



By @kakashi_copiador

Aula 20 - Prof. Stefan Fantini

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos
- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -*

2024 (Pós-Edital)
**Autor:
André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Stefan
Fantini**

26 de Janeiro de 2024

Índice

1) Gestão do Desempenho - PDF SIMPLIFICADO	3
--	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? 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**:



Instagram

@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! 😊



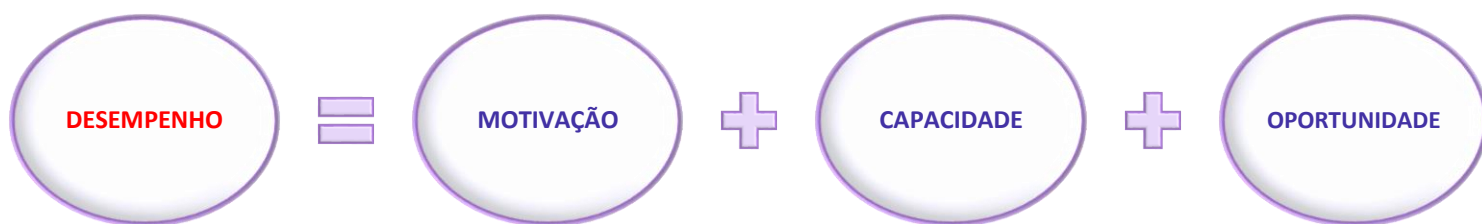
GESTÃO DO DESEMPENHO

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!

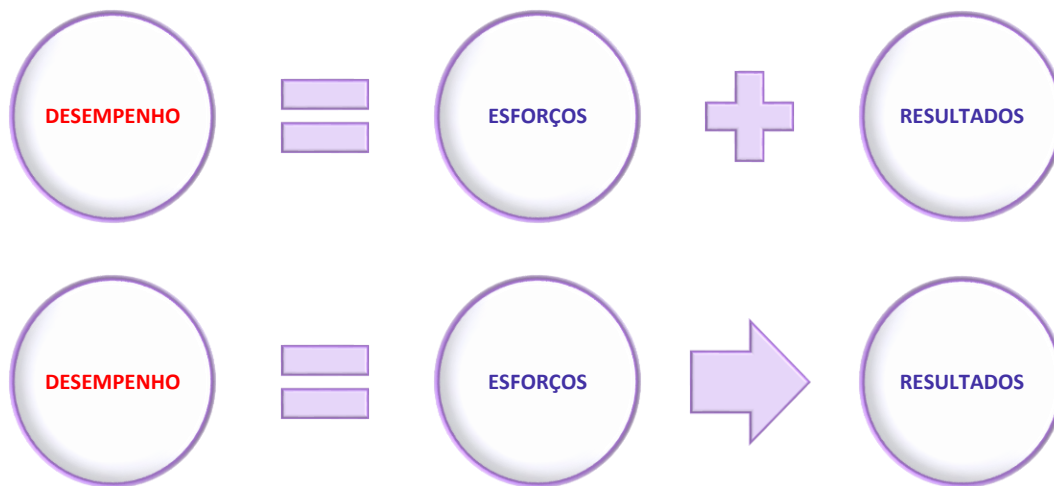
A banca tentará te enganar dizendo que a ~~motivação é suficiente para o bom desempenho~~. Em outras palavras, ela irá dizer que ~~se o indivíduo estiver motivado, consequentemente, conseguirá obter um bom desempenho para o atingimento dos objetivos~~. **NÃO CAIA NESSA!!!!**

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

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**).

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





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.”

1.1 – Motivação x Desempenho

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

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



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

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**⁴:

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**.

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

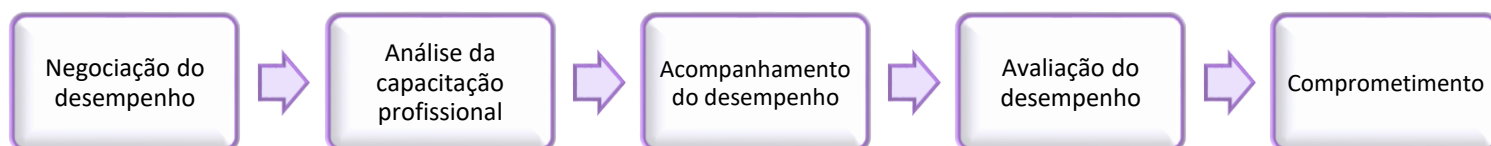
2 - Análise da capacitação profissional: Trata-se de uma fase que é realizada paralelamente à fase 1. Nessa fase, o gestor deve **analisar se os subordinados possuem as qualificações necessárias** ao cumprimento das tarefas. Não se pode exigir do indivíduo um nível de desempenho para o qual ele não possua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



⁴LUCENA (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>



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 Marras⁵, 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.⁶

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.⁷

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

⁵ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.159

⁶ 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

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



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.⁸

Avaliação do desempenho é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos **avaliam as competências individuais** de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu **desempenho e competências individuais** para a sua **melhoria contínua**.⁹



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 Andrade¹⁰ 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)**.

⁸ 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

⁹ 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

¹⁰ VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.



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**.

3.1 – Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

De acordo com os Vilas Boas e Andrade¹¹, 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.



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.

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



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 autor¹², 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 seguintes¹³:

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.

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.

¹² MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.160

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



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



3.2 – Objetivos da Avaliação de Desempenho (Benefícios da Avaliação de Desempenho)

Vejamos, a seguir, alguns dos **objetivos** (ou **benefícios**) da avaliação de desempenho¹⁴:

- 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**.

3.3 – 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.

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



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 de 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).

