



By @kakashi\_copiador

## **Aula 16 - Profº Vinícius de Oliveira**

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharia) Passo de Conhecimentos Específicos - Eixo Temático 1 - Gestão Governamental e Governança Pública - 2024 (Pós-Editor)*  
**Tulio Lages, Vinicius Rodrigues de Oliveira**

05 de Março de 2024

# GESTÃO DE DESEMPENHO

## Sumário

Introdução .....	1
Importância do Assunto .....	2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	3
Aposta estratégica .....	7
Questões estratégicas .....	8
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	17
Perguntas .....	17
Perguntas com respostas .....	18
Conclusão .....	20
Lista de Questões Estratégicas .....	21
Gabarito .....	26

## INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Daremos agora mais um Passo Estratégico rumo à aprovação! Hoje abordaremos o assunto **Gestão de Desempenho**.



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Gestão de Desempenho** possui um grau de incidência de **3,4%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Gestão de Desempenho**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Características, Objetivos e Vantagens da Gestão de Desempenho	26%
Avaliação 360°	26%
Método das Escalas Gráficas	17%
Erros de Avaliação	15%
Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)	7%
Método dos Incidentes Críticos	7%
Método da Escolha Forçada	2%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Desempenho**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, familiarize-se com as vantagens trazidas pela adoção da **gestão do desempenho**, sem preocupar-se em memorizá-las:
  - Geram-se insumos relativos ao **atendimento das necessidades do cliente**;
  - Permite-se a **alocação adequada dos ativos (recursos humanos e financeiros)**;
  - Definem-se **expectativas de desempenho**, ou seja, o grau de contribuição esperada do negócio;
  - Reforçam-se os **valores e as posturas** que são valorizados na organização;
  - Conceituam-se **desempenhos esperado e positivo**, com nitidez;
  - Promove-se a **divulgação do desempenho** obtido em uma linguagem homogênea;
  - Fortalece-se o **vínculo entre recompensas e resultados**;
  - Cram-se **oportunidades de diálogo** que fortalecem o **relacionamento interpessoal** e estimulam o desejo de mudanças pessoais;
  - Sinalizam-se **necessidades de ajustes** às demandas do contexto;
  - Estimula-se o **autoconhecimento e autodesenvolvimento** a partir da identificação de:
    - Pontos críticos que favorecem e dificultam o desempenho;
    - Problemas de integração, socialização, gerenciamento e motivação, principalmente potenciais;
    - Perfis de competência aquém ou além do desejado;
    - Necessidades de treinamento e desenvolvimento;
    - Necessidades de redefinição de resultados;
    - Necessidades de transferência visando o enfrentamento de novos desafios.
- Memorize as **variáveis que compõem o desempenho**, que pode ser visto como uma função de:
  - Visão 1: **Motivação, Capacidade e Contexto de Trabalho**.
  - Visão 2: **Esforços e Resultados**.
  - Visão 3: **Comportamento, Produtividade e Contexto de Trabalho**.
- Saiba que a avaliação de desempenho pode ser subdividida em etapas:



- definição do **objetivo da avaliação**
- definição dos **objetivos** a serem atingidos pelos **funcionários**
- **avaliação do trabalho** desempenhado
- **feedback** feito pela liderança da avaliação recebida



- Os chefes/gerentes/líderes não são os únicos responsáveis pela avaliação de desempenho na organização. Os principais avaliadores são:
  - Setor de RH;
  - Comissão de avaliação de desempenho;
  - Próprio funcionário (autoavaliação);
  - Gerente;
  - Funcionário em conjunto com o gerente;
  - Equipe de trabalho;
  - Avaliação para cima (feita pela equipe em relação ao chefe);
  - Avaliação 360 graus (feita por todas as pessoas ao redor de um indivíduo).
- Conheça os **métodos de avaliação de desempenho tradicionais**:
  - Escalas gráficas;
  - Listas de verificação;
  - Escolha forçada;
  - Pesquisa de campo;
  - Método dos incidentes críticos; e
  - Método das frases descriptivas.
- E também os **métodos mais modernos**:
  - Avaliação Participativa por Objetivos (APPO); e
  - Avaliação 360°.
- Entenda os principais tipos de **erros** que podem ocorrer na **avaliação de desempenho**:



- **Efeito Halo** – É a tendência que uma pessoa pode ter de **generalizar avaliações positivas** com base em poucos fatores observados, ou seja, o erro de Efeito Halo ocorre quando o avaliador acaba sendo muito **benevolente** em suas avaliações.
- **Efeito Horn** – É o **oposto do efeito Halo**. É a tendência que uma pessoa pode ter de **generalizar avaliações negativas** com base em poucos fatores observados. Portanto, o Efeito Horn ocorre sempre que o avaliador acaba sendo muito **negativo** nas suas avaliações.
- **Erro de Tendência Central** – É o erro que ocorre quando o avaliador tende a **não atribuir notas nem muito altas, nem muito baixas ao avaliado**, tendendo sempre a uma avaliação “média”, no meio da escala adotada.
- **Recência** – É o erro que ocorre quando o avaliador **leva em consideração predominantemente os eventos ocorridos recentemente**.



- Entenda o funcionamento dos **métodos de avaliação de desempenho** mais cobrados em provas de concurso:

- **Método de Escalas Gráficas**

Este tipo de avaliação utiliza um **formulário entrada dupla** (dois eixos) e avalia o desempenho por meio de **fatores de avaliação previamente definidos**.

É o método **mais conhecido** por ser o **mais utilizado** (a maioria das **organizações a utilizam como o único método de avaliação**), além de ser **simples** e de **fácil construção**.

- **Método da Escolha Forçada**

Nesse método, a avaliação é feita por meio de questionários em que as **opções de respostas já foram pré-definidas** e o avaliador precisa obrigatoriamente escolher uma (em alguns casos é possível mais de uma) das opções.

- **Método de Avaliação 360°**

A avaliação **360 graus** (ou **avaliação em rede**) tem como principal característica o fato de que **todos os indivíduos em torno do avaliado** podem participar da avaliação.

- **Método de Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)**

A **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)** é uma técnica moderna de avaliação do desempenho, que possibilita maior envolvimento do avaliado no processo de avaliação. Possui as seguintes características:

- **Formulação de objetivos consensuais;**



- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gerente sobre a alocação de recursos;
- Desempenho (o avaliado escolhe os seus próprios meios para o alcance dos objetivos e metas formulados);
- Constante monitoração dos resultados;
- Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.



## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Gestão de Desempenho**, um dos itens mais comuns em prova é a **Avaliação 360°**.



A **Avaliação 360°** (ou **avaliação em rede**) tem como principal característica o fato de que **todos os indivíduos em torno do avaliado podem participar da avaliação**.

É um instrumento de desenvolvimento que pode ser usado por qualquer pessoa que tenha interesse em se autoconhecer, enxergando-se a partir de múltiplas perspectivas.



Contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança demandados pela organização.

ESCLARECENDO!



Vantagens	Desvantagens
<b>Autodesenvolvimento do funcionário</b>	<b>Necessidade de treinamento de todos os envolvidos na avaliação (avaliadores)</b>
<b>Qualidade da avaliação</b>	<b>Método mais oneroso e demorado</b>
<b>Alinhamento do funcionário com as demandas de seus stakeholders</b>	<b>Necessidade de se desenvolver uma forte cultura de confiança para que se reduza o mal-estar criado pelas avaliações negativas de diferentes pessoas.</b>

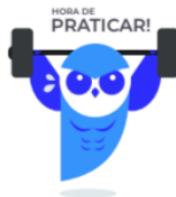
<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Para o assunto **Gestão de Desempenho**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

Características, Objetivos e Vantagens da Gestão de Desempenho

### 1. (CESPE / TRT 7ª Região – AJAA - 2017)

**Os fatores situacionais que influenciam o desempenho no trabalho do empregado incluem**

- a) o seu nível de formação e da equipe bem como sua compatibilidade com as tarefas organizacionais.**
- b) o esforço necessário para que ele realize determinada tarefa que integra as suas atribuições.**
- c) a capacidade para executar as tarefas que lhe são designadas.**
- d) a qualidade dos materiais disponíveis para que ele realize as suas tarefas.**

### Comentários

O desempenho é resultado da combinação de três fatores: habilidade, motivação e fatores situacionais.

- a) A habilidade envolve reflete os talentos e habilidades do empregado.**
- b) A motivação é a força que estimula as pessoas a agir de acordo os objetivos profissionais. Apesar de ter caráter intrínseco, é susceptível a influências externas.**
- c) Os fatores situacionais são extrínsecos e correspondem a características organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho do empregado, dentre os quais pode-se destacar a qualidade dos materiais disponíveis para que ele realize as suas tarefas.**

### Gabarito: D

### 2. (CESPE / STJ – AJAA - 2015)



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

### Comentários

São duas as dimensões básicas do desempenho nos modelos utilizados pelas organizações: os comportamentos (esforços) e resultados. Porém, não necessariamente a gestão dos comportamentos conseguirá prever os resultados, apesar de estarem intimamente ligados.

