

## **Aula 00**

*Gestão de Pessoas p/ CRESS-RO  
(Técnico Administrativo Executivo) - Com  
Videoaulas - Pós-Edital*

Autor:  
**Rodrigo Rennó**

10 de Janeiro de 2020

## Aula 1: Gestão de desempenho

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

- Gestão de desempenho.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

**Cadastre-se** na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



## Sumário

<b>Gestão do Desempenho.....</b>	<b>3</b>
<i>Avaliação do Desempenho .....</i>	<i>5</i>
<i>Desvantagens do Processo de Avaliação .....</i>	<i>7</i>
<i>Quem pode Avaliar?.....</i>	<i>8</i>
Auto avaliação .....	9
Gerente.....	9
Equipe de trabalho .....	9
Avaliação 360° .....	9
Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) .....	10
Comissão de avaliação.....	10
Avaliação de baixo para cima .....	10
<i>Técnicas para Avaliação do Desempenho.....</i>	<i>11</i>
Método das Escalas Gráficas .....	11
Listas de Verificação .....	12
Método da Escolha Forçada .....	13
Método dos Incidentes Críticos.....	14
Método Comparativo ou Comparação Binária.....	16
Método da Pesquisa de Campo.....	17
<i>Problemas em Sistema de Avaliação .....</i>	<i>19</i>
Atitudes Conscientes .....	21
Atitudes Inconscientes .....	21
<b>Resumo .....</b>	<b>23</b>
<b>Questões Comentadas .....</b>	<b>29</b>
<b>Lista de Questões Trabalhadas na Aula .....</b>	<b>41</b>
<b>Gabarito .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>47</b>

## GESTÃO DO DESEMPENHO

A Gestão do Desempenho é um processo que vai além da avaliação do desempenho. Ela é um processo sistêmico de gestão que engloba também o planejamento e o acompanhamento do desempenho.

Muitos autores consideram que a gestão do desempenho deve estar sempre alinhada a estratégia da instituição, de modo que o processo venha a auxiliar a mesma a alcançar seus objetivos estratégicos.

Desta forma, as tarefas e atividades de uma organização devem ser realizadas de modo a aproveitar as competências dos membros da organização e maximizar os resultados da instituição.

A Gestão do Desempenho busca gerenciar e maximizar o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

Para isso, a Gestão do Desempenho dá mais importância ao planejamento de todo o processo e considera, além dos objetivos e metas, o contexto material, psicológico, social e técnico do trabalho realizado pelos colaboradores.

Assim, o planejamento da Gestão do Desempenho envolveria o estabelecimento dos objetivos da avaliação, dos critérios a serem utilizados na avaliação e de quais seriam as condições necessárias para que os funcionários tenham um bom desempenho.

Já o acompanhamento envolveria o monitoramento do desempenho e o *feedback* ou retorno ao empregado de seus resultados. Finalmente, a avaliação envolveria principalmente a comparação entre o resultado esperado e o realizado pelo funcionário.

Este processo seria feito continuamente. Assim sendo, o ciclo da gestão do desempenho poderia ser descrito desta forma,

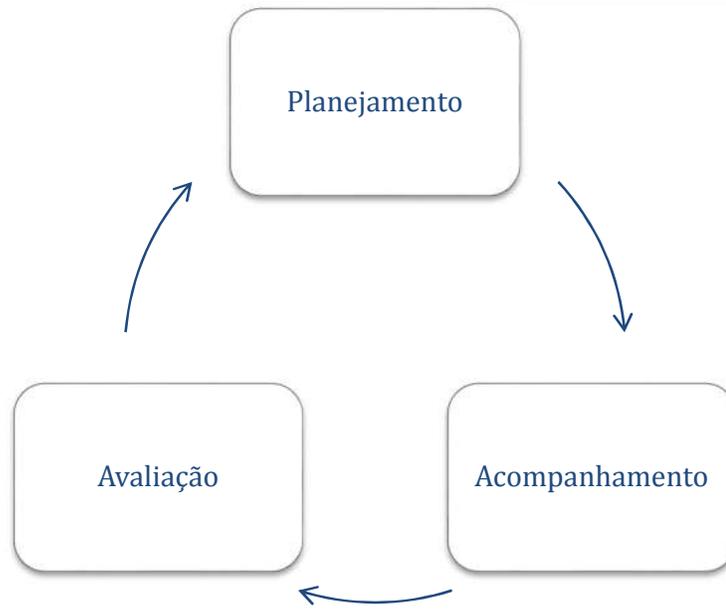


Figura 1 - Ciclo da Gestão do Desempenho. Fonte: (Latham e Wesley, 1994) apud (Sousa, 2012)

De acordo com Sousa<sup>1</sup>, a Gestão do Desempenho possibilita:

- *Planejar ações com vistas ao alcance de objetivos de futuro, ou seja, planejamento do alcance da Visão da Organização;*
- *Identificação de pontos fracos a serem corrigidos;*
- *Identificação de pontos fortes a serem otimizados e nutridos pela organização;*
- *Possibilidade de monitoramento para fins de checagem e ação corretiva, com vistas ao alcance de metas estabelecidas;*
- *Aplicação da Avaliação de Desempenho;*
- *Possibilidade de envolvimento de avaliado e avaliador com os resultados obtidos, incentivando o feedback.*

Sem fazermos uma avaliação constante do desempenho dos nossos funcionários e dos seus setores, não temos como atuar nas deficiências encontradas. O resultado disso é um desempenho da instituição abaixo do que seria desejável.

Com isso, a gestão do desempenho é fundamental para que a organização consiga atingir seus resultados. Sem ela, o gestor “navega às cegas”, sem poder corrigir as deficiências e utilizar as pessoas no limite de suas competências.

Para sabermos como sua equipe está rendendo, devemos medir diversos indicadores, sejam eles **qualitativos** (que são subjetivos) ou **quantitativos** (objetivos), para que tenhamos uma visão mais abrangente e completa do desempenho de cada um.

As medidas subjetivas são costumeiramente utilizadas quando medimos os comportamentos dos funcionários. Já as medidas objetivas são mais utilizadas ao medir os resultados dos colaboradores.

<sup>1</sup> (Sousa, 2012)

<b>Foco da Gestão do Desempenho</b>
<b>Comportamentos e Resultados</b> dos colaboradores

Vamos ver agora a avaliação do desempenho, etapa mais importante para que a gestão do desempenho possa ter sucesso.

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Como vimos, a avaliação do desempenho é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Desta maneira, **serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos<sup>2</sup>.**

Preste atenção nesse ponto: os instrumentos de avaliação de desempenho estão focados somente nas medidas e nos indicadores de **comportamento** e de **resultados** no trabalho.

Desta forma, **não abordam os demais fatores e variáveis que originam o desempenho, como a motivação e o contexto psicossocial e técnico de trabalho.**

A avaliação de desempenho ajuda a organização avaliar se seus funcionários estão conseguindo “entregar” resultados, mas não trata das eventuais “causas” de um desempenho insatisfatório.

A “entrega”, de acordo com Dutra<sup>3</sup>, é a capacidade de o empregado trazer resultados e atingir os objetivos desejados pela organização. Assim, o empregado que entrega está gerando valor para a organização.

**A avaliação deve, portanto, subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente, demissões de empregados.**

Outro benefício é fornecer aos funcionários uma noção de como seu trabalho está sendo “visto” pela gerência, de modo a que eles possam corrigir seus erros e receber aconselhamento. É o que chamamos de “feedback” ou retorno do processo de avaliação.

---

<sup>2</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

<sup>3</sup> (Dutra, 2001) apud (Schikmann, 2010)

Isto ocorre, pois é muito difícil que consigamos melhorar nosso desempenho sem saber como estamos nos saindo, não é verdade? Desta forma, a avaliação auxilia o processo de autodesenvolvimento dos empregados<sup>4</sup>.

Além disso, os resultados da avaliação **subsidiar o processo de treinamento e desenvolvimento**, pois indicam quais são as áreas, habilidades e capacidades que necessitam ser desenvolvidas em cada funcionário e em cada setor da organização.

De certa forma, podemos dizer que o processo de avaliação facilita a tomada de decisão pelos gestores, pois indica as áreas e profissionais que têm tido melhor desempenho e as que precisam melhorar.

Finalmente, a avaliação de desempenho serve como balizador do sucesso do processo seletivo de pessoas, já que pode confirmar o acerto na contratação de empregados que se mostrem produtivos.

De acordo com Vilas Boas<sup>5</sup>,

*“A avaliação 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 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.**”*

Portanto, a avaliação de desempenho apresenta resultados no curto, no médio e no longo prazo para a instituição.

<b>Objetivos da Avaliação de Desempenho</b>
Subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente, demissões de empregados
Fornecer um feedback ao subordinado de como seu trabalho está sendo avaliado pelos seus superiores
Servir como subsídio ao processo de treinamento e desenvolvimento
Facilitar a tomada de decisão pelos gestores
Servir como indicador do sucesso (ou não) do processo seletivo de pessoas.

