo. Ou seja, o gestor acabou sendo influenciado (e “se deixou levar”) por um aspecto positivo de Mário (ser simpático e amigável) e generalizou essa condição para os demais aspectos da avaliação (como a produtividade, por exemplo).

³¹ Com base em RIBAS, A. L., SALIM C. R., *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013. e MATTOS, Isabel Leão. *Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho*. UniCEUB. Brasília: 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>





Existem alguns autores (e algumas bancas) que dividem o **Efeito de Generalização** em **02 tipos**:

Efeito Halo: Quando o avaliador é influenciado por alguma característica **positiva** do indivíduo, e a generalização **beneficia** o indivíduo avaliado (nosso exemplo do Mário Bros).

Ou seja, o julgamento é **nivelado “por cima”** (com base nos pontos positivos do indivíduo).

Efeito Horn: Quando o avaliador é influenciado por alguma característica **negativa** do indivíduo, e a generalização **prejudica** o indivíduo avaliado (nosso exemplo do João das Neves).

Ou seja, o julgamento é **nivelado “por baixo”** (com base nos pontos negativos do indivíduo).

Efeito de Tendência Central (Erro de Tendência Central / Erro de Centralização): Ocorre quando o avaliador **marca sempre “valores medianos”** na avaliação de desempenho para não se “comprometer” com os resultados. Ou seja, o avaliador não dá notas nem muito baixas (com medo de prejudicar os avaliados) e nem muito altas (para não ter que “justificar” ou “assumir responsabilidades” por essas escolhas).

Leniência (Complacência / Indulgência / Benevolência / Erro de Indulgência Positiva): É a tendência do avaliador ser “**bondoso**” e **pouco rigoroso** nas avaliações de desempenho. Assim, ele acaba atribuindo **notas altas** a todos os avaliados. O avaliador tem dificuldade de “diferenciar” os indivíduos.

Excesso de Rigor (Severidade / Erro de Indulgência Negativa): É o oposto da leniência. Trata-se da tendência do avaliador ser “**severo**” e **muito rigoroso** nas avaliações de desempenho. Assim, ele acaba atribuindo **notas baixas** a todos os avaliados. O avaliador tem dificuldade de “diferenciar” os indivíduos.

Recência (Recenticidade / Imediatismo / Falta de Memória): É a tendência do avaliador a **se ater apenas a aspectos e comportamentos “mais recentes”** (positivos ou negativos) do indivíduo. Ou seja, o avaliador acaba “ignorando” aspectos do passado, e faz sua avaliação baseado nos aspectos e comportamentos mais recentes do indivíduo.

Obstáculos Políticos: Ocorre quando o avaliador “**distorce**” as **informações** por conta de **interesses políticos**, com o objetivo de buscar manter uma boa imagem “própria” ou uma boa imagem de seu departamento.



Tendenciosidade: Trata-se da tendência do avaliador de avaliar com base em **preconceitos** ou **“tendências pessoais”** (preferências, antipatias, etc).

Avaliação Congelada (Força do Hábito): Trata-se da tendência do avaliador de avaliar o funcionário **sempre da mesma forma** em todas as avaliações. Ou seja, em uma “nova avaliação” o avaliador continua avaliando o indivíduo da mesma forma que avaliou em avaliações anteriores. Em outras palavras, por “força do hábito”, as **avaliações “atuais”** acabam sendo **iguais** às **avaliações “passadas”** (mesmo que o indivíduo apresente desempenhos diferentes com o passar do tempo).

Falta de Técnica (Ausência de Compreensão dos Critérios Avaliados): Ocorre quando o avaliador **desconhece as técnicas** da avaliação de desempenho e desconhece as técnicas utilizadas pelo funcionário avaliado nas rotinas de trabalho. Então, o **avaliador acaba agindo pelo “bom senso”**. O avaliador não consegue distinguir informações relevantes de informações irrelevantes.

Desvalorização da Avaliação: Ocorre quando o avaliador **não considera a avaliação de desempenho algo importante**. Portanto, o avaliador **desvaloriza** e **despreza** a avaliação de desempenho. Consequentemente, os resultados obtidos com a avaliação de desempenho serão comprometidos.

Erro de Função: Ocorre quando o avaliador avalia o desempenho do funcionário **com base na “função”** que o funcionário exerce. Ou seja, o avaliador **não leva em consideração as atividades** (e o real desempenho) que o funcionário realiza naquela função.

Fadiga (Erro por Cansaço): Ocorre quando o avaliador, por causa do **cansaço**, comete **erros** na avaliação de desempenho. O cansaço pode decorrer de diversas fontes: excesso de funcionários para avaliar, excesso de “aspectos” a serem analisados em cada avaliação de desempenho, rotina de trabalho muito pesada, etc.

Erro de Proximidade: É a tendência do avaliador de **avaliar “melhor”** aquelas pessoas que **estão mais próximas** dele e **avaliar “pior”** aquelas pessoas que **estão mais “distantes”** dele. A proximidade pode ser tanto “física” (por exemplo: um funcionário que trabalha na mesa ao lado do gestor tende a ser melhor avaliado do que um funcionário que trabalha em outro prédio) ou pode ser “sentimental” (por exemplo: um funcionário que tem uma maior “afinidade” e “proximidade” com o avaliador tende a ser melhor avaliado do que aquele funcionário que não tem qualquer “vínculo” com o avaliador).

Falsidade: Ocorre quando o avaliador, de forma **intencional**, **distorce** ou **oculta** informações da avaliação de desempenho do indivíduo avaliado, com o objetivo proposital de favorecê-lo ou prejudicá-lo.

Unilateralidade: Trata-se da tendência do avaliador de valorizar aqueles **aspectos que ele julga serem mais importantes**. Ou seja, o avaliador dá uma atenção maior aos aspectos que **“apenas ele” entende que são mais importantes**.



Similaridade: Esse erro pode ser entendido sob 03 ângulos (acepções) diferentes:

a) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. No erro de “Similaridade”, o avaliador tende a avaliar de forma **positiva** os indivíduos que **têm características similares** as dele ou que tomaram **atitudes que ele também tomaria**.

b) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. E então, tende a avaliar o desempenho do indivíduo de **forma “similar”** à maneira que ele **percebe a si mesmo**. **Por exemplo:** se o avaliador tem uma autoestima elevada, e se vê como uma pessoa **excelente**, ele tende a avaliar os funcionários de **forma positiva** (como funcionários “excelentes”). Por outro lado, se o avaliador tem baixa autoestima e se considera **“fraco”**, tende a avaliar os indivíduos de **forma negativa** (como funcionários “fracos”).

c) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. E então, ele comete algum erro por buscar, no indivíduo avaliado, características similares às características dele.

Contraste: É o oposto da similaridade. Esse erro pode ser entendido sob 04 ângulos (acepções) diferentes:

a) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. No erro de “Contraste”, o avaliador tende a avaliar de forma **negativa** os indivíduos que **têm características diferentes** das dele ou que tomaram **atitudes que ele não teria tomado**.

b) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. E então, tende a avaliar o desempenho do indivíduo de **forma “oposta”** à maneira que ele **percebe a si mesmo**. **Por exemplo:** se o avaliador tem uma autoestima elevada, e se vê como uma pessoa **excelente**, ele tende a avaliar os funcionários de **forma negativa** (como funcionários “fracos”). Por outro lado, se o avaliador tem baixa autoestima e se considera **“fraco”**, tende a avaliar os indivíduos de **forma positiva** (como funcionários “excelentes”).

c) O avaliador coloca **ele mesmo como “ponto de referência”**. E então, ele comete algum erro por tentar identificar características que ele possui e que o indivíduo avaliado não possui.

d) O avaliador realiza a avaliação de um indivíduo **comparando-a com o resultado da avaliação imediatamente anterior**. Ou seja, o avaliador “compara” a avaliação “atual” com o resultado da avaliação do indivíduo que foi avaliado imediatamente antes do indivíduo que está sendo avaliado “atualmente”). Assim, se o avaliado anterior obteve uma pontuação muito alta, o atual tende a ser prejudicado (pois irá parecer “ser pior” que o anterior). Se, por outro lado, o avaliado anterior obteve uma



pontuação muito baixa, o atual tende a ser beneficiado (pois irá parecer “ser melhor” que o anterior).

Erro do Critério Único: Ocorre quando o avaliador realiza a avaliação de desempenho com base em **apenas um único critério**, sem levar em consideração outros fatores e critérios que deveriam compor a avaliação de desempenho.

Erro de Distribuição: É a tendência do avaliador de **avaliar todos os indivíduos da mesma forma**, sem levar em consideração as características de cada pessoa. O avaliador tem dificuldade de “diferenciar” os indivíduos.

Projeção (Subjetividade): Ocorre quando o **avaliador projeta no indivíduo avaliado características que são inerentes ao próprio avaliador**. Ou seja, o avaliador atribui ao avaliado “qualidades” e “defeitos” que são dele mesmo (do avaliador).

Contaminação de Critério: Ocorre quando o avaliador leva em consideração **elementos que não fazem parte do desempenho real** do indivíduo avaliado. Ou seja, o avaliador leva em consideração fatores que **“fogem” ao controle** do indivíduo.

5.1 – Atitudes Conscientes x Atitudes Inconscientes

Marras destaca que os erros podem advir de **atitudes conscientes** ou de **atitudes inconscientes** do avaliador. Vejamos cada uma delas³²:

Atitudes Conscientes: ocorre quando o avaliador **distorce** ou **“vicia” intencionalmente** algum resultado, com o objetivo de atender a determinado interesse, ou então prejudicar/ajudar o avaliado. Ou seja, o avaliador tem consciência de que está cometendo esse erro. Para Marras, dentre as principais atitudes conscientes estão:

Efeito Halo: Consiste na **tendência** do avaliador **se “deixar levar”** por alguma **característica marcante (positiva ou negativa)** do avaliado. Ou seja, trata-se da tendência do avaliador de **“generalizar” toda a avaliação**, com base apenas em **um aspecto (positivo ou negativo)** do avaliado.

Efeito de Tendência Central: Ocorre quando o avaliador **marca sempre “valores medianos”** na avaliação de desempenho para não se “comprometer” com os resultados. Ou seja, o avaliador não dá notas nem muito baixas (com medo de prejudicar os avaliados) e nem muito altas (para não ter que “justificar” ou “assumir responsabilidades” por essas escolhas).

³² MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.165-166



Atitudes Inconscientes: ocorre quando o avaliador **distorce** ou “**vicia**” **intencionalmente** algum resultado, porém, **sem a intenção dolosa** de distorcer ou viciar o resultado. Ou seja, o avaliador **não** tem consciência de que está cometendo esse erro. Para Marras, dentre as principais atitudes conscientes estão:

Julgar sob a impressão de uma qualidade: Ocorre quando o avaliado possui alguma **qualidade tão forte**, e esta qualidade está presente de forma tão marcante na imagem que o avaliador possui do avaliado, que ele acaba por julgá-lo única e exclusivamente levando em conta tal qualidade.

Por exemplo: João é um funcionário extremamente produtivo. Contudo, João sempre chega 40 minutos atrasado no serviço. O avaliador admira tanto a qualidade de “produtividade” de João, que acaba avaliando João de forma excelente, apenas baseado na qualidade “super produtiva” de João.

Basear-se em acontecimentos recentes: Similar à Recência. Ocorre quando o avaliador leva em consideração apenas os fatos que aconteceram em um curto espaço de tempo anterior ao processo de avaliação de desempenho. Isso acontece com frequência, pois os acontecimentos recentes permanecem mais “frescos” na memória.

Por exemplo: João durante 10 meses foi o funcionário mais produtivo de todos. Contudo, nos últimos 02 meses, ele foi o funcionário que menos produziu. Em sua avaliação de desempenho o avaliador acaba dando uma nota baixa para a produtividade de João, por levar em consideração os fatos mais recentes (os últimos 02 meses).

Levar em conta características pessoais extracargo: Ocorre quando o avaliador é influenciado (e “se deixa levar”) por características que o avaliado possui fora do ambiente de trabalho.

Por exemplo: João é um excelente Jogador de Futebol. Aos finais de semana, toda a equipe (inclusive o gestor/avaliador) jogam futebol juntos. João é um péssimo funcionário. Contudo, ao realizar a avaliação de desempenho de João, o gestor/avaliador leva em consideração a qualidade que João possui de ser um excelente jogador de futebol, e avalia o desempenho de João de forma bem positiva.

Supervalorizar as qualidades “potenciais”: Ocorre quando o avaliador é influenciado por “características potenciais” do indivíduo avaliado. Ou seja, quando o avaliador realiza a avaliação de desempenho, ele confunde a “entrega de resultados concretos” com as características “potenciais” que o avaliado possui.

Por exemplo: João é um funcionário que sempre é elogiado pela sua equipe por sua inteligência e por sua capacidade de tomar decisões rápidas e assertivas. Contudo, João não é um bom funcionário (ele nunca entrega bons resultados). Ele acaba não utilizando o seu potencial de forma adequada. Então, quando da avaliação de desempenho, o avaliador



acaba realizando a avaliação levando em consideração o “potencial” de João, em vez de levar em conta os “resultados entregues” por João.