3.4 – 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).¹⁵

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**.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.216



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.

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**

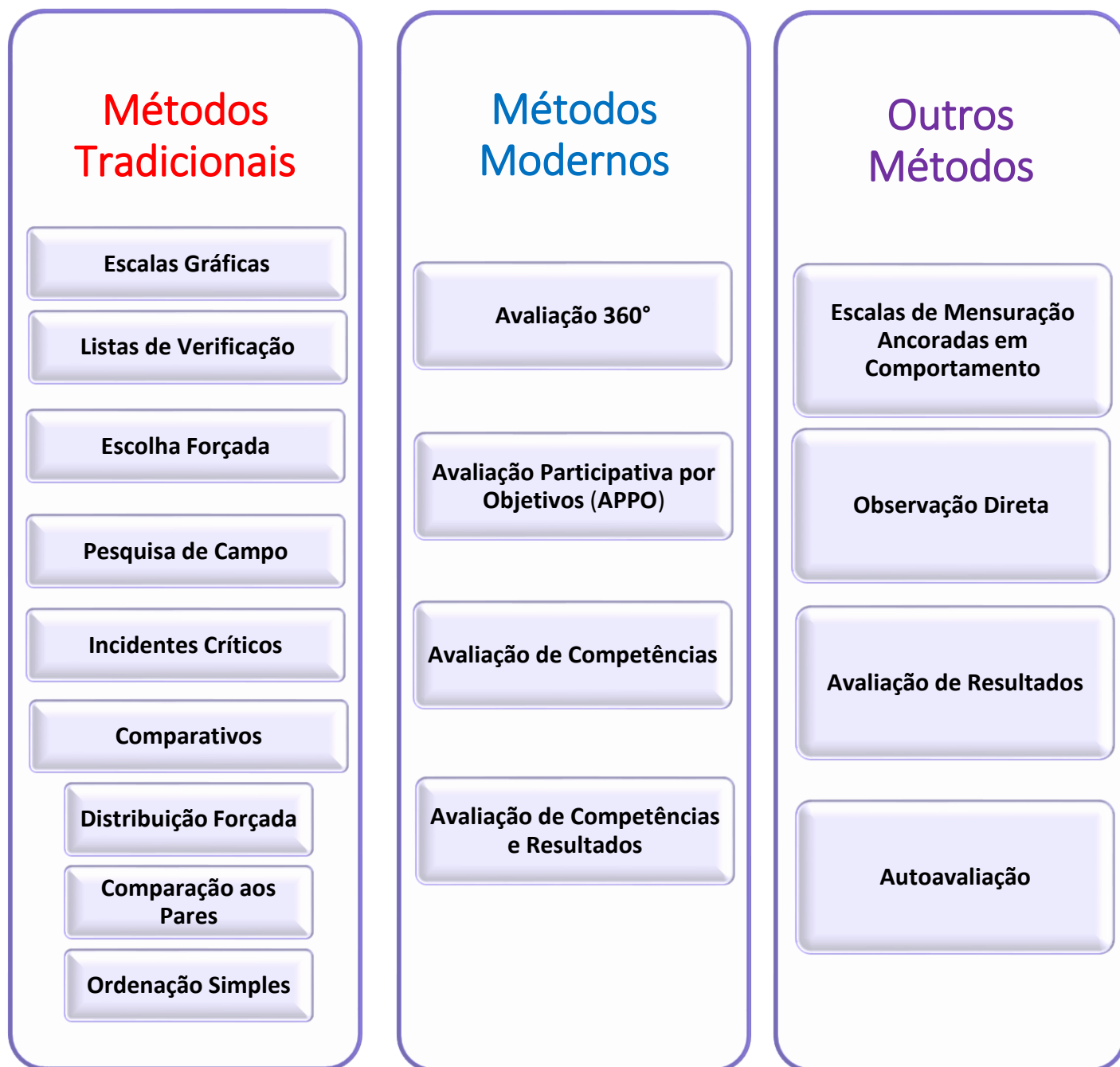
Por contar com informações advindas de diferentes “atores”, trata-se de um **tipo de avaliação bastante “rico”** , que produz **informações bem completas** . Além disso, o funcionário recebe um “feedback” em relação a todas as funções e papéis que ele desempenha na organização. Contudo, é um método de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



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:



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:

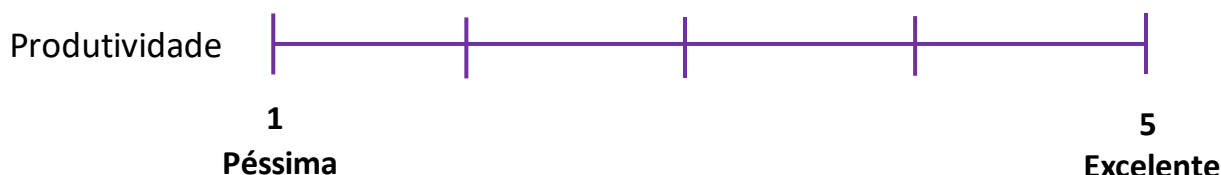


Quanto mais próximo do “5 – Excelente” o avaliador marcar, tanto maior ele entenderá que é a produtividade do indivíduo.

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:

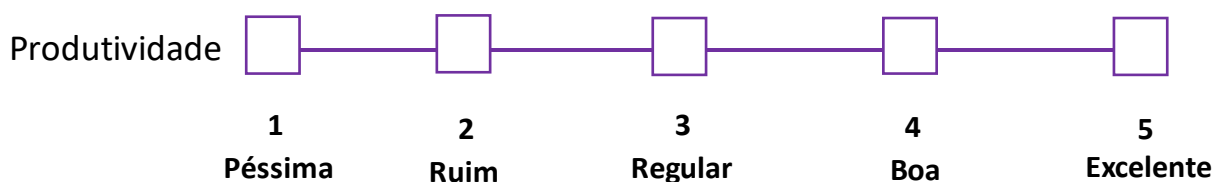




Quanto mais próximo do “5 – Excelente” o avaliador marcar, tanto maior ele entenderá que é a produtividade do indivíduo.