---

<sup>4</sup> (Marras, 2011)

<sup>5</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

## DESVANTAGENS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho pode também causar problemas na organização. Nem sempre gera vantagens para a produtividade ou o aprendizado dos indivíduos.

Um aspecto que pode ser negativo, por exemplo, é a **burocracia excessiva** do processo de avaliação. Muitas vezes, o avaliador deve cumprir tantas etapas e preencher tantos formulários que o foco deixa de ser a avaliação e passa a ser o “papelório”.

Ao invés de preocupar-se com o avaliado e seu desempenho, o avaliador perde muito tempo com tarefas repetitivas e que não agregam nenhum valor ou informação relevante para a empresa.

Outro problema que pode ocorrer é um **foco demasiado na punição** pelos resultados alcançados. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como determinante para a demissão ou até pela promoção para cargos, as pessoas podem tentar burlar o sistema ou ficarem descontentes quando forem participar do processo de avaliação.

Assim, a avaliação deve ser vista também como um processo de aprendizagem, ou não contará com uma “boa vontade” dos seus participantes.

A **injustiça nos critérios de avaliação** também pode ser muito predatória para o clima organizacional. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como imparcial ou injusto, tendem a não colaborar com o avaliador.

Pense bem, se você acha que o seu avaliador está querendo te prejudicar ou favorecer um colega, acabará por não levar em consideração o resultado ou as recomendações da avaliação, não é mesmo?

Finalmente, um problema recorrente é a inclusão no processo de avaliação de **critérios ou aspectos que não agregam nenhum valor à avaliação** ou ao processo de aprendizado. Imagine que você está sendo avaliado na sua empresa e seu chefe lhe pergunta se você é casado ou solteiro, por exemplo.

Naturalmente, você não irá aceitar que este aspecto possa ser incluído na sua avaliação, não é mesmo? O que isso (ser ou não casado) pode influenciar no seu desempenho? Este é um aspecto seu, privado, que não deve ser levado em consideração, que não agrega nada no processo de avaliação.



Figura 2 - Desvantagens da Avaliação de Desempenho

Portanto, o objetivo da avaliação deve ser o de medir os resultados do indivíduo no seu trabalho naquele momento. E para isso, conscientizar os empregados de que a avaliação será algo positivo para eles, ou seja, devemos envolver os funcionários no processo.

**(CESPE – SGA/AC - ADMINISTRADOR)** A avaliação de desempenho apresenta seus resultados a longo prazo, tendo os gerentes como principais beneficiários.

**Comentários:**

A avaliação de desempenho não apresenta resultados somente no longo prazo, mas também no curto e no médio prazos. Outro erro da frase é que não são os gerentes os únicos beneficiados com esse processo, mas também os funcionários (ficam sabendo como estão sendo avaliados e quais os aspectos que devem ser aprimorados) e a organização como um todo (facilita o diagnóstico do potencial humano, possibilita um melhor planejamento de RH, etc.).

**Gabarito: errada**

## QUEM PODE AVALIAR?

A avaliação pode ser feita por diversos “atores” dentro de uma organização. Abaixo veremos os principais agentes responsáveis pelo processo de avaliação.

## Auto avaliação

Neste método, é o **próprio funcionário quem se avalia**. Em muitas instituições, o próprio profissional deve se avaliar. Para isso, ele deve ter uma série de critérios para evitar uma excessiva subjetividade. Além disso, deve contar com a ajuda dos seus superiores.

De certa forma, sempre nos avaliamos, não é mesmo? O risco desta forma de avaliação é a pessoa não querer “encarar” suas deficiências e “mascarar” suas dificuldades.

## Gerente

Este é o método mais comum dentro das organizações. O gerente, normalmente assessorado pela equipe do RH, utiliza certos parâmetros para avaliar sua equipe de trabalho, ou seja, seus subordinados.

## Equipe de trabalho

Neste método, a avaliação é feita pelos próprios membros da equipe. A consciência de que a avaliação será positiva é fundamental para que seja vista um aspecto benéfico para funcionamento da equipe. Os membros mais experientes normalmente servem de suporte aos demais nesta atividade<sup>6</sup>.

## Avaliação 360°

Neste tipo de avaliação, o funcionário recebe uma avaliação circular de **todas as áreas e pessoas com quem tem contato no contexto da organização**.

Desta forma, os **chefes, os colegas de trabalho, os clientes internos e externos, fornecedores, subordinados e até o próprio avaliado** avaliam, cada um de sua forma, o trabalho do funcionário.

Assim sendo, a avaliação fica muito mais completa, pois o funcionário é analisado em relação a todas as demandas que enfrenta dentro da empresa. Além disso, fornece diversas perspectivas diferentes sobre o desempenho de cada funcionário.

---

<sup>6</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

Esse método é **conhecido por reduzir o efeito do conhecido “efeito Halo”** e é de fácil compreensão pelos funcionários que participam do processo.

Como dificuldades, temos a necessidade de investimento em tecnologia e treinamento da equipe para fazer a técnica funcionar.

## **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)**

A **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)** é um método moderno de avaliação do desempenho que **conta com um acordo consensual (negociado, não imposto) entre patrões e subordinados sobre objetivos e metas a serem cumpridos e os recursos necessários para seu alcance.**

Desta forma, tanto os chefes quanto os empregados chegam a um acordo sobre os objetivos que devem ser buscados (os resultados) e pelos quais serão avaliados.

Por sua vez, os chefes se comprometem a oferecer os recursos necessários para que os empregados possam executar as tarefas e atividades.

Esse método deve contar com um monitoramento constante dos resultados reais (frente aos resultados acordados) e deve fornecer um feedback (retroação) contínuo para os funcionários.

## **Comissão de avaliação**

▪

Este é um método em que é formada uma comissão de avaliação para avaliar os funcionários. Deste modo, pode ser formada por pessoas de um ou mais setores e ser permanente ou temporária.

É um método muito mais caro e que toma bastante tempo. Entretanto, tem como benefício uma maior padronização dos critérios de avaliação.

## **Avaliação de baixo para cima**

Ao contrário do método em que o gerente avalia seus subordinados, **neste caso são os subordinados que avaliam o seu superior.** Desta maneira, o gerente é avaliado de acordo com seu estilo de liderança, seu aspecto motivacional e habilidade de comunicação.

O objetivo é vocalizar as dificuldades que os funcionários estão tendo com sua chefia, de modo a que esta chefia possa fornecer os meios e recursos para que a equipe consiga atingir os resultados desejados.

Agora que já vimos **quem** pode fazer a avaliação, vamos ver quais são as **principais técnicas** utilizadas para se avaliar o desempenho. Abaixo, podemos ver os mais utilizados:

## TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### Método das Escalas Gráficas

Este método é bem simples e imagino que muitos de nós já o utilizamos em algum momento de nossas vidas. Desenhamos um quadro com linhas e colunas.

Assim sendo, nas linhas descrevemos os aspectos que queremos avaliar (por exemplo, assiduidade, pontualidade, capacidade de atingir os objetivos, facilidade de comunicação, etc.) e nas colunas marcamos cinco “notas”, que podem ser de 1 a 5, de E até A, ou de “péssimo” a “excelente”.

Desta forma, vamos “marcando” as notas dos funcionários para cada “quesito” que devemos avaliar. As vantagens principais desta técnica são: esta técnica é fácil de construir e simples de utilizar. Além disso, o funcionário entende o método. Portanto, é mais simples a comunicação de seus resultados.

Podemos ver um exemplo abaixo:

Método da Escala Gráfica					
Fator	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
<b>Pontualidade</b>	Nunca chega no horário	Raramente chega no horário	Cumprido de modo razoável os horários	Boa pontualidade	Sempre chega no horário
<b>Produtividade</b>	Sempre abaixo dos padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Dentro dos padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Sempre acima dos padrões
<b>Conhecimento no trabalho</b>	Conhece pouco o trabalho	Conhece parte do trabalho	Conhece o suficiente	Conhece o trabalho mais do que a média	Conhece todo o trabalho

Entretanto, é um método subjetivo e sujeito ao efeito de generalização (ou “efeito de halo”). O **efeito de halo** é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>7</sup>.

Desta maneira, se considera um funcionário muito pontual, pode não atentar para outras características, como: produtividade, capacidade de liderança, motivação, etc.

Este método, além disso, também é um pouco restrito nos aspectos que avalia. Outro fator negativo é o fato de ser fechado à participação do avaliado no processo.

