

## **Aula 03**

*ALEMA (Técnico de Gestão -  
Administrador de RH) Conhecimentos  
Específicos - 2021 (Pós-Edital)*

Autor:  
**Rodrigo Rennó**

10 de Janeiro de 2022

## AULA 3 : ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

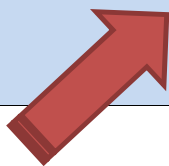
- Administração do desempenho.

Espero que gostem da aula!

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

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

<http://goo.gl/EUKHHs>



## Sumário

<i>Aula 3: Administração do desempenho</i> .....	1
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos</i> .....	4
<i>Fórum de Dúvidas</i> .....	4
<i>Canal no Telegram – <a href="http://www.t.me/rodrigorenno">www.t.me/rodrigorenno</a></i> .....	4
<i>Gestão do Desempenho</i> .....	6
<i>Avaliação do Desempenho</i> .....	9
<i>Desvantagens do Processo de Avaliação</i> .....	12
<i>Quem pode Avaliar?</i> .....	14
<i>Auto avaliação</i> .....	14
<i>Gerente</i> .....	14
<i>Equipe de trabalho</i> .....	15
<i>Avaliação 360°</i> .....	15
<i>Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)</i> .....	16
<i>Comissão de avaliação</i> .....	16
<i>Avaliação de baixo para cima</i> .....	16
<i>Técnicas para Avaliação do Desempenho</i> .....	17
<i>Método das Escalas Gráficas</i> .....	18
<i>Listas de Verificação</i> .....	19
<i>Método da Escolha Forçada</i> .....	20
<i>Método dos Incidentes Críticos</i> .....	21
<i>Método Comparativo ou Comparação Binária</i> .....	23
<i>Método da Pesquisa de Campo</i> .....	24
<i>Problemas em Sistema de Avaliação</i> .....	27
<i>Atitudes Conscientes</i> .....	28
<i>Atitudes Inconscientes</i> .....	29
<i>Resumo</i> .....	32
<i>Questões Comentadas</i> .....	38
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula</i> .....	61
<i>Gabarito</i> .....	73

<i>Bibliografia</i> .....	74
---------------------------	----

## FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

### Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



### Canal no Telegram – [www.t.me/rodrigorenno](https://www.t.me/rodrigorenno)

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.

4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,  
Rodrigo Rennó

## GESTÃO DO DESEMPENHO

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

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

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

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

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

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

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

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

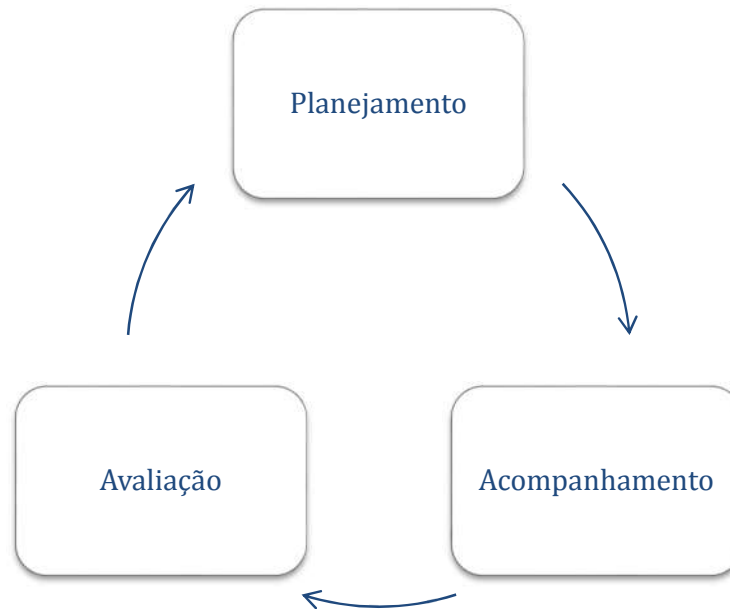


Figura 1 - Ciclo da Gestão do Desempenho. Fonte: (Latham e Wesley, 1994) apud (Sousa, 2012)

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

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

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

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

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

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

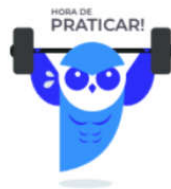
---

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



Foco da Gestão do Desempenho
Comportamentos e Resultados dos colaboradores

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



**(MPE/PI – ANALISTA)** A avaliação do desempenho trata de aspectos como a escala de avaliação e as fontes e erros de avaliação, enquanto que a gestão do desempenho aborda tópicos como planejamento e negociação, monitoramento e retroalimentação do desempenho.