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 **difículta 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*).

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.

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**.

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**¹⁶:

- 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.
- 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.

Vantagens¹⁷:

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.219



- 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.)

Desvantagens¹⁸:

- 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”)

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**.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.219-220

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.220



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.

Desvantagens¹⁹:

- 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**.

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)

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.220



- 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).



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**.

Desvantagens²⁰:

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

²⁰ 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

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**.

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**”.

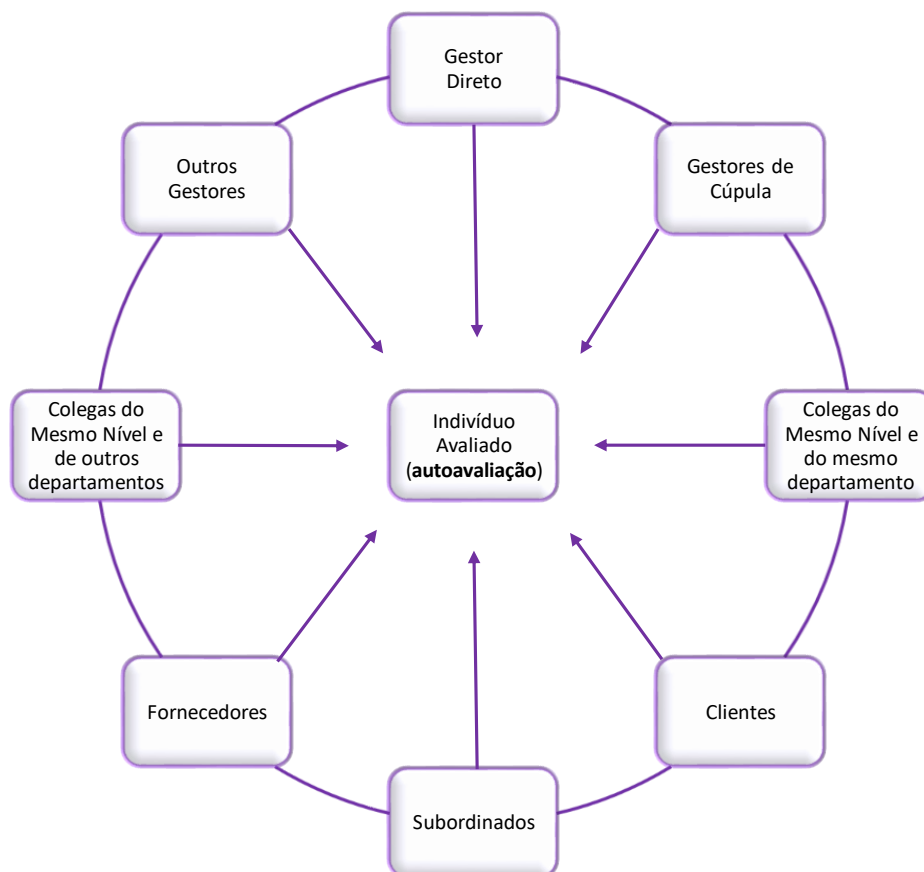
Ou seja, todos participam do processo de avaliação: o gestor, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes externos, os clientes internos, os fornecedores, a equipe, os parceiros comerciais, e até mesmo o próprio avaliado (**autoavaliação**). **Cada um dos envolvidos fornece feedbacks (retornos)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



Vantagens²¹:

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

Desvantagens²²:

- 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.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.227

²² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.227



- 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**.

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**²³:

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.

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**

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.225



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).

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 Acoradas 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 Acoradas 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).

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.

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.



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 seguintes²⁴:

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).



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).

²⁴ 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>



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 delas²⁵:

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).

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

²⁵ MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.165-166



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”