**Gabarito: errada.**

### 3. (CESPE / TRF 1ª Região – AJAA - 2017)

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

### Comentários

É fundamental para um efetivo processo de avaliação do desempenho fornecer aos funcionários uma ideia de como seu trabalho está sendo observado, ou seja, avaliado pelos superiores. Assim, os servidores podem, tempestivamente, corrigir seus erros e receber aconselhamento a fim de melhorar seu desempenho.

**Gabarito: certa.**

### 4. (CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

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

### Comentários

A questão parece ter se baseado na lição de Vera Lúcia de Souza (2007), que relaciona diversas vantagens advindas da adoção do processo de gestão do desempenho, dentre as quais destacam-se a **alocação adequada dos ativos (recursos humanos e financeiros)** e o **fortalecimento do vínculo entre recompensas e resultados**.

No entanto, perceba que, assim como boa parte das questões sobre **gestão de desempenho**, trata-se de um enunciado interpretativo, não sendo preciso memorizar um lista de características e/ou vantagens desse processo.

**Gabarito: certa.**

### 5. (CESPE / TCU – TFCE – 2015)

**Os testes de simulação de desempenho vêm se tornando cada vez mais populares, por demandarem pouquíssima elaboração para serem aplicados e por focarem diversos requisitos além daqueles relacionados ao trabalho.**



## Comentários

Os testes de simulação de desempenho simulam situações críticas e o uso de competências essenciais à função que se quer avaliar. Ao contrário do que afirma a questão, são testes de desenvolvimento complexo e dispendioso. Além disso, eles focam mais diretamente os requisitos relacionados ao trabalho do que a maioria dos testes escritos, diferentemente do que afirmado na questão.

**Gabarito: errada.**

### 6. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Como etapa importante do processo organizacional, insere-se a avaliação que consiste, segundo definição doutrinária, em uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou um padrão comparativo previamente definido. A propósito do tema é INCORRETO afirmar que

- a) os indicadores são parâmetros que quantificam e medem os resultados, possuindo uma função descritiva e uma função valorativa.
- b) a avaliação de desempenho deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional.
- c) é a partir da definição clara de objetivos e metas que a organização irá avaliar os resultados e identificar os erros cometidos no processo de execução.
- 
- d) a avaliação de desempenho promove a aprendizagem e a disseminação de conhecimento nas organizações.
- e) a avaliação de desempenho contempla um conjunto de metas, incluindo, necessariamente, economicidade, custo-benefício e satisfação.

## Comentários

A questão traz diversas características da avaliação de desempenho, mas erra ao afirmar, na letra “e”, que necessariamente economicidade, custo-benefício e satisfação devam fazer parte do conjunto de metas avaliadas. Isso porque há diversas possibilidades, inclusive que as metas sejam acordadas entre avaliadores e avaliados.

Sendo assim, sempre desconfie de questões que afirmem que *necessariamente, obrigatoriamente* devam ser utilizados certos tipos de indicadores ou metas.

**Gabarito: E**

Avaliação 360°

### 7. (FCC / Eletrobrás – Administração de Empresas - 2016)



Os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais têm como característica o papel passivo do avaliado, enquanto os métodos contemporâneos preconizam a participação deste como agente ativo do processo avaliatório, tal como ocorre na avaliação

a) 360°, ou circular, onde recebe feedbacks dos agentes com quem se relaciona e o critério de escolha dos avaliadores é a proximidade com o avaliado.

b) Critical Path Method – CPM, que identifica e trabalha os pontos fracos do avaliado com o objetivo de atingir um nível desejável de desempenho.

c) Escala Gráfica, na qual o avaliado recebe, ao final, uma orientação quanto ao seu posicionamento no ranking da organização.

d) Escolha Forçada, onde o avaliado é exposto a diversas situações hipotéticas e deve demonstrar suas habilidades e competências para o correspondente enfrentamento.

e) Diagrama de Ishikawa, que situa o avaliado no centro de um conjunto de stakeholders (agentes relacionados com a organização).