Atitudes **Conscientes**

- Efeito Halo
- Efeito de Tendência Central

Atitudes **Inconscientes**

- Julgar sob a impressão de uma qualidade
- Basear-se em acontecimentos recentes
- Levar em conta características pessoais extracargo
- Supervalorizar as qualidades “potenciais”



(UFAC – UFAC – Assistente em Administração – 2019)

Determinada organização pública federal contratou os serviços de uma consultoria especializada a fim de auxiliar no processo de avaliação de desempenho de seus servidores. Analisando os resultados da avaliação realizada, os consultores perceberam uma forte incidência do denominado “efeito halo”. Isso significa que durante o processo de avaliação

- os avaliadores deixaram que suas preferências ou antipatias comprometessem o resultado final.
- ocorreu generalizações por parte dos avaliadores em relação a um aspecto do avaliado que se sobressaiu aos demais aspectos afetando todo o conjunto dos demais tópicos avaliados.
- ocorreu a aplicação de critérios excessivamente rigorosos de avaliação, comprometendo o resultado final pelo excesso de rigor.
- os avaliadores não quiseram se indispor com os servidores apresentando resultados medianos e neutros, deixando de apontar as reais deficiências dos avaliados.
- os avaliadores limitaram-se apenas aos resultados recentes dos avaliados, deixando de considerar sua atuação e trajetória ao longo do tempo.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe o conceito do erro de **tendenciosidade**.



Letra B: correta. A assertiva trouxe, corretamente, o conceito do Efeito Halo.

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito do erro de **excesso de rigor**.

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito do erro de **tendência central**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito do erro de **recência (imediatismo)**.

O gabarito é a letra B.

(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente de Gestão Pública – 2019)

Suponha que o Município de Recife pretenda difundir, como diretriz de política de gestão de pessoal aplicável tanto pela Administração direta como pelas entidades integrantes da Administração indireta, práticas de gestão e avaliação de desempenho. Contudo, verificou, analisando experiências “piloto” realizadas por alguns órgãos e entidades municipais, uma forte tendência dos avaliadores a nivelarem “por baixo” o julgamento dos avaliados, generalizando o resultado negativo de algum aspecto do desempenho para todos os demais aspectos avaliados. Tal circunstância

a) representa o fenômeno denominado “recenticidade”, que é recorrente em avaliações que não consideram, como critério de amostragem, um intervalo de tempo adequado.

b) traduz uma consequência natural e esperada, verificada exclusivamente em avaliações no setor público, denominada efeito Halo.

c) representa um vício ou desvio da avaliação, denominado efeito Horn, que pode ocorrer tanto em avaliações no setor público como na iniciativa privada.

d) é consequência da não utilização de avaliadores independentes, pois apenas estes são capazes de evitar tal desvio, conhecido como “leniência”, próprio de avaliadores sem formação especializada.

e) não constitui necessariamente um vício ou desvio, podendo constituir uma diretriz da entidade na avaliação de seus colaboradores com vistas a processos de desligamento.

Comentários:

Em outras palavras, o que o enunciado nos diz é que os avaliadores, em cada uma das avaliações de desempenho, levaram em consideração algum dos **aspectos negativos** do indivíduo avaliado, e “generalizaram” esse resultado negativo para os “demais aspectos avaliados”.

Trata-se, portanto, de um erro conhecido como **Efeito Horn**. Ou seja, aquele que ocorre quando o avaliador é influenciado por características negativas do indivíduo, e generaliza esse “aspecto negativo” para os demais aspectos avaliados, prejudicando o indivíduo avaliado.



Ou seja, o julgamento é nivelado “por baixo” (com base nos pontos negativos do indivíduo).

O gabarito é a letra C.

(FUNDATEC – Prefeitura de Gramado-RS – Analista de RH – 2019)

Marras (2011) define que um dos principais problemas de um sistema de avaliação de desempenho são efeitos que, sob o ponto de vista psicológico, podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas: conscientemente e inconscientemente. No âmbito das atitudes conscientes, um dos efeitos que é visto com mais frequência consiste na tendência que o avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que o impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza, conhecido como efeito:

- a) Vetor.
- b) Halo.
- c) Horn.
- d) Central.
- e) Bad.

Comentários:

É o **Efeito Halo** (Efeito de Generalização) que consiste na tendência do avaliador se “deixar levar” por alguma característica marcante (positiva ou negativa) do avaliado. Ou seja, trata-se da tendência do avaliador de “generalizar” toda a avaliação, com base apenas em um aspecto (positivo ou negativo) do avaliado.

O gabarito é a letra B.

(UFRJ – UFRJ – Psicólogo)

Analise a situação hipotética a seguir e marque a alternativa correta.

Durante a preparação para o processo de avaliação de desempenho da Universidade Federal Fictícia, o psicólogo Avalino prepara um treinamento para os gestores, com objetivo de mitigar os erros de avaliação.

Diversos casos anteriores de avaliação são levantados, destacando-se estes três:

Caso 1 – O avaliador admitiu ter atribuído todas as notas em torno do ponto médio da escala para não se comprometer.



Caso 2 – Um traço do avaliado se tornou dominante e contaminou toda a avaliação.

Caso 3 – Foram levadas em consideração apenas situações recentes, de forma que erros e acertos recentes pesaram demasiadamente.

Avalino decidiu incluir os casos 1, 2 e 3 no treinamento, pois se tratam respectivamente de casos de erro do tipo:

- a) ponto mediano, efeito stroop, memória de curto prazo.
- b) avaliação congelada, contaminação e recenticidade.
- c) tendência central, efeito halo e recenticidade.
- d) média avaliativa, efeito halo e leniência.
- e) tendência central, efeito stroop e leniência.

Comentários:

Vejamos cada um dos casos:

Caso 1 – O avaliador admitiu ter atribuído todas as notas em torno do ponto médio da escala para não se comprometer. – Erro de **Tendência Central**.

Caso 2 – Um traço do avaliado se tornou dominante e contaminou toda a avaliação. – **Efeito Halo**.

Caso 3 – Foram levadas em consideração apenas situações recentes, de forma que erros e acertos recentes pesaram demasiadamente. – **Recenticidade** (Recência ou Imediatismo).

O gabarito é a letra C.

(FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos - 2016)

Um dos aspectos da gestão do desempenho é o avaliativo. Existem diferentes metodologias aplicáveis para avaliação de desempenho, porém é fundamental a aplicação acurada e o preparo e isenção do avaliador para evitar erros comuns que podem distorcer o resultado. Um desses erros, apontados com frequência, consiste em nivelar o julgamento do avaliado tomando por base um aspecto do desempenho e generalizando o resultado desse aspecto para todos os demais aspectos sob avaliação. Esse erro é comumente denominado

- a) projeção.
- b) tendência central.
- c) leniência.



d) unilateralidade.

e) efeito halo.

Comentários:

É o **efeito halo** que consiste em nivelar o julgamento do avaliado tomando por base um aspecto do desempenho e generalizando o resultado desse aspecto para todos os demais aspectos sob avaliação.

O gabarito é a letra E.

(FCC – TST – Analista Judiciário)

Em abordagens de avaliação de desempenho, tem-se 'vícios de julgamento' que dão origem a críticas que apontam para a subjetividade de sistemas de avaliação. Tais 'vícios' são classificados como conscientes ou inconscientes. Dois efeitos são tidos como conscientes e são vistos com maior frequência no mundo das organizações que se valem de avaliação de desempenho. São eles:

a) basear-se em acontecimentos recentes e supervalorizar as qualidades potenciais.

b) levar em conta características pessoais extracargo e julgar sob a impressão de uma qualidade.

c) basear-se em acontecimentos recentes e julgar sob a impressão de uma qualidade.

d) levar em conta características pessoais extracargo e basear-se em acontecimentos recentes.

e) efeito halo e efeito de tendência central.

Comentários:

De acordo com Marras, as atitudes (erros) conscientes são: **Efeito Halo** e **Efeito de Tendência Central**.

O gabarito é a letra E.

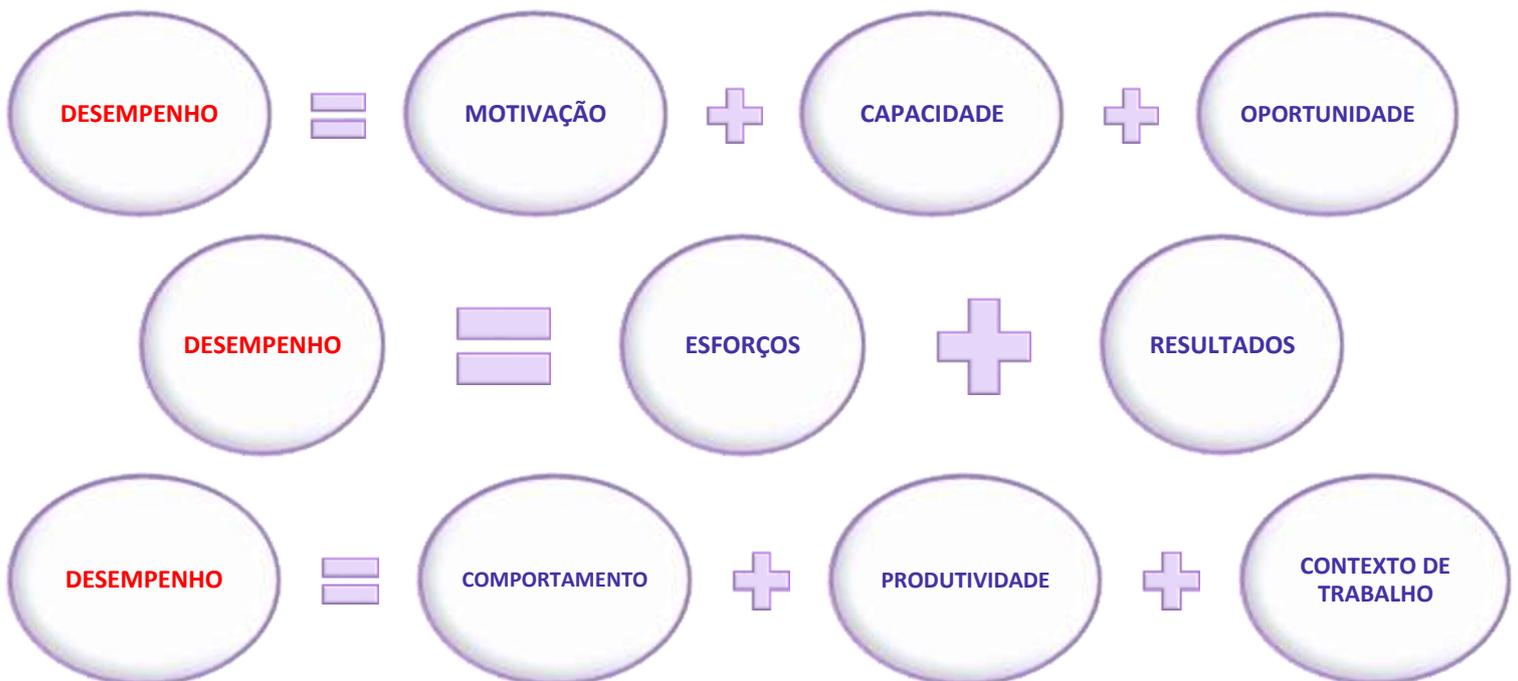


RESUMO ESTRATÉGICO

Desempenho

“**Desempenho humano** é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “**querer fazer**”, que explicita o **desejo endógeno** de realizar (a **motivação**), e o “**saber fazer**”, isto é, a **condição cognitiva e experiencial** que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.”

33



Gestão do Desempenho x Avaliação de Desempenho

A **Gestão do Desempenho** é um processo bem mais **abrangente** e que vai muito além da **Avaliação de Desempenho**.

A **Gestão do Desempenho** é um **ciclo** que envolve o **planejamento**, o **monitoramento**, a **avaliação de desempenho** e o **feedback**. Em outras palavras, pode-se dizer que a **Avaliação de Desempenho** está contida “dentro” da **Gestão do Desempenho**. Ou seja, a **Avaliação de Desempenho** é uma das “etapas” da **Gestão do Desempenho**.

³³ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.159



Ciclo da Gestão do Desempenho



Fases da Gestão do Desempenho

1 - Negociação do desempenho

É a primeira fase do processo de gestão do desempenho. Trata-se da fase onde **define-se o desempenho esperado dos indivíduos (traçam-se as "metas")**, e são especificadas as atribuições, atividades e tarefas que o indivíduo executa.

2 - Análise da capacitação profissional

Nessa fase, o gestor deve **analisar se os subordinados possuem as qualificações necessárias** ao cumprimento das tarefas. Não se pode exigir do indivíduo um nível de desempenho para o qual ele não possua habilidade para realizar

3 - Acompanhamento do desempenho

Essa fase acontece na medida em que os trabalhos são realizados. Trata-se da fase em que ocorrem **reuniões periódicas** entre os gestores e os subordinados, com o objetivo de **analisar o andamento dos trabalhos e os resultados** obtidos.

4 - Avaliação do desempenho

Essa é a etapa de **"conclusão" do processo**. Trata-se da fase onde o gestor constrói o seu entendimento sobre o desempenho dos indivíduos. Com base nas metas estabelecidas e nas informações levantadas, o gestor realiza o seu **"parecer final"** sobre o desempenho dos indivíduos. Nessa fase **não existem "expectativas" e nem "surpresas"**.

5 - Comprometimento

O comprometimento consiste no resultado da **aprovação**, da **aceitação** e do **empenho** dos indivíduos em aderirem a algo que foi considerado necessário e construtivo (ou seja, algo que é considerado de suma importância).