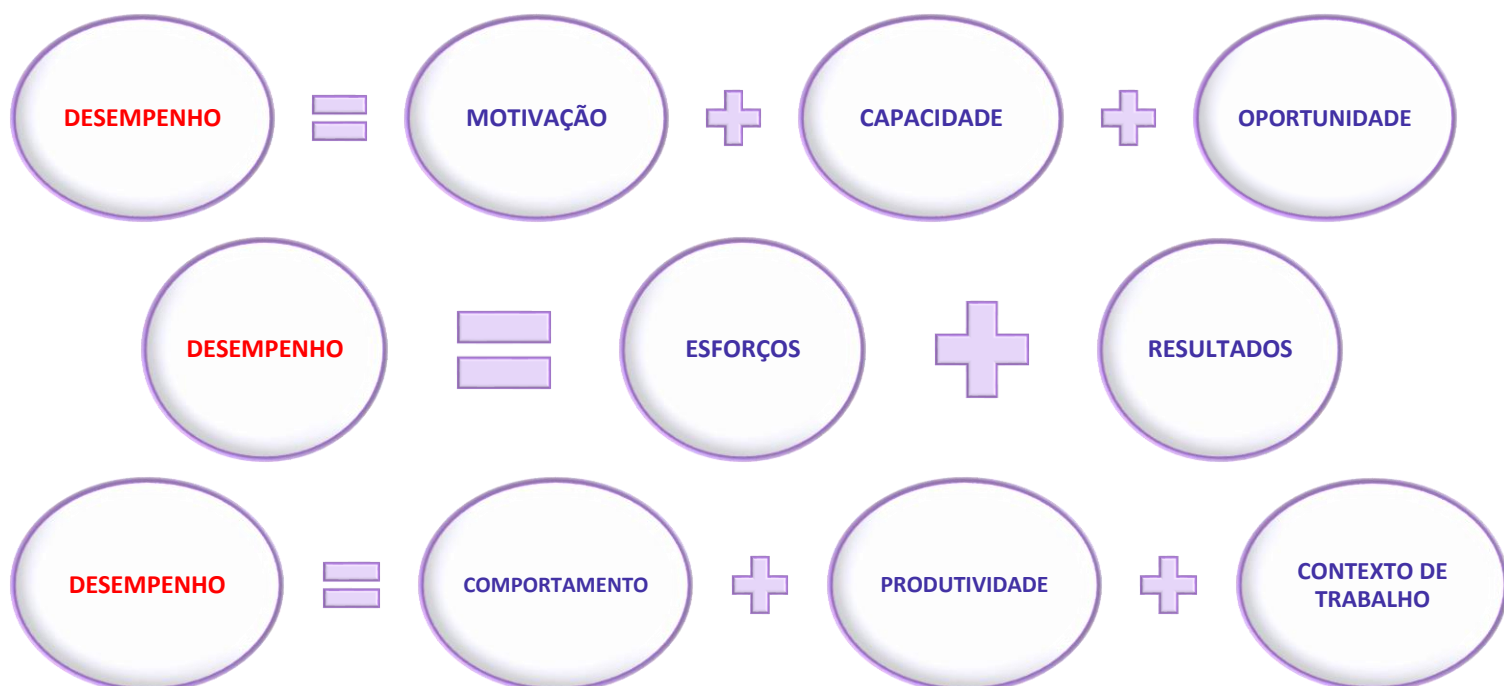


RESUMO ESTRATÉGICO

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.”

26



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**.

²⁶ 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.

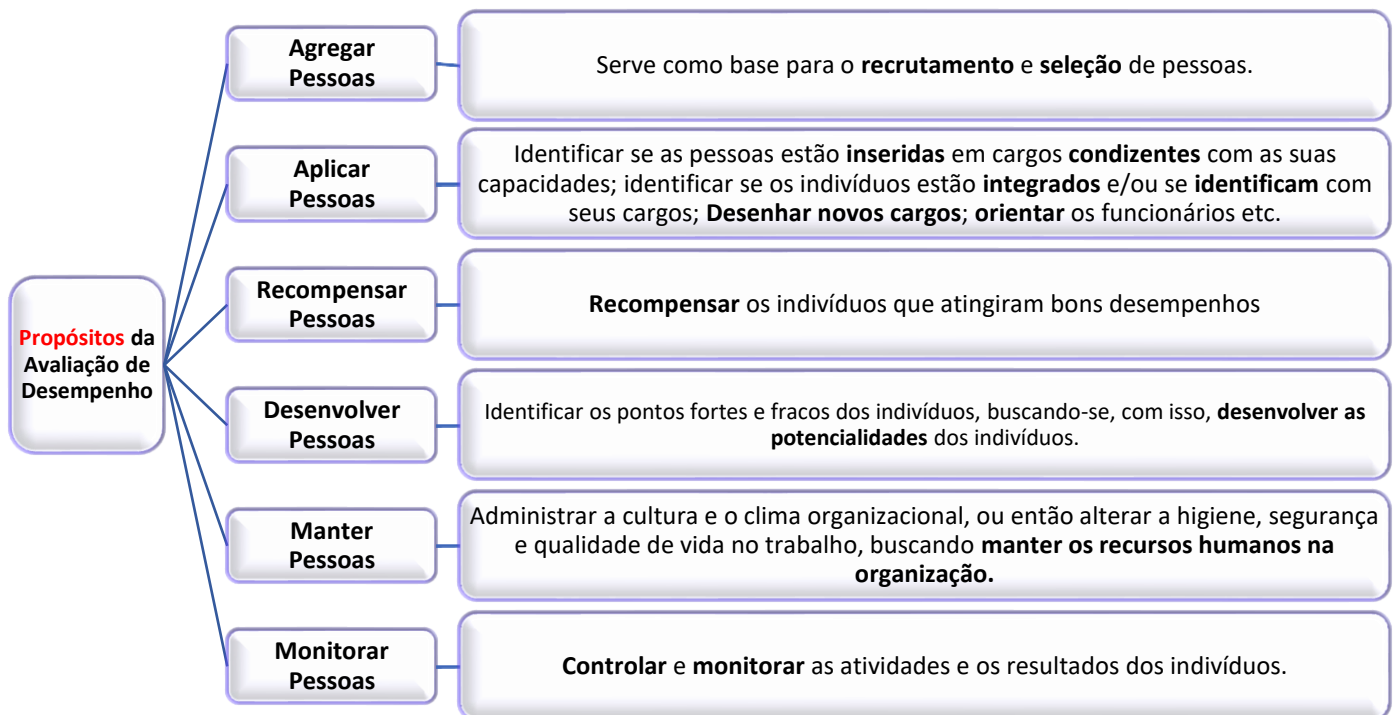
Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