### Comentários

A avaliação 360° (ou avaliação em rede) tem como principal característica o fato de que todos os indivíduos em torno do avaliado podem participar da avaliação.

Vantagens: o alinhamento do funcionário com as demandas de seus stakeholders; a qualidade da avaliação; autodesenvolvimento do funcionário.

Desvantagens: necessidade de treinamento de todos os envolvidos na avaliação (avaliadores); naturalmente se torna um método mais oneroso e demorado; além disso, deve haver uma cultura de confiança muito forte para que se reduza o mal-estar criado pelas avaliações negativas de diferentes pessoas.

No método de Escolha Forçada, a avaliação é feita por meio de questionários em que as opções de respostas já foram pré-definidas e o avaliador precisa obrigatoriamente escolher uma (em alguns casos é possível mais de uma) das opções.

Seu objetivo é diminuir a superficialidade e a subjetividade do método da escala gráfica, assim como do erro de generalização.

### Gabarito: A

#### 8. (CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Por incentivar a integração de gestores e funcionários no planejamento, na implementação, no monitoramento e na revisão do desempenho individual e de equipes de trabalho, a avaliação 360° constitui alternativa técnica de superação de erros como, por exemplo, a leniência, a severidade, o efeito halo e a tendência central.

### Comentários

Primeiramente, vale lembrar que a avaliação 360° (ou avaliação em rede) não integra apenas gestores e funcionários, mas qualquer pessoa que tenha contato com o avaliado.



Além disso, sempre desconfie de questões que afirmam que determinada técnica elimina (suprime, supera etc.) erros de avaliação. Isso porque não há técnica perfeita; todas possuem vantagens e desvantagens, ainda que a avaliação 360° possa ser considerada uma das mais modernas técnicas empregadas na gestão do desempenho.

**Gabarito: errada.**

### Método das Escalas Gráficas

#### 9. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)

O gestor de pessoas sugeriu a utilização do Método de Escalas Gráficas para a Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria de Material e Logística do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região. Embora este método seja simples e difundido, ele possui algumas desvantagens.

São desvantagens deste método de Avaliação de Desempenho, EXCETO:

- a) Gerar rotinização e extremismo nos resultados da avaliação.
- b) Permitir poucas alternativas ao avaliador, e nem sempre se ajustar às características do avaliado.
- c) Facilitar estereótipos e avaliações imediatistas.
- d) Provocar distorções em função das tendências pessoais do avaliador.
- e) Possuir elevado custo operacional, principalmente pela atuação de um especialista ou consultor em avaliação.

#### Comentários

O método das **Escalas Gráficas** é baseado em uma tabela de dupla entrada, na qual nas linhas estão os fatores de avaliação, representando comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Nas colunas situam-se os graus de avaliação do desempenho para cada fator (normalmente quatro ou cinco graus de variação - ótimo, bom, regular, fraco e péssimo, por exemplo).

Vejamos algumas das vantagens e desvantagens do método de avaliação por **escalas gráficas**:

**Vantagens:** simples, rápido, barato e prático de ser utilizado

**Desvantagens:** limitações decorrentes do instrumento construído, seja pela atribuição de notas (subjetividade), seja pelos fatores de avaliação escolhidos.

Com exceção da assertiva E, todas as assertivas mostram as desvantagens do modelo. A assertiva E está errada, pois o método não é custoso.

**Gabarito: E**

#### 10. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

Sobre a Avaliação de Desempenho – AD é INCORRETO afirmar:



- a) Um sistema formal de AD tem como um dos objetivos validar ferramentas de seleção, por exemplo, um programa de testes.
- b) O método Escala Gráfica é caracterizado pela comparação entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua.
- c) Uma das desvantagens nos sistemas de avaliação de desempenho é a subjetividade aplicada pelos avaliadores, ocasionando erros no preenchimento das avaliações.
- d) Um dos efeitos provocados nos modelos de AD é chamado de Tendência Central, caracterizado por um erro, ou vício, do avaliador em avaliar todos na média.
- e) O método Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho por meio de frases positivas ou negativas que descrevem os aspectos do comportamento do avaliado.

### Comentários

Vejamos as alternativas:

- a) CORRETO. Apesar de não ser seu objetivo primário, as avaliações de desempenho podem subsidiar programas de seleção.
- b) INCORRETO. O **método das escalas gráficas** para avaliação de desempenho não faz a comparação entre pares ou em relação ao grupo.
- c) CORRETO. A subjetividade é um problema inerente às avaliações de desempenho. Alguns métodos buscam apenas minimizar essa influência.
- d) CORRETO. É a definição de tendência central.
- e) CORRETO. O método buscar avaliar o desempenho com o uso de frases que representam possíveis desempenhos/comportamentos do avaliado, diminuindo a superficialidade, a subjetividade e o erro de generalização do método da escala gráfica.

