



By @kakashi\_copiador



# Estratégia

Concursos



**@prof.stefan.fantini**



**t.me/admconcursos**



**Stefan Fantini**



**Estratégia**  
**Concursos**



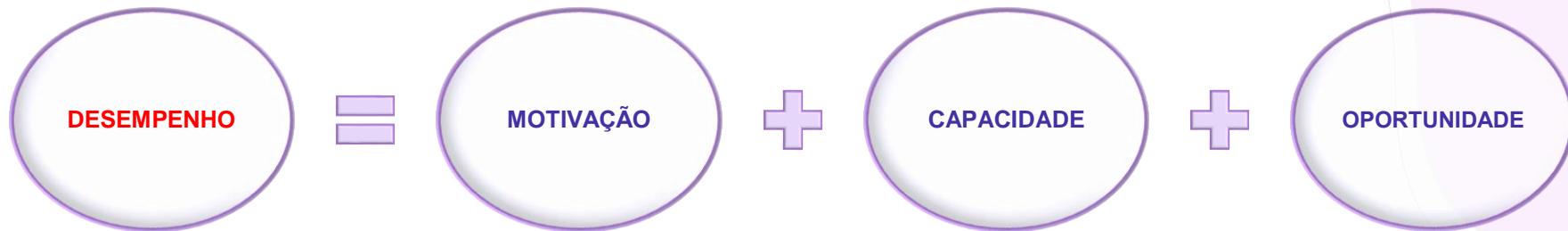


# GESTÃO DO DESEMPENHO

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Desempenho

Conceito



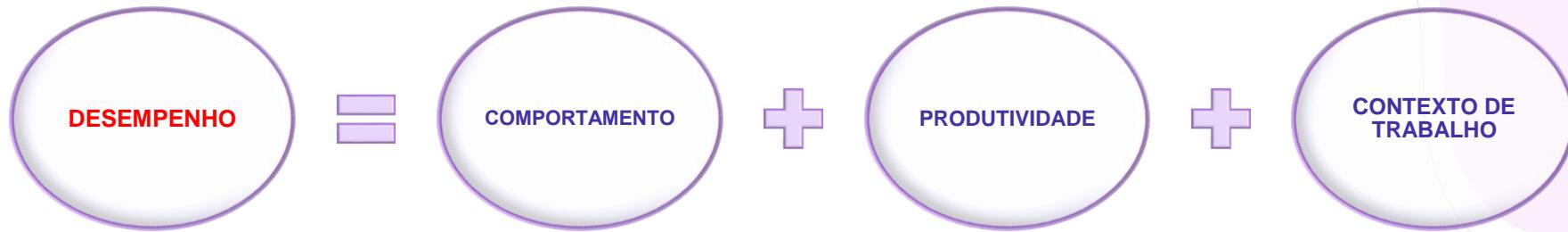
# Desempenho

Conceito



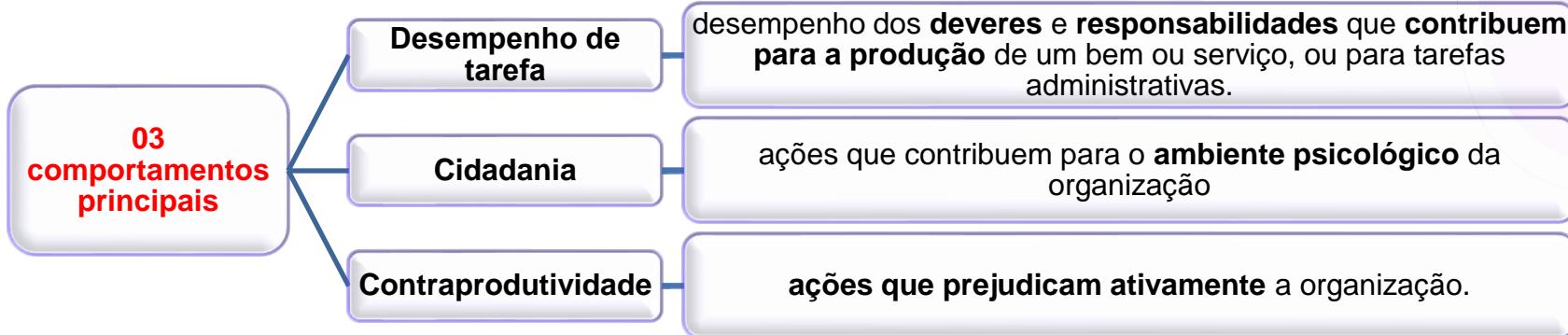
# Desempenho

Conceito



# Desempenho

## Comportamentos que Constituem o Desempenho



# Desempenho

## Motivação x Desempenho

fatores de mediação entre motivação e desempenho

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – INMETRO – Analista Executivo - ADAPTADA)

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



HORA DE  
PRATICAR!

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

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

# Gestão do Desempenho

Gestão do Desempenho x Avaliação de Desempenho



# 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.

### 3 - Acompanhamento do desempenho

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**. Com base nas metas estabelecidas e nas informações levantadas, o gestor realiza o seu **“parecer final”** sobre o desempenho dos indivíduos.

### 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.



## HORA DE PRATICAR! (FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

Um processo de gestão do desempenho deve abranger cinco fases:

- a) definição dos índices de produtividade, definição dos padrões de qualidade, definição das métricas, comparação com os resultados apresentados e definição de ações de recursos humanos.
- b) definição do formulário de avaliação de desempenho, treinamento dos gestores, entrevista de feedback, elaboração do plano de desenvolvimento e atribuição de notas.
- c) valiação das atribuições, definição da capacitação profissional, estabelecimento de metas, divulgação das metas e sua avaliação.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

(...)

- d) negociação do desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, avaliação dos resultados e comprometimento.
- e) definição dos objetivos estratégicos, análise do perfil dos colaboradores, definição das oportunidades de desenvolvimento, aplicação de ações de treinamento e verificação dos resultados.

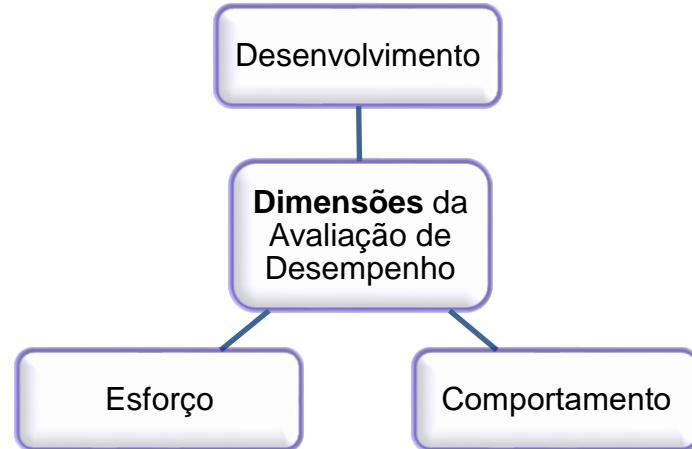
# Avaliação de Desempenho

## Conceito

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**.

# Avaliação de Desempenho

## Dimensões





HORA DE  
PRATICAR!

**(CESPE – BACEN – Técnico)**

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

# Avaliação de Desempenho

## Aplicações e Propósitos da Avaliação de Desempenho

resultados  
utilizados para  
subsidiar o  
gestor em  
diversos outros  
processos da  
organização

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



ESCLARECENDO!