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**.”²⁷,

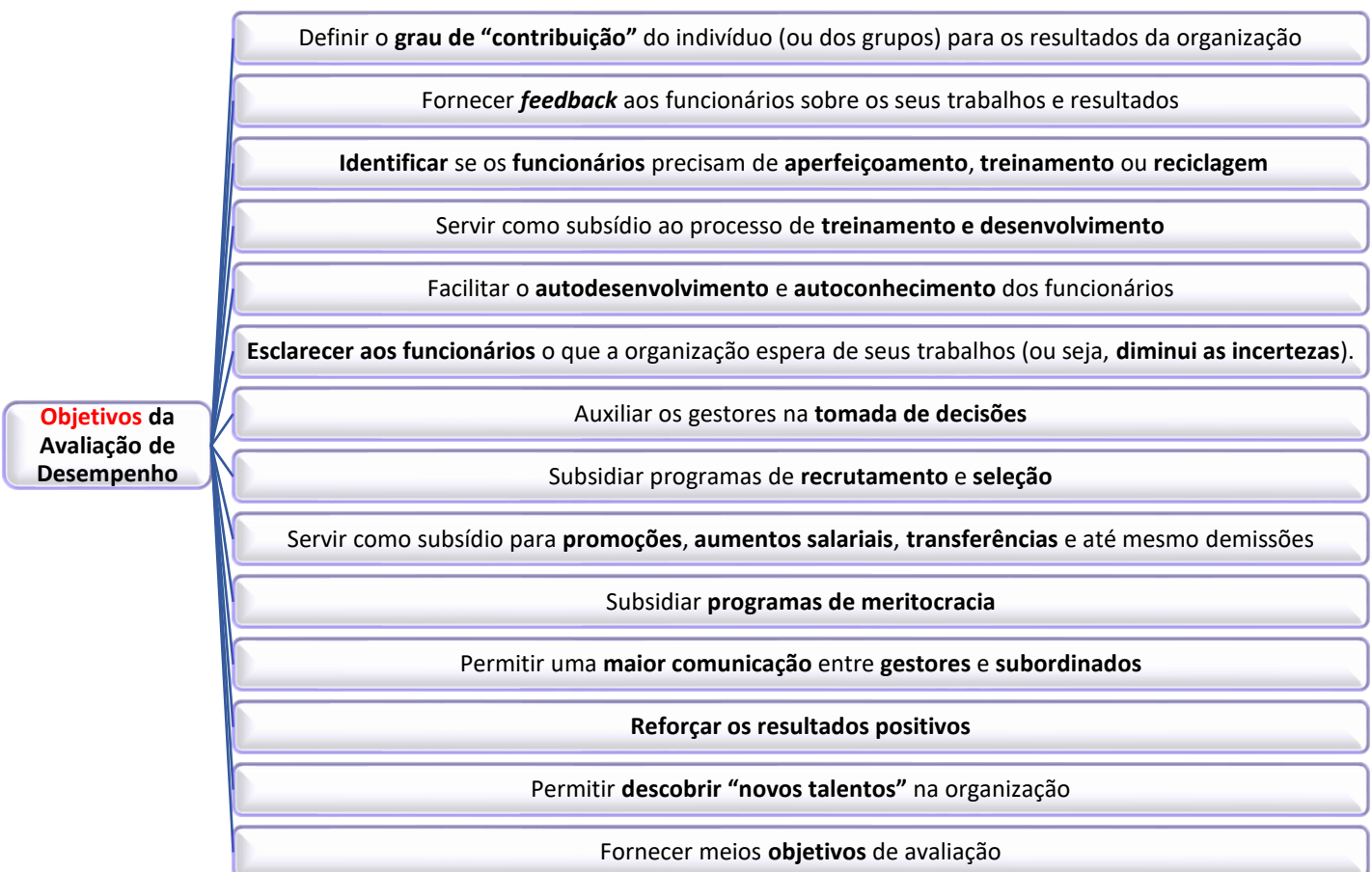
De acordo com Chiavenato, a avaliação de desempenho faz parte do “subsistema de **aplicação de recursos humanos**”. Ou seja, a avaliação de desempenho pode ser considerada um **processo de aplicar** de pessoas. Contudo, a avaliação de desempenho também tem diversos outros propósitos e aplicações dentro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

²⁷ VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.