#### Comentários

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

De certo modo, poderíamos dizer que a avaliação é um processo mais operacional, mais técnico e instrumental. Já a gestão do desempenho engloba a avaliação, o planejamento e o acompanhamento do desempenho dos funcionários.

**Gabarito: certa**

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

#### Comentários

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

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

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

**Gabarito: correta**

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

#### **Comentários**

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

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

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

**Gabarito: errada**

## **Avaliação do Desempenho**

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Objetivos da Avaliação de Desempenho

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

Fornecer um feedback ao subordinado de como seu trabalho está sendo avaliado pelos seus superiores

Servir como subsídio ao processo de treinamento e desenvolvimento

Facilitar a tomada de decisão pelos gestores

Servir como indicador do sucesso (ou não) do processo seletivo de pessoas.



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

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

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

#### **Comentários**

A avaliação do desempenho é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Desta maneira, serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos<sup>6</sup>.

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

**Gabarito: correta**

**(PETROBRÁS – TÉCNICO)** Na gestão do desempenho, o desenvolvimento da avaliação do desempenho apresenta objetivos fundamentais para o alcance do sucesso da organização. Entre os objetivos da avaliação de desempenho NÃO se inclui o de

A) fornecer oportunidade de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, levando em consideração os objetivos organizacionais e individuais.

B) garantir o reconhecimento e o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização, cuja produtividade pode ser desenvolvida.

C) permitir condições de medição do potencial humano, no sentido de determinar sua plena aplicação.

D) propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de subordinados.

E) viabilizar a avaliação de comportamento dos subordinados, contando com um sistema amplo de medição capaz de levar em consideração as subjetividades individuais.

#### **Comentários**

A banca está pedindo a alternativa incorreta. Nesta questão, acabou considerando a letra E como a única incorreta. As demais alternativas estão mesmo certas.

Entretanto, não considero que a letra E, apesar de uma redação meio confusa, esteja mesmo incorreta. Um sistema de avaliação deve avaliar mesmo os aspectos comportamentais dos indivíduos, de forma objetiva e subjetiva.

A frase pode estar incompleta, mas não está errada. Entretanto, a banca manteve a letra E como o gabarito final.

**Gabarito: letra E**

---

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

## Desvantagens do Processo de Avaliação

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 2 - Desvantagens da Avaliação de Desempenho

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



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

**Comentários:**

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

**Gabarito: errada**

**(CBTU – ANALISTA)** “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas.” (Chiavenato, 2010.)

Constituem-se em linhas básicas que a avaliação de desempenho deve atender, EXCETO:

A) A avaliação de desempenho deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, mas, também, o alcance de metas e objetivos.

B) A avaliação deve ser utilizada como uma situação de recompensa ou punição do desempenho, devendo ser baseada em fatores de avaliação que não agregam valor a ninguém.

C) A avaliação deve ser aceita pelo avaliador e pelos avaliados, devendo ambas as partes estarem de acordo para que a avaliação traga benefícios para a organização e para o funcionário.

D) A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo, e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho, devendo concentrar-se em uma análise objetiva e não subjetiva.

### **Comentários**

A questão trata de diversos aspectos relativos a avaliação do desempenho. A única alternativa que trata de um fator que não deve ser um dos objetivos de uma avaliação de desempenho é a letra B, pois essa não pode ser utilizada como punição ao trabalhador.

**Gabarito: letra B**

## **Quem pode Avaliar?**

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

### **Auto avaliação**

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

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

### **Gerente**

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



## Equipe de trabalho

Neste método, a avaliação é feita pelos próprios membros da equipe. A consciência de que a avaliação será positiva é fundamental para que seja vista um aspecto benéfico para funcionamento da equipe. Os membros mais experientes normalmente servem de suporte aos demais nesta atividade<sup>7</sup>.