06  
processos  
básicos da  
Gestão de  
Pessoas

Processos de agregar pessoas

Processos de aplicar pessoas

Processos de recompensar pessoas

Processos de desenvolver pessoas

Processos de manter pessoas

Processos de monitorar pessoas





## HORA DE PRATICAR! (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

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

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

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



## HORA DE PRATICAR! (ESAF – MF – Analista de Finanças e Controle)

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (QUADRIX – SERPRO – Analista)

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

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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Avaliação de Desempenho

## Objetivos

### Objetivos da Avaliação de Desempenho

- 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, **diminui 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



## HORA DE PRATICAR! (IBFC – EBSERH – Analista Administrativo)

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

- I. A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades).
- II. Entre as diversas utilidades encontradas na avaliação de desempenho destacamos: identificar empregados que precisam de aprimoramento, definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa, descobrir novos talentos, facilitar o auto desenvolvimento.
- III. Fornecer feedback aos empregados e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências, são algumas utilidades do instrumento de avaliação de desempenho.



HORA DE  
PRATICAR!

**(IBFC – EBSERH – Analista Administrativo)**

(...)

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

# Avaliação de Desempenho

## Campos de Influência

03  
campos /  
variáveis

### O Querer e o Saber (Variável Volitiva)

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

### As Metas (Variável Teleológica):

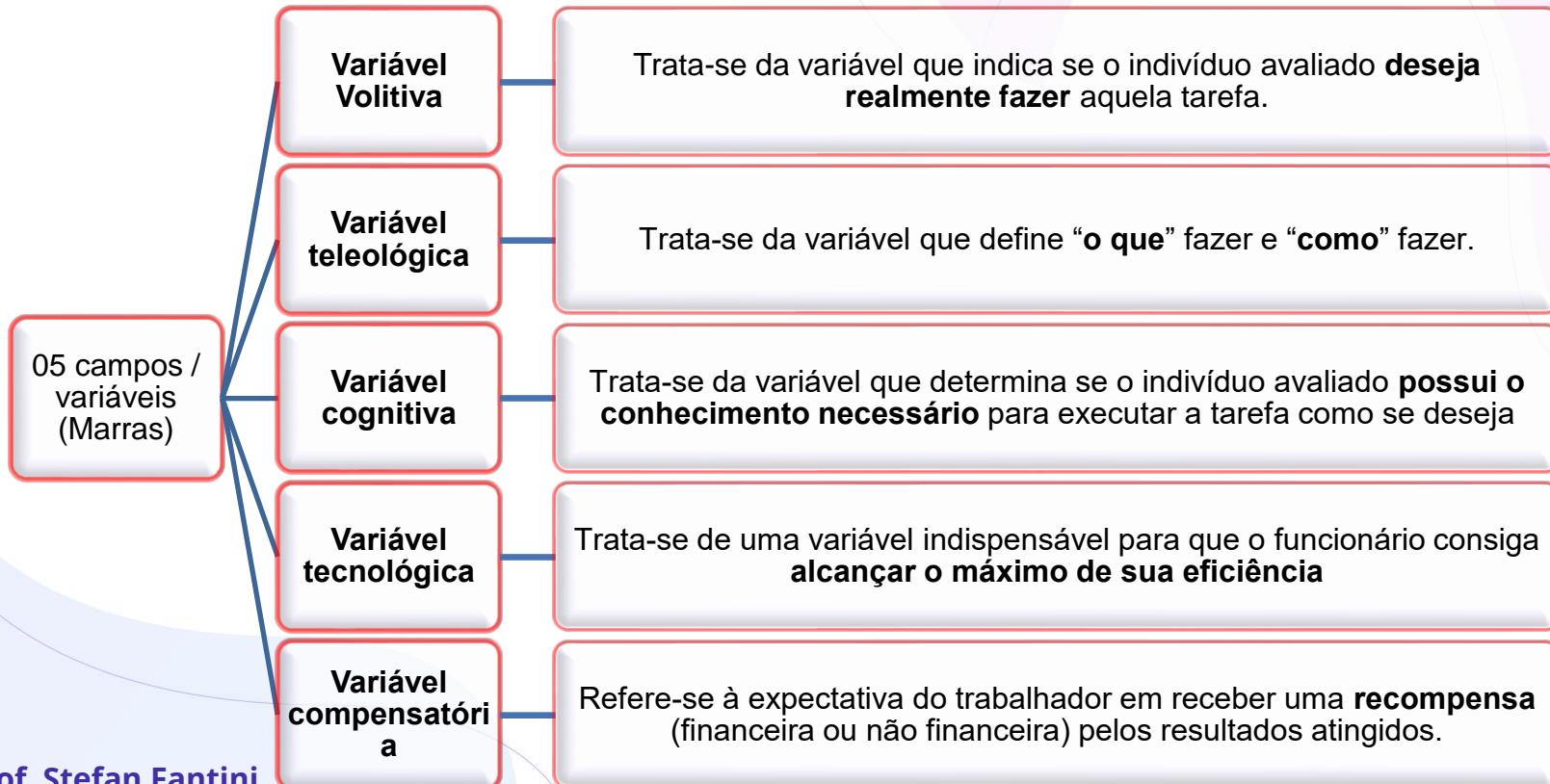
Se refere aos **objetivos** (principais e secundários) da **avaliação de desempenho**.

### As Possibilidades (Variável de Infraestrutura)

se refere a todos os **instrumentos necessários** à realização da avaliação de desempenho.

# Avaliação de Desempenho

## Campos de Influência





HORA DE  
PRATICAR!

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

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

- I. O campo do querer e do saber carrega consigo a variável volitiva e, nesse particular, o avaliador precisa querer avaliar com imparcialidade.
- II. O campo das metas é representada pela variável teleológica, que diz respeito aos objetivos principais e secundários da avaliação de desempenho.
- III. No campo das possibilidades, no processo de avaliação de desempenho, o avaliador aplica apenas tecnologias computacionais modernas.
- IV. No campo do saber, o avaliador trabalha com as informações obtidas no programa de avaliação de desempenho, conhece as armadilhas e domina as técnicas envolvidas no processo avaliativo.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

(FCC – METRÔ-SP – Analista - Administração)

(...)

É correto o que consta APENAS em

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



## HORA DE PRATICAR! (FCC – METRÔ-SP – Analista - Adaptada)

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

# Avaliação de Desempenho

## Critérios e Padrões de Avaliação de Desempenho

**04 aspectos**  
devem ser  
levados em  
Consideração  
quando do  
**Estabelecimento**  
**dos Padrões de**  
**Desempenho**

**Relevância  
Estratégica**

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

**Deficiência de  
Critério**

se refere à extensão com que os padrões de desempenho **conseguem captar todas as responsabilidades** do funcionário avaliado que estão relacionadas ao desempenho “esperado”.

**Contaminação  
de Critério**

os **fatores que “fogem” ao controle do funcionário**, não podem influenciar o seu desempenho.

**Confiabilidade**

indica se as medidas estão se mantendo **consistentes** entre os **diversos avaliadores ao longo do tempo**. Além disso, é necessário que o padrão de desempenho seja capaz de medir com exatidão o desempenho “esperado” do indivíduo.



## HORA DE PRATICAR! (VUNESP – Prefeitura de Campinas-SP – Analista – 2019)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (FGV – FRIOCRUZ – Analista)

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

- a) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Deficiência de Critério, que é medido pela correlação de dois conjuntos de classificação feitos por um único avaliador ou por dois avaliadores diferentes.
- b) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Contaminação de Critério, que se expressa em fatores que fogem ao controle do empregado e podem influenciar seu desempenho.



HORA DE  
PRATICAR!

**(FGV – FRIOCRUZ – Analista)**

(...)

- c) existe na avaliação realizada o aspecto básico de Confiabilidade, que é medido pela consistência do padrão e pela extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo.
- d) existe na avaliação realizada o critério básico de Relevância Estratégica, que se refere à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização.
- e) existe na avaliação realizada o critério básico de Deficiência de Critério, que se refere à extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do empregado.