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

<sup>7</sup> (Marras, 2011)

<b>Método das Escalas Gráficas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método mais simples, mais usado e mais antigo de avaliação do desempenho!</li> <li>• Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador e é de fácil construção.</li> <li>• Fácil compreensão do método para o avaliado.</li> <li>• Porém facilita generalizações simplistas e análises subjetivas e preconceituosas. Pode gerar "Efeito de Halo".</li> <li>• Tende a rotinizar e bitolar os resultados da avaliação!</li> </ul>

Figura 3 - Método das Escalas Gráficas

## Listas de Verificação

Este é um método simplificado das escalas gráficas. Seu funcionamento é bastante similar, sendo utilizado para avaliações mais frequentes.

Deste modo, acaba funcionando como uma ficha padronizada, em que o gerente marca as principais características dos funcionários. Também é conhecida pelo seu termo em inglês: *checklist*.

<b>Método da Lista de Verificação</b>					
Área do Desempenho	1	2	3	4	5
Aceita mudanças				X	
Cumpre as regras					X
Qualidade do trabalho			X		

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

## Método das Listas de Verificação

- Método baseado em uma lista de fatores (check lists) a respeito de cada funcionário.
- Em cada um dos fatores o funcionário recebe uma nota.
- Esta maneira fornece um lembrete para o gerente de todos os quesitos que necessitam de análise na avaliação de desempenho.
- Na prática é uma simplificação do método de escalas gráficas!

Figura 4 - Método das Listas de Verificação

## Método da Escolha Forçada

Este método tenta **reduzir a subjetividade, a generalização e a superficialidade** mostradas no método das escalas gráficas. Desta forma, são escritas frases descritivas do comportamento possível de um funcionário dentro do contexto do trabalho (exemplo: é pontual, tem espírito de equipe, não recebe bem críticas, etc.) para que o avaliador consiga “visualizar” melhor os aspectos que deve observar em cada indivíduo.

Assim sendo, em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha (por isso o nome: escolha forçada). Portanto, o avaliador vai marcar em cada aspecto uma ou duas características possíveis de cada avaliado, ou ainda a característica que mais se aproxima dele e a que mais se afasta do seu comportamento, de forma que melhor represente seu desempenho<sup>8</sup>.

Abaixo, podemos ver um exemplo:

Bloco 1		
Tem espírito de equipe	+	-
Gosta de ordem	+	-
Não suporta pressão	+	-
Aceita críticas construtivas	+	-

<sup>8</sup> (Chiavenato, 2004)

Bloco 2		
Tem potencial de desenvolvimento	+	-
Toma decisões com critério	+	-
É lento e demorado	+	-
Conhece o seu trabalho	+	-

Como principal vantagem deste método, temos a redução da subjetividade e da generalização. Entretanto, é um método de difícil construção, que não é fácil de ser comunicado e de difícil visualização do resultado global.

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

Método da Escolha Forçada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para tentar eliminar o aspecto subjetivo, a generalização e a superficialidade do método das escalas gráficas, foi criado o método da escolha forçada.</li> <li>• Busca evitar o efeito de generalização (<i>hallo efect</i>)</li> <li>• Se avalia através de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento</li> <li>• O avaliador tem de marcar uma ou duas opções que mais se aplicam a cada candidato.</li> </ul>

Figura 5 - Método da Escolha Forçada

O método da escolha forçada é muito semelhante ao **método das frases descritivas**. O principal ponto de diferença entre eles é que esse último não exige que tenhamos obrigatoriamente uma frase sendo escolhida.

### Método dos Incidentes Críticos

Este é um método bastante simples e de fácil construção. Para cada cargo são descritas algumas características críticas, ou seja, que levam a um desempenho excelente ou negativo. Desta maneira, se estamos avaliando um vendedor, por exemplo, teríamos como aspecto crítico positivo a facilidade de comunicação.

Já um aspecto negativo, neste caso, poderia ser a falta de equilíbrio emocional ou a dificuldade de aceitar a rejeição. Assim sendo, teríamos uma lista de aspectos críticos positivos e negativos. Portanto, o avaliador utilizaria esta lista para avaliar o funcionário de acordo com estes aspectos.

Abaixo, podemos ver um exemplo:

<b>Método dos Incidentes Críticos</b>	
Nome: _____ Cargo: _____	
<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
Muito criativo	Lento na tomada de decisão
Sabe priorizar problemas	Se comunica mal com colegas
É empreendedor	Não tem pontualidade
Não comete muitos erros	Perde a calma constantemente

Como vantagens deste método, temos a facilidade de construção e aplicação. Entretanto, este método não proporciona uma maneira de avaliar o comportamento normal da pessoa (somente os críticos), portanto acaba sendo um pouco restrito e tendencioso.

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

<b>Método dos Incidentes Críticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método simples que se baseia nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou negativos.</li> <li>• Tenta avaliar os pontos fortes e fracos dos avaliados.</li> <li>• Aspectos negativos seriam então corrigidos e os fortes realçados.</li> </ul>

Figura 6 - Método dos Incidentes Críticos

## Método Comparativo ou Comparação Binária

Esse método também é conhecido como **comparação aos pares** ou **comparação binária**. Esse método se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o funcionário e o grupo em que ele atua<sup>9</sup>.

É um método muito simples. Vamos comparando os funcionários, marcando qual deles é o melhor até que tenhamos um “ranking” entre eles. Podemos ver abaixo um exemplo:

Método Comparativo			
Marcelo Garcia	X		Izabel Silva
Rogério Alves	X		Marcia Abreu
Marcelo Garcia	X		Rogério Alves
Marcia Abreu		X	Izabel Silva
Marcelo Garcia	X		Marcia Abreu
Rogério Alves		X	Izabel Silva

Resultado	
Marcelo Garcia	1º
Izabel Silva	2º
Rogério Alves	3º
Marcia Abreu	4º

Entretanto, é pouco utilizado pelas instituições, pois fornece poucas informações sobre os fatores do desempenho que devem ser aprimorados, bem como os que estão satisfatórios. Só costuma ser usado quando não podemos utilizar nenhum outro método.

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

<sup>9</sup> (Marras, 2011)

## Método Comparativo

- Um dos métodos mais simples.
- Não detalha os fatores do desempenho.
- Não aponta o que deve ser melhorado.
- Pouco utilizado por não ser muito útil para a melhoria do desempenho da organização.

Figura 7 - Método Comparativo

### Método da Pesquisa de Campo

Este é um método mais completo de avaliação, e evidencia a função de staff da equipe de RH da empresa (que funciona como uma consultoria interna, ajudando aos gerentes no processo de avaliação), enquanto o gerente tem a responsabilidade de linha de avaliar os seus funcionários.

Desta forma, a equipe de RH entrevista o gerente no seu ambiente de trabalho (por isso o nome de pesquisa de campo) e em conjunto com este avalia o desempenho dos funcionários<sup>10</sup>.

De acordo com Chiavenato<sup>11</sup>, o método abrange as seguintes fases:

- ✓ *Entrevista de avaliação inicial,*
- ✓ *Entrevista de análise complementar,*
- ✓ *Planejamento das providências e*
- ✓ *Acompanhamento posterior dos resultados.*

Como vantagens deste método, temos a **ênfase na melhoria do desempenho e o planejamento das ações para o futuro**, atreladas ao desempenho presente. Desta forma, existe uma **maior profundidade na avaliação do desempenho**.

Entretanto, este é um **método muito mais caro**, pois necessita do apoio de especialistas de RH, além de ser mais lento. Além disso, não existe uma participação do funcionário na avaliação e no planejamento das ações para seu desenvolvimento futuro.

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

---

<sup>10</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

<sup>11</sup> (Chiavenato, 2004)

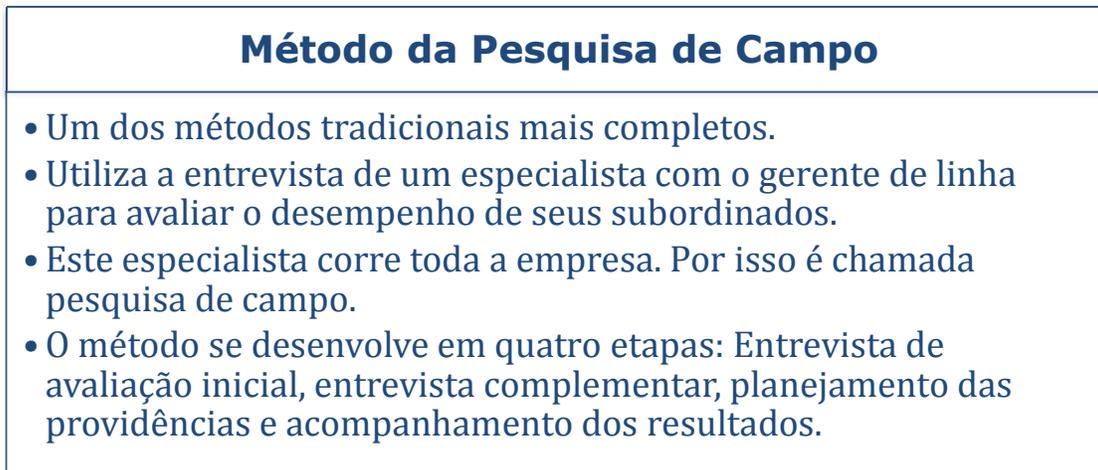


Figura 8 - Método da Pesquisa de Campo

Desta forma, abaixo podemos ver um esquema com os principais métodos de avaliação do desempenho:

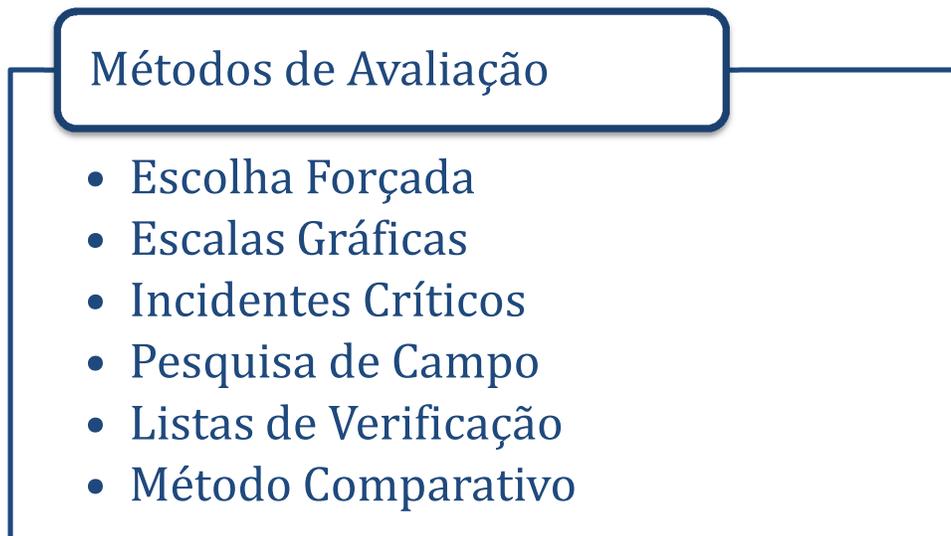


Figura 8 - Métodos de avaliação

**(CESPE – EMBASA - ADMINISTRAÇÃO)** O método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada proporciona ao avaliador grande clareza a respeito de como estão sendo mensurados os seus subordinados.

**Comentários:**

Este método busca diminuir a subjetividade no processo de avaliação. É chamado de escolha forçada, pois o avaliador deve escolher entre opções de frases (exemplo: se atrasa com frequência, é assíduo, etc.) disponíveis para avaliar o funcionário.

Entretanto, é muito mais difícil de ser aplicado e **não proporciona clareza** a respeito de como estão sendo avaliados os funcionários, nem uma visão global dos resultados da avaliação.

**Gabarito: errada**

## PROBLEMAS EM SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Existem diversos problemas e erros que podem ocorrer em um processo de avaliação do desempenho. Isto ocorre pela própria subjetividade da avaliação. Os principais erros que ocorrem no processo de avaliação podem ser vistos abaixo<sup>12</sup>:

Erros e Problemas	Descrição
<b>Efeito (generalização) Halo</b>	É a tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. O avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos.
<b>Leniência</b>	O avaliador apresenta-se pouco rigoroso na avaliação atribuindo, geralmente, notas muito altas nos itens avaliados por minimizar os erros do avaliado.
<b>Excesso de rigor</b>	O avaliador apresenta-se muito rigoroso na avaliação, atribuindo, geralmente, notas muito baixas nos itens avaliados por maximizar os erros do avaliado.
<b>Obstáculos Políticos</b>	Entraves relacionados à distorção das informações por interesses políticos, na busca da manutenção de uma boa imagem própria ou do setor, por exemplo.
<b>Tendência Central</b>	O avaliador não assume valores extremos na avaliação por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes, marcando sempre valores medianos para não se comprometer.

<sup>12</sup> (Ribas & Salim, 2013)

<b>Recenticidade (falta de memória)</b>	O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou acertos interferem exageradamente na avaliação.
<b>Avaliação congelada (força de hábito)</b>	O avaliador mantém o mesmo padrão de avaliação, avaliando o funcionário do mesmo jeito e com os mesmos conceitos em todas as avaliações.
<b>Falta de técnica</b>	O avaliador age apenas pelo bom senso por desconhecer as técnicas de avaliação e as técnicas utilizadas na rotina de trabalho do funcionário avaliado.
<b>Desvalorização da avaliação</b>	O avaliador não considera a avaliação algo importante e a desvaloriza; esta atitude compromete a fidedignidade das notas e do resultado do processo avaliativo.
<b>Unilateralidade</b>	O avaliador valoriza aspectos que apenas ele julga importantes, dando maior atenção a esses itens na avaliação
<b>Falsidade</b>	O avaliador distorce ou oculta propositalmente dados sobre o julgamento do avaliado, objetivando favorece-lo ou prejudica-lo.
<b>Projeção (subjetividade)</b>	O avaliador atribui (projeta) ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.

Já Jean Marras classifica os problemas de acordo com a consciência ou não do avaliador<sup>13</sup>. Assim, alguns “desvios” de avaliação acontecem de forma premeditada, em que o avaliador conscientemente altera ou influencia os resultados da avaliação para atingir algum resultado. Já outros acontecem sem que o avaliador perceba que está viciando o processo de avaliação.

---

<sup>13</sup> (Marras, 2011)

## Atitudes Conscientes

Algumas atitudes conscientes são bastante comuns. Uma delas é o efeito generalização ou “**efeito de halo**”. Isto ocorre quando existe uma tendência do avaliador em se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>14</sup>.

Como isto acontece na prática? Imagine que você deve avaliar um subordinado. Este funcionário é muito gentil e educado e todos gostam de estar junto dele. Esta característica do subordinado poderia levar você a avalia-lo de forma mais positiva do que o resultado real dele indicaria.

Como você gosta do funcionário, você acabaria dando uma “forcinha” extra para ele. Você estaria sendo então influenciado mais pela sua simpatia – uma característica – do que por outras características como iniciativa, capacidade de entrega, comprometimento, etc.

Outro problema muito comum é chama do de **efeito tendência central**. Isto ocorre quando não queremos criar uma diferenciação muito grande entre as avaliações dos funcionários. Para não “confrontar” ninguém, fazemos avaliações parecidas, sem dar notas muito altas para os melhores nem dar notas muito baixas para os empregados que se saem pior.

Com isso, não precisaremos ter de nos “desgastar” ao explicar aos funcionários que não estão tendo um bom resultado as razões porque foram tão mal avaliados. Todos estariam com notas semelhantes. Naturalmente, isto também torna a avaliação inócua.

## Atitudes Inconscientes

Dentro dos problemas que acontecem sem a consciência do avaliador, Marras cita como principais<sup>15</sup>: o **juízo sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais extracargo e a supervalorização das qualidades potenciais**.

O **juízo sob a impressão de uma qualidade** acontece sempre que alguma característica do avaliado é tão marcante na mente do avaliador que obscurece as outras características.

Se o funcionário é conhecido pelo avaliador como alguém responsável e pontual, por exemplo, pode acabar sendo avaliado somente por causa disso, sem que o avaliador julgue se seu trabalho tem ou não qualidade.

Já o **juízo pelos acontecimentos recentes** é muito comum. Isto é uma coisa natural de todo ser humano. Nós acabamos “esquecendo” do que acontece há vários meses ou anos e só “focamos” no que aconteceu nos tempos recentes.

---

<sup>14</sup> (Marras, 2011)

<sup>15</sup> (Marras, 2011)

Assim, o funcionário pode ter tido dez anos de bom desempenho, mas se foi mal nos últimos seis meses, será mal lembrado e avaliado. Por isto que políticos sabem que devem entregar as obras somente no último ano de mandato – os eleitores terão já esquecido o que foi entregue no primeiro ano, não é mesmo?

Outro erro inconsciente é o de **levar em conta características pessoais extracargo** na avaliação. O profissional pode ter um desempenho medíocre no trabalho, por exemplo, mas é o “artilheiro” do time dos funcionários na pelada.

Seu desempenho no trabalho não é de bom padrão, mas a imagem que o avaliador tem dele é influenciada por características extracargo (no caso: jogar bem futebol), que não deveriam ser levadas em consideração naquele momento.

Finalmente, também acontece de o avaliador confundir potencial com desempenho real, ou seja, a **supervalorização das qualidades potenciais**.

O desempenho deve ser medido, não a imagem da pessoa. Pode ocorrer de o funcionário ser avaliado por causa de sua inteligência e capacidade de análise, por exemplo, mas que essa capacidade não seja transmitida para o resultado do funcionário.