## Avaliação 360°

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

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

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

Por outro lado, cada funcionário participa da avaliação de todos os colegas, subordinados e chefes também.

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

Como dificuldades, temos a necessidade de investimento em tecnologia e treinamento da equipe para fazer a técnica funcionar. Abaixo, temos as principais vantagens e desvantagens da avaliação 360°:

Vantagens	Desvantagens
Qualidade da informação na avaliação é superior;	Método mais lento e de aplicação mais complexa;
As múltiplas avaliações permitem um melhor autodesenvolvimento e uma melhor compreensão do desempenho.	Sua aplicação engloba custos mais altos;
Possibilita que os trabalhadores estejam atentos e alinhados a todos os stakeholders interessados no seu trabalho, seja interna ou externamente à organização;	O avaliado deve estar com a uma mente aberta para receber o conteúdo da avaliação, já que ele irá lidar com a opinião

---

<sup>7</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)



	de vários profissionais diferentes sobre o seu trabalho;
	As retroações podem ser conflituosas entre si, gerando necessidade de mediação para boa compreensão;

### Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

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

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

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

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

### Comissão de avaliação

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

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

### Avaliação de baixo para cima

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

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



**(TJ-SC – ENFERMEIRO)** O gestor de uma determinada organização decidiu testar um novo método de avaliação de desempenho, que consistia basicamente em todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, serem simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados.

Esse método é denominado:

- a) autoavaliação;
- b) avaliação 360°;
- c) avaliação por resultados;
- d) avaliação por objetivos;
- e) avaliação pelo superior hierárquico.

**Comentários**

A questão trata da avaliação 360°, em que cada funcionário avalia a todos os colegas, subordinados e chefes e é avaliado por todos também. Alguns autores chamam essa avaliação de avaliação circular.

**Gabarito: letra B**

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

**Comentários**

Negativo. A avaliação 360° não é tradicional, é um método moderno de avaliação de desempenho. Além disso, ela tem custo mais alto de aplicação e é mais complexa.

**Gabarito: errada**

## Técnicas para Avaliação do Desempenho

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

## Método das Escalas Gráficas

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

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

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

Podemos ver um exemplo abaixo:

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

Entretanto, é um método subjetivo e sujeito ao efeito de generalização (ou “efeito de halo”). O **efeito de halo** é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>8</sup>.

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

<sup>8</sup> (Marras, 2011)

### Método das Escalas Gráficas

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

Figura 3 - Método das Escalas Gráficas

### Listas de Verificação

1

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

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

### Método das Listas de Verificação

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

Figura 4 - Método das Listas de Verificação

2

### Método da Escolha Forçada

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

Assim sendo, em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha (por isso o nome: escolha forçada). Portanto, o avaliador vai marcar em cada aspecto uma ou duas características possíveis de cada avaliado, ou ainda a característica que mais se aproxima dele e a que mais se afasta do seu comportamento, de forma que melhor represente seu desempenho<sup>9</sup>.

Abaixo, podemos ver um exemplo:

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

<sup>9</sup> (Chiavenato, 2004)

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

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

Figura 5 - Método da Escolha Forçada

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

## Método dos Incidentes Críticos

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

Já um aspecto negativo, neste caso, poderia ser a falta de equilíbrio emocional ou a dificuldade de aceitar a rejeição. Assim sendo, teríamos uma lista de aspectos críticos

positivos e negativos. Portanto, o avaliador utilizaria esta lista para avaliar o funcionário de acordo com estes aspectos.

Abaixo, podemos ver um exemplo:

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

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

Figura 6 - Método dos Incidentes Críticos

## Método Comparativo ou Comparação Binária

Esse método também é conhecido como **comparação aos pares** ou **comparação binária**. Esse método se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o funcionário e o grupo em que ele atua<sup>10</sup>.

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

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

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

---

<sup>10</sup> (Marras, 2011)



## Método Comparativo

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

Figura 7 - Método Comparativo

## Método da Pesquisa de Campo e

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

Desta forma, a equipe de RH entrevista o gerente no seu ambiente de trabalho (por isso o nome de pesquisa de campo) e em conjunto com este avalia o desempenho dos funcionários<sup>11</sup>.