### Gabarito: B

Avaliação Participativa por Objetivos – APPO

#### 11. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)

Uma das etapas do processo organizacional é a avaliação dos colaboradores da organização e, para tanto, existem diversas metodologias indicadas na literatura e aplicadas com diferentes graus de sucesso. Uma delas é a **Avaliação Participativa por Objetivos – APPO**, que preconiza

- I. o monitoramento constante dos resultados alcançados em comparação com os esperados, com retroação intensiva e contínua.
- II. o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, com o compromisso para o alcance dos objetivos.
- III. a participação dos liderados na definição das metas e a definição dos objetivos pelos líderes.



Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.

b) I e III.

c) III.

d) II.

e) I.

### Comentários

A **Avaliação Participativa por Objetivos – APPO** é democrática e participativa. Pressupõe, portanto, o estabelecimento de uma relação e um consenso entre liderado e líder, com *feedbacks* constantes, buscando comprometimento e colaboração mútuos.

I e II – CORRETAS. Conforme explanação acima.

III - INCORRETA. A definição de metas é feita em conjunto.

### Gabarito: A

Método dos Incidentes Críticos

### 12. (FCC / DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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

O método dos **Incidentes Críticos** se baseia nas características extremas, chamadas incidentes críticos, que representam desempenhos altamente **positivos** (sucesso ou pontos fortes) ou altamente **negativos** (fracasso ou pontos fracos). O método, portanto, não foca o desempenho normal, mediano, comum, mas sim desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.

### Gabarito: D



### Método da Escolha Forçada

#### 13. (FCC / TRT 24ª Região – AJAA - 2017)

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, se inclui o denominado **Escolha Forçada**, de acordo com o qual são

- a) identificadas as deficiências de desempenho do avaliado e oferecidas a este algumas alternativas de aprimoramento, cabendo a escolha de ao menos uma.
- b) registrados os aspectos do comportamento do avaliado considerados extremos pelo avaliador, tanto negativos como positivos.
- c) comparados dois avaliados de cada vez, com a escolha daquele que é considerado pelo avaliador como o melhor para cada um dos aspectos requeridos.
- d) utilizados blocos de frases, devendo o avaliador escolher, obrigatoriamente em cada bloco, a frase que melhor se aplica ao avaliado.
- e) considerados todos os aspectos do desempenho do avaliado, elegendo-se, em cada etapa, a faceta a ser pontuada.

#### Comentários

O método da **Escolha Forçada** consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas de determinados tipos de desempenho individual (ex: “apresenta produção elevada”, “tem espírito de equipe” etc.) O avaliador então sinaliza positivamente ou negativamente esses comportamentos pré-estabelecidos.

A premissa desse método é a de que deve existir numa equipe uma curva normal de desempenho, com alguns funcionários abaixo da média, alguns excelentes e a maioria com desempenho mediano. O método, portanto, foca na comparação relativa de desempenho entre os funcionários.

**Vantagens:** Evita o efeito de generalização (efeito halo) na avaliação, diminui a subjetividade e não requer treinamento dos avaliadores.

**Desvantagens:** Complexidade na construção do instrumento, não proporciona uma visão global dos resultados, não permite comparações, não há participação ativa do avaliado e trata-se de técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.

#### Gabarito: D

### Erros de Avaliação

#### 14. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - 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 gabarito é a **letra E!** **Efeito halo** e **efeito horn** referem-se à tendência em estender uma avaliação **positiva (halo)** ou **negativa (horn)** de uma pessoa para todos os itens da avaliação. A análise considera, regra geral, um único traço de personalidade. Trata-se, portanto, de uma generalização.

**Atenção!** A FCC entende que, seja a avaliação **positiva** ou **negativa**, trata-se de efeito **Halo**!

Vamos analisar as demais alternativas:

- a) Trata-se do erro conhecido como “recência” (**Falta de memória, erro de recenticidade ou prevalência da proximidade**), que ocorre quando o avaliador **leva em consideração predominantemente os eventos ocorridos recentemente**.
- b) Trata-se do “**erro de tendência central**”, que ocorre quando o avaliador tende a **não atribuir notas nem muito altas, nem muito baixas ao avaliado**, tendendo sempre a uma avaliação “**média**”, no meio da escala adotada, por receio de prejudicar os avaliados com desempenho insatisfatório e/ou assumir responsabilidades pelos que superaram os padrões esperados.
- c) Trata-se de erro ocasionado por preconceito do avaliador.
- d) Trata-se de mera negligência do avaliador.