Abaixo, podemos ver os erros de acordo com Jean Marras<sup>16</sup>:

Erros de Avaliação Conscientes	Erros de Avaliação Inconscientes
Efeito Halo	Julgar sob a impressão de uma qualidade
Efeito Tendência Central	Basear-se em acontecimentos recentes
	Levar em conta características extracargo
	Supervalorizar as qualidades potenciais

---

<sup>16</sup> (Marras, 2011)

## RESUMO

### Gestão do Desempenho

A **Gestão do Desempenho** é um processo que vai além da avaliação do desempenho. Ela é um processo sistêmico de gestão que engloba também o planejamento e o acompanhamento do desempenho.

Ela dá mais importância ao planejamento de todo o processo e considera, além dos objetivos e metas, o contexto material, psicológico, social e técnico do trabalho realizado pelos colaboradores.

O **planejamento da Gestão do Desempenho** envolveria o estabelecimento dos objetivos da avaliação, dos critérios a serem utilizados na avaliação e de quais seriam as condições necessárias para que os funcionários tenham um bom desempenho.

O **acompanhamento** envolveria o monitoramento do desempenho e o *feedback* ou retorno ao empregado de seus resultados.

Finalmente, a **avaliação** envolveria principalmente a comparação entre o resultado esperado e o realizado pelo funcionário.

#### Gestão do Desempenho possibilita:

- Planejar ações com vistas ao alcance de objetivos de futuro, ou seja, **planejamento do alcance da Visão da Organização**;
- **Identificação de pontos fracos a serem corrigidos**;
- **Identificação de pontos fortes a serem otimizados** e nutridos pela organização;
- Possibilidade de monitoramento para fins de **checagem e ação corretiva**, com vistas ao alcance de metas estabelecidas;
- **Aplicação da Avaliação de Desempenho**;
- Possibilidade de **envolvimento de avaliado** e **avaliador** com os resultados obtidos, incentivando o feedback.

Para sabermos como sua equipe está rendendo, devemos medir diversos indicadores, sejam eles **qualitativos** (que são subjetivos) ou **quantitativos** (objetivos), para que tenhamos uma visão mais abrangente e completa do desempenho de cada um.

### Avaliação do Desempenho

#### Objetivos da Avaliação de Desempenho

- Subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente, demissões de empregados;

- Fornecer um feedback ao subordinado de como seu trabalho está sendo avaliado pelos seus superiores;
- Servir como subsídio ao processo de treinamento e desenvolvimento;
- Facilitar a tomada de decisão pelos gestores;
- Servir como indicador do sucesso (ou não) do processo seletivo de pessoas.

### Desvantagens do Processo de Avaliação

- A **burocracia excessiva** do processo de avaliação. Muitas vezes, o avaliador deve cumprir tantas etapas e preencher tantos formulários que o foco deixa de ser a avaliação e passa a ser o “papalório”.

- **Foco demasiado na punição** pelos resultados alcançados. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como determinante para a demissão ou até pela promoção para cargos, as pessoas podem tentar burlar o sistema ou ficarem descontentes quando forem participar do processo de avaliação.

- **Injustiça nos critérios de avaliação** também pode ser muito predatória para o clima organizacional. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como imparcial ou injusto, tendem a não colaborar com o avaliador.

- **Crítérios ou aspectos que não agregam nenhum valor à avaliação** ou ao processo de aprendizado.

### Quem Pode Avaliar?

#### Auto avaliação

Neste método, é o próprio funcionário quem se avalia. Em muitas instituições, o próprio profissional deve se avaliar. Para isso, ele deve ter uma série de critérios para evitar uma excessiva subjetividade. Além disso, deve contar com a ajuda dos seus superiores.

#### Gerente

Este é o método mais comum dentro das organizações. O gerente, normalmente assessorado pela equipe do RH, utiliza certos parâmetros para avaliar sua equipe de trabalho, ou seja, seus subordinados.

#### Equipe de trabalho

A avaliação é feita pelos próprios membros da equipe. A consciência de que a avaliação será positiva é fundamental para que seja vista um aspecto benéfico para funcionamento da equipe. Os membros mais experientes normalmente servem de suporte aos demais nesta atividade

#### Avaliação 360°

O funcionário recebe uma avaliação de todas as áreas e pessoas com quem tem contato no contexto da organização.

Desta forma, os chefes, os colegas de trabalho, os clientes internos e externos, fornecedores e subordinados avaliam, cada um de sua forma, o trabalho do funcionário.

### **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)**

É um método moderno de avaliação do desempenho que conta com um acordo consensual (negociado, não imposto) entre patrões e subordinados sobre objetivos e metas a serem cumpridos e os recursos necessários para seu alcance.

Esse método deve contar com um monitoramento constante dos resultados reais (frente aos resultados acordados) e deve fornecer um feedback (retroação) contínuo para os funcionários.

### **Comissão de avaliação**

É formada uma comissão de avaliação para avaliar os funcionários. Deste modo, pode ser formada por pessoas de um ou mais setores e ser permanente ou temporária.

É um método muito mais caro e que toma bastante tempo. Entretanto, tem como benefício uma maior padronização dos critérios de avaliação.

### **Avaliação de baixo para cima**

Neste caso são os subordinados que avaliam o seu superior.

O objetivo é vocalizar as dificuldades que os funcionários estão tendo com sua chefia, de modo a que esta chefia possa fornecer os meios e recursos para que a equipe consiga atingir os resultados desejados.

### **Técnicas para Avaliação do Desempenho**

#### **Método das Escalas Gráficas**

- Método mais simples, mais usado e mais antigo de avaliação do desempenho.
- Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador e é de fácil construção.
- Fácil compreensão do método para o avaliado.
- Porém facilita generalizações simplistas e análises subjetivas e preconceituosas; pode gerar "Efeito de Halo".
- Tende a rotinizar e bitolar os resultados da avaliação.

#### **Listas de Verificação**

- Método baseado em uma lista de fatores (check lists) a respeito de cada funcionário.
- Em cada um dos fatores o funcionário recebe uma nota.

- Esta maneira fornece um lembrete para o gerente de todos os quesitos que necessitam de análise na avaliação de desempenho.
- Na prática é uma simplificação do método de escalas gráficas.

#### Método da Escolha Forçada

- Para tentar eliminar o aspecto subjetivo, a generalização e a superficialidade do método das escalas gráficas, foi criado o método da escolha forçada.
- Busca evitar o efeito de generalização (*hallo efect*)
- Se avalia através de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento.
- O avaliador tem de marcar uma ou duas opções que mais se aplicam a cada candidato.

#### Método dos Incidentes Críticos

- Método simples que se baseia nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou negativos.
- Tenta avaliar os pontos fortes e fracos dos avaliados.
- Aspectos negativos seriam então corrigidos e os fortes realçados.

#### Método Comparativo ou Comparação Binária

- Um dos métodos mais simples.
- Não detalha os fatores do desempenho.
- Não aponta o que deve ser melhorado.
- Pouco utilizado por não ser muito útil para a melhoria do desempenho da organização.

#### Método da Pesquisa de Campo

A equipe de RH entrevista o gerente no seu ambiente de trabalho (por isso o nome de pesquisa de campo) e em conjunto com este avalia o desempenho dos funcionários. O método abrange as seguintes fases:

- ✓ *Entrevista de avaliação inicial,*
- ✓ *Entrevista de análise complementar,*
- ✓ *Planejamento das providências e*
- ✓ *Acompanhamento posterior dos resultados.*

Como vantagens deste método, temos a **ênfase na melhoria do desempenho e o planejamento das ações para o futuro**, atreladas ao desempenho presente. Desta forma, existe uma **maior profundidade na avaliação do desempenho**.

Entretanto, este é um **método muito mais caro**, pois necessita do apoio de especialistas de RH, além de ser mais lento.

#### Problemas em Sistema de Avaliação

Erros e Problemas	Descrição
<b>Efeito Halo (generalização)</b>	É a tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. O avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos.
<b>Leniência</b>	O avaliador apresenta-se pouco rigoroso na avaliação atribuindo, geralmente, notas muito altas nos itens avaliados por minimizar os erros do avaliado.
<b>Excesso de rigor</b>	O avaliador apresenta-se muito rigoroso na avaliação, atribuindo, geralmente, notas muito baixas nos itens avaliados por maximizar os erros do avaliado.
<b>Obstáculos Políticos</b>	Entraves relacionados à distorção das informações por interesses políticos, na busca da manutenção de uma boa imagem própria ou do setor, por exemplo.
<b>Tendência Central</b>	O avaliador não assume valores extremos na avaliação por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes, marcando sempre valores medianos para não se comprometer.
<b>Recenticidade (falta de memória)</b>	O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou acertos interferem exageradamente na avaliação.
<b>Avaliação congelada (força de hábito)</b>	O avaliador mantém o mesmo padrão de avaliação, avaliando o funcionário do mesmo jeito e com os mesmos conceitos em todas as avaliações.
<b>Falta de técnica</b>	O avaliador age apenas pelo bom senso por desconhecer as técnicas de avaliação e as técnicas utilizadas na rotina de trabalho do funcionário avaliado.
<b>Desvalorização da avaliação</b>	O avaliador não considera a avaliação algo importante e a desvaloriza; esta atitude compromete a fidedignidade das notas e do resultado do processo avaliativo.
<b>Unilateralidade</b>	O avaliador valoriza aspectos que apenas ele julga importantes, dando maior atenção a esses itens na avaliação
<b>Falsidade</b>	O avaliador distorce ou oculta propositalmente dados sobre o julgamento do avaliado, objetivando favorece-lo ou prejudica-lo.