De acordo com Chiavenato<sup>12</sup>, o método abrange as seguintes fases:

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

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

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

Abaixo, podemos ver as principais características do método:

---

<sup>11</sup> (Vilas Boas & Andrade, 2009)

<sup>12</sup> (Chiavenato, 2004)

## Método da Pesquisa de Campo

- Um dos métodos tradicionais mais completos.
- Utiliza a entrevista de um especialista com o gerente de linha para avaliar o desempenho de seus subordinados.
- Este especialista corre toda a empresa. Por isso é chamada pesquisa de campo.
- O método se desenvolve em quatro etapas: Entrevista de avaliação inicial, entrevista complementar, planejamento das providências e acompanhamento dos resultados.

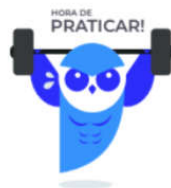
Figura 8 - Método da Pesquisa de Campo

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

## Métodos de Avaliação

- Escolha Forçada
- Escalas Gráficas
- Incidentes Críticos
- Pesquisa de Campo
- Listas de Verificação
- Método Comparativo

Figura 8 - Métodos de avaliação



**(IGBE – SUPERVISOR)** Existem vários métodos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados numa organização. Quando o avaliador lista uma série de fatores considerados relevantes para o desempenho e classifica o colaborador em cada fator, de acordo com níveis incrementais, ele está utilizando o método de

A) ordenação simples.

- B) distribuição forçada.
- C) escalas gráficas de mensuração.
- D) incidentes críticos.
- E) comparações forçadas.

**Comentários**

O método das escalas gráficas é bem simples. Desenhamos um quadro com linhas e colunas. Assim sendo, nas linhas descrevemos os aspectos ou fatores que queremos avaliar (por exemplo, assiduidade, pontualidade, capacidade de atingir os objetivos, facilidade de comunicação, etc.) e nas colunas marcamos cinco “notas”, que podem ser de 1 a 5, ou de E até A.

**Gabarito: letra C**

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

**Comentários:**

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

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

**Gabarito: errada**

**(TRF-5 – ANALISTA)** Apresenta como desvantagem a superficialidade e subjetividade, na avaliação do desempenho, e produz efeito de generalização, se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente, receberá bom em todos os demais fatores. Tais desvantagens são atribuídas ao método de avaliação do desempenho

- (A) autoavaliação.
- (B) por escalas gráficas.
- (C) escolha forçada.
- (D) 360 graus.
- (E) por objetivos.

**Comentários**

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

Assim sendo, nas linhas descrevemos os aspectos que queremos avaliar (por exemplo, assiduidade, pontualidade, capacidade de atingir os objetivos, facilidade de

comunicação, etc.) e nas colunas marcamos cinco “notas”, que podem ser de 1 a 5, de E até A, ou de “péssimo” a “excelente”.

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

Entretanto, é um método subjetivo e sujeito ao efeito de generalização (ou “efeito de halo”). O efeito de halo é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>13</sup>.

**Gabarito: letra B**

## Problemas em Sistema de Avaliação

Existem diversos problemas e erros que podem ocorrer em um processo de avaliação do desempenho. Isto ocorre pela própria subjetividade da avaliação. Os principais erros que ocorrem no processo de avaliação podem ser vistos abaixo<sup>14</sup>:

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

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

<sup>14</sup> (Ribas & Salim, 2013)

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

Já Jean Marras classifica os problemas de acordo com a consciência ou não do avaliador<sup>15</sup>. Assim, alguns “desvios” de avaliação acontecem de forma premeditada, em que o avaliador conscientemente altera ou influencia os resultados da avaliação para atingir algum resultado. Já outros acontecem sem que o avaliador perceba que está viciando o processo de avaliação.

## Atitudes Conscientes

Algumas atitudes conscientes são bastante comuns. Uma delas é o efeito generalização ou “**efeito de halo**”. Isto ocorre quando existe uma tendência do avaliador em se concentrar

---

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

em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>16</sup>.