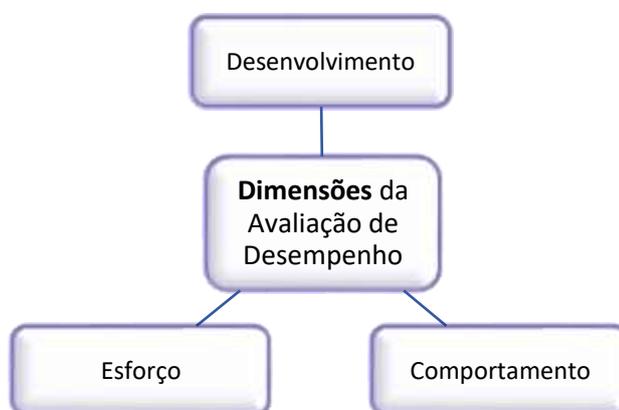


Avaliação de Desempenho

A **avaliação de desempenho** consiste em um **instrumento gerencial de análise e mensuração sistemática do desempenho** dos indivíduos, que permite identificar se os indivíduos estão **atingindo as metas e objetivos** esperados.

Em outras palavras, é um instrumento que permite avaliar e **medir a “contribuição”** de cada indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dimensões da Avaliação de Desempenho



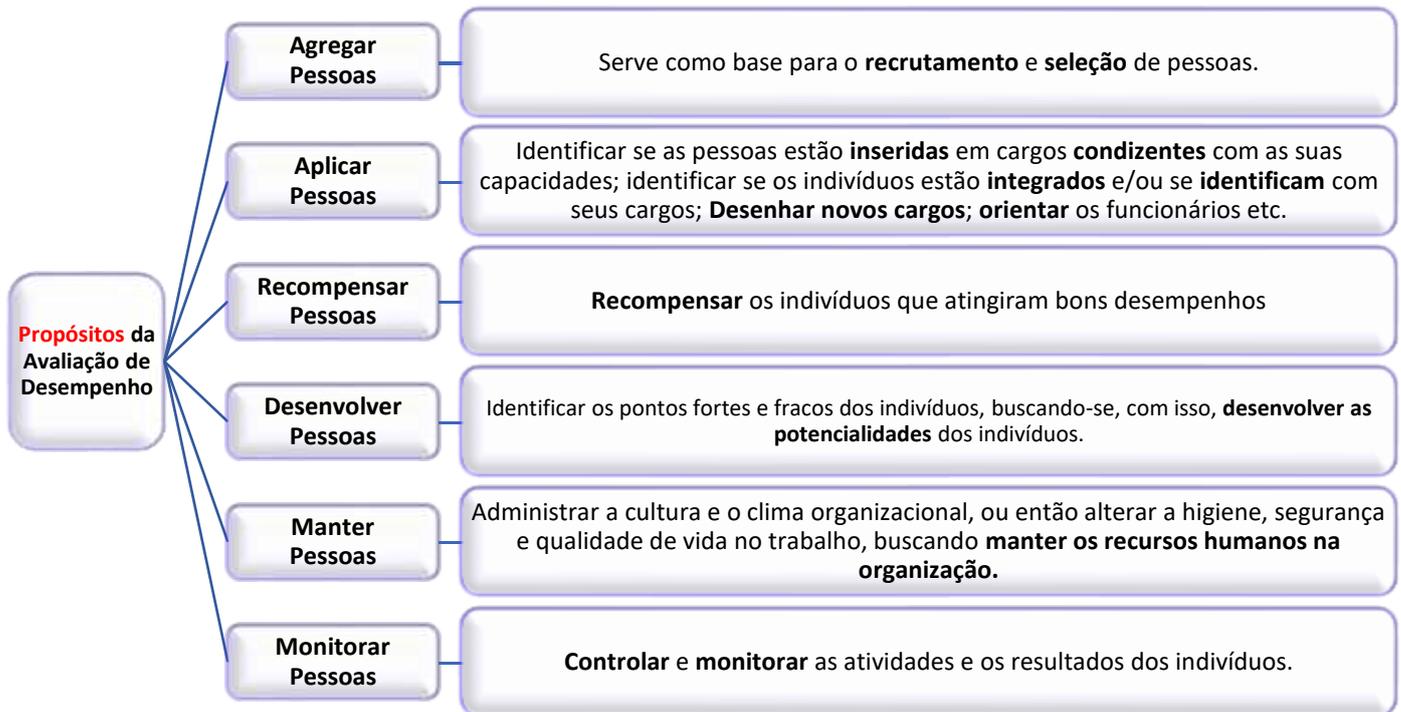
Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

A **avaliação de desempenho** “tem **várias aplicações e propósitos**, e deve ser vista como uma **fonte integradora das práticas de gestão de pessoas**. A avaliação deve servir de **subsídio para os demais subsistemas de gestão de pessoas**, tais como **recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira e treinamento e desenvolvimento**.”³⁴,

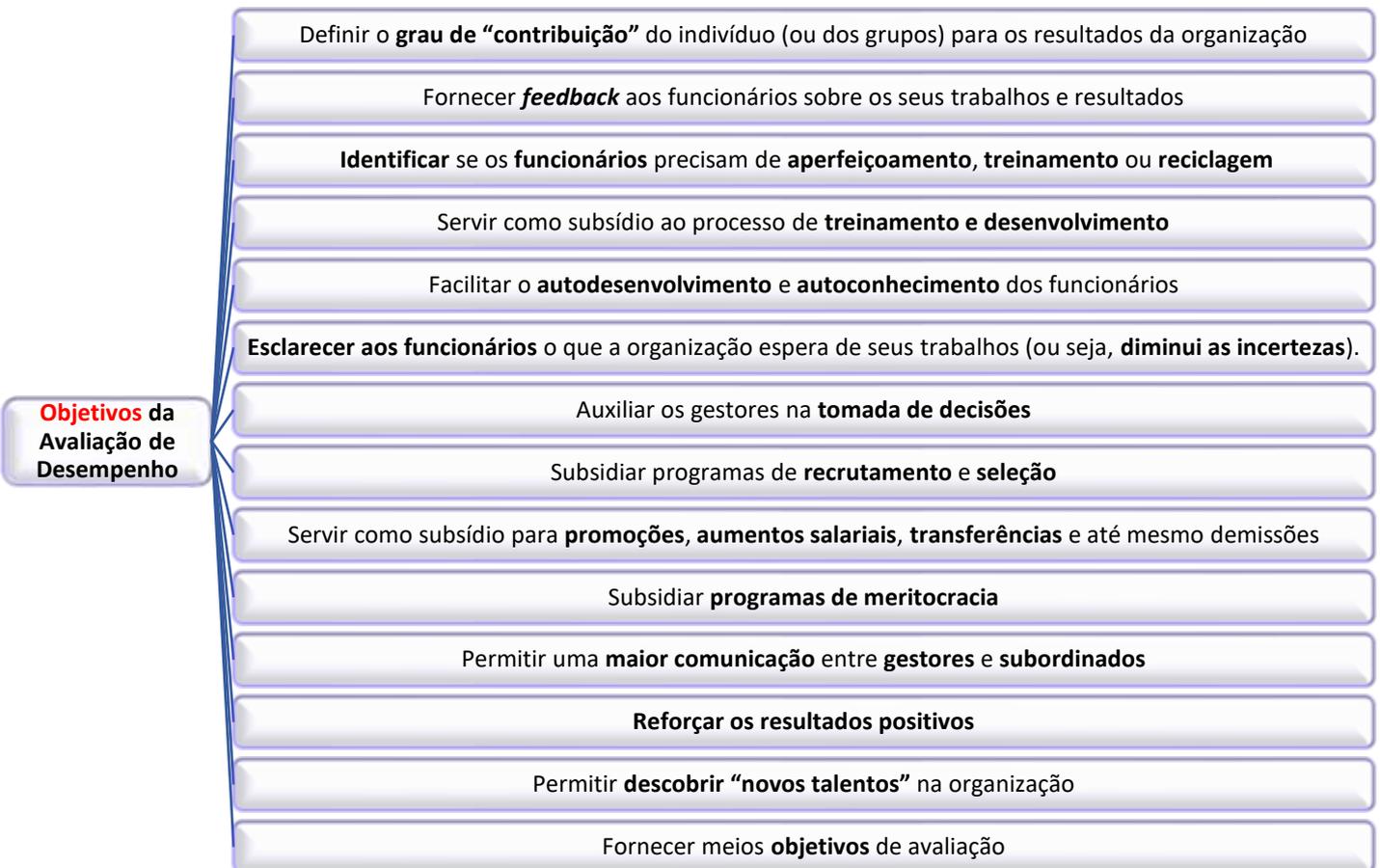
De acordo com Chiavenato, a avaliação de desempenho faz parte do “subsistema de **aplicação de recursos humanos**”. Ou seja, a avaliação de desempenho pode ser considerada um **processo de aplicar** de pessoas. Contudo, a avaliação de desempenho também tem diversos outros propósitos e aplicações dentro dos outros processos da gestão de pessoas (ou seja, **não está limitada ao “processo de aplicar pessoas”**).

³⁴ VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.

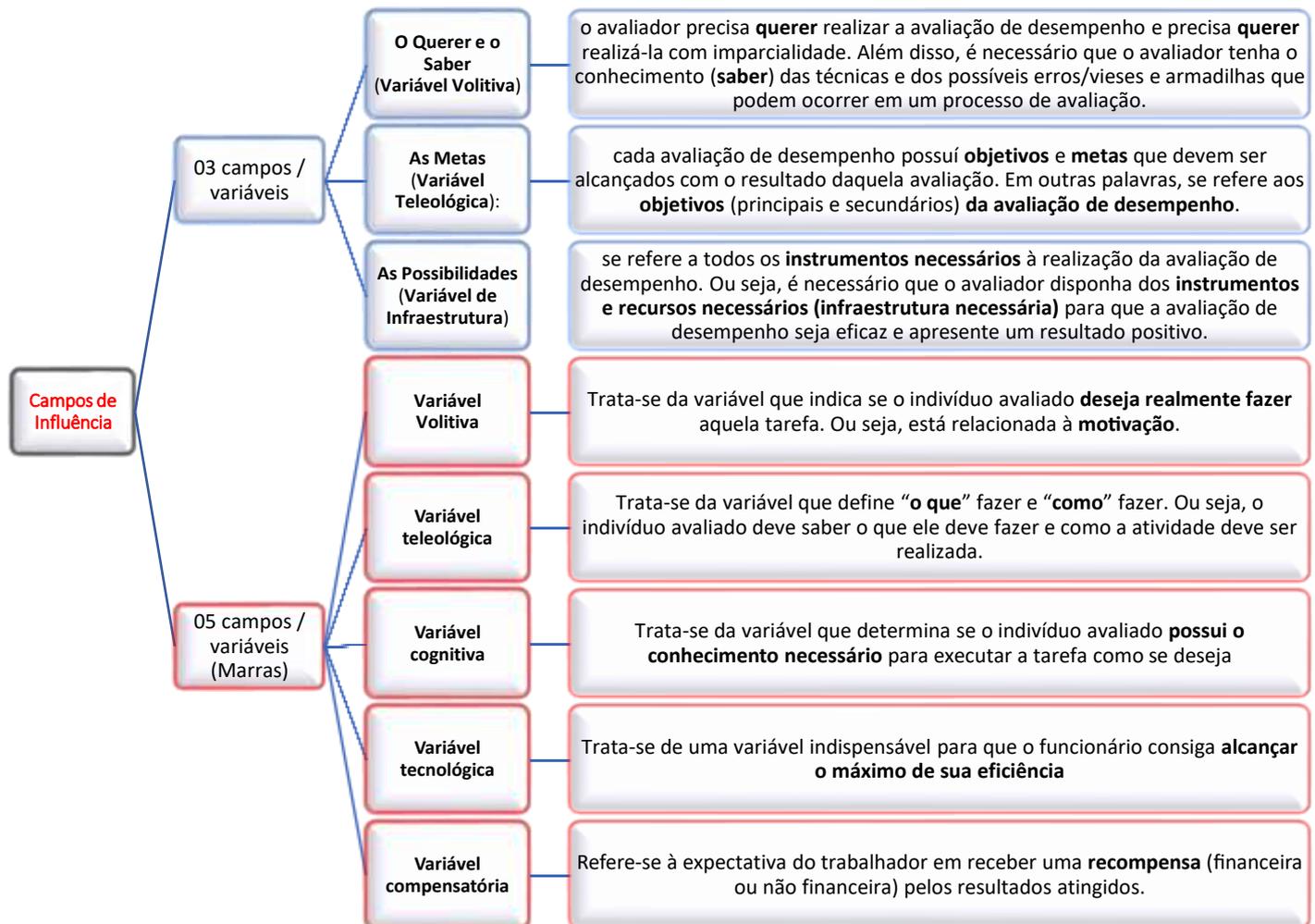




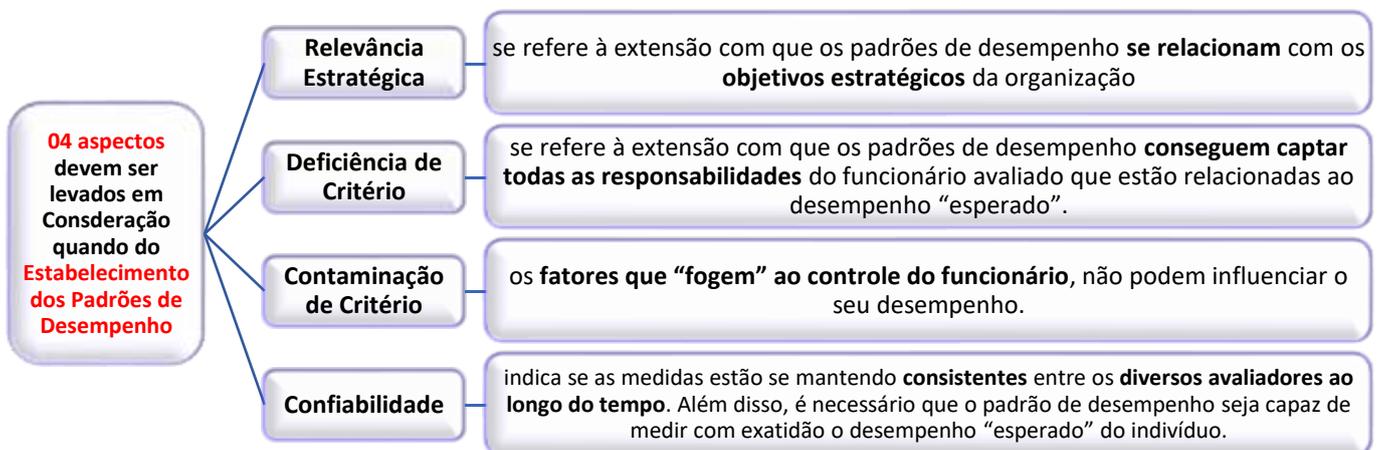
Objetivos da Avaliação de Desempenho



Campos que influenciam na obtenção de resultados Positivos de uma Avaliação de Desempenho