# Avaliação de Desempenho

## Disfunções

Disfunções

**Utilização de critérios irrelevantes**

**Ênfase em punições**

**Foco excessivo no processo (A avaliação de desempenho vira um “fim”)**

**Injustiça ou parcialidade nos critérios de avaliação**

# Avaliação de Desempenho

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

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

- Autoavaliação
- Avaliação realizada pelo gestor (gerente / líder)
- Avaliação realizada pelo “indivíduo avaliado” juntamente com o gestor (Avaliação Interativa)
- Avaliação participativa por objetivos (APPO)
- Avaliação realizada pela equipe de trabalho
- Avaliação realizada pela comissão de avaliação
- Avaliação realizada “de baixo para cima” (avaliação “para cima”)
- Avaliação realizada pelo órgão de recursos humanos
- Avaliação 360° (Avaliação Circular / Avaliação em rede)



HORA DE  
PRATICAR!

## (IADES – Metrô-DF – Psicólogo - ADAPTADA)

Quanto à avaliação do desempenho, assinale a alternativa correta

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Métodos Tradicionais

Escalas Gráficas

Listas de Verificação

Escolha Forçada

Frases Descritivas

Pesquisa de Campo

Incidentes Críticos

Comparativos

Distribuição Forçada

Comparação aos Pares

Ordenação Simples

Mistos

## Métodos Modernos

Avaliação 360°

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Avaliação de Competências

Avaliação de Competências e Resultados

## Outros Métodos

Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento

Relatórios Escritos

Observação Direta

Avaliação de Resultados

Padrões de Trabalho

*Balanced Scorecard (BSC)*



## HORA DE PRATICAR! (FUNRIO – IF-PI – Administração)

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (IADES – EBSERH – Psicólogo)

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

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Escalas Gráficas

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.

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Escalas Gráficas

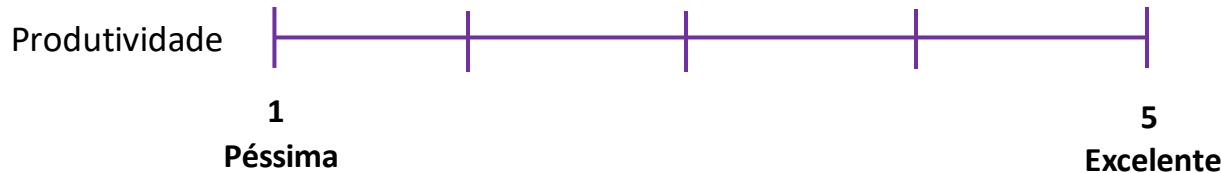
### Escala Gráfica Contínua



# Métodos de Avaliação de Desempenho

Método das Escalas Gráficas

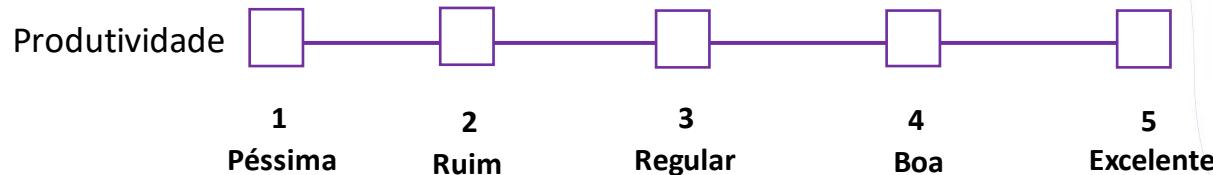
## Escala Gráfica Semicontínua



# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Escalas Gráficas

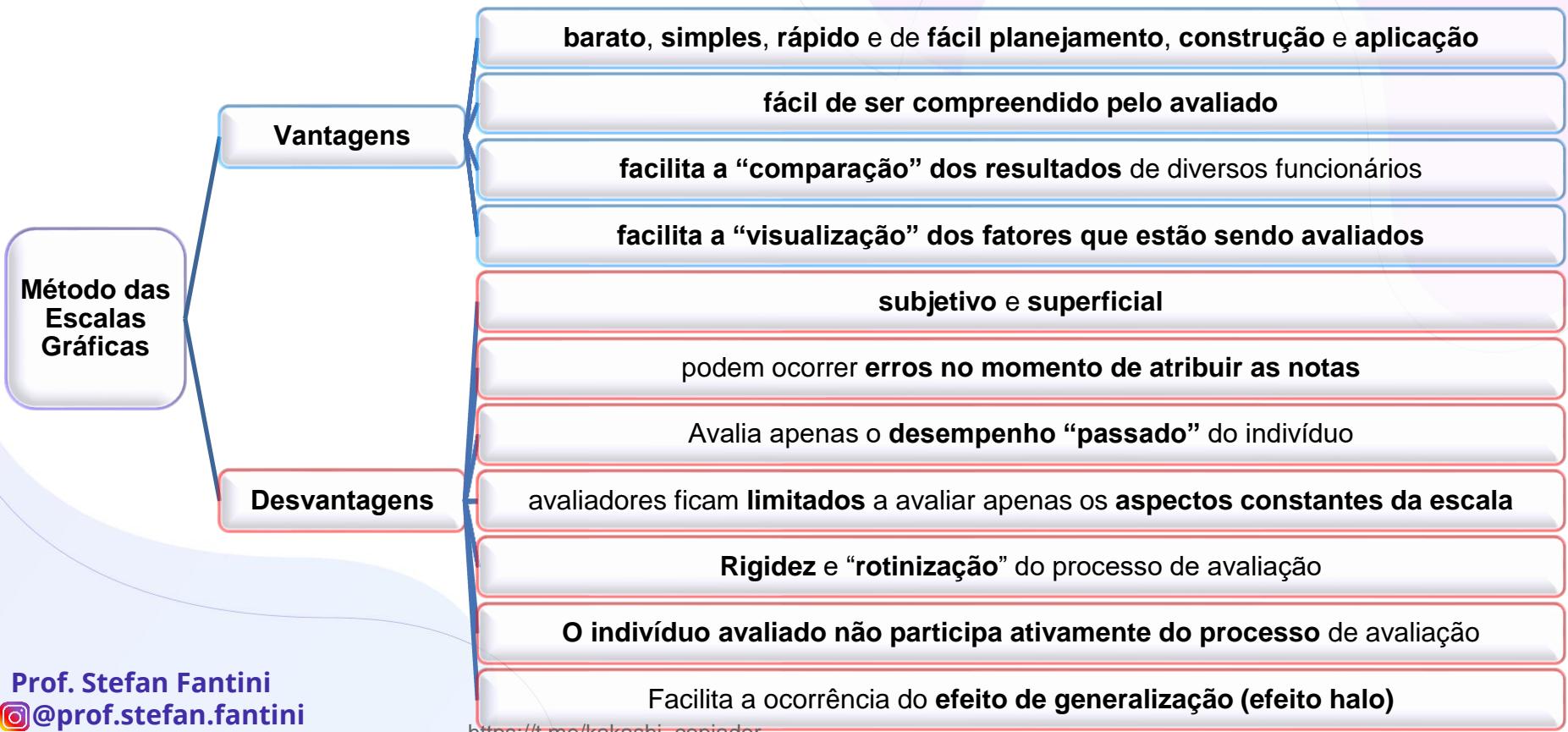
### Escala Gráfica Descontínua



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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Escalas Gráficas – Vantagens e Descantagens



# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Listas de Verificação

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 12a Região – Analista Judiciário)

- Lista de verificação é o método de avaliação tradicional de desempenho
- a) no qual o avaliador emitirá sua opinião sobre pontos fortes e fracos dos colaboradores apresentados em um dado período de trabalho.
  - b) em que há o estabelecimento de três objetivos a serem alcançados por cada funcionário durante um dado período de trabalho.
  - c) no qual o avaliador somente mencionará desempenhos considerados excepcionalmente bons ou ruins.
  - d) baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário.
  - e) mais utilizado por empresas terceirizadas, posto que é de fácil aplicação e mede com fidelidade as competências técnicas dos colaboradores.

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## 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.

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	

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Escolha Forçada

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	+	-

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Escolha Forçada – Vantagens e Desvantagens

Método da  
Escolha  
Forçada

### Vantagens

Minimiza a **subjetividade** e a **superficialidade** da avaliação

Minimiza a **influência** (tendenciosidade / “parcialidade”) dos avaliadores.