**Gabarito: E**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscamos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

### Perguntas

- 1. Quais variáveis compõem o desempenho?**
- 2. As chefias são as únicas responsáveis pela avaliação de desempenho na organização?**
- 3. Como funciona o método de Escalas Gráficas? Qual é o principal erro a ele relacionado?**
- 4. Do que se trata o método de avaliação de desempenho Escolha Forçada? Qual é a sua principal vantagem em relação ao método da Escala Gráfica?**
- 5. Como se aplica o método de Avaliação 360°? Quais suas vantagens e desvantagens?**
- 6. Como funciona o método de Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)?**
- 7. De que forma o *Balanced Scorecard* pode ser utilizada na avaliação de desempenho?**
- 8. Explique alguns dos principais tipos de erros (Efeito Halo, Efeito Horn, Erro de Tendência Central, Recência) que podem ocorrer na avaliação de desempenho.**



## Perguntas com respostas

### 1. Quais variáveis compõem o desempenho?

O desempenho pode ser visto como uma função de:

- Visão 1: Motivação, Capacidade e Contexto de Trabalho.
- Visão 2: Esforços e Resultados
- Visão 3: Comportamento, Produtividade e Contexto de Trabalho

### 2. As chefias são as únicas responsáveis pela avaliação de desempenho na organização?

Não. Além das chefias/gerências, há diversos outros possíveis avaliadores, tais como o setor de RH, o próprio funcionário (autoavaliação), uma equipe de trabalho, avaliação para cima (feita pela equipe em relação ao chefe) e a avaliação 360 graus (feita por todas as pessoas ao redor de um indivíduo).

### 3. Como funciona o método de Escalas Gráficas? Qual é o principal erro a ele relacionado?

Este tipo de avaliação utiliza um formulario entrada dupla (dois eixos) e avalia o desempenho por meio de fatores de avaliação previamente definidos.

É o método mais conhecido por ser o mais utilizado (a maioria das organizações a utilizam como o único método de avaliação), além de ser simples e de fácil construção.

O método é de fácil compreensão para o avaliado, contudo conduz a generalizações (Efeito Halo).

### 4. Do que se trata o método de avaliação de desempenho Escolha Forçada? Qual é a sua principal vantagem em relação ao método da Escala Gráfica?

Nesse método, a avaliação é feita por meio de questionários em que as opções de respostas já foram pré-definidas e o avaliador precisa obrigatoriamente escolher uma (em alguns casos é possível mais de uma) das opções.

Seu objetivo é diminuir a superficialidade e a subjetividade do método da escala gráfica, assim como do erro de generalização.

### 5. Como se aplica o método de Avaliação 360°? Quais suas vantagens e desvantagens?

A avaliação 360 graus (ou avaliação em rede) tem como principal característica o fato de que todos os indivíduos em torno do avaliado podem participar da avaliação.

Vantagens: o alinhamento do funcionário com as demandas de seus stakeholders; a qualidade da avaliação; autodesenvolvimento do funcionário.



**Desvantagens:** necessidade de treinamento de todos os envolvidos na avaliação (avaliadores); naturalmente se torna um método mais oneroso e demorado; além disso, deve haver uma cultura de confiança muito forte para que se reduza o mal-estar criado pelas avaliações negativas de diferentes pessoas.

## 6. Como funciona o método de Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)?

A **Avaliação Participativa por Objetivos (AAPO)** é uma técnica moderna de avaliação do desempenho, que possibilita maior envolvimento do avaliado no processo de avaliação. Possui as seguintes características:

- Formulação de objetivos consensuais;
- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gerente sobre a alocação de recursos;
- Desempenho (o avaliado escolhe os seus próprios meios para o alcance dos objetivos e metas formulados);
- Constante monitoração dos resultados;
- Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

## 7. De que forma o *Balanced Scorecard* pode ser utilizada na avaliação de desempenho?

O **BSC** irá desdobrar a estratégia da empresa em indicadores para cada funcionário, alinhando o desempenho individual a ser realizado com a estratégia da organização como um todo.