Padrões de Desempenho



Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos Tradicionais

Escalas Gráficas

Listas de Verificação

Escolha Forçada

Frases Descritivas

Pesquisa de Campo

Incidentes Críticos

Comparativos

Distribuição Forçada

Comparação aos Pares

Ordenação Simples

Mistos

Métodos Modernos

Avaliação 360°

Avaliação Participativa por
Objetivos (APPO)

Avaliação de Competências

Avaliação de Competências
e Resultados

Outros Métodos

Escalas de Mensuração
Ancoradas em
Comportamento

Relatórios Escritos

Observação Direta

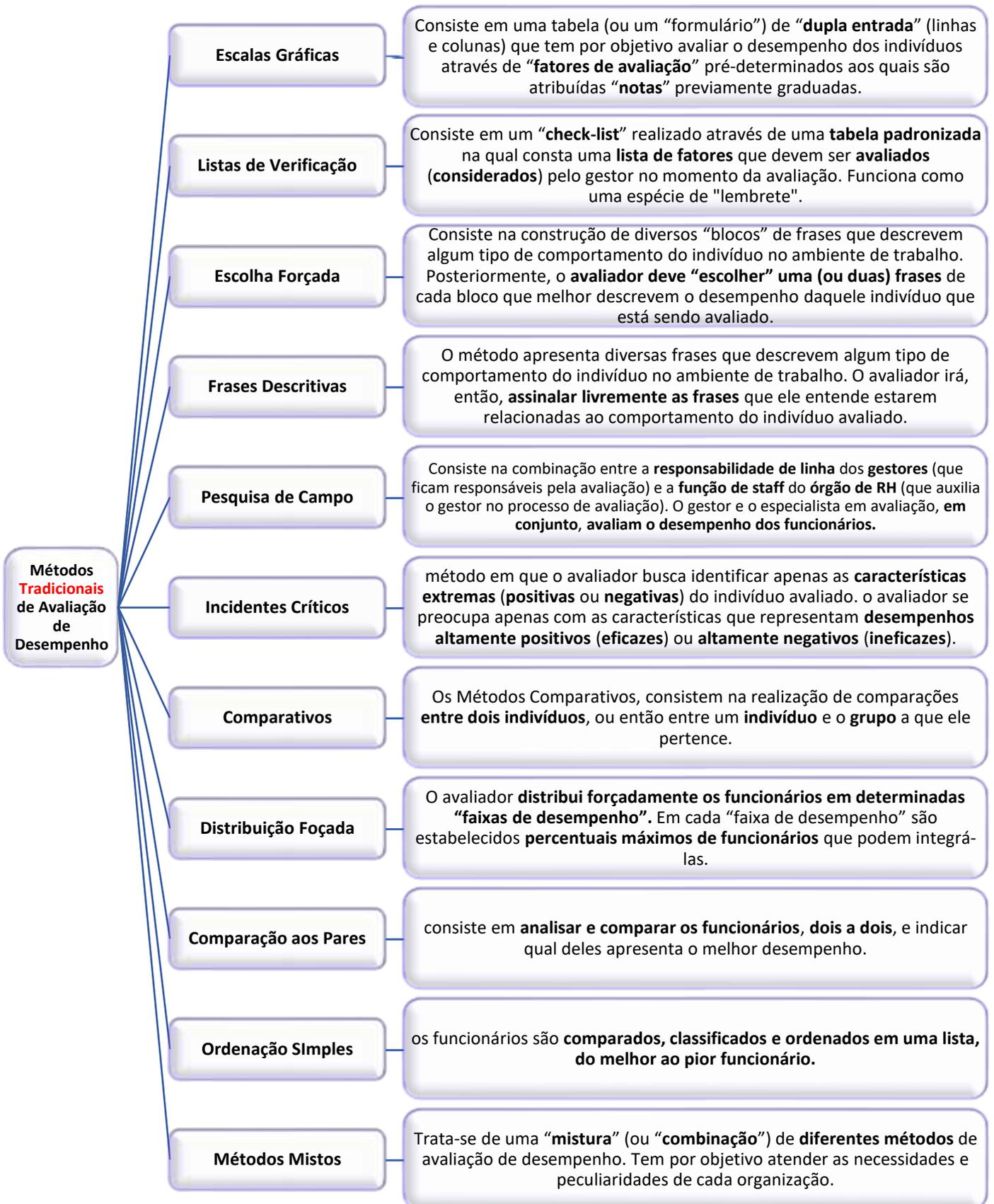
Avaliação de Resultados

Padrões de Trabalho

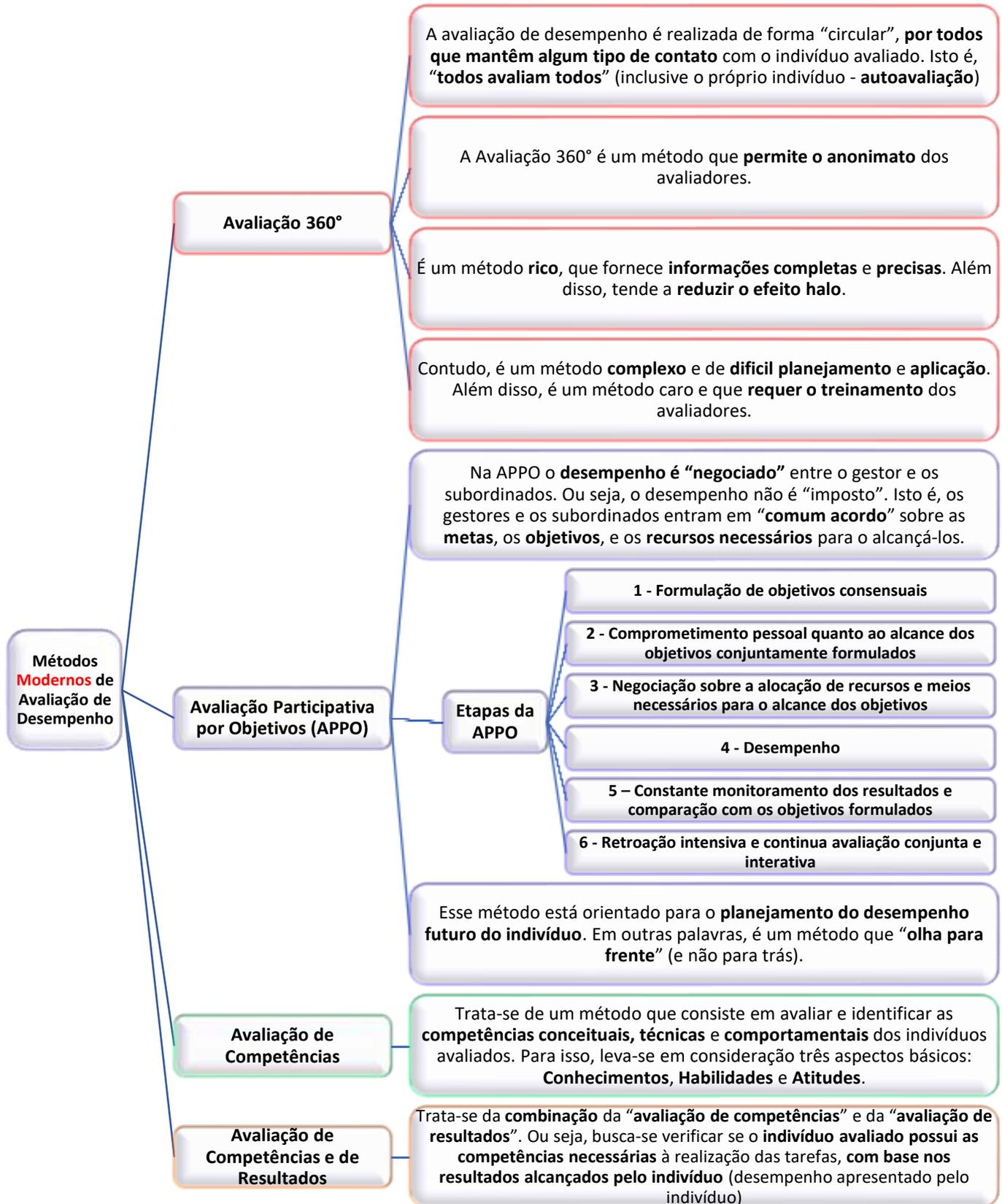
Balanced Scorecard (BSC)



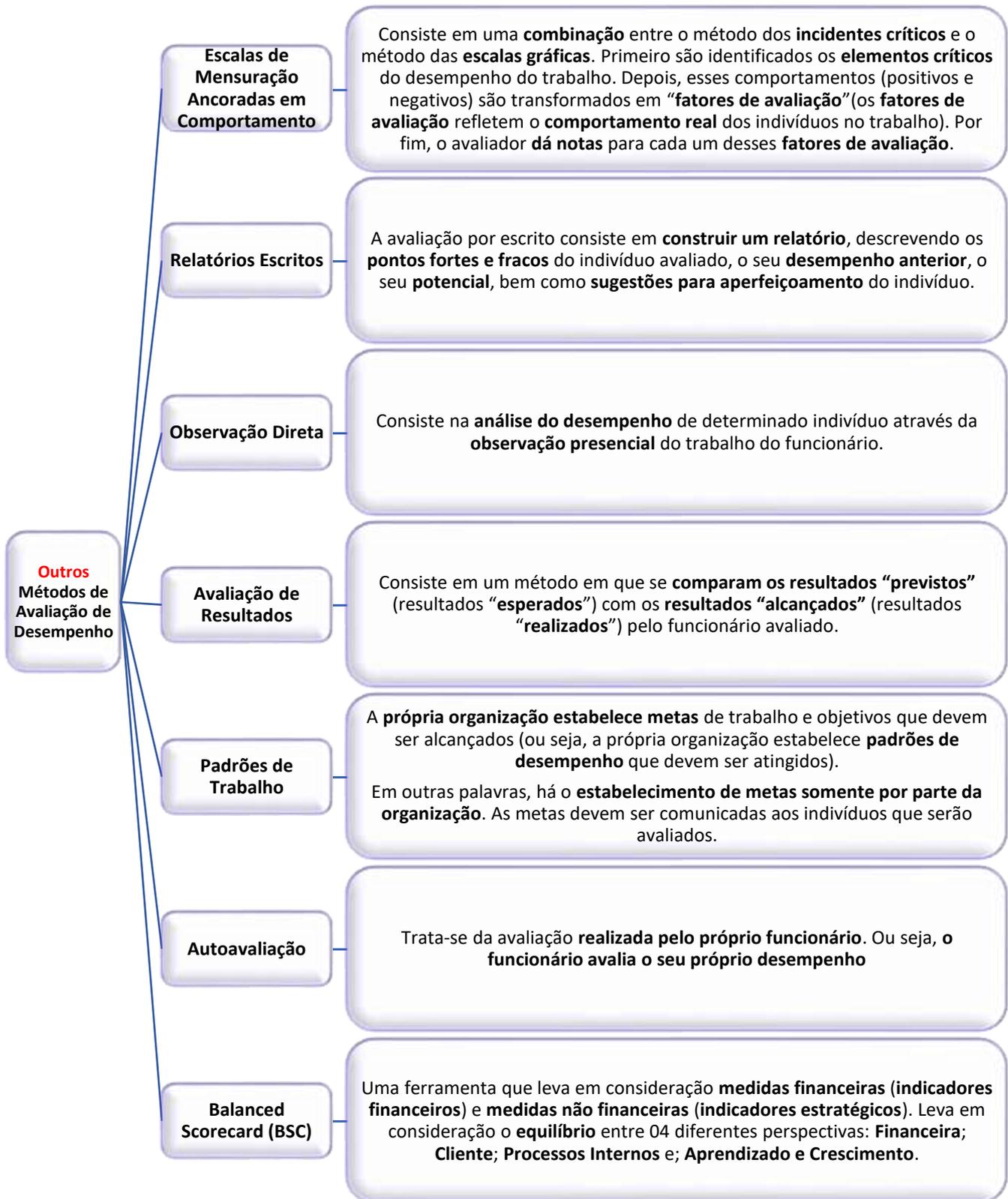
Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho



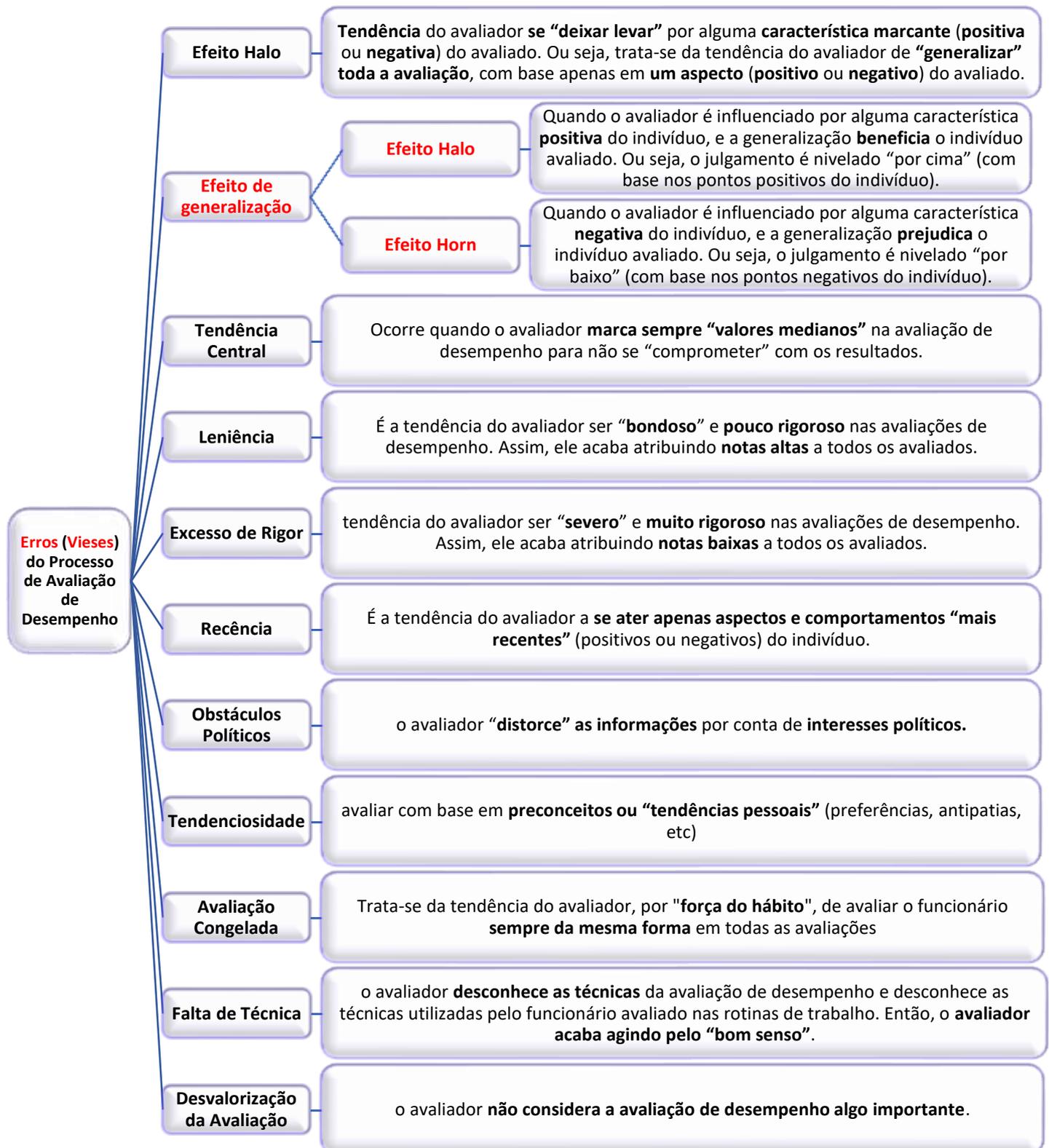
Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho



Outros Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

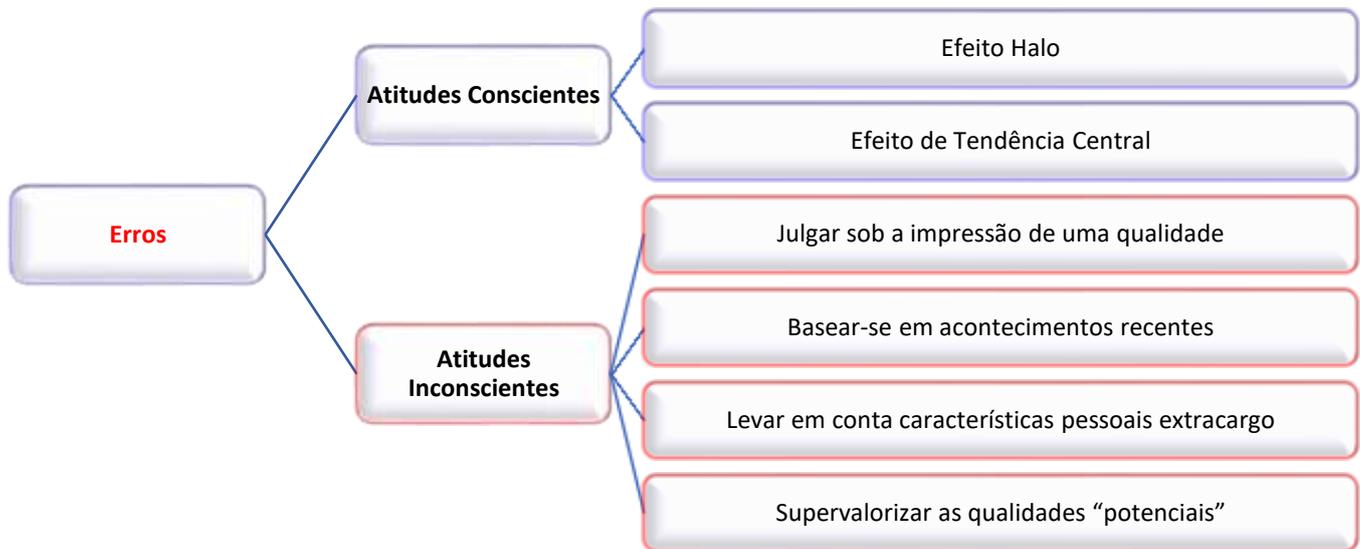


Erros (Vieses) no Processo de Avaliação de Desempenho





Atitudes Conscientes x Atitudes Inconscientes





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – SLU-DF – Analista – Administração – 2019)

A avaliação 360 graus é o método de avaliação de desempenho mais tradicional e mais utilizado, em virtude de sua praticidade, de seu reduzido custo de desenvolvimento e de sua versatilidade, já que substitui discussões formais sobre desempenho e é útil para identificação de talentos potenciais de uma carreira.

Comentários:

Nada disso!

A avaliação 360 graus é um método **moderno** de avaliação de desempenho. Além disso, é um método **complexo** e **caro** (alto custo).

Gabarito: errada.

2. (CESPE – FUB – Analista – Administração – 2018)

Ao combinar várias fontes de informação, a avaliação de desempenho 360 graus permite maior precisão na avaliação de empregados, mas tem custo elevado, visto que a sistemática envolvida é complexa.

Comentários:

Isso mesmo!

A avaliação 360 graus é um método “rico” que fornece informações bem completas e de boa qualidade. Esse método permite uma maior precisão na avaliação do desempenho do funcionário.

Contudo, é um método complexo, de custo elevado e de difícil planejamento e aplicação.

Gabarito: correta.



3. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

Se o propósito for gerir os desempenhos dos trabalhadores de uma organização, e não apenas avaliá-los, então o subsistema de gestão do desempenho precisará ser interligado, por exemplo, aos subsistemas de capacitação e desenvolvimento e de saúde e segurança no trabalho.

Comentários:

Isso mesmo!

A Gestão do Desempenho é um processo bem mais abrangente e que vai muito além da Avaliação de Desempenho. Portanto, envolve a interligação com outros subsistemas, tais como os mencionados pela assertiva.

Gabarito: correta.

4. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

Em uma organização, a avaliação e a gestão do desempenho são empregadas de maneiras distintas, de acordo com seus principais objetivos: a primeira visa somente ao controle psicossocial, podendo resultar em punições para os trabalhadores, e a segunda objetiva o desenvolvimento humano, sendo útil ao crescimento dos trabalhadores na organização e em suas carreiras.

Comentários:

Nada disso!

A **avaliação de desempenho** não está limitada ao “controle psicossocial”. De acordo com Chiavenato, a **Avaliação do Desempenho** “é uma **apreciação sistemática** do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu **potencial de desenvolvimento**. Toda avaliação é um processo para **julgar ou estimular o valor**, a **excelência** e as **qualidades** de uma pessoa.” Em outras palavras, a **Avaliação do Desempenho** consiste em **analisar** e **mensurar sistematicamente** o desempenho de cada um dos indivíduos (ou grupos) da organização.

No que se refere à **gestão de desempenho**, de fato, ela tem por objetivo o desenvolvimento humano e é útil ao crescimento individual e organizacional.

Gabarito: errada.

5. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

A avaliação do desempenho trata de aspectos como a escala de avaliação e as fontes e erros de avaliação, enquanto que a gestão do desempenho aborda tópicos como planejamento e negociação, monitoramento e retroalimentação do desempenho.



Comentários:

Isso mesmo!

As escalas de avaliação, bem como as fontes e “erros” de avaliação, são aspectos ligados à “avaliação de desempenho”.

A Gestão do Desempenho é um ciclo que envolve o planejamento (e negociação), o monitoramento, a avaliação de desempenho e a retroalimentação.

Gabarito: correta.

6. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)

A avaliação de desempenho é uma análise esporádica e pontual que compara os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados.

Comentários:

Nada disso!

De fato, a avaliação de desempenho busca comparar os objetivos estabelecidos (resultados esperados) com os resultados alcançados (resultados obtidos).

Contudo, a avaliação de desempenho deve ser um processo **constante e contínuo** (e não “esporádica e pontual”, conforme afirmou a assertiva).

Gabarito: errada.

7. (CESPE – EBSEH – Psicólogo – 2018)

A garantia de anonimato nas avaliações 360º permite que os vieses sejam tratados adequadamente pela equipe responsável pela gestão da avaliação de desempenho nas organizações.

Comentários:

De fato, a avaliação 360 graus permite o anonimato do avaliador. Contudo, não há como, de fato, “garantir” o anonimato.

Imagine que o indivíduo avaliado tenha apenas um colega de trabalho do mesmo nível hierárquico. Será relativamente “fácil” que o indivíduo avaliado “descubra” de que forma esse colega o avaliou, não é mesmo?



Além disso, a segunda parte da assertiva (“permite que os vieses sejam tratados adequadamente pela equipe responsável”) não faz sentido e não tem qualquer relação com o anonimato da avaliação 360 graus.

Gabarito: errada.

8. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

Avaliações de desempenho possuem objetivos claros, apoiados na realidade dos cargos, evitando-se comparações entre o esperado e o realizado.

Comentários:

Nada disso!

A avaliação de desempenho busca exatamente comparar o resultado “esperado” (metas e objetivos propostos) com os resultados “realizados” (resultados alcançados) pelo indivíduo.

Gabarito: errada.

9. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

A avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar o desempenho da pessoa avaliada e gerar informações para apoiar a tomada de decisões a respeito dessa pessoa no âmbito da gestão de pessoas.

Comentários:

Isso mesmo! A avaliação de desempenho tem por objetivo aprimorar o desempenho do indivíduo avaliado, bem como fornecer informações que servirão de subsídio para a tomada de decisões em relação àquele indivíduo (por exemplo: encaminhar o indivíduo para orientações e treinamentos, alocar o indivíduo em outro departamento, ou até mesmo alterar a remuneração do indivíduo).

Gabarito: correta.

10. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

As decisões gerenciais sobre remuneração tomadas com base nos resultados de avaliações de desempenho contribuem para o desenvolvimento individual e para o aprimoramento do desempenho.

Comentários:

Cuidado! A banca quis confundir o candidato.



Veja bem, meu amigo:

De fato, a avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósito. Nesse sentido, os resultados da avaliação de desempenho podem servir de subsídio, por exemplo, para as decisões sobre remuneração.

Contudo, “decidir aumentar o salário” do indivíduo com base nos resultados de sua avaliação de desempenho, não contribui para o desenvolvimento desse indivíduo e nem para o aprimoramento do desempenho dele.

O desenvolvimento e aprimoramento do indivíduo depende de muitos fatores, tais como treinamentos, orientações, cursos, etc.

Gabarito: errada.

11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

A identificação de lacunas de competências dos servidores para fins de treinamento deve ser realizada de maneira independente da avaliação de desempenho, para evitar desvio de finalidade.

Comentários:

Nada disso!

Um dos objetivos da avaliação de desempenho é exatamente **identificar as lacunas** (gaps) nas competências dos indivíduos. Ou seja, identificar os pontos “fracos” do indivíduo para, então, encaminhá-lo a algum tipo de treinamento ou orientação específica, com o objetivo de aprimorar essa competência que está “fraca”.

Portanto, são coisas “interdependentes”.

Gabarito: errada.

12. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

O fornecimento de feedback de desempenho é um dos objetivos da avaliação e visa especificamente subsidiar a tomada de decisões administrativas nas organizações.

Comentários:

De fato, o fornecimento de feedback de desempenho é um dos objetivos da avaliação de desempenho.



Contudo, ele não visa “especificamente” subsidiar a tomada de decisões. O feedback também tem outros objetivos como, por exemplo, permitir que o indivíduo avaliado conheça os seus pontos fortes e fracos e, conseqüentemente, melhore o comportamento e o desempenho de seu trabalho.

Gabarito: errada.

13. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Um erro comum nas avaliações de desempenho é a comparação de um indivíduo com o indivíduo avaliado imediatamente antes dele, o que pode resultar em julgamento tendencioso.