Minimiza o **efeito halo** (efeito de generalização).

É um método de **fácil aplicação**.

É **difícil** de ser **planejado** e **construído**.

Não permite “comparações” entre os indivíduos avaliados.

### Desvantagens

O indivíduo avaliado **não participa ativamente** do processo.

É **difícil visualizar os resultados globais** obtidos

Produz informações **pouco conclusivas**



HORA DE  
PRATICAR!

## (COMPERVE – UFRN – Tecnólogo - 2016)

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

- a) avaliar o desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato. O desempenho é avaliado levando-se em conta as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.
- b) avaliar o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. É utilizado um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação e nas verticais o grau de variação desses fatores.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

**(COMPERVE – UFRN – Tecnólogo - 2016)**

(...)

- c) avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de desempenho individual. Em cada bloco de frases, o avaliador escolhe uma ou duas das que mais se aplicam ao desempenho da pessoa avaliada.
- d) avaliar o desempenho com base em características extremas do comportamento humano capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O método não se preocupa com características situadas no campo da normalidade.



HORA DE  
PRATICAR!

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

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

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

**(IADES – Metrô-DF – Psicólogo - ADAPTADA)**

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – MPU – Técnico Administrativo)

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Frases Descritivas

O método apresenta diversas frases que descrevem algum tipo de comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. O avaliador irá, então, **assinalar livremente as frases** que ele entende estarem relacionadas ao comportamento do indivíduo avaliado.

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – MPU – Técnico Administrativo)

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Pesquisa de Campo

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 gestor e o especialista em avaliação, **em conjunto, avaliam o desempenho dos funcionários.**

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Pesquisa de Campo

04 etapas

**1- Entrevista de avaliação inicial**

**2 - Entrevista de análise complementar**

**3 - Planejamento das providências**

**4 - Acompanhamento dos resultados**

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Pesquisa de Campo

Método da  
Pesquisa de  
Campo

### Vantagens

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**

Tem um **custo elevado**

### Desvantagens

É um processo **lento e demorado**

Tem **pouca participação do avaliado**



HORA DE  
PRATICAR!

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

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

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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 23ª Região – Analista Judiciário)

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

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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Métodos de Avaliação de Desempenho

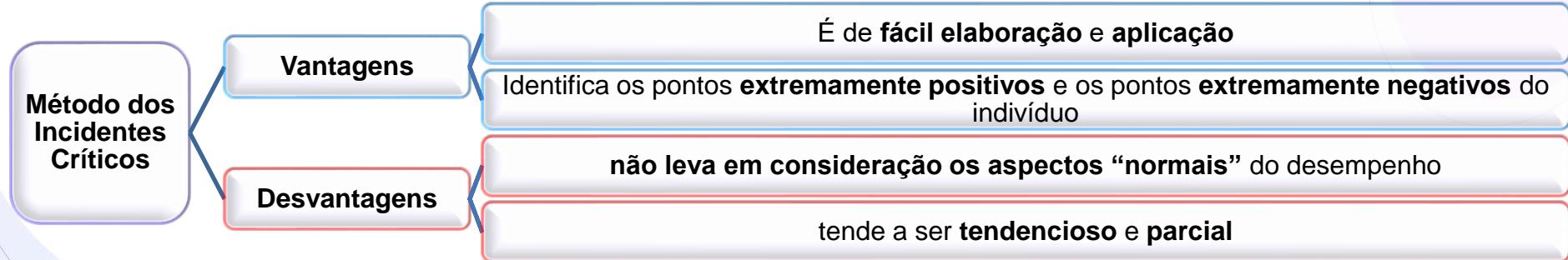
## Método dos Incidentes Críticos

Método em que o avaliador busca identificar apenas as **características extremas** (positivas ou negativas) do indivíduo avaliado.

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método dos Incidentes Críticos





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – Copergás – Analista Administrador - 2016)

Considere que uma consultoria especializada, contratada para implementar a avaliação do desempenho dos funcionários de uma organização, pretenda aplicar uma das metodologias tradicionais, denominada Incidentes Críticos.

De acordo com tal método, o avaliador

- a) utiliza uma tabela de dupla entrada e avalia o desempenho por meio de fatores previamente definidos e graduados.
- b) elenca fatores de desempenho a serem considerados (check-list), atribuindo uma avaliação quantitativa a cada um deles.
- c) leva em conta aspectos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos do avaliado.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – Copergás – Analista Administrador - 2016)

(...)

- d) utiliza blocos de frases, realizando uma escolha forçada daquela que melhor se aplica ao avaliado de acordo com o quesito escolhido.
- e) busca feedbacks (retornos) de todos os agentes relacionados com a organização a respeito da atuação do avaliado.



HORA DE  
PRATICAR!

**(CESPE – TJ-AC – Analista Judiciário)**

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## 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.

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## 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.

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (Marinha – Quadro Técnico – Primeiro Tenente - 2018)

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

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

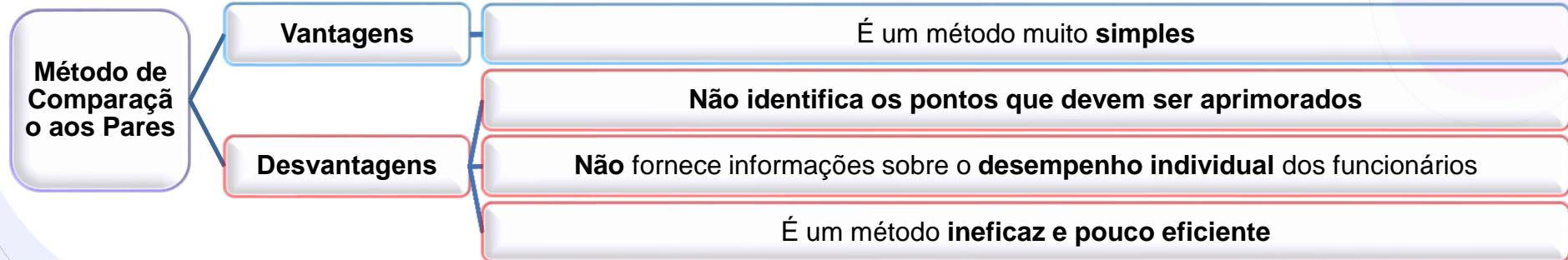
## Método de Comparação aos Pares (Método da Comparação Binária)

Consiste em **analisar e comparar os funcionários, dois a dois**, e indicar qual deles apresenta o melhor desempenho.

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método de Comparação aos Pares (Método da Comparação Binária)





HORA DE  
PRATICAR!

(FCC – TJ-AP – Analista Judiciário)

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

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



## HORA DE PRATICAR! (CESGRANRIO – BACEN – Técnico - ADAPTADA)

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Ordenação Simples

Os funcionários são **comparados, classificados e ordenados em uma lista, do melhor ao pior funcionário.**



HORA DE  
PRATICAR!

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

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

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Métodos Mistos

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



## HORA DE PRATICAR! (UFC – UFC – Administrador - 2017)

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

- a) Pesquisa de campo funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.
- b) Listas de verificação se baseiam nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).
- c) Incidentes críticos é a avaliação do desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



## HORA DE PRATICAR! (UFC – UFC – Administrador - 2017)

(...)

- d) Escala gráfica é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.
- e) Escolha forçada requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.