## 8. Explique alguns dos principais tipos de erros (Efeito Halo, Efeito Horn, Erro de Tendência Central, Recência) que podem ocorrer na avaliação de desempenho.

Efeito Halo – É a tendência que uma pessoa pode ter de generalizar avaliações positivas com base em poucos fatores observados, ou seja, o erro de Efeito Halo ocorre quando o avaliador acaba sendo muito benevolente em suas avaliações.

Efeito Horn – É o oposto do efeito Halo. É a tendência que uma pessoa pode ter de generalizar avaliações negativas com base em poucos fatores observados. Portanto, o Efeito Horn ocorre sempre que o avaliador acaba sendo muito negativo nas suas avaliações.

Erro de Tendência Central – é o erro que ocorre quando o avaliador tende a não atribuir notas nem muito altas, nem muito baixas ao avaliado, tendendo sempre a uma avaliação “média”, no meio da escala adotada.

Recência – é o erro que ocorre quando o avaliador leva em consideração predominantemente os eventos ocorridos recentemente.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinícius de Oliveira**



## **Lista de Questões Estratégicas**

### **1. (CESPE / TRT 7ª Região – AJAA - 2017)**

**Os fatores situacionais que influenciam o desempenho no trabalho do empregado incluem**

- a) o seu nível de formação e da equipe bem como sua compatibilidade com as tarefas organizacionais.**
- b) o esforço necessário para que ele realize determinada tarefa que integra as suas atribuições.**
- c) a capacidade para executar as tarefas que lhe são designadas.**
- d) a qualidade dos materiais disponíveis para que ele realize as suas tarefas.**

### **2. (CESPE / STJ – AJAA - 2015)**

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

### **3. (CESPE / TRF 1ª Região – AJAA - 2017)**

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

### **4. (CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

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

### **5. (CESPE / TCU – TFCE – 2015)**

**Os testes de simulação de desempenho vêm se tornando cada vez mais populares, por demandarem pouquíssima elaboração para serem aplicados e por focarem diversos requisitos além daqueles relacionados ao trabalho.**

### **6. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)**

**Como etapa importante do processo organizacional, insere-se a avaliação que consiste, segundo definição doutrinária, em uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou um padrão comparativo previamente definido. A propósito do tema é INCORRETO afirmar que**

- a) os indicadores são parâmetros que quantificam e medem os resultados, possuindo uma função descritiva e uma função valorativa.**



**b) a avaliação de desempenho deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional.**

**c) é a partir da definição clara de objetivos e metas que a organização irá avaliar os resultados e identificar os erros cometidos no processo de execução.**

**d) a avaliação de desempenho promove a aprendizagem e a disseminação de conhecimento nas organizações.**

**e) a avaliação de desempenho contempla um conjunto de metas, incluindo, necessariamente, economicidade, custo-benefício e satisfação.**

## **7. (FCC / Eletrobrás – Administração de Empresas - 2016)**

**Os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais têm como característica o papel passivo do avaliado, enquanto os métodos contemporâneos preconizam a participação deste como agente ativo do processo avaliatório, tal como ocorre na avaliação**

**a) 360°, ou circular, onde recebe feedbacks dos agentes com quem se relaciona e o critério de escolha dos avaliadores é a proximidade com o avaliado.**

**b) Critical Path Method – CPM, que identifica e trabalha os pontos fracos do avaliado com o objetivo de atingir um nível desejável de desempenho.**

**c) Escala Gráfica, na qual o avaliado recebe, ao final, uma orientação quanto ao seu posicionamento no ranking da organização.**

**d) Escolha Forçada, onde o avaliado é exposto a diversas situações hipotéticas e deve demonstrar suas habilidades e competências para o correspondente enfrentamento.**

**e) Diagrama de Ishikawa, que situa o avaliado no centro de um conjunto de stakeholders (agentes relacionados com a organização).**

## **8. (CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

**Por incentivar a integração de gestores e funcionários no planejamento, na implementação, no monitoramento e na revisão do desempenho individual e de equipes de trabalho, a avaliação 360° constitui alternativa técnica de superação de erros como, por exemplo, a leniência, a severidade, o efeito halo e a tendência central.**

## **9. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)**

**O gestor de pessoas sugeriu a utilização do Método de Escalas Gráficas para a Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria de Material e Logística do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região. Embora este método seja simples e difundido, ele possui algumas desvantagens.**

**São desvantagens deste método de Avaliação de Desempenho, EXCETO:**



- a) Gerar rotinização e extremismo nos resultados da avaliação.
- b) Permitir poucas alternativas ao avaliador, e nem sempre se ajustar às características do avaliado.
- c) Facilitar estereótipos e avaliações imediatistas.
- d) Provocar distorções em função das tendências pessoais do avaliador.
- e) Possuir elevado custo operacional, principalmente pela atuação de um especialista ou consultor em avaliação.