Comentários:

Isso mesmo!

Trata-se de um erro conhecido como **contraste**.

Gabarito: correta.

14. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

Na avaliação de desempenho 360º, a avaliação de colegas e pares é um aspecto favorável por promover a imparcialidade nos resultados de desempenho do avaliado.

Comentários:

Pelo contrário!

A possibilidade de permitir que colegas, pares e subordinados realizem a avaliação pode gerar “**parcialidade**” nos resultados. Ou seja, as avaliações desses indivíduos podem ser **tendenciosas**.

Trata-se, portanto, de uma desvantagem do método de avaliação 360 graus.

Gabarito: errada.

15. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Os métodos de avaliação de desempenho nas instituições públicas têm por finalidade instituir critérios impositivos e avaliativos em relação ao comportamento dos servidores.

Comentários:

Nada disso!



Os métodos de avaliação de desempenho têm por objetivo **mensurar o desempenho** dos indivíduos.

Gabarito: errada.

16. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

É classificado como método dos incidentes críticos aquele em que o avaliado, obrigatoriamente, tem de selecionar duas opções entre quatro existentes em um bloco de perguntas.

Comentários:

O **método dos incidentes** críticos é aquele em que o avaliador busca identificar apenas as **características extremas** (positivas ou negativas) do indivíduo avaliado. Ou seja, o avaliador se preocupa apenas com as características que representam desempenhos **altamente positivos** (eficazes) ou **altamente negativos** (ineficazes).

Gabarito: errada.

17. (CESPE – EBSEERH – Psicólogo – 2018)

A avaliação e a gestão de desempenho são processos similares, pois visam dotar as organizações de condições adequadas para as pessoas expressarem seus potenciais e competências.

Comentários:

Nada disso! A Gestão do Desempenho é um processo bem mais abrangente e que vai muito além da Avaliação de Desempenho.

A Gestão do Desempenho é um ciclo que envolve o planejamento, o monitoramento, a avaliação de desempenho e o feedback. Em outras palavras, pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho está contida “dentro” da Gestão do Desempenho.

A avaliação de desempenho consiste em um instrumento gerencial de análise e mensuração sistemática do desempenho dos indivíduos, que permite identificar se os indivíduos estão atingindo as metas e objetivos esperados.

Gabarito: errada.

18. (CESPE – TRE-BA – Analista Judiciário – 2017)

Em determinado setor, o gerente estabeleceu critérios próprios para avaliar sua equipe, com tendência a ser mais complacente com os erros dos seus liderados.

Assinale a opção que apresenta o erro de avaliação observado na conduta desse gerente.



- a) recenticidade
- b) tendência central
- c) erro de autoidentificação ou similaridade
- d) leniência
- e) efeito Halo/Horn

Comentários:

O enunciado trouxe um exemplo de erro de **Leniência (Complacência / Indulgência / Benevolência / Erro de Indulgência Positiva)**. Ou seja, a tendência do avaliador ser “bondoso” e pouco rigoroso nas avaliações de desempenho.

O gabarito é a letra D.

19. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)

A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento de pessoas e organizações, bem como para o controle administrativo de pessoal, visando subsidiar, por exemplo, a tomada de decisões de pessoal, o planejamento de pessoal, o feedback de desempenho e as ações de capacitação.

Comentários:

Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

20. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário – 2017)

A finalidade dos feedbacks fornecidos aos servidores durante determinado processo de gestão de desempenho é orientar a condução das ações.

Comentários:

Isso mesmo! Uma das fases do ciclo de gestão de pessoas é o monitoramento, que consiste em “observar” o trabalho do funcionário e fornecê-lo um “**feedback**” sobre os resultados que ele vem obtendo. Essa etapa busca, portanto, “orientar” o indivíduo se ele está no caminho correto, e fornecê-lo subsídios (treinamentos, motivação, etc.) para que ele alcance as metas e objetivos definidos. Em outras palavras, trata-se de uma espécie de “avaliação intermediária”.

Gabarito: correta.



21. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)

O erro de avaliação caracterizado pela contaminação do critério ocorre quando o avaliador considera elementos que afetam as medidas de avaliação, mas que não fazem parte do desempenho real.

Comentários:

Isso mesmo! A Contaminação de Critério ocorre quando fatores que “fogem” ao controle do funcionário influenciam a sua avaliação de desempenho. Ou seja, o avaliador considera elementos que não fazem parte do desempenho real do indivíduo avaliado.

Gabarito: correta.

22. (CESPE – SEDF – Analista – 2016)

O efeito de halo, que se refere à média para todos, e o efeito de tendência central, que diz respeito à generalização, estão incluídos entre os principais erros de avaliação.

Comentários:

A assertiva inverteu os conceitos!

O efeito de halo, que diz **respeito à generalização**, e o efeito de tendência central, que se **refere à média para todos**, estão incluídos entre os principais erros de avaliação.

Gabarito: errada.

23. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Entre os fatores que causam o fracasso de uma gestão de desempenho incluem-se a discussão permanente de ideias, a falta de acompanhamento do programa e os erros de avaliação.

Comentários:

De fato, a “falta de acompanhamento” do programa e os “erros de avaliação” são fatores que causam o fracasso de uma gestão de desempenho.

Contudo, a discussão permanente de ideias não causa o fracasso de uma gestão de desempenho. Pelo contrário! O **debate permanente de ideias** é algo **desejável** e **fundamental** para o **planejamento** da gestão do desempenho.

Gabarito: errada.

24. (CESPE – FUNRPESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)



Atualmente, as organizações priorizam a avaliação de desempenho, um tipo de avaliação hierárquico-funcional que é efetuada pela chefia imediata e tem como referencial de análise os cargos.

Comentários:

Atualmente, as organizações priorizam métodos de **avaliações de desempenho mais dinâmicos e modernos, como a Avaliação 360°** (e não métodos hierárquicos funcionais, conforme afirmado pela assertiva).

Gabarito: errada.

25. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

A avaliação de desempenho centrada em traços individuais é comum em empresas orgânicas, ao passo que a centrada em resultados geralmente é adotada por empresas burocráticas.

Comentários:

É exatamente o contrário. A avaliação de desempenho **centrada em traços individuais** é comum em **empresas burocráticas**, ao passo que a **centrada em resultados** geralmente é adotada por **empresas orgânicas**.

Gabarito: errada.

26. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A avaliação de desempenho fornece feedback ao empregado por meio da identificação de pontos fortes e fracos individuais, o que permite a melhoria de comportamento no trabalho.

Comentários:

Isso mesmo! Com o feedback advindo de sua avaliação de desempenho, o funcionário avaliado tem a possibilidade de conhecer os seus pontos fortes e fracos e, conseqüentemente, melhorar o comportamento e o desempenho de seu trabalho.

Gabarito: correta.

27. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A gestão de desempenho, quando bem realizada, dispensa a realização de acompanhamento e orientação profissional das pessoas nas organizações.

Comentários:



Nada disso! A gestão de desempenho **não** dispensa a realização de acompanhamento e orientação profissional das pessoas nas organizações.

Gabarito: errada.

28. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A avaliação e a gestão de desempenho dispensam treinamento específico para avaliadores e, por isso, podem ser conduzidas por gestores com diferentes níveis de formação e(ou) experiência.

Comentários:

Nada disso! **É necessário sim que os avaliadores sejam devidamente treinados** para a realização das avaliações de desempenho.

Gabarito: errada.

29. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho, devido ao fato de avaliar características comportamentais e de personalidade do indivíduo.

Comentários:

De fato, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho.

Contudo, a avaliação de desempenho **não** analisa as características da **personalidade** do indivíduo.

A avaliação de desempenho tem por objetivo avaliar o **comportamento do indivíduo** e os **resultados obtidos**, com o objetivo de avaliar o seu **desempenho**.

Gabarito: errada.

30. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Erro de recenticidade ou de imediatismo é detectado por psicólogos nas avaliações de desempenho quando se observa opiniões ou notas emitidas por avaliadores fundamentadas em comparações recentes entre pessoas no trabalho.

Comentários:



O **erro de recenticidade** (ou imediatismo) se refere à tendência do avaliador a se ater apenas a aspectos e comportamentos “mais recentes” (positivos ou negativos) do indivíduo. Ou seja, o avaliador acaba “ignorando” aspectos do passado, e faz sua avaliação baseado nos aspectos e comportamentos mais recentes do indivíduo.

A assertiva trouxe o conceito do **erro de contraste**, que acontece quando o avaliador realiza a avaliação de um indivíduo comparando-a com o resultado da avaliação imediatamente anterior. Ou seja, o avaliador “compara” a avaliação “atual” com o resultado da avaliação do indivíduo que foi avaliado imediatamente antes do indivíduo que está sendo avaliado “atualmente”).

Gabarito: errada.

31. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Nas organizações, a avaliação 360 graus apresenta desvantagens no que se refere à complexidade da combinação de todas as avaliações, bem como à ocorrência de opiniões conflitantes, que requer a mediação por parte de psicólogos e demais profissionais de gestão de pessoas.

Comentários:

Isso mesmo! A complexidade e a ocorrência de opiniões conflitantes, são exemplos de desvantagens do método de avaliação 360°.

Gabarito: correta.

32. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Considere que, na avaliação de desempenho, o supervisor tenha emitido opiniões e notas excepcionalmente altas ou excepcionalmente baixas para todos os seus subordinados, o que foi identificado pelo psicólogo. Nesse caso, é correto afirmar que o psicólogo identificou erro de tendência central na avaliação de desempenho.

Comentários:

Nada disso! O erro de tendência central ocorre quando o avaliador **marca sempre “valores medianos”** na avaliação de desempenho para não se “comprometer” com os resultados.

Gabarito: errada.

33. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

A gestão de desempenho visa criar ambiente e condições de trabalho adequados para que as pessoas possam desenvolver melhor suas capacidades cognitivas e físicas, além de sua personalidade.



Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Perceba que, embora a gestão de desempenho não tenha por objetivo analisar os aspectos da personalidade do indivíduo, ela permite que os indivíduos aprimorem aspectos de sua personalidade.

Gabarito: correta.

34. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Avaliar o desempenho implica em analisar complementarmente o perfil comportamental do empregado, de modo a identificar como as características pessoais influenciam ou não no desempenho do trabalho.

Comentários:

Nada disso!

A avaliação de desempenho não tem por objetivo identificar e analisar as características pessoais (aspectos da personalidade) do indivíduo.

Gabarito: errada.

35. (FCC – SEMEF Manaus – Assistente Técnico Fazendário - 2019)

Suponha que determinado órgão público pretenda proceder à avaliação de desempenho de seus servidores para fins de atribuição de parcela remuneratória atrelada ao bom desempenho funcional, valendo-se de metodologia comumente utilizada no setor privado, denominada Avaliação 360° ou Circular. Para aplicar tal metodologia será necessário proceder

- a) à prévia definição da missão, visão e valores do órgão, que constituem premissas para a pontuação na metodologia adotada
- b) exclusivamente à avaliação pelo superior hierárquico do avaliado, sendo dispensada a oitiva de outros colaboradores.
- c) à contratação de um avaliador independente, não sendo recomendável a avaliação por aqueles que interagem com o avaliado no ambiente de trabalho.
- d) à autoavaliação, feita pelo próprio servidor, além de colher feedbacks (retornos) daqueles que se relacionam com o avaliado.



e) a uma amostragem representativa de todos os avaliados, com a extrapolação dos resultados obtidos para todos os que se inserem no mesmo perfil ou categoria.

Comentários:

Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, por **todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado**. Isso é, “todos avaliam todos”.

Ou seja, **todos participam** do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos) sobre desempenho do indivíduo avaliado.

O gabarito é a letra D.

36. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Considere que determinada entidade integrante da Administração indireta esteja iniciando um procedimento de avaliação de desempenho de seus colaboradores e, para tanto, tenha optado por aplicar a metodologia conhecida como Avaliação 360º ou circular. Nesse contexto, de acordo com a referida metodologia, a avaliação deverá

- a) estar limitada ao período de um ano, com o estabelecimento de metas mensais para reavaliação periódica.
- b) envolver apenas a participação da chefia imediata do avaliado, sendo classificada como do tipo top-down.
- c) contar, necessariamente, com a supervisão de um avaliador externo a fim de evitar distorções.
- d) contemplar a avaliação por aqueles que se relacionam com o avaliado e não apenas por seus superiores.
- e) basear-se exclusivamente na autoavaliação, cabendo ao próprio avaliado apresentar o resultado da avaliação.

Comentários:

Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, por **todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado**. Isso é, “todos avaliam todos”.



Ou seja, **todos participam** do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (autoavaliação). Cada um dos envolvidos avalia o desempenho do indivíduo avaliado.

O gabarito é a letra D.

37. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Gestão Administrativa - 2019)

Considere que uma sociedade de economia mista controlada pelo Município deseje implementar avaliação de desempenho de seus empregados, objetivando obter aumento de eficiência, e a consultoria contratada para apoiar tal iniciativa tenha sugerido a adoção da Avaliação Circular, também denominada 360°. Caso a companhia decida adotar a referida metodologia, uma etapa que se afigura necessária consiste

- a) na identificação dos 10% melhor avaliados, para fins de promoção.
- b) em credenciar avaliadores certificados.
- c) em escolher os avaliados, eis que tal avaliação se dá por amostragem.
- d) na autoavaliação realizada pelos empregados avaliados.
- e) na adoção prévia de escala fixa de pontuação, com o gradiente de 90, 180 e 360 pontos.