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

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

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

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

## Atitudes Inconscientes

Dentro dos problemas que acontecem sem a consciência do avaliador, Marras cita como principais<sup>17</sup>: o **julgamento sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais extracargo e a supervalorização das qualidades potenciais**.

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

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

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

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

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

---

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

<sup>17</sup> (Marras, 2011)

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

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

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

Abaixo, podemos ver os erros de acordo com Jean Marras<sup>18</sup>:

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



**(DPE/AM – TÉCNICO)** A avaliação de desempenho pode ensejar, a depender do preparo e comprometimento do avaliador, determinados vícios ou distorções. Alguns, pela sua recorrência, costumam ser apontados pela literatura, entre os quais a “recenticidade”, que ocorre quando o avaliador

- (A) generaliza aspectos específicos do avaliado para o conceito global aplicado na avaliação.
- (B) se atém apenas a fatos e circunstâncias de ocorrência em data mais próxima à avaliação.
- (C) apresenta viés negativo em sua avaliação em função de desavenças ou antipatia em relação ao avaliado.
- (D) não se compromete com a avaliação, apresentando resultados inconsistentes.
- (E) teme se indispor com os avaliados e nivela as avaliações de todos de acordo com um diferencial padrão.

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

**Comentários**

No erro de recenticidade, o avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou acertos interferem exageradamente na avaliação. Seria o caso descrito na letra B, que é o gabarito da banca.

**Gabarito: letra B**

**(TRT-19 – ANALISTA)** Devido à subjetividade existente em um processo de Avaliação de Desempenho Humano, um dos enganos cometidos pelo avaliador é o efeito halo que julga o avaliado

- a) conforme as preferências do avaliador, na maioria das vezes, desconsiderando as diferenças demonstradas pelo avaliado.
- b) com base em um único traço de personalidade que, generalizado, leva a uma avaliação positiva ou negativa.
- c) apenas com base no bom senso, sem discernir as informações importantes das irrelevantes.
- d) da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações de desempenho.
- e) considerando apenas os últimos acontecimentos, em detrimento dos anteriores ocorridos ao longo do ciclo de avaliação (12 meses).

**Comentários**

O “efeito halo” ocorre quando o avaliador se concentra em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade.

A alternativa que está relacionada com esse desvio de avaliação é a letra B, que diz: “com base em um único traço de personalidade que, generalizado, leva a uma avaliação positiva ou negativa”.

**Gabarito: letra B**



## RESUMO

### Gestão do Desempenho

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

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

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

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

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

#### Gestão do Desempenho possibilita:

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

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

### Avaliação do Desempenho

#### Objetivos da Avaliação de Desempenho

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

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

#### Desvantagens do Processo de Avaliação

- A **burocracia excessiva** do processo de avaliação. Muitas vezes, o avaliador deve cumprir tantas etapas e preencher tantos formulários que o foco deixa de ser a avaliação e passa a ser o “papelório”.
- **Foco demasiado na punição** pelos resultados alcançados. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como determinante para a demissão ou até pela promoção para cargos, as pessoas podem tentar burlar o sistema ou ficarem descontentes quando forem participar do processo de avaliação.
- **Injustiça nos critérios de avaliação** também pode ser muito predatória para o clima organizacional. Quando as pessoas percebem o processo de avaliação como imparcial ou injusto, tendem a não colaborar com o avaliador.
- **Crítérios ou aspectos que não agregam nenhum valor à avaliação** ou ao processo de aprendizado.

#### Quem Pode Avaliar?

##### Auto avaliação

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

##### Gerente

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

##### Equipe de trabalho

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

##### Avaliação 360°

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

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

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

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

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

### **Comissão de avaliação**

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

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

### **Avaliação de baixo para cima**

Neste caso são os subordinados que avaliam o seu superior.

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

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

#### **Método das Escalas Gráficas**

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

#### **Listas de Verificação**

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

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

#### Método da Escolha Forçada

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

#### Método dos Incidentes Críticos

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

#### Método Comparativo ou Comparação Binária

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

#### Método da Pesquisa de Campo

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

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

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

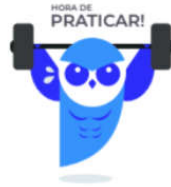
Entretanto, este é um **método muito mais caro**, pois necessita do apoio de especialistas de RH, além de ser mais lento.