<b>Projeção (subjetividade)</b>	O avaliador atribui (projeta) ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.	
<b>Atitudes Conscientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito generalização ou “<b>efeito de halo</b>”. Isto ocorre quando existe uma tendência do avaliador em se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade</li> <li>• <b>Efeito tendência central</b>. Isto ocorre quando não queremos criar uma diferenciação muito grande entre as avaliações dos funcionários.</li> </ul>		
<b>Atitudes Inconscientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O <b>juízo sob a impressão de uma qualidade</b> acontece sempre que alguma característica do avaliado é tão marcante na mente do avaliador que obscurece as outras características.</li> <li>➤ O <b>juízo pelos acontecimentos recentes</b>: Nós acabamos “esquecendo” do que acontece há vários meses ou anos e só “focamos” no que aconteceu nos tempos recentes.</li> <li>➤ <b>Levar em conta características pessoais extracargo</b> na avaliação.</li> <li>➤ O avaliador confundir potencial com desempenho real, ou seja, a <b>supervalorização das qualidades potenciais</b>.</li> </ul>		
<b>Erros de Avaliação Conscientes</b>	<b>Erros de Avaliação Inconscientes</b>	
Efeito Halo	Julgar sob a impressão de uma qualidade	
Efeito Tendência Central	Basear-se em acontecimentos recentes	
	Levar em conta características extracargo	
	Supervalorizar as qualidades potenciais	

## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Pouco diálogo presencial entre chefias e subordinados pode comprometer a eficácia das avaliações de desempenho.

#### Comentários

O diálogo entre o chefe e o subordinado é fundamental. Através do feedback, o funcionário percebe o porquê da sua avaliação ter sido boa ou ruim, os pontos que devem ser aprimorados, dentre outros fatores.

**Gabarito: correta**

---

### 2. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Ao realizar a avaliação por resultados de um empregado de alto nível hierárquico, o gestor deve buscar avaliações de superiores e de pares do empregado, desconsiderando avaliações de funcionários a este subordinado, assim como as autoavaliações do próprio empregado.

#### Comentários

A questão desconsidera a avaliação 360°, uma das mais importantes e atuais avaliações de desempenho. Na avaliação 360, este empregado de alto nível seria sim avaliado por seus subordinados.

**Gabarito: errada**

---

### 3. (CESPE – EBSERH – TECNÓLOGO – 2018)

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

#### Comentários

A “pegadinha” da questão é que, naturalmente, comparamos sim o desempenho do funcionário com um padrão esperado. Todo processo de controle e avaliação faz esse tipo de comparação.

Com essa avaliação, podemos identificar áreas onde o empregado precisa aprimorar seu desempenho.

**Gabarito: errada**

---

### 4. (CESPE – EBSERH – TECNÓLOGO – 2018)

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota.

### **Comentários**

Questão intuitiva. Para que o modelo de avaliação funcione a contento em uma organização, ele precisa ser aceito pelos seus membros. E isso não acontecerá se ele estiver descolado da sua cultura organizacional.

Um exemplo típico seria a utilização 360º em locais em que os chefes não aprovam a avaliação pelos seus subordinados e os perseguem após avaliações negativas.

**Gabarito: correta**

---

### **5. (CESPE - SEDF – PROFESSOR – 2017)**

Uma contribuição da avaliação de desempenho em organizações públicas consiste na equiparação salarial obtida por ocupantes de cargos diferentes em função do mérito do desempenho adequado ou conforme o alcance das metas estabelecidas em dado período de referência.

### **Comentários**

Não existe esse instrumento no setor público de equiparação salarial de profissionais de carreiras diferentes com a utilização da avaliação de desempenho.

**Gabarito: errada**

---

### **6. (CESPE – TRF-1 – ANALISTA – 2017)**

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

### **Comentários**

Realmente, o feedback possibilita ao funcionário saber como está sendo seu desempenho e quais são os aspectos que devem ser aprimorados.

Com isso, ele é sim um instrumento orientador do comportamento, pois dá um “norte” ao funcionário de como seu trabalho é percebido pelas chefias e o que é esperado dele.

**Gabarito: correta**

---

### **7. (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**

A avaliação do desempenho é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Desta maneira, **serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos**<sup>17</sup>.

A avaliação deve, portanto, subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente, demissões de empregados.

**Gabarito: correta**

---

**8. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)**

As vantagens de se adotar o modelo de gestão do desempenho nas organizações incluem a adequada alocação de recursos humanos e financeiros e o fortalecimento do vínculo entre recompensas e resultados.

**Comentários**

A Gestão do Desempenho busca gerenciar e maximizar o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

O enunciado da questão aborda corretamente a importância da Gestão do Desempenho na alocação dos recursos humanos na organização e do fortalecimento do vínculo entre as recompensas e o resultado.

Ela tem apenas um “porém”, que é a afirmação de que melhora a alocação dos recursos financeiros. Ora, naturalmente a gestão do desempenho auxilia no gerenciamento de salários e benefícios, mas a alocação financeira é muito mais do que isso. De qualquer forma, a banca considerou a frase como correta.

**Gabarito: correta**

---

**9. (CESPE – FUNPRESP-JUD - ASSISTENTE – 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**

A afirmativa está errada. Atualmente, o processo de avaliação é mais participativo e temos a avaliação 360°, que envolve toda a equipe de trabalho, bem como fornecedores. Portanto, a avaliação não é feita somente pela chefia.

**Gabarito: errada**

---

---

<sup>17</sup> (Vilas Boas & An0drade, 2009)

**10. (CESPE – TJDFT - ANALISTA – 2015)**

A gestão de desempenho diferencia-se da avaliação de desempenho, visto que aquela privilegia a etapa de planejamento, momento em que se considera, além dos objetivos e metas, o contexto material, psicossocial e técnico do trabalho realizado pelos funcionários.

**Comentários**

A Gestão do Desempenho é um processo que vai além da avaliação do desempenho. Ela é um processo sistêmico de gestão que engloba também o planejamento e o acompanhamento do desempenho.

A Gestão do Desempenho busca gerenciar e maximizar o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

Para isso, a Gestão do Desempenho dá mais importância ao planejamento de todo o processo e considera, além dos objetivos e metas, o contexto material, psicológico, social e técnico do trabalho realizado pelos colaboradores.

**Gabarito: correta**

---

**11. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015)**

Em geral, as organizações têm utilizado modelos de gestão de desempenho cuja fundamentação restringe-se aos comportamentos, dado que os resultados podem ser previstos a partir da avaliação desses comportamentos.

**Comentários**

A gestão do desempenho não está voltada apenas para os comportamentos, mas também para os resultados. Os instrumentos de avaliação de desempenho estão focados nas medidas e nos indicadores de **comportamento** e de **resultados** no trabalho.

Para sabermos como sua equipe está rendendo, devemos medir diversos indicadores, sejam eles **qualitativos** (que são subjetivos) ou **quantitativos** (objetivos), para que tenhamos uma visão mais abrangente e completa do desempenho de cada um.

As medidas subjetivas são costumeiramente utilizadas quando medimos os comportamentos dos funcionários. Já as medidas objetivas são mais utilizadas ao medir os resultados dos colaboradores.

**Gabarito: errada**

---

**12. (CESPE – FUB - TECNÓLOGO – 2015)**

O desenvolvimento pessoal e profissional e as oportunidades de aprendizagem e crescimento são fatores que promovem a adequada implantação de um processo de avaliação de desempenho.

### Comentários

Um dos principais benefícios do processo de avaliação do desempenho é fornecer aos funcionários uma noção de como seu trabalho está sendo “visto” pelos superiores, de modo a que eles possam corrigir seus erros e receber aconselhamento. É o que chamamos de “feedback” ou retorno do processo de avaliação.

Isto ocorre, pois é muito difícil que consigamos melhorar nosso desempenho sem saber como estamos nos saindo, não é verdade? Desta forma, a avaliação auxilia o processo de autodesenvolvimento dos empregados<sup>18</sup>.

Além disso, os resultados da avaliação **subsidiar o processo de treinamento e desenvolvimento**, pois indicam quais são as áreas, habilidades e capacidades que necessitam ser desenvolvidas em cada funcionário e em cada setor da organização.