## HORA DE PRATICAR! (QUADRIX – SEDF – Professor – Administração - 2017)

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



## HORA DE PRATICAR! (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

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

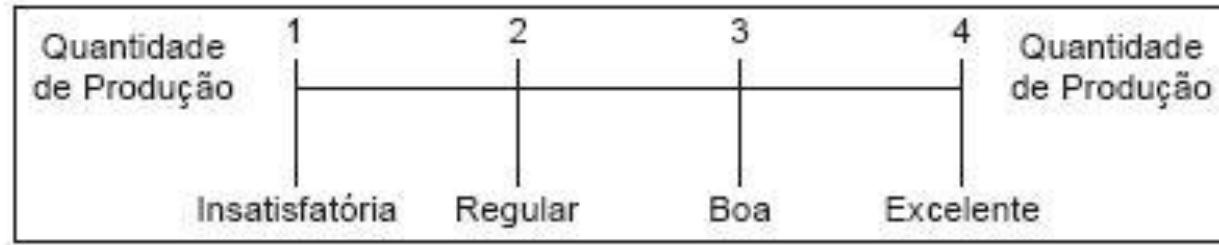
Uma desvantagem desse método é a:

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



## HORA DE PRATICAR! (FGV – TRE-PB – Analista Judiciário)

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





HORA DE  
PRATICAR!

**(FGV – TRE-PB – Analista Judiciário)**

(...)

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

- a) descontínuas.
- b) contínuas.
- c) semicontínuas.
- d) escolhas forçadas.
- e) incidentes críticos.



HORA DE  
PRATICAR!

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

Considere o questionário de avaliação de desempenho abaixo.

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

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini

[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)



## HORA DE PRATICAR! (FCC – TRF 5a Região – Técnico Judiciário - 2017)

(...)

É representativo do método de avaliação de desempenho

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Métodos Modernos

### Características

**Indicadores sistêmicos e escolhidos em conjunto**

**Avaliação de desempenho com foco em resultados**

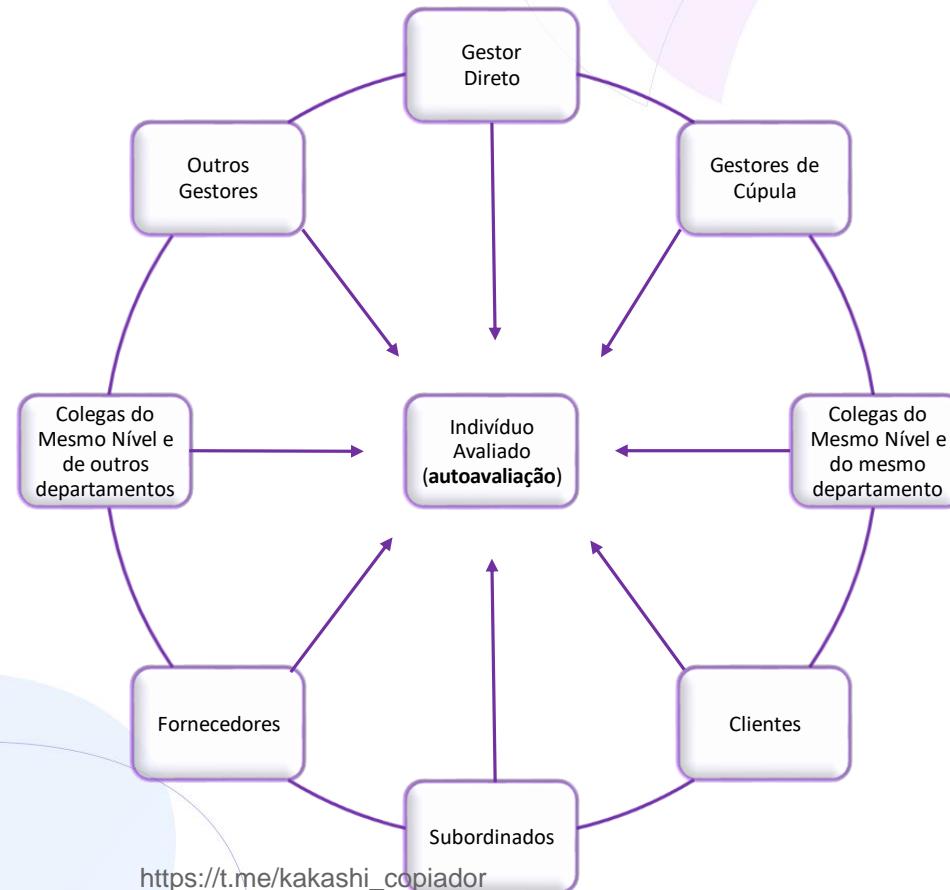
**Maior envolvimento do funcionário avaliado** no processo de avaliação

**integrar os objetivos individuais e os objetivos organizacionais**

**mais flexível e menos burocratizada**

# Métodos de Avaliação de Desempenho

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



# Métodos de Avaliação de Desempenho

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

É um método “rico” que fornece **informações** bem **completas** e de **boa qualidade**

Tende a **reduzir o efeito halo**

O sistema é mais **compreensivo** e fornece **avaliações** advindas de **diferentes perspectivas**

## Vantagens

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**

# Métodos de Avaliação de Desempenho

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

É um método **complexo** e de **difícil planejamento e aplicação**

É um método **caro**

Pode gerar **avaliações “conflitivas”** advindas de diferentes pontos de vista

## Desvantagens

O feedback pode **intimidar o avaliado**, bem como pode provocar “ressentimentos” no indivíduo **avaliado**

**Requer o treinamento** dos “avaliadores” para funcionar bem

Os indivíduos podem **fazer “conluio”**

A possibilidade de permitir que **colegas, pares e subordinados** realizem a avaliação pode gerar “**parcialidade**” (**tendenciosidade**) nos resultados



HORA DE  
PRATICAR!

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

Suponha que determinado gestor público pretenda avaliar o desempenho de sua equipe de servidores, valendo-se de alguma das metodologias comumente utilizadas na iniciativa privada. Seu principal objetivo é que cada servidor promova uma autoavaliação e que também seja avaliado por todos os demais agentes com os quais se relaciona, e não apenas por seus superiores. A metodologia que mais se adequa a tal objetivo é

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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

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

A avaliação 360° é feita de modo

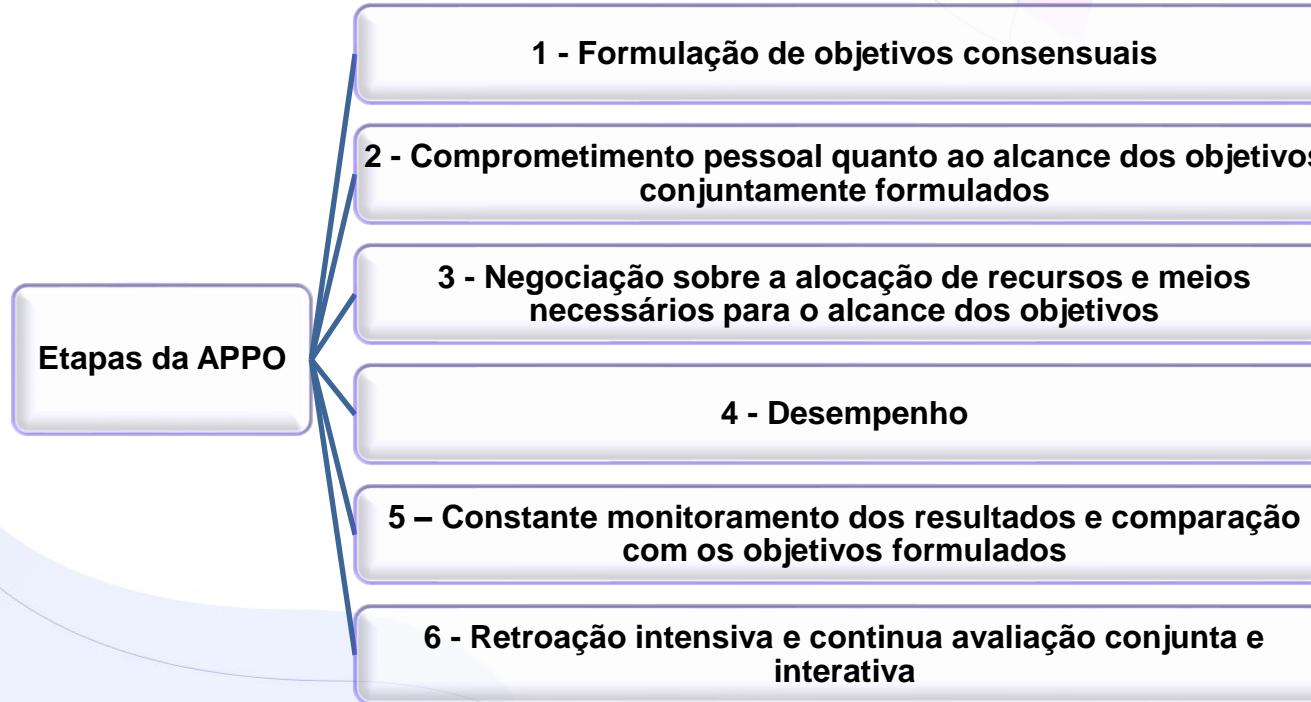
- a) horizontal por todos os colegas da equipe que possuem o mesmo cargo e trabalham com o avaliado.
- b) ascendente por todos os gestores que mantêm contato próximo com o avaliado.
- c) circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de contato com o avaliado.
- d) emparelhado por todos os clientes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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)