#### Problemas em Sistema de Avaliação

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

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

## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FCC – AFAP – ASSISTENTE - 2019)

Considere que tenha sido efetuada a avaliação de desempenho de determinada equipe da AFAP, procedida por um avaliador independente contratado para essa finalidade. Ocorre que, entregues os resultados, constatou-se que, em relação a alguns avaliados, o resultado apresentado mostrou-se distorcido em função da generalização de um aspecto negativo observado pelo avaliador para todos os demais aspectos avaliados. Tal circunstância

- a) decorre da falta de comprometimento dos próprios avaliados, ensejando um efeito conhecido como “tendência central”.
- b) é típica de avaliações realizadas por agentes externos à organização, denominada “viés de baixa”.
- c) corresponde a um efeito conhecido como “receptividade”, decorrente da falta de preparo técnico do avaliador.
- d) significa que a avaliação foi contaminada por fatores externos, em um efeito denominado “leniência”.
- e) configura um vício de avaliação comumente apontado pela literatura, denominado “efeito Horn”

#### Comentários

Na avaliação de desempenho da equipe citada ocorreu o erro chamado efeito Horn.

O efeito Horn é a tendência em estender uma avaliação negativa de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente. A análise considera, regra geral, um único traço de personalidade.

**Gabarito: E**

### 2. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

A avaliação de desempenho pode ensinar, a depender do preparo e comprometimento do avaliador, determinados vícios ou distorções. Alguns, pela sua recorrência, costumam ser apontados pela literatura, entre os quais a “recenticidade”, que ocorre quando o avaliador

- (A) generaliza aspectos específicos do avaliado para o conceito global aplicado na avaliação.

- (B) se atém apenas a fatos e circunstâncias de ocorrência em data mais próxima à avaliação.
- (C) apresenta viés negativo em sua avaliação em função de desavenças ou antipatia em relação ao avaliado.
- (D) não se compromete com a avaliação, apresentando resultados inconsistentes.
- (E) teme se indispor com os avaliados e nivela as avaliações de todos de acordo com um diferencial padrão.

### Comentários

No erro de recenticidade, o avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou acertos interferem exageradamente na avaliação. Seria o caso descrito na letra B, que é o gabarito da banca.

**Gabarito: letra B**

### 3. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

**Suponha que uma sociedade de economia mista tenha implementado, por recomendação de consultores especializados, avaliação de desempenho de seus empregados utilizando a metodologia denominada Escolha Forçada, o que significa que**

- (A) o avaliador deverá apresentar o ranking dos avaliados em ordem decrescente de acordo com a pontuação obtida na avaliação, indicando, obrigatoriamente, os 10% piores avaliados.
- (B) serão utilizados blocos de afirmações, devendo o avaliador escolher, dentro de cada bloco, a afirmação que melhor se aplica ao desempenho do avaliado.
- (C) a avaliação será utilizada exclusivamente para efeito de desligamento dos empregados que não atingirem a pontuação requerida, a qual é fixada com base na média dos pontos dos 50% melhores avaliados.
- (D) serão realizadas entrevistas individuais com os avaliados e com seus superiores diretos, nas quais serão aplicados testes envolvendo situações hipotéticas com obrigatoriedade de escolha de uma das alternativas apresentadas.
- (E) a avaliação será utilizada apenas para fins de promoção ou evolução funcional dos avaliados, com a escolha para as posições disponíveis daqueles que se destacarem no processo avaliatório.

### Comentários

O método da Escolha Forçada tenta reduzir a subjetividade, a generalização e a superficialidade. São escritas frases descritivas do comportamento possível de um funcionário dentro do contexto do trabalho (exemplo: é pontual, tem espírito de equipe, não recebe bem críticas, etc.) para que o avaliador consiga “visualizar” melhor os aspectos que deve observar em cada indivíduo.

Assim sendo, **em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha** (por isso o nome: escolha forçada).



Portanto, o avaliador vai marcar em cada aspecto uma ou duas características possíveis de cada avaliado, ou ainda a característica que mais se aproxima dele e a que mais se afasta do seu comportamento, de forma que melhor represente seu desempenho<sup>19</sup>.