**Gabarito: correta**

---

### 13. (CESPE – FUB - TECNÓLOGO – 2015)

É correto afirmar que o processo de avaliação demonstra ser prejudicial à organização quando essa avaliação verifica a necessidade de aperfeiçoamento ou transferência de área de alguns empregados a partir dos resultados da avaliação de desempenho.

### Comentários

A afirmação de que um processo de avaliação pode ser prejudicial à organização por indicar que alguns empregados devem ser treinados ou aproveitados em outro setor é totalmente infundada.

É exatamente para isso que serve o processo seletivo, para melhorar os resultados dos funcionários e da instituição como um todo, para indicar quem deve ser treinado e como podemos aproveitar melhor cada membro da empresa. Isso não é negativo, é uma característica positiva do processo de avaliação.

**Gabarito: errada**

---

### 14. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)

A capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos é a ideia central que sustenta um programa de avaliação de desempenho.

### Comentários

Bom, o processo de avaliação deve fornecer um retorno sobre o desempenho de cada funcionário, de modo que possamos saber como eles podem melhorar, em que área precisam ser capacitados, dentre outros benefícios. Para o funcionário, a informação ou retorno de como seu desempenho

---

<sup>18</sup> (Marras, 2011)

está sendo avaliado é um subsídio importante para que ele possa melhorar, possa saber onde precisa aprimorar seu trabalho.

Desse modo, a avaliação de desempenho pode sim influenciar o comportamento dos indivíduos. Entretanto, dizermos que a capacidade do processo de avaliação de influenciar o comportamento dos indivíduos é a ideia “central” que sustenta esse programa é polêmica. A ideia central seria conhecer o desempenho de cada membro (seus pontos fortes e fracos) e atuar sobre essa informação.

A avaliação fornece para a instituição e para o próprio indivíduo subsídios para que esses melhorem, para que sejam capacitados e sejam motivados para aprimorar seus resultados. Muitos recursos foram feitos na época da prova, mas a banca manteve seu gabarito como questão correta.

**Gabarito: correta**

---

### 15. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL - AGENTE – 2014)

A maioria dos métodos de avaliação de desempenho fornece informações a respeito do contexto de trabalho, além de medir o comportamento e a produtividade individual.

#### Comentários

A avaliação do desempenho é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Desta maneira, serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos<sup>19</sup>.

Entretanto, os instrumentos de avaliação de desempenho estão focados somente nas medidas e nos indicadores de comportamento e de resultados no trabalho.

Desta forma, não abordam os demais fatores e variáveis que originam o desempenho, como a motivação e o contexto psicossocial e técnico de trabalho. Assim, não fornecem informações do contexto do trabalho.

**Gabarito: errada**

---

### 16. (CESPE – TC-DF - ANALISTA – 2014)

Entre os critérios de avaliação de desempenho comportamental incluem-se a produtividade no trabalho, o conhecimento de métodos e de técnicas inerentes ao cargo, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.

#### Comentários

A avaliação do desempenho é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Os instrumentos de avaliação de desempenho estão focados nas medidas e nos indicadores de **comportamento** e de **resultados** no trabalho.

---

<sup>19</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

No caso dos elementos comportamentais, eles poderiam incluir: o equilíbrio emocional, a capacidade de argumentação, a liderança, dentre outros. A produtividade do trabalho não é um aspecto comportamental, mas está sim ligada aos critérios de resultados no trabalho.

**Gabarito: errada**

---

**17. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL - ADMINISTRADOR – 2014)**

A combinação de medidas objetivas e subjetivas de desempenho contribui para a fidedignidade e consistência interna de instrumentos e ferramentas de avaliação de desempenho nas organizações, visto que múltiplas medidas alcançam com maior abrangência os diferentes tipos de comportamento das pessoas.

**Comentários**

Para sabermos como sua equipe está rendendo, devemos medir diversos indicadores, sejam eles **qualitativos** (que são subjetivos) ou **quantitativos** (objetivos), para que tenhamos uma visão mais abrangente e completa do desempenho de cada um.

As medidas subjetivas são costumeiramente utilizadas quando medimos os comportamentos dos funcionários. Já as medidas objetivas são mais utilizadas ao medir os resultados dos colaboradores.

A utilização dos indicadores subjetivos e objetivos em conjunto possibilita uma visão mais abrangente ao gestor do desempenho dos seus subordinados.

**Gabarito: certa**

---

**18. (CESPE – SUFRAMA - ADMINISTRADOR – 2014)**

Um dos problemas no uso de medidas de produtividade em avaliações de desempenho diz respeito ao fato de que os resultados não dependem unicamente do esforço e capacidade dos funcionários.

**Comentários**

A frase é verdadeira. Os instrumentos de avaliação de desempenho estão focados somente nas medidas e nos indicadores de **comportamento** e de **resultados** no trabalho.

Desta forma, **não abordam os demais fatores e variáveis que originam o desempenho, como a motivação e o contexto psicossocial e técnico de trabalho.**

A avaliação de desempenho ajuda a organização avaliar se seus funcionários estão conseguindo “entregar” resultados, mas não trata das eventuais "causas" de um desempenho insatisfatório.

**Gabarito: correta**

---

**19. (CESPE – SUFRAMA - ADMINISTRADOR – 2014)**

Desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades no trabalho, bem como aos resultados decorrentes dessa expressão comportamental.

### **Comentários**

A avaliação de desempenho está voltada para a aferição das medidas e dos indicadores de **comportamento** e de **resultados** no trabalho.

**Gabarito: correta**

---

## **20. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

Atualmente expandem-se as atividades de avaliação de desempenho e sua abrangência dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, as empresas buscam o que se pode chamar de gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

### **Comentários**

Perfeito. Sem a gestão do desempenho, o gestor não tem como maximizar o resultado de sua organização. Ela serve para que a organização consiga mensurar a entrega de cada membro e setor da organização, além de entender como estes membros podem ser desenvolvidos e melhor capacitados.

A gestão do desempenho vai além da simples avaliação de desempenho, pois deve estar alinhada à estratégia da organização e baseada nas competências necessárias para que a instituição cumpra sua missão.

**Gabarito: correta**

---

## **21. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

De acordo com a gestão de desempenho, as tarefas e atividades de uma organização devem ser realizadas com base nas competências e nos resultados dessa entidade.

### **Comentários**

Beleza. A gestão do desempenho deve indicar para os gestores se as competências dos funcionários estão sendo utilizadas ao máximo e se as tarefas e atividades estão alinhadas com os objetivos estratégicos.

**Gabarito: correta**

---

## **22. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)**

As medidas objetivas, tais como índices de produtividade, questionários de percepção e indicadores referentes a resultados quantitativos, constituem as principais métricas de avaliação de desempenho nas organizações, pois eliminam a subjetividade.

### **Comentários**

Uma medida objetiva é aquela que não depende da percepção de um avaliador. Quando dizemos que alguém tem 1,82m de altura, isto pode ser mensurado objetivamente.

Já quando devemos medir algum aspecto do desempenho de uma pessoa como sua aparência, seu equilíbrio emocional, sua proatividade, por exemplo, dependeremos da percepção de outras pessoas, de um julgamento subjetivo do seu desempenho.

A banca listou alguns instrumentos de avaliação, mas nem todos estes métodos citados são medidas objetivas, como os questionários de percepção.

### **Gabarito: errada**

---

## **23. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

Atualmente expandem-se as atividades de avaliação de desempenho e sua abrangência dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, as empresas buscam o que se pode chamar de gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

### **Comentários**

Perfeito. Sem a gestão do desempenho, o gestor não tem como maximizar o resultado de sua organização. Ela serve para que a organização consiga mensurar a entrega de cada membro e setor da organização, além de entender como estes membros podem ser desenvolvidos e melhor capacitados.

A gestão do desempenho vai além da simples avaliação de desempenho, pois deve estar alinhada à estratégia da organização e baseada nas competências necessárias para que a instituição cumpra sua missão.

### **Gabarito: correta**

---

## **24. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

No método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada, a elaboração do instrumento de avaliação é complexa, e os resultados apresentados aparecem sem muitas informações específicas.

### **Comentários**

Perfeito. Este método busca reduzir a subjetividade e a generalização na avaliação do desempenho. Infelizmente, este é um método de difícil construção, que não é fácil de ser comunicado e de difícil visualização do resultado identificado.

**Gabarito: correta**

---

**25. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)**

Ao adotar a avaliação de desempenho por escolha forçada, a organização terá como vantagem atenuar a subjetividade do avaliador, de forma a se evitar o efeito halo na avaliação.

**Comentários**

Exato. O método da escolha forçada tem exatamente este objetivo: reduzir a subjetividade e o efeito halo, muito comum no método das escalas gráficas.

Este método é de simples aplicação pelo avaliador, mas é de difícil construção e não apresenta claramente os resultados, nem fornece maiores informações sobre o desempenho dos funcionários.