HORA DE  
PRATICAR!

## (IADES – SEAP-DF – Analista – Administração)

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

- a) Tem como características, por exemplo, formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal com os objetivos; e, retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.
- b) É um dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho que se fundamenta em escalas e fatores de produtividade.
- c) Fundamenta-se nos métodos de pesquisa de campo e de escala gráfica.
- d) Fundamenta-se no método de incidentes críticos para a avaliação de objetivos.
- e) É um método de avaliação que se fundamenta na comparação de fatores e na comparação por pares.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



## HORA DE PRATICAR! (CESGRANRIO – Liquigás – Profissional Júnior)

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

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

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

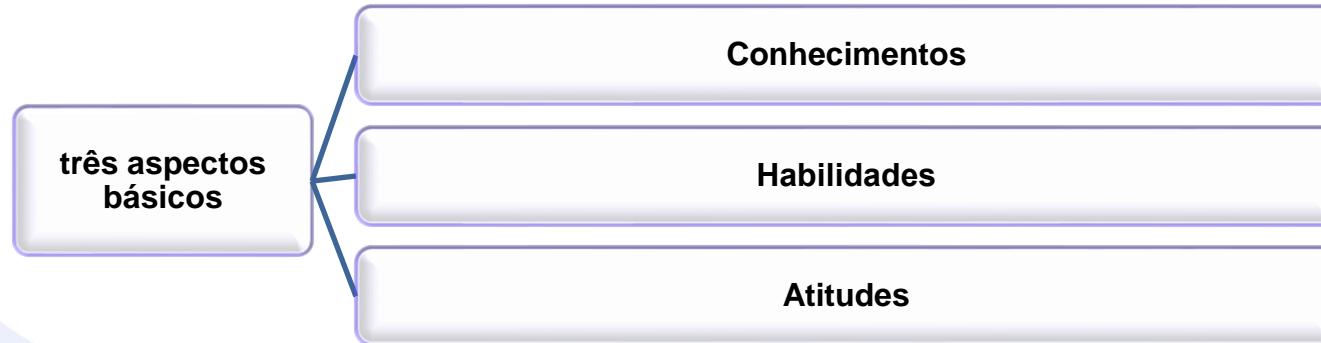
Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## 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.



# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método de Avaliação de Competências e Resultados

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).

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método das Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento

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. Depois, esses comportamentos (positivos e negativos) são transformados em “**fatores de avaliação**”(os **fatores de avaliação** refletem o **comportamento real** dos indivíduos no trabalho). Por fim, o avaliador **dá notas** para cada um desses **fatores de avaliação**.



## HORA DE PRATICAR! (IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - ADAPTADA)

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

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

Relatórios Escritos (Avaliação por Escrito / Relatórios de Performance)

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Método da Observação Direta

Consiste na **análise do desempenho** de determinado indivíduo através da **observação presencial** do trabalho do funcionário.

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## 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.

# Métodos de Avaliação de Desempenho

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

Nesse método, a **própria organização estabelece metas** de trabalho e objetivos que devem ser alcançados. Posteriormente, o avaliador **compara** os **resultados obtidos** pelo indivíduo avaliado com as **metas pré-estabelecidas pela organização**.

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Autoavaliação

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

# Métodos de Avaliação de Desempenho

## Balanced Scorecard (BSC)

Trata-se de um sistema balanceado de monitoramento de resultados que tem por objetivo a **implementação** e o **acompanhamento** da estratégia organizacional, por meio do **estabelecimento** de **indicadores, objetivos e metas**.





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – ELETORBRÁS – Administração – 2016)

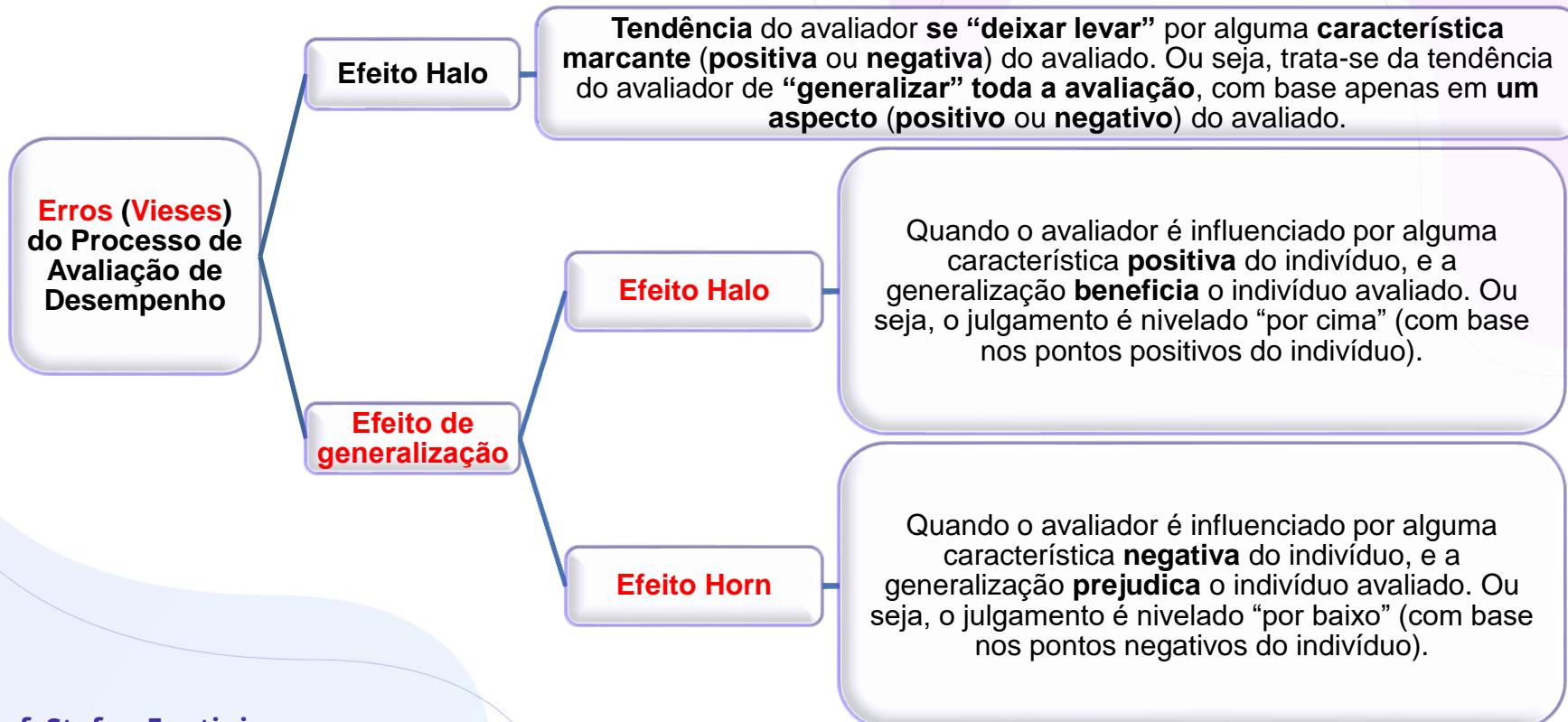
O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional que apresenta, entre suas características,

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

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)



# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)

## Erros (Vieses) do Processo de Avaliação de Desempenho

### Tendência Central

Ocorre quando o avaliador **marca sempre “valores medianos”** na avaliação de desempenho para não se “comprometer” com os resultados.