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

A única alternativa que descreve corretamente o método da escolha forçada é a letra B.

**Gabarito: letra B**

#### 4. (FCC – DPE/AM – ANALISTA – 2018)

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

Entre os vícios identificados, encontra-se o efeito halo, que se apresenta na seguinte situação:

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

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

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

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

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

#### Comentários

Os principais erros que ocorrem no processo de avaliação podem ser vistos abaixo<sup>20</sup>:

---

<sup>19</sup> (Chiavenato, 2004)

<sup>20</sup> (Ribas & Salim, 2013)

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

**Projeção (subjatividade)**

O avaliador atribui (projeta) ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.

O efeito de halo é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>21</sup>. Assim, a letra E está perfeita.

A letra A está errada, pois indica um problema de recenticidade. Já a letra B estaria associada ao problema da leniência. A letra C, está relacionada com o excesso de rigor.

Já a letra D está ligada ao efeito de tendência central.

**Gabarito: letra E**

**5. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)**

**Dentre os métodos consagrados de avaliação de desempenho mais contemporâneos, tem-se a avaliação 360° ou circular,**

(A) baseada na indicação, pelo avaliador, de aspectos excepcionalmente positivos e negativos do avaliado.

(B) que contempla a autoavaliação como componente necessário do processo avaliatório.

(C) ranqueando os componentes da equipe de acordo com a posição no universo total de avaliados.

(D) que sustenta que a avaliação é um processo falho por natureza, razão pela qual deve ser cotejada com outros referenciais de mercado.

(E) baseada em avaliações externas, realizadas por consultores especializados, com independência em relação aos avaliados e seus superiores.

**Comentários**

No método 360, o trabalho da pessoa é avaliado por todos os membros da organização (e até fora dela) que tem contato com ela. Até o próprio avaliado se avalia. O objetivo é ter uma visão mais completa do trabalho do indivíduo.

**Gabarito: letra B**

**6. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 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**

---

<sup>21</sup> (Marras, 2011)

- 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

A questão trata do método dos incidentes críticos. Este é um método bastante simples e de fácil construção. Para cada cargo são descritas algumas características críticas, ou seja, que levam a um desempenho muito positivo ou muito negativo.

**Gabarito: letra D**

#### 7. (FCC – TRT-RN – TÉCNICO – 2017)

Suponha que determinada entidade integrante da Administração pretenda avaliar o desempenho de seus membros, utilizando metodologia de avaliação de fácil aplicação. Entre as disponíveis, optou por metodologia que contempla o registro de aspectos de comportamento considerados extremos: excepcionalmente positivos ou negativos. Trata-se de método denominado

- (A) Incidentes Críticos.
- (B) Avaliação Bipolar.
- (C) Escolha Forçada.
- (D) Comparação Binária.
- (E) Balanced Scorecard – BSC.

#### Comentários

A questão está tratando do método dos incidentes críticos. Este é um método bastante simples e de fácil construção. Para cada cargo são descritas algumas características críticas, ou seja, que levam a um desempenho excelente ou negativo.

Desta maneira, se estamos avaliando um vendedor, por exemplo, teríamos como aspecto crítico positivo a facilidade de comunicação. Já um aspecto negativo, neste caso, poderia ser a falta de equilíbrio emocional ou a dificuldade de aceitar a rejeição.

Assim sendo, teríamos uma lista de aspectos críticos positivos e negativos. Portanto, o avaliador utilizaria esta lista para avaliar o funcionário de acordo com estes aspectos.

**Gabarito: letra A**

#### 8. (FCC – TRT-RN – TÉCNICO – 2017)

Entre as metodologias consagradas de avaliação de desempenho, existem aquelas executadas a partir de medidas objetivas e, de outro lado, as baseadas em critérios subjetivos, que envolvem a percepção do avaliador. As que contemplam peso relevante no papel do avaliador possuem, como ponto **NEGATIVO**, a possibilidade de distorções, como, por exemplo,

(A) efeito halo, ou tendência à generalização, que ocorre quando o avaliador nivela o julgamento do avaliado ao da média do grupo.

(B) leniência, quando o avaliador apresenta-se muito rigoroso, maximizando os erros do avaliado.