Objetivos da Avaliação de Desempenho



Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos Tradicionais

Escalas Gráficas

Listas de Verificação

Escolha Forçada

Pesquisa de Campo

Incidentes Críticos

Comparativos

Distribuição Forçada

Comparação aos Pares

Ordenação Simples

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

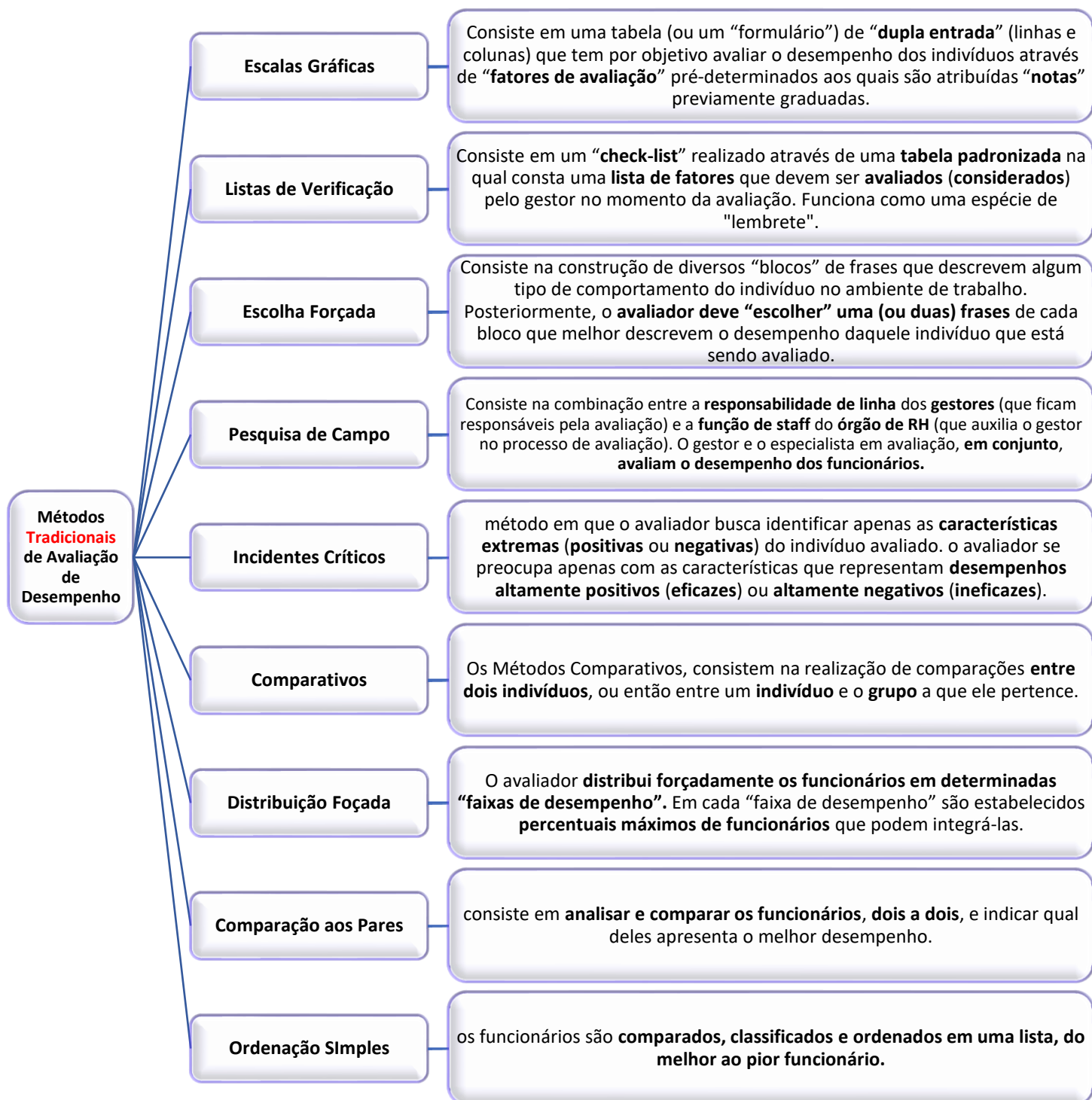
Observação Direta

Avaliação de Resultados

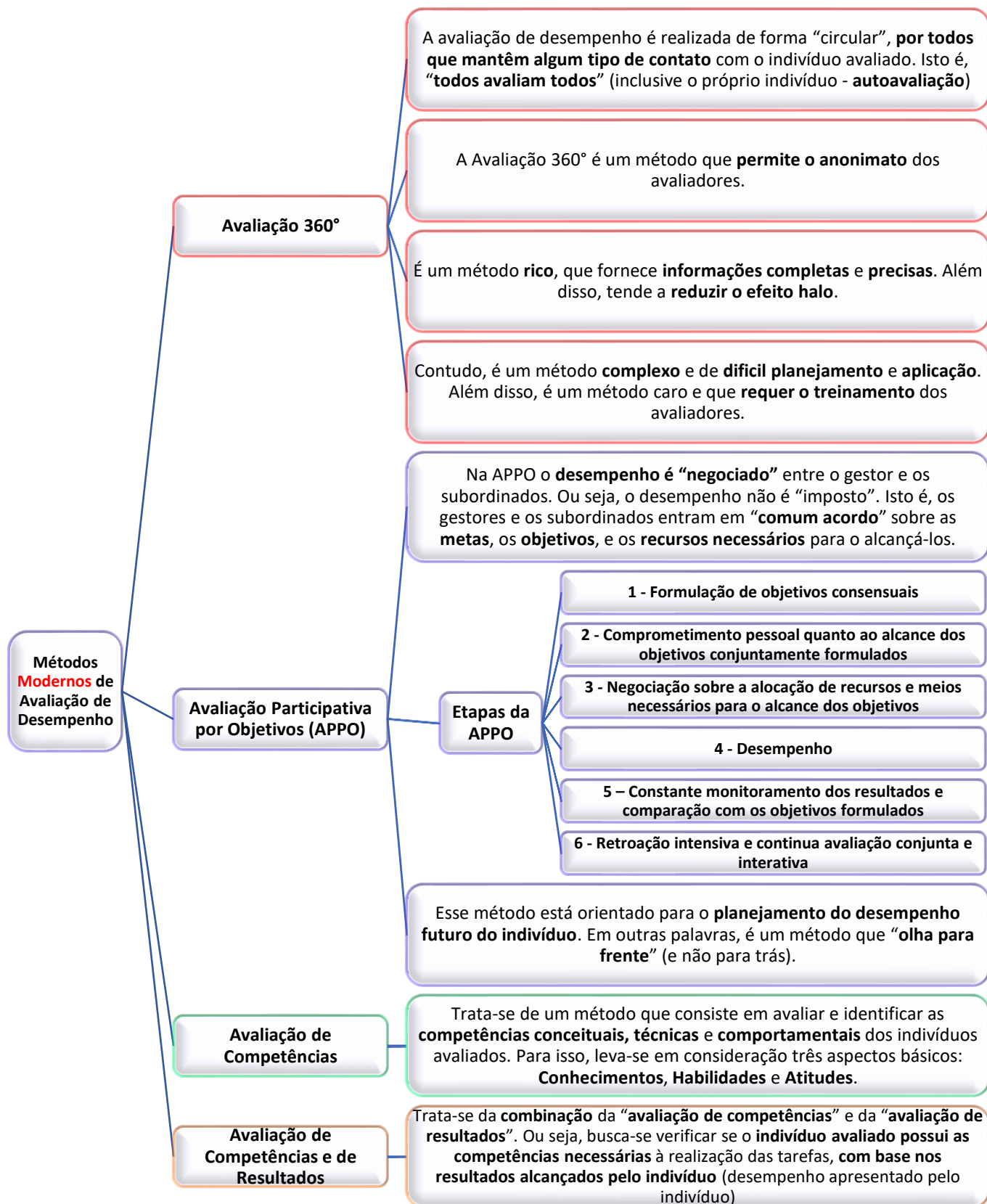
Autoavaliação



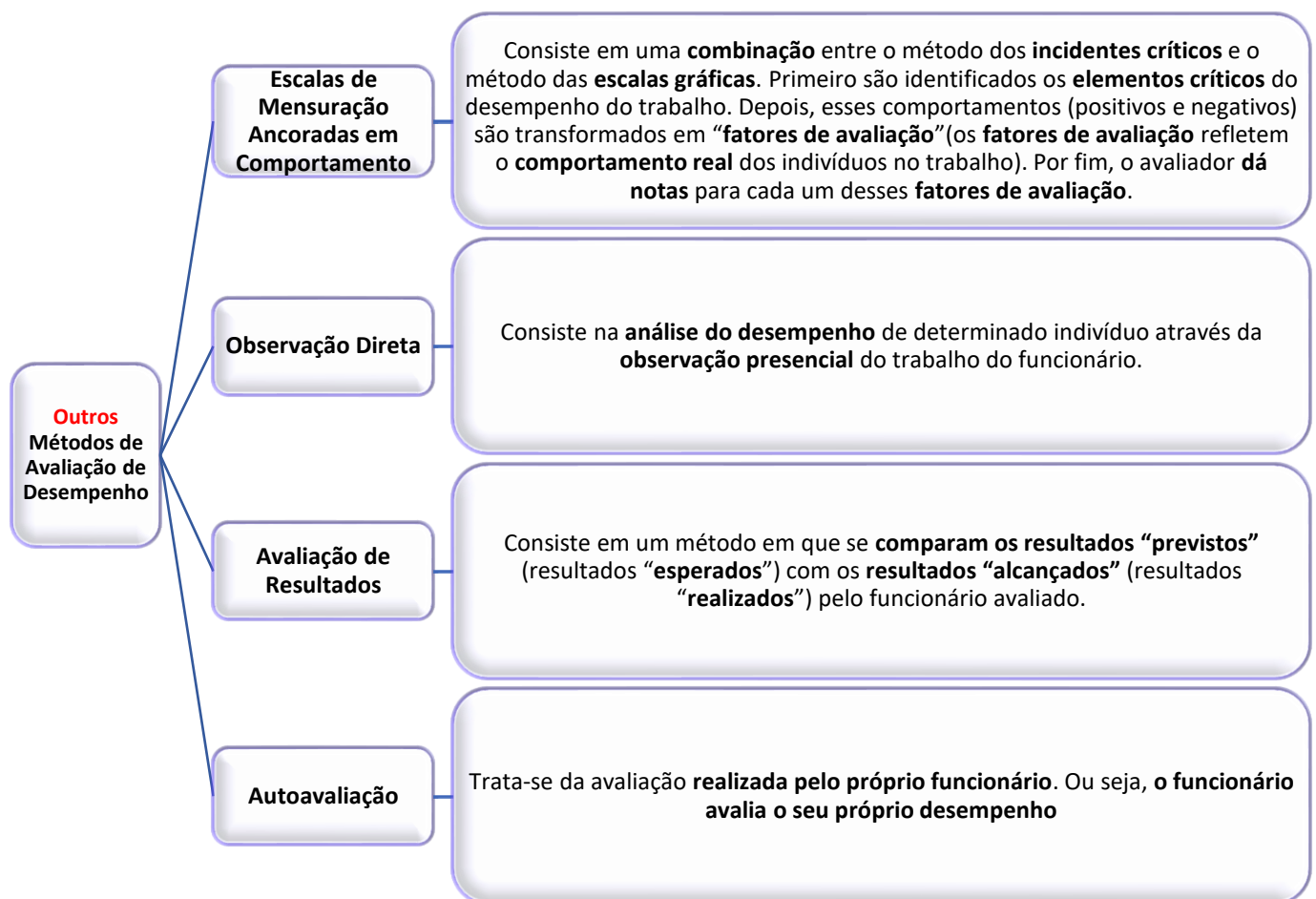
Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho



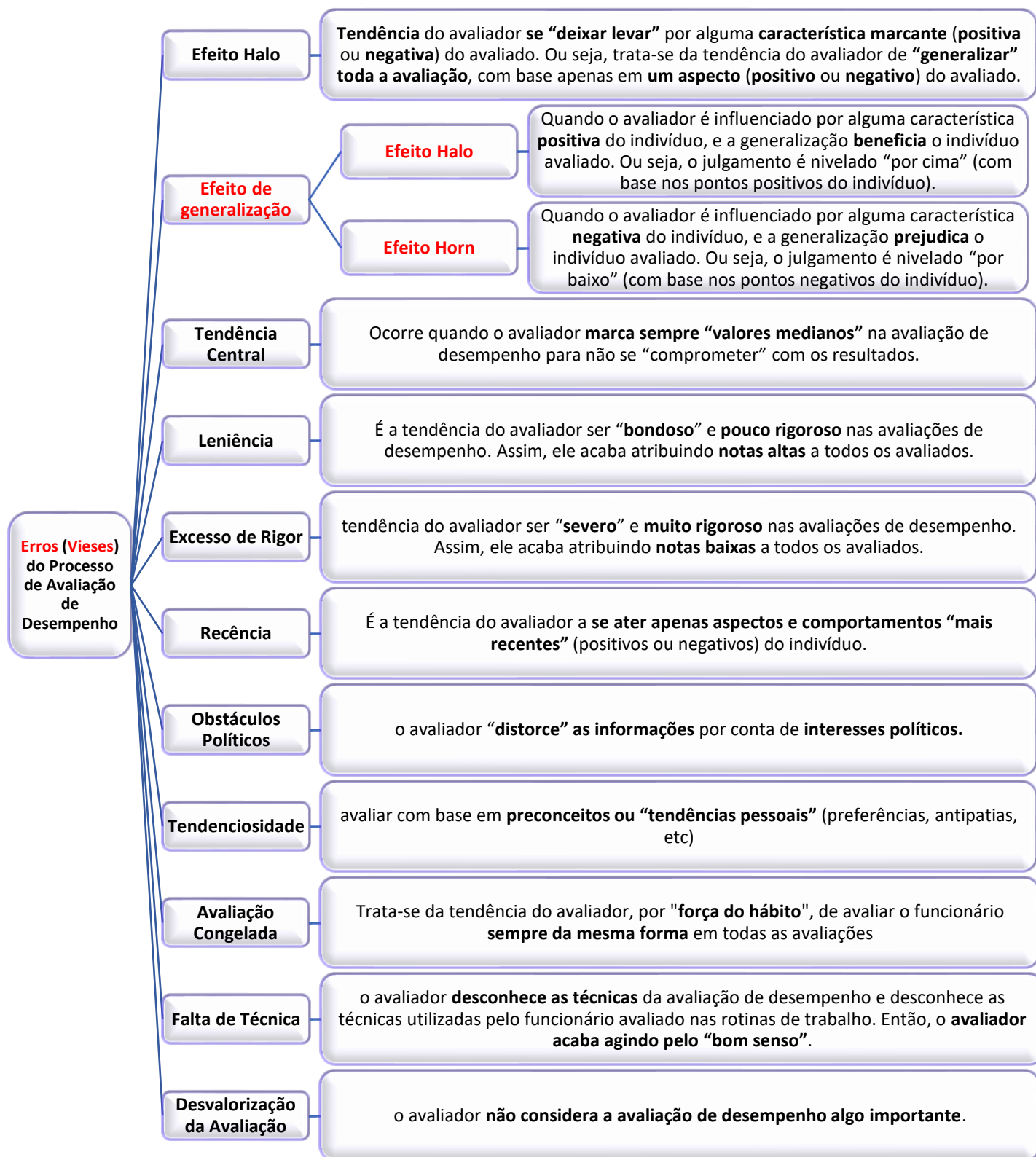
Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho



Outros Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

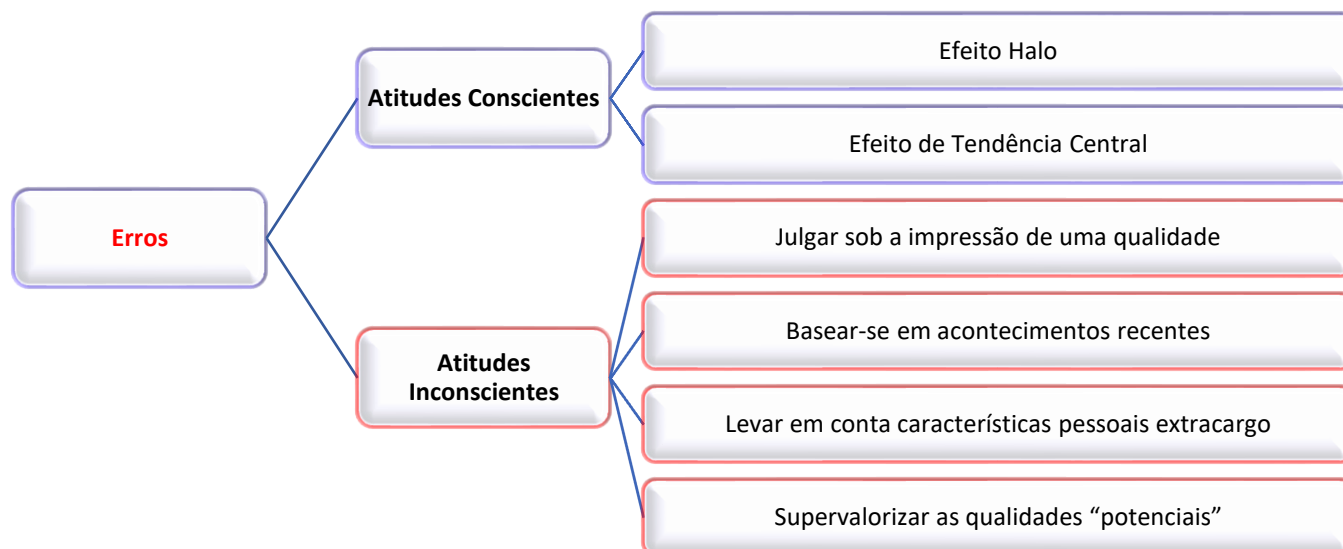


Erros (Vieses) no Processo de Avaliação de Desempenho





Atitudes Conscientes x Atitudes Inconscientes



QUESTÕES COMENTADAS

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 – 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.

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 – 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.

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 – SEGEF-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 360° (feedback 360°)**.

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 360°;
- 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 – EBSERH – 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 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.

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

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.