### Leniência

É a tendência do avaliador ser **“bondoso” e pouco rigoroso** nas avaliações de desempenho. Assim, ele acaba atribuindo **notas altas** a todos os avaliados.

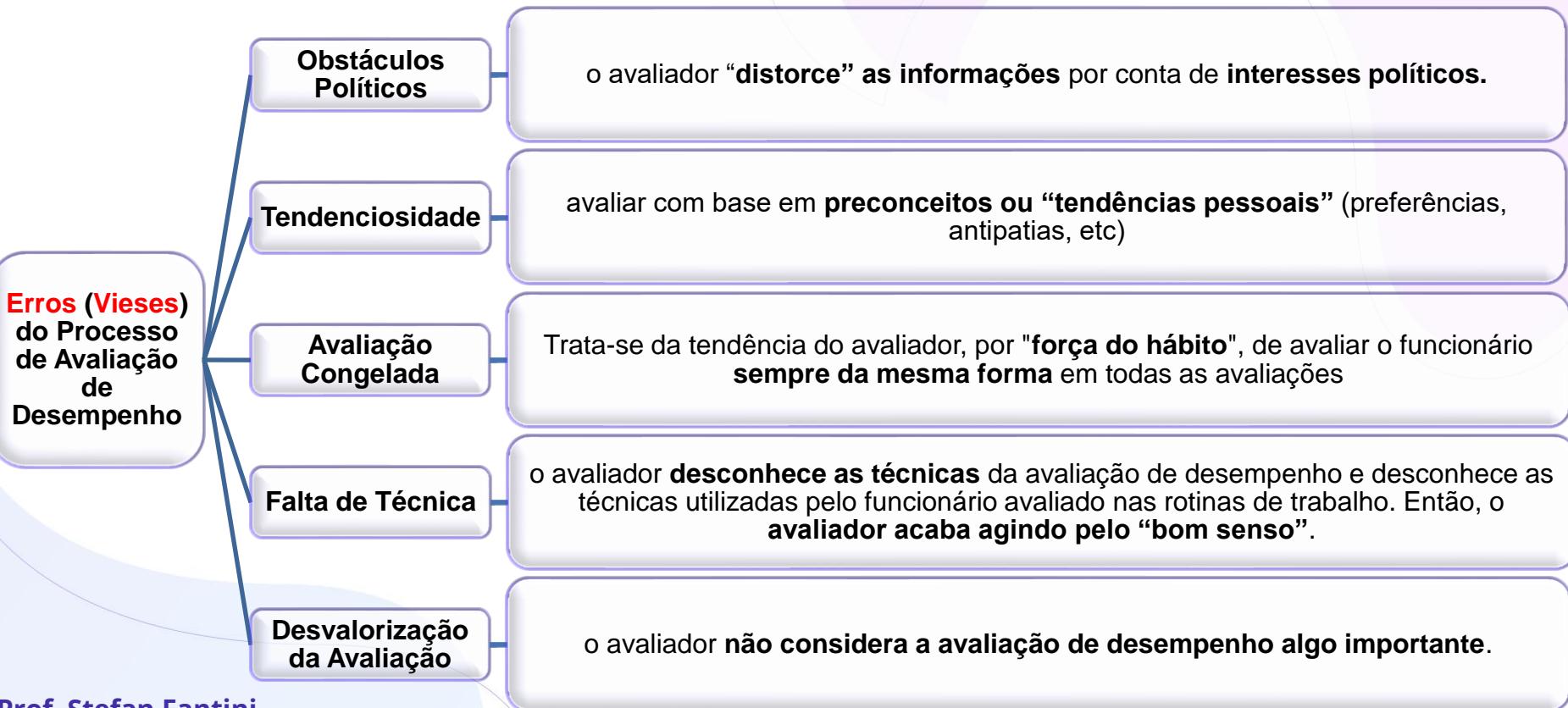
### Excesso de Rigor

tendência do avaliador ser **“severo” e muito rigoroso** nas avaliações de desempenho. Assim, ele acaba atribuindo **notas baixas** a todos os avaliados.

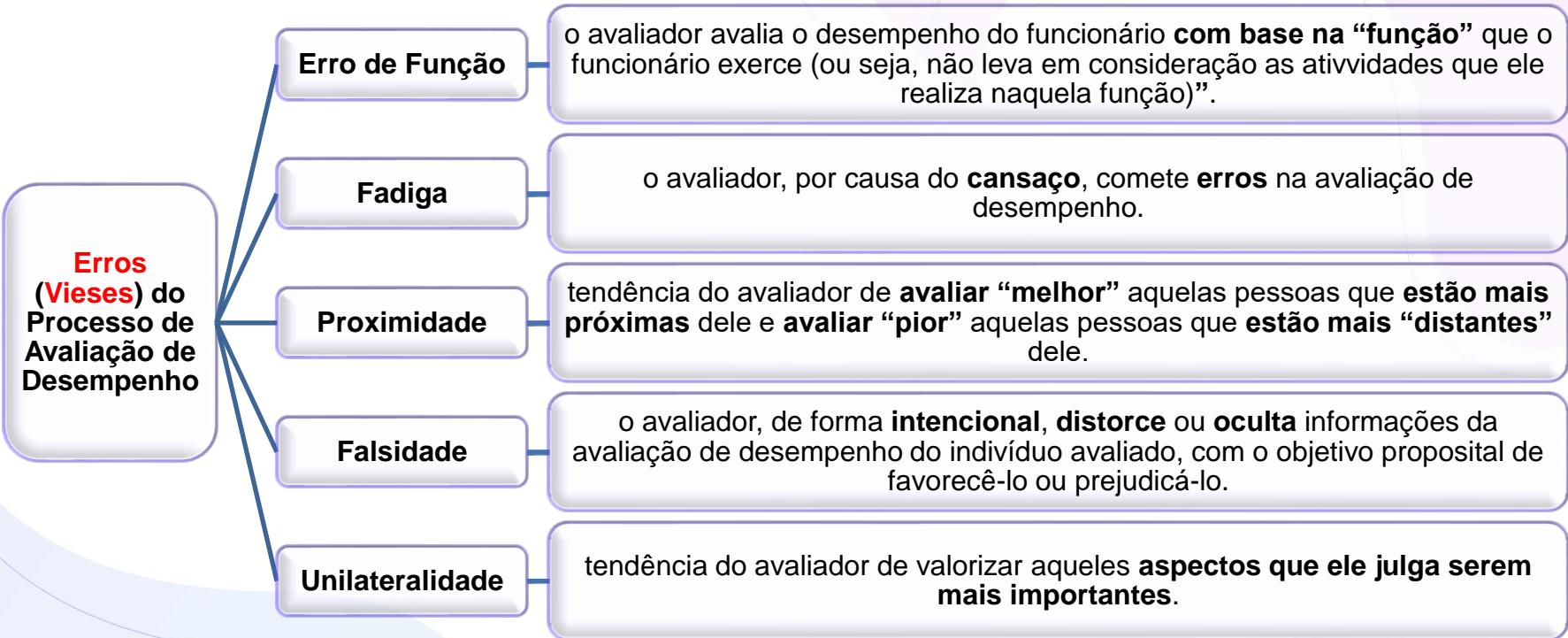
### Recência

É a tendência do avaliador a **se ater apenas aspectos e comportamentos “mais recentes”** (positivos ou negativos) do indivíduo.

# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)



# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)



# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)

## Erros (Vieses) do Processo de Avaliação de Desempenho

### Similaridade

- a) o avaliador tende a avaliar de forma **positiva** os indivíduos que têm **características similares** das dele ou que tomaram **atitudes que ele também tomaria**.
- b) o avaliador tende a avaliar o desempenho do indivíduo de forma “**similar**” à maneira que ele **percebe a si mesmo**.
- c) O avaliador comete algum erro por buscar, no indivíduo avaliado, características similares às características dele.

### Contraste

- a) 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 tende a avaliar o desempenho do indivíduo de forma “**oposta**” à maneira que ele **percebe a si mesmo** . .
- c) o avaliador 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 de desempenho imediatamente anterior (de outro indivíduo)**.

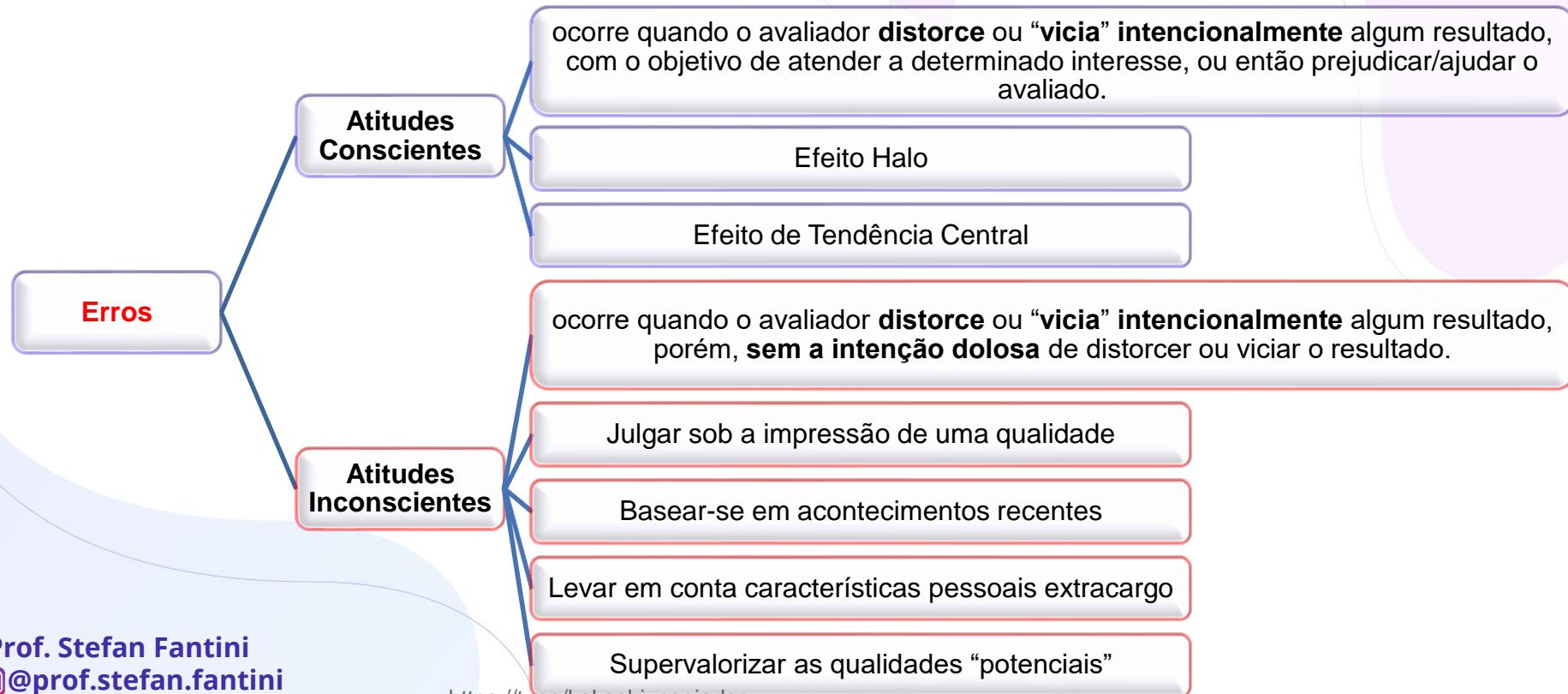
# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)

## Erros (Vieses) do Processo de Avaliação de Desempenho

- Critério Único** o avaliador realiza a avaliação de desempenho com base em **apenas um critério**, sem levar em consideração outros fatores e critérios que deveriam compor a avaliação de desempenho.
- Distribuição** tendência do avaliador de **avaliar todos os indivíduos da mesma forma**, sem levar em consideração as características de cada pessoa.
- Projeção** o avaliador projeta no indivíduo avaliado características que são inerentes ao próprio avaliador.
- Contaminação de Critério** 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.

# Erros da Avaliação de Desempenho (Vieses dos Processos de Avaliação de Desempenho)

## Atitudes Conscientes x Atitudes Inconscientes





## HORA DE PRATICAR! (UFAC – UFAC – Assistente em Administração – 2019)

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

- a) os avaliadores deixaram que suas preferências ou antipatias comprometessesem o resultado final.
- b) ocorreu generalizações por parte dos avaliadores em relação a um aspecto do avaliado que se sobressaiu aos demais aspectos afetando todo o conjunto dos demais tópicos avaliados.
- c) ocorreu a aplicação de critérios excessivamente rigorosos de avaliação, comprometendo o resultado final pelo excesso de rigor.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

**(UFAC – UFAC – Assistente em Administração – 2019)**

(...)

- d) os avaliadores não quiseram se indispor com os servidores apresentando resultados medianos e neutros, deixando de apontar as reais deficiências dos avaliados.
- e) os avaliadores limitaram-se apenas aos resultados recentes dos avaliados, deixando de considerar sua atuação e trajetória ao longo do tempo.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente – 2019)

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

**(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente – 2019)**

(...)

- b) traduz uma consequência natural e esperada, verificada exclusivamente em avaliações no setor público, denominada efeito Halo.
- c) representa um vício ou desvio da avaliação, denominado efeito Horn, que pode ocorrer tanto em avaliações no setor público como na iniciativa privada.
- d) é consequência da não utilização de avaliadores independentes, pois apenas estes são capazes de evitar tal desvio, conhecido como “leniência”, próprio de avaliadores sem formação especializada.
- e) não constitui necessariamente um vício ou desvio, podendo constituir uma diretriz da entidade na avaliação de seus colaboradores com vistas a processos de desligamento.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FUNDATEC – Prefeitura de Gramado-RS – 2019)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (FUNDATEC – Prefeitura de Gramado-RS – 2019)

(...)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (UFRJ – UFRJ – Psicólogo)

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

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

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

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

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

**(UFRJ – UFRJ – Psicólogo)**

(...)

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

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



## HORA DE PRATICAR! (FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos - 2016)

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

- a) projeção.
- b) tendência central.
- c) leniência.
- d) unilateralidade.
- e) efeito halo.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TST – Analista Judiciário)

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

- a) basear-se em acontecimentos recentes e supervalorizar as qualidades potenciais.
- b) levar em conta características pessoais extracargo e julgar sob a impressão de uma qualidade.
- c) basear-se em acontecimentos recentes e julgar sob a impressão de uma qualidade.



HORA DE  
PRATICAR!

(FCC – TST – Analista Judiciário)

(...)

- d) levar em conta características pessoais extracargo e basear-se em acontecimentos recentes.
- e) efeito halo e efeito de tendência central.



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



**Estratégia**  
Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!  
ESTAMOS JUNTOS





# Estratégia

Concursos