Comentários:

Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, por todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado. Isso é, “todos avaliam todos”.

Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos) sobre desempenho do indivíduo avaliado

Portanto, a alternativa correta é a letra D.

Todas as demais assertivas não têm qualquer relação com o método de Avaliação 360°.

O gabarito é a letra D.

38. (FCC – AFAP – Assistente Administrativo - 2019)

Considere que a Agência de Fomento do Amapá (AFAP) tenha contratado consultoria especializada para a implementação de avaliação de desempenho de seus servidores. Referida



consultoria propôs a adoção da Avaliação Circular ou 360°, o que, contudo, foi rejeitado pela AFAP, pois considerou que a referida metodologia não oferece resultados confiáveis, eis que se baseia exclusivamente na autoavaliação. A premissa adotada pela AFAP para refutar a metodologia afigura-se

a) parcialmente correta, pois o fato de ser integralmente baseada na autoavaliação não induz, necessariamente, a desvios, desde que o resultado seja cotejado com outros elementos, como a produtividade do avaliado.

b) correta, pois, sendo integralmente baseada na autoavaliação, tal metodologia não oferece informação isenta sobre o desempenho do avaliado.

c) equivocada, eis que a autoavaliação é apenas um dos insumos da metodologia, a qual abrange, também, a avaliação por superiores e colegas que se relacionam com o avaliado.

d) equivocada, eis que tal metodologia não contempla a autoavaliação, mas, sim, apenas os feedbacks (retornos) dos chefes e colegas do avaliado em relação a sua atuação.

e) equivocada, pois a presença de um avaliador externo, obrigatória em tal metodologia, neutraliza os possíveis desvios da autoavaliação.

Comentários:

Na avaliação 360 graus (360°), a avaliação de desempenho é realizada de forma “circular”, por todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado. Isso é, “todos avaliam todos”.

Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). Cada um dos envolvidos avalia o desempenho do indivíduo avaliado.

Portanto, a premissa adotada pela AFAP está **equivocada**, pois a **autoavaliação** é apenas um dos insumos da metodologia, a qual também leva em consideração a avaliação todos que mantêm algum tipo de contato com o indivíduo avaliado (tais como os superiores e colegas que se relacionam com o avaliado).

O gabarito é a letra C.

39. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente em Gestão Pública - 2019)

Considere que determinada autarquia municipal esteja implementando procedimento de avaliação de desempenho de seus servidores com a utilização de metodologia sugerida por consultoria especializada consistente no método denominado Escolha Forçada. Isso significa que



- a) do processo de avaliação deverá resultar, necessariamente, o rol dos avaliados com o pior desempenho, os quais devem ser considerados em eventuais processos de desligamentos futuros.
- b) o avaliador deverá escolher, entre o universo de avaliados, aquele que mais se destaca, atribuindo ao mesmo pontuação que servirá de referência para a colocação dos demais avaliados.
- c) caberá ao avaliador a escolha dos aspectos mais relevantes a serem considerados em cada conjunto de avaliados, de acordo com os respectivos campos de atuação.
- d) serão utilizados blocos de frases, devendo o avaliador, obrigatoriamente, escolher a afirmação que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- e) o avaliador irá propor a cada avaliado um leque de situações hipotéticas envolvendo sua atuação, cabendo ao avaliado a escolha obrigatória de uma delas e a apresentação da solução, a qual será objeto da avaliação.

Comentários:

O método da Escolha Forçada Consiste na construção de diversos “**blocos**” de **frases que descrevem** algum tipo de comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Posteriormente, o **avaliador deve “escolher” uma (ou duas) frases** de cada bloco que melhor descrevem o desempenho daquele indivíduo que está sendo avaliado.

O gabarito é a letra D.

40. (FCC – SEGEP-MA – Analista Executivo - 2018)

Em uma situação hipotética, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado pretende instaurar o programa de Qualidade Total, com o objetivo de gerar consciência sobre a qualidade em todos os processos da instituição e melhorar o nível dos serviços prestados aos clientes-cidadãos. Para alinhar as metas estratégicas de gestão de pessoas e os resultados pretendidos à instituição, foi solicitado à Superintendência de Recursos Humanos que aplicasse um método de avaliação de desempenho de pessoas que complementasse as iniciativas da Qualidade Total. Portanto, o método de avaliação adequado a esta solicitação é:

- a) Listas de Verificação.
- b) Escalas Gráficas.
- c) Pesquisa de Campo.
- d) 360°.



e) Incidentes Críticos.

Comentários:

O método que complementa as iniciativas da Qualidade Total é a Avaliação 360°.

O gabarito é a letra D.

41. (FCC – DPE-AM – Analista - 2018)

Carlos, responsável pela área de recursos humanos de determinada entidade da Administração pública, foi encarregado de efetuar avaliação de desempenho dos servidores da referida organização, para fins de atribuição de bonificação por resultados, utilizando, para tanto, indicadores estabelecidos previamente no ato normativo que instituiu a referida parcela remuneratória. Ocorre que, pela falta de experiência e comprometimento de Carlos, o resultado das avaliações apresentou diversos vícios. Entre os vícios identificados, encontra-se o efeito halo, que se apresenta na seguinte situação:

a) Por não ter atentado para o histórico de atuação dos funcionários, Carlos limitou-se a considerar, para fins de avaliação, apenas os eventos mais recentes, não obstante o período avaliatório corresponder ao último biênio.

b) Tendo em vista que Carlos não pretendia se indispor com os integrantes de sua equipe, esquivou-se de atribuir resultado insatisfatório mesmo para aqueles em que, a rigor, a aplicação correta dos critérios estabelecidos determinariam tal atribuição.

c) Como Carlos ostentava grande antipatia por determinados servidores, aplicou, para estes, critérios subjetivos nitidamente mais rigorosos do que o utilizado para os demais.

d) Tendo considerado a avaliação de pouca relevância ou utilidade prática para a melhoria do serviço, Carlos limitou-se a atribuir a pontuação média para todos os avaliados, sem qualquer critério individualizado.

e) Considerando que determinados avaliados apresentavam avaliação bastante negativa no quesito assiduidade, Carlos acabou aplicando o mesmo resultado “Péssimo” para os demais aspectos avaliados, generalizando o resultado negativo.

Comentários:

O efeito Halo consiste na tendência do avaliador se “deixar levar” por alguma característica marcante (positiva ou negativa) do avaliado, e essa característica acaba influenciando toda a avaliação (ou seja, acaba influenciando no julgamento de outros “fatores” que estão sendo avaliados). Portanto, o gabarito é a letra E.

O gabarito é a letra E.



42. (FCC – DPE-AM – Assistente Técnico Administrativo - 2018)

Uma empresa pública contratou uma consultoria especializada para implementar avaliação de desempenho objetivando melhorar a performance de seus gestores. O consultor contratado executou a avaliação tomando por base o registro dos aspectos extremos, tanto do ponto de vista negativo como positivo, em relação ao comportamento dos avaliados. Tal abordagem

- a) corresponde à primeira etapa do método de Escalas Gráficas.
- b) não é aderente a nenhuma metodologia de avaliação de desempenho.
- c) é bastante rudimentar, denominada comparação binária
- d) é relativa à metodologia denominada incidentes críticos.
- e) consiste em uma das distorções da avaliação, denominada efeito halo.

Comentários:

É o **método dos incidentes críticos** que o avaliador busca identificar apenas as características extremas (positivas ou negativas) do indivíduo avaliado.

O gabarito é a letra D.

43. (FCC – TRT 2a Região – Analista Judiciário - 2018)

Os métodos de Avaliação de desempenho: Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Frases Descritivas e Escalas Gráficas são métodos com ênfase no

- a) baixo desempenho.
- b) presente.
- c) futuro.
- d) passado.
- e) desempenho destacado.

Comentários:

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho (como os mencionados pelo enunciado) são métodos que dão **ênfase para o “passado”** (ou seja, eles focam no desempenho “passado” do indivíduo).



O gabarito é a letra D.

44. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Assinale a opção que indica a ferramenta que permite avaliar o desempenho de um funcionário por diversas fontes (como gerentes, clientes, subordinados, além do próprio avaliado), visando compreender suas deficiências e a auxiliar na evolução das suas competências.

- a) Feedback 360º
- b) Meta primordial.
- c) Competência relacional.
- d) Avaliação sustentável.
- e) Ciclo de desempenho.

Comentários:

O método que permite avaliar o desempenho de um funcionário por diversas fontes (como gerentes, clientes, subordinados, além do próprio avaliado), é a **avaliação 360º (feedback 360º)**.

O gabarito é a letra A.

45. (FGV – TJ-SC – Enfermeiro - 2018)

O gestor de uma determinada organização decidiu testar um novo método de avaliação de desempenho, que consistia basicamente em todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, serem simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados.

Esse método é denominado:

- a) autoavaliação;
- b) avaliação 360º;
- c) avaliação por resultados;
- d) avaliação por objetivos;
- e) avaliação pelo superior hierárquico.

Comentários:



A assertiva descreveu as características da **avaliação 360°**.

O gabarito é a letra B.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – SLU-DF – Analista – Administração – 2019)

A avaliação 360 graus é o método de avaliação de desempenho mais tradicional e mais utilizado, em virtude de sua praticidade, de seu reduzido custo de desenvolvimento e de sua versatilidade, já que substitui discussões formais sobre desempenho e é útil para identificação de talentos potenciais de uma carreira.

2. (CESPE – FUB – Analista – Administração – 2018)

Ao combinar várias fontes de informação, a avaliação de desempenho 360 graus permite maior precisão na avaliação de empregados, mas tem custo elevado, visto que a sistemática envolvida é complexa.

3. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

Se o propósito for gerir os desempenhos dos trabalhadores de uma organização, e não apenas avaliá-los, então o subsistema de gestão do desempenho precisará ser interligado, por exemplo, aos subsistemas de capacitação e desenvolvimento e de saúde e segurança no trabalho.

4. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

Em uma organização, a avaliação e a gestão do desempenho são empregadas de maneiras distintas, de acordo com seus principais objetivos: a primeira visa somente ao controle psicossocial, podendo resultar em punições para os trabalhadores, e a segunda objetiva o desenvolvimento humano, sendo útil ao crescimento dos trabalhadores na organização e em suas carreiras.

5. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

A avaliação do desempenho trata de aspectos como a escala de avaliação e as fontes e erros de avaliação, enquanto que a gestão do desempenho aborda tópicos como planejamento e negociação, monitoramento e retroalimentação do desempenho.

6. (CESPE – EMAP – Analista – 2018)



A avaliação de desempenho é uma análise esporádica e pontual que compara os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados.

7. (CESPE – EBSERH – Psicólogo – 2018)

A garantia de anonimato nas avaliações 360º permite que os vieses sejam tratados adequadamente pela equipe responsável pela gestão da avaliação de desempenho nas organizações.

8. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

Avaliações de desempenho possuem objetivos claros, apoiados na realidade dos cargos, evitando-se comparações entre o esperado e o realizado.

9. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

A avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar o desempenho da pessoa avaliada e gerar informações para apoiar a tomada de decisões a respeito dessa pessoa no âmbito da gestão de pessoas.

10. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

As decisões gerenciais sobre remuneração tomadas com base nos resultados de avaliações de desempenho contribuem para o desenvolvimento individual e para o aprimoramento do desempenho.

11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

A identificação de lacunas de competências dos servidores para fins de treinamento deve ser realizada de maneira independente da avaliação de desempenho, para evitar desvio de finalidade.

12. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

O fornecimento de feedback de desempenho é um dos objetivos da avaliação e visa especificamente subsidiar a tomada de decisões administrativas nas organizações.

13. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Um erro comum nas avaliações de desempenho é a comparação de um indivíduo com o indivíduo avaliado imediatamente antes dele, o que pode resultar em julgamento tendencioso.

14. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)



Na avaliação de desempenho 360º, a avaliação de colegas e pares é um aspecto favorável por promover a imparcialidade nos resultados de desempenho do avaliado.

15. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Os métodos de avaliação de desempenho nas instituições públicas têm por finalidade instituir critérios impositivos e avaliativos em relação ao comportamento dos servidores.

16. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

É classificado como método dos incidentes críticos aquele em que o avaliado, obrigatoriamente, tem de selecionar duas opções entre quatro existentes em um bloco de perguntas.

17. (CESPE – EBSEH – Psicólogo – 2018)

A avaliação e a gestão de desempenho são processos similares, pois visam dotar as organizações de condições adequadas para as pessoas expressarem seus potenciais e competências.

18. (CESPE – TRE-BA – Analista Judiciário – 2017)

Em determinado setor, o gerente estabeleceu critérios próprios para avaliar sua equipe, com tendência a ser mais complacente com os erros dos seus liderados.

Assinale a opção que apresenta o erro de avaliação observado na conduta desse gerente.

- a) recenticidade
- b) tendência central
- c) erro de autoidentificação ou similaridade
- d) leniência
- e) efeito Halo/Horn

19. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)

A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento de pessoas e organizações, bem como para o controle administrativo de pessoal, visando subsidiar, por exemplo, a tomada de decisões de pessoal, o planejamento de pessoal, o feedback de desempenho e as ações de capacitação.

20. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário – 2017)



A finalidade dos feedbacks fornecidos aos servidores durante determinado processo de gestão de desempenho é orientar a condução das ações.

21. (CESPE – SEDF – Analista – 2017)

O erro de avaliação caracterizado pela contaminação do critério ocorre quando o avaliador considera elementos que afetam as medidas de avaliação, mas que não fazem parte do desempenho real.