**10. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)**

**Sobre a Avaliação de Desempenho – AD é INCORRETO afirmar:**

- a) Um sistema formal de AD tem como um dos objetivos validar ferramentas de seleção, por exemplo, um programa de testes.
- b) O método Escala Gráfica é caracterizado pela comparação entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua.
- c) Uma das desvantagens nos sistemas de avaliação de desempenho é a subjetividade aplicada pelos avaliadores, ocasionando erros no preenchimento das avaliações.
- d) Um dos efeitos provocados nos modelos de AD é chamado de Tendência Central, caracterizado por um erro, ou vício, do avaliador em avaliar todos na média.
- e) O método Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho por meio de frases positivas ou negativas que descrevem os aspectos do comportamento do avaliado.

**11. (FCC / TRE-PB – AJAA - 2015)**

**Uma das etapas do processo organizacional é a avaliação dos colaboradores da organização e, para tanto, existem diversas metodologias indicadas na literatura e aplicadas com diferentes graus de sucesso. Uma delas é a Avaliação Participativa por Objetivos – APPO, que preconiza**

- I. o monitoramento constante dos resultados alcançados em comparação com os esperados, com retroação intensiva e contínua.
- II. o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, com o compromisso para o alcance dos objetivos.
- III. a participação dos liderados na definição das metas e a definição dos objetivos pelos líderes.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- a) I e II.



b) I e III.

c) III.

d) II.

e) I.

**12. (FCC / DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria - 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.

**13. (FCC / TRT 24ª Região – AJAA - 2017)**

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, se inclui o denominado Escolha Forçada, de acordo com o qual são

- a) identificadas as deficiências de desempenho do avaliado e oferecidas a este algumas alternativas de aprimoramento, cabendo a escolha de ao menos uma.
- b) registrados os aspectos do comportamento do avaliado considerados extremos pelo avaliador, tanto negativos como positivos.
- c) comparados dois avaliados de cada vez, com a escolha daquele que é considerado pelo avaliador como o melhor para cada um dos aspectos requeridos.
- d) utilizados blocos de frases, devendo o avaliador escolher, obrigatoriamente em cada bloco, a frase que melhor se aplica ao avaliado.
- e) considerados todos os aspectos do desempenho do avaliado, elegendo-se, em cada etapa, a faceta a ser pontuada.

**14. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - 2018)**



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

- a) Por não ter atentado para o histórico de atuação dos funcionários, Carlos limitou-se a considerar, para fins de avaliação, apenas os eventos mais recentes, não obstante o período avaliatório corresponder ao último biênio.
- b) Tendo em vista que Carlos não pretendia se indispor com os integrantes de sua equipe, esquivou-se de atribuir resultado insatisfatório mesmo para aqueles em que, a rigor, a aplicação correta dos critérios estabelecidos determinariam tal atribuição.
- c) Como Carlos ostentava grande antipatia por determinados servidores, aplicou, para estes, critérios subjetivos nitidamente mais rigorosos do que o utilizado para os demais.
- d) Tendo considerado a avaliação de pouca relevância ou utilidade prática para a melhoria do serviço, Carlos limitou-se a atribuir a pontuação média para todos os avaliados, sem qualquer crivo individualizado.
- e) Considerando que determinados avaliados apresentavam avaliação bastante negativa no quesito assiduidade, Carlos acabou aplicando o mesmo resultado “Péssimo” para os demais aspectos avaliados, generalizando o resultado negativo.



## Gabarito

GABARITO

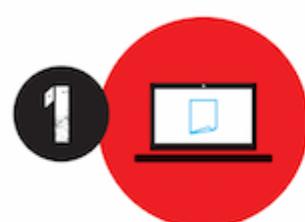


1. Letra D
2. ERRADA
3. CERTA
4. CERTA
5. ERRADA
6. Letra E
7. Letra A
8. ERRADA
9. Letra E
10. Letra B
11. Letra A
12. Letra D
13. Letra D
14. Letra E



# 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

Concursado(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.