**Gabarito: correta**

---

**26. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)**

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**

Negativo. O método que é considerado de difícil montagem é o da escolha forçada. O método dos incidentes críticos é muito simples e de fácil construção.

Normalmente, são descritas certas características críticas que levariam a um desempenho excelente ou negativo. O avaliador utilizaria esta lista para avaliar o funcionário de acordo com estes aspectos enumerados.

Este método é muito utilizado, exatamente por sua simplicidade.

**Gabarito: errada**

---

**27. (CESPE – EMBASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

No método de escala gráfica para avaliar o desempenho de um empregado de uma empresa, o avaliador analisa aspectos como pontualidade, criatividade e atingimento de resultados, atribuindo para cada aspecto graus de 1 a 5.

**Comentários**

O método da escala gráfica é o método de avaliação mais utilizado e mais simples de ser executado, porém permite poucas alternativas ao avaliador e facilita estereótipos e generalizações sobre os avaliados.

Neste método, o avaliador atribui uma “nota” ou conceito padronizado (pode ser também algo como: péssimo, ruim, regular, bom, excelente) para cada aspecto do desempenho do funcionário.

**Gabarito: correta**

---

## 28. (CESPE – EMBASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

Para evitar o efeito halo na avaliação de desempenho, deve-se adotar o método de escala gráfica.

### Comentários

É exatamente o contrário! O método das escalas gráficas pode levar ao **efeito halo**, que é a tendência do avaliador de generalizar um aspecto do desempenho de um candidato para todos os outros.

Se ele é eficiente em um deles (ser organizado, por exemplo), automaticamente torna-se eficiente em todos. Funciona também negativamente (se é ruim em um aspecto, é ruim em todos!).

**Gabarito: errada**

---

## 29. (CESPE – EMBASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

O método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada proporciona ao avaliador grande clareza a respeito de como estão sendo mensurados os seus subordinados.

### Comentários

Este método busca diminuir a subjetividade no processo de avaliação. É chamado de escolha forçada, pois o avaliador deve escolher entre opções de frases (exemplo: se atrasa com frequência, é assíduo, etc.) disponíveis para avaliar o funcionário.

Entretanto, é muito mais difícil de ser aplicado e **não proporciona clareza** a respeito de como estão sendo avaliados os funcionários, nem uma visão global dos resultados da avaliação.

**Gabarito: errada**

---

## 30. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010)

O instrumento de seleção conhecido como teste escrito é utilizado pela administração pública para preservar a isonomia na contratação de servidores.

### Comentários

Os testes de conhecimentos ou habilidades são utilizados em todos os concursos públicos, e servem para medir a capacidade atual do candidato.

Dentre estes testes ou provas, os escritos (existem também os orais e os práticos) são os mais usados, e servem para manter a isonomia (tratamento igualitário) na contratação dos servidores.

**Gabarito: correta**

---

## LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

### 1. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Pouco diálogo presencial entre chefias e subordinados pode comprometer a eficácia das avaliações de desempenho.

### 2. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Ao realizar a avaliação por resultados de um empregado de alto nível hierárquico, o gestor deve buscar avaliações de superiores e de pares do empregado, desconsiderando avaliações de funcionários a este subordinado, assim como as autoavaliações do próprio empregado.

### 3. (CESPE – EBSERH – TECNÓLOGO – 2018)

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

### 4. (CESPE – EBSERH – TECNÓLOGO – 2018)

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota.

### 5. (CESPE - SEDF – PROFESSOR – 2017)

Uma contribuição da avaliação de desempenho em organizações públicas consiste na equiparação salarial obtida por ocupantes de cargos diferentes em função do mérito do desempenho adequado ou conforme o alcance das metas estabelecidas em dado período de referência.

### 6. (CESPE – TRF-1 – ANALISTA – 2017)

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

### 7. (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.

**8. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)**

As vantagens de se adotar o modelo de gestão do desempenho nas organizações incluem a adequada alocação de recursos humanos e financeiros e o fortalecimento do vínculo entre recompensas e resultados.

**9. (CESPE – FUNPRESP-JUD - ASSISTENTE – 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.

**10. (CESPE – TJDF - ANALISTA – 2015)**

A gestão de desempenho diferencia-se da avaliação de desempenho, visto que aquela privilegia a etapa de planejamento, momento em que se considera, além dos objetivos e metas, o contexto material, psicossocial e técnico do trabalho realizado pelos funcionários.

**11. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2015)**

Em geral, as organizações têm utilizado modelos de gestão de desempenho cuja fundamentação restringe-se aos comportamentos, dado que os resultados podem ser previstos a partir da avaliação desses comportamentos.

**12. (CESPE – FUB - TECNÓLOGO – 2015)**

O desenvolvimento pessoal e profissional e as oportunidades de aprendizagem e crescimento são fatores que promovem a adequada implantação de um processo de avaliação de desempenho.

**13. (CESPE – FUB - TECNÓLOGO – 2015)**

É correto afirmar que o processo de avaliação demonstra ser prejudicial à organização quando essa avaliação verifica a necessidade de aperfeiçoamento ou transferência de área de alguns empregados a partir dos resultados da avaliação de desempenho.

**14. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)**

A capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos é a ideia central que sustenta um programa de avaliação de desempenho.

**15. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL - AGENTE – 2014)**

A maioria dos métodos de avaliação de desempenho fornece informações a respeito do contexto de trabalho, além de medir o comportamento e a produtividade individual.

**16. (CESPE – TC-DF - ANALISTA – 2014)**

Entre os critérios de avaliação de desempenho comportamental incluem-se a produtividade no trabalho, o conhecimento de métodos e de técnicas inerentes ao cargo, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.

**17. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL - ADMINISTRADOR – 2014)**

A combinação de medidas objetivas e subjetivas de desempenho contribui para a fidedignidade e consistência interna de instrumentos e ferramentas de avaliação de desempenho nas organizações, visto que múltiplas medidas alcançam com maior abrangência os diferentes tipos de comportamento das pessoas.

**18. (CESPE – SUFRAMA - ADMINISTRADOR – 2014)**

Um dos problemas no uso de medidas de produtividade em avaliações de desempenho diz respeito ao fato de que os resultados não dependem unicamente do esforço e capacidade dos funcionários.

**19. (CESPE – SUFRAMA - ADMINISTRADOR – 2014)**

Desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades no trabalho, bem como aos resultados decorrentes dessa expressão comportamental.

**20. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

Atualmente expandem-se as atividades de avaliação de desempenho e sua abrangência dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, as empresas buscam o que se pode chamar de gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

**21. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

De acordo com a gestão de desempenho, as tarefas e atividades de uma organização devem ser realizadas com base nas competências e nos resultados dessa entidade.

**22. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)**

As medidas objetivas, tais como índices de produtividade, questionários de percepção e indicadores referentes a resultados quantitativos, constituem as principais métricas de avaliação de desempenho nas organizações, pois eliminam a subjetividade.

**23. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

Atualmente expandem-se as atividades de avaliação de desempenho e sua abrangência dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, as empresas buscam o que se pode chamar de gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas.

**24. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

No método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada, a elaboração do instrumento de avaliação é complexa, e os resultados apresentados aparecem sem muitas informações específicas.

**25. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)**

Ao adotar a avaliação de desempenho por escolha forçada, a organização terá como vantagem atenuar a subjetividade do avaliador, de forma a se evitar o efeito halo na avaliação.

**26. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)**

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

**27. (CESPE – EMBASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

No método de escala gráfica para avaliar o desempenho de um empregado de uma empresa, o avaliador analisa aspectos como pontualidade, criatividade e atingimento de resultados, atribuindo para cada aspecto graus de 1 a 5.

**28. (CESPE – EMBASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

Para evitar o efeito halo na avaliação de desempenho, deve-se adotar o método de escala gráfica.

**29. (CESPE – EMBASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

O método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada proporciona ao avaliador grande clareza a respeito de como estão sendo mensurados os seus subordinados.

**30. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010)**

O instrumento de seleção conhecido como teste escrito é utilizado pela administração pública para preservar a isonomia na contratação de servidores.

## GABARITO

1. C	13. E	25. C
2. E	14. C	26. E
3. E	15. E	27. C
4. C	16. E	28. E
5. E	17. C	29. E
6. C	18. C	30. C
7. C	19. C	
8. C	20. C	
9. E	21. C	
10. C	22. E	
11. E	23. C	
12. C	24. C	

## BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14ª Ed. ed.). São Paulo: Saraiva.

Ribas, A., & Salim, C. (2013). *Gestão de Pessoas para Concursos*. Brasília: Alumnus.

Sousa, N. (2012). Curso de Gestão do Desempenho. Escola Superior do Ministério Público da União.

Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas* (1ª Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



[rodrigorenno99@hotmail.com](mailto:rodrigorenno99@hotmail.com)



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

# 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.