22. (CESPE – SEDF – Analista – 2016)

O efeito de halo, que se refere à média para todos, e o efeito de tendência central, que diz respeito à generalização, estão incluídos entre os principais erros de avaliação.

23. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Entre os fatores que causam o fracasso de uma gestão de desempenho incluem-se a discussão permanente de ideias, a falta de acompanhamento do programa e os erros de avaliação.

24. (CESPE – FUNRPESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)

Atualmente, as organizações priorizam a avaliação de desempenho, um tipo de avaliação hierárquico-funcional que é efetuada pela chefia imediata e tem como referencial de análise os cargos.

25. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

A avaliação de desempenho centrada em traços individuais é comum em empresas orgânicas, ao passo que a centrada em resultados geralmente é adotada por empresas burocráticas.

26. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A avaliação de desempenho fornece feedback ao empregado por meio da identificação de pontos fortes e fracos individuais, o que permite a melhoria de comportamento no trabalho.

27. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A gestão de desempenho, quando bem realizada, dispensa a realização de acompanhamento e orientação profissional das pessoas nas organizações.

28. (CESPE – TRT-8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)



A avaliação e a gestão de desempenho dispensam treinamento específico para avaliadores e, por isso, podem ser conduzidas por gestores com diferentes níveis de formação e(ou) experiência.

29. (CESPE – TRT-8a Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho, devido ao fato de avaliar características comportamentais e de personalidade do indivíduo.

30. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Erro de recenticidade ou de imediatismo é detectado por psicólogos nas avaliações de desempenho quando se observa opiniões ou notas emitidas por avaliadores fundamentadas em comparações recentes entre pessoas no trabalho.

31. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Nas organizações, a avaliação 360 graus apresenta desvantagens no que se refere à complexidade da combinação de todas as avaliações, bem como à ocorrência de opiniões conflitantes, que requer a mediação por parte de psicólogos e demais profissionais de gestão de pessoas.

32. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Considere que, na avaliação de desempenho, o supervisor tenha emitido opiniões e notas excepcionalmente altas ou excepcionalmente baixas para todos os seus subordinados, o que foi identificado pelo psicólogo. Nesse caso, é correto afirmar que o psicólogo identificou erro de tendência central na avaliação de desempenho.

33. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

A gestão de desempenho visa criar ambiente e condições de trabalho adequados para que as pessoas possam desenvolver melhor suas capacidades cognitivas e físicas, além de sua personalidade.

34. (CESPE – DPU – Psicólogo - 2016)

Avaliar o desempenho implica em analisar complementarmente o perfil comportamental do empregado, de modo a identificar como as características pessoais influenciam ou não no desempenho do trabalho.

35. (FCC – SEMEF Manaus – Assistente Técnico Fazendário - 2019)



Suponha que determinado órgão público pretenda proceder à avaliação de desempenho de seus servidores para fins de atribuição de parcela remuneratória atrelada ao bom desempenho funcional, valendo-se de metodologia comumente utilizada no setor privado, denominada Avaliação 360° ou Circular. Para aplicar tal metodologia será necessário proceder

- a) à prévia definição da missão, visão e valores do órgão, que constituem premissas para a pontuação na metodologia adotada
- b) exclusivamente à avaliação pelo superior hierárquico do avaliado, sendo dispensada a oitiva de outros colaboradores.
- c) à contratação de um avaliador independente, não sendo recomendável a avaliação por aqueles que interagem com o avaliado no ambiente de trabalho.
- d) à autoavaliação, feita pelo próprio servidor, além de colher feedbacks (retornos) daqueles que se relacionam com o avaliado.
- e) a uma amostragem representativa de todos os avaliados, com a extrapolação dos resultados obtidos para todos os que se inserem no mesmo perfil ou categoria.

36. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Considere que determinada entidade integrante da Administração indireta esteja iniciando um procedimento de avaliação de desempenho de seus colaboradores e, para tanto, tenha optado por aplicar a metodologia conhecida como Avaliação 360° ou circular. Nesse contexto, de acordo com a referida metodologia, a avaliação deverá

- a) estar limitada ao período de um ano, com o estabelecimento de metas mensais para reavaliação periódica.
- b) envolver apenas a participação da chefia imediata do avaliado, sendo classificada como do tipo top-down.
- c) contar, necessariamente, com a supervisão de um avaliador externo a fim de evitar distorções.
- d) contemplar a avaliação por aqueles que se relacionam com o avaliado e não apenas por seus superiores.
- e) basear-se exclusivamente na autoavaliação, cabendo ao próprio avaliado apresentar o resultado da avaliação.

37. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Gestão Administrativa - 2019)



Considere que uma sociedade de economia mista controlada pelo Município deseje implementar avaliação de desempenho de seus empregados, objetivando obter aumento de eficiência, e a consultoria contratada para apoiar tal iniciativa tenha sugerido a adoção da Avaliação Circular, também denominada 360°. Caso a companhia decida adotar a referida metodologia, uma etapa que se afigura necessária consiste

- a) na identificação dos 10% melhor avaliados, para fins de promoção.
- b) em credenciar avaliadores certificados.
- c) em escolher os avaliados, eis que tal avaliação se dá por amostragem.
- d) na autoavaliação realizada pelos empregados avaliados.
- e) na adoção prévia de escala fixa de pontuação, com o gradiente de 90, 180 e 360 pontos.

38. (FCC – AFAP – Assistente Administrativo - 2019)

Considere que a Agência de Fomento do Amapá (AFAP) tenha contratado consultoria especializada para a implementação de avaliação de desempenho de seus servidores. Referida consultoria propôs a adoção da Avaliação Circular ou 360°, o que, contudo, foi rejeitado pela AFAP, pois considerou que a referida metodologia não oferece resultados confiáveis, eis que se baseia exclusivamente na autoavaliação. A premissa adotada pela AFAP para refutar a metodologia afigura-se

- a) parcialmente correta, pois o fato de ser integralmente baseada na autoavaliação não induz, necessariamente, a desvios, desde que o resultado seja cotejado com outros elementos, como a produtividade do avaliado.
- b) correta, pois, sendo integralmente baseada na autoavaliação, tal metodologia não oferece informação isenta sobre o desempenho do avaliado.
- c) equivocada, eis que a autoavaliação é apenas um dos insumos da metodologia, a qual abrange, também, a avaliação por superiores e colegas que se relacionam com o avaliado.
- d) equivocada, eis que tal metodologia não contempla a autoavaliação, mas, sim, apenas os feedbacks (retornos) dos chefes e colegas do avaliado em relação a sua atuação.
- e) equivocada, pois a presença de um avaliador externo, obrigatória em tal metodologia, neutraliza os possíveis desvios da autoavaliação.

39. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente em Gestão Pública - 2019)



Considere que determinada autarquia municipal esteja implementando procedimento de avaliação de desempenho de seus servidores com a utilização de metodologia sugerida por consultoria especializada consistente no método denominado Escolha Forçada. Isso significa que

- a) do processo de avaliação deverá resultar, necessariamente, o rol dos avaliados com o pior desempenho, os quais devem ser considerados em eventuais processos de desligamentos futuros.
- b) o avaliador deverá escolher, entre o universo de avaliados, aquele que mais se destaca, atribuindo ao mesmo pontuação que servirá de referência para a colocação dos demais avaliados.
- c) caberá ao avaliador a escolha dos aspectos mais relevantes a serem considerados em cada conjunto de avaliados, de acordo com os respectivos campos de atuação.
- d) serão utilizados blocos de frases, devendo o avaliador, obrigatoriamente, escolher a afirmação que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- e) o avaliador irá propor a cada avaliado um leque de situações hipotéticas envolvendo sua atuação, cabendo ao avaliado a escolha obrigatória de uma delas e a apresentação da solução, a qual será objeto da avaliação.

40. (FCC – SEGEP-MA – Analista Executivo - 2018)

Em uma situação hipotética, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado pretende instaurar o programa de Qualidade Total, com o objetivo de gerar consciência sobre a qualidade em todos os processos da instituição e melhorar o nível dos serviços prestados aos clientes-cidadãos. Para alinhar as metas estratégicas de gestão de pessoas e os resultados pretendidos à instituição, foi solicitado à Superintendência de Recursos Humanos que aplicasse um método de avaliação de desempenho de pessoas que complementasse as iniciativas da Qualidade Total. Portanto, o método de avaliação adequado a esta solicitação é:

- a) Listas de Verificação.
- b) Escalas Gráficas.
- c) Pesquisa de Campo.
- d) 360°.
- e) Incidentes Críticos.

41. (FCC – DPE-AM – Analista - 2018)



Carlos, responsável pela área de recursos humanos de determinada entidade da Administração pública, foi encarregado de efetuar avaliação de desempenho dos servidores da referida organização, para fins de atribuição de bonificação por resultados, utilizando, para tanto, indicadores estabelecidos previamente no ato normativo que instituiu a referida parcela remuneratória. Ocorre que, pela falta de experiência e comprometimento de Carlos, o resultado das avaliações apresentou diversos vícios. Entre os vícios identificados, encontra-se o efeito halo, que se apresenta na seguinte situação:

- a) Por não ter atentado para o histórico de atuação dos funcionários, Carlos limitou-se a considerar, para fins de avaliação, apenas os eventos mais recentes, não obstante o período avaliatório corresponder ao último biênio.
- b) Tendo em vista que Carlos não pretendia se indispor com os integrantes de sua equipe, esquivou-se de atribuir resultado insatisfatório mesmo para aqueles em que, a rigor, a aplicação correta dos critérios estabelecidos determinariam tal atribuição.
- c) Como Carlos ostentava grande antipatia por determinados servidores, aplicou, para estes, critérios subjetivos nitidamente mais rigorosos do que o utilizado para os demais.
- d) Tendo considerado a avaliação de pouca relevância ou utilidade prática para a melhoria do serviço, Carlos limitou-se a atribuir a pontuação média para todos os avaliados, sem qualquer crivo individualizado.
- e) Considerando que determinados avaliados apresentavam avaliação bastante negativa no quesito assiduidade, Carlos acabou aplicando o mesmo resultado “Péssimo” para os demais aspectos avaliados, generalizando o resultado negativo.

42. (FCC – DPE-AM – Assistente Técnico Administrativo - 2018)

Uma empresa pública contratou uma consultoria especializada para implementar avaliação de desempenho objetivando melhorar a performance de seus gestores. O consultor contratado executou a avaliação tomando por base o registro dos aspectos extremos, tanto do ponto de vista negativo como positivo, em relação ao comportamento dos avaliados. Tal abordagem

- a) corresponde à primeira etapa do método de Escalas Gráficas.
- b) não é aderente a nenhuma metodologia de avaliação de desempenho.
- c) é bastante rudimentar, denominada comparação binária
- d) é relativa à metodologia denominada incidentes críticos.
- e) consiste em uma das distorções da avaliação, denominada efeito halo.

43. (FCC – TRT 2a Região – Analista Judiciário - 2018)



Os métodos de Avaliação de desempenho: Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Frases Descritivas e Escalas Gráficas são métodos com ênfase no

- a) baixo desempenho.
- b) presente.
- c) futuro.
- d) passado.
- e) desempenho destacado.

44. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Assinale a opção que indica a ferramenta que permite avaliar o desempenho de um funcionário por diversas fontes (como gerentes, clientes, subordinados, além do próprio avaliado), visando compreender suas deficiências e a auxiliar na evolução das suas competências.

- a) Feedback 360º
- b) Meta primordial.
- c) Competência relacional.
- d) Avaliação sustentável.
- e) Ciclo de desempenho.

45. (FGV – TJ-SC – Enfermeiro - 2018)

O gestor de uma determinada organização decidiu testar um novo método de avaliação de desempenho, que consistia basicamente em todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, serem simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados.

Esse método é denominado:

- a) autoavaliação;
- b) avaliação 360°;
- c) avaliação por resultados;
- d) avaliação por objetivos;



e) avaliação pelo superior hierárquico.





GABARITO

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. ERRADA | 16. ERRADA | 31. CORRETA |
| 2. CORRETA | 17. ERRADA | 32. ERRADA |
| 3. CORRETA | 18. Letra D | 33. CORRETA |
| 4. ERRADA | 19. CORRETA | 34. ERRADA |
| 5. CORRETA | 20. CORRETA | 35. Letra D |
| 6. ERRADA | 21. CORRETA | 36. Letra D |
| 7. ERRADA | 22. ERRADA | 37. Letra D |
| 8. ERRADA | 23. ERRADA | 38. Letra C |
| 9. CORRETA | 24. ERRADA | 39. Letra D |
| 10. ERRADA | 25. ERRADA | 40. Letra D |
| 11. ERRADA | 26. CORRETA | 41. Letra E |
| 12. ERRADA | 27. ERRADA | 42. Letra D |
| 13. CORRETA | 28. ERRADA | 43. Letra D |
| 14. ERRADA | 29. ERRADA | 44. Letra A |
| 15. ERRADA | 30. ERRADA | 45. Letra B |



Referências Bibliográficas

BOHLANDER, George W. SCOTT, A. Snell. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 16ª edição norte-americana. São Paulo, Cengage: 201

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª edição. Barueri, Manole: 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

FILENGA, Douglas. MOURAS, Valéria Feitosa. RAMA, Ana L. Franzoni. **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas**. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning: 2008.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho**. UniCEUB. Brasília: 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016.

PICCININI, Moisés Clemente. **Avaliação de Desempenho dos Colaboradores em Empresas Provedoras de Internet: Aplicação do Conceito de Benchmarking**. UNIVATES, Lajeado: 2018 Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2181/1/2018MoisesClementePiccinini.pdf>

RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.