(C) recenticidade, quando o avaliador leva em conta aspectos pessoais, de predileção ou persecutórios, no resultado apresentado.

(D) tendência central, quando o avaliador, por medo de errar ou se comprometer, apresenta resultados sempre medianos e nunca muito bons ou muito ruins em relação aos avaliados.

(E) equidade, quando o avaliador projeta aspectos próprios, ou que apenas ele julga relevantes, na execução das avaliações, levando a distorções que colocam todos os avaliados em um mesmo patamar.

### Comentários

Os principais erros que ocorrem no processo de avaliação podem ser vistos abaixo<sup>22</sup>:

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

<sup>22</sup> (Ribas & Salim, 2013)

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

A letra A está errada, pois o efeito de halo é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>23</sup>. O erro apontado pela alternativa seria o de tendência central.

A letra B está errada também, pois seria o caso do erro por excesso de rigor, não por leniência. A letra C não descreve a Recenticidade (perceber apenas os fatos recentes), mas sim uma falsidade ou favoritismo.

A letra D está mesmo ligada ao efeito de tendência central e está correta. Finalmente, a letra E seria o caso da unilateralidade (e não da equidade).

**Gabarito: letra D**

#### 9. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 2017)

**Apresenta como desvantagem a superficialidade e subjetividade, na avaliação do desempenho, e produz efeito de generalização, se o avaliado recebe bom em um fator,**

---

<sup>23</sup> (Marras, 2011)

**provavelmente, receberá bom em todos os demais fatores. Tais desvantagens são atribuídas ao método de avaliação do desempenho**

- (A) autoavaliação.
- (B) por escalas gráficas.
- (C) escolha forçada.
- (D) 360 graus.
- (E) por objetivos.

### **Comentários**

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

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

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

Entretanto, é um método subjetivo e sujeito ao efeito de generalização (ou “efeito de halo”). O **efeito de halo** é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade<sup>24</sup>.

**Gabarito: letra B**

### **10. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 2017)**

**Entre as diferentes metodologias de avaliação de desempenho consagradas e comumente utilizadas pelas organizações públicas e privadas, destaca-se a Participativa por Objetivos, que tem, entre suas características,**

- (A) o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, com a adequada alocação de recursos para seu atingimento.
- (B) a utilização de um formulário de dupla entrada, medindo o desempenho dos avaliados por meio de fatores previamente definidos e graduados, onde as linhas representam os fatores e as colunas o grau de avaliação.
- (C) o monitoramento de todas as dimensões do comportamento do avaliado, internas e externas à organização.

---

<sup>24</sup> (Marras, 2011)

(D) o recebimento, pelo avaliado, de feedbacks (retornos) não apenas de seus superiores mas também das demais pessoas com as quais se relaciona na organização.

(E) o mapeamento dos pontos fortes e fracos do avaliado e o estabelecimento de um programa global de aprimoramento de suas habilidades.

### Comentários

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

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

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

**Gabarito: letra A**

### 11. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 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

É representativo do método de avaliação de desempenho

- (A) listas de verificação.
- (B) escolha forçada.
- (C) pesquisa de campo.
- (D) incidentes críticos.
- (E) escalas gráficas.

### Comentários



A questão trata do método das escalas gráficas. Este método é bem simples e imagino que muitos de nós já o utilizamos em algum momento de nossas vidas. Desenhamos um quadro com linhas e colunas.

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

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

**Gabarito: letra E**

## 12. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 2017)

**A avaliação 360° é feita de modo**

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

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: letra C**

## 13. (FCC - TRT-11 – ANALISTA – 2017)

**Considere que determinado órgão integrante da Administração pública pretenda implementar uma política de valorização de pessoal baseada na meritocracia, utilizando, como ferramenta, a avaliação de desempenho. Para tanto, pretende privilegiar, entre as**

metodologias disponíveis, a que contemple a auto avaliação e também permita que o avaliado receba feedbacks (retornos) de todas as pessoas com as quais se relaciona. A metodologia mais adequada para o escopo pretendido seria a

- a) APPO – Avaliação Participativa por Objetivos.
- b) Comparação Binária.
- c) Pesquisa de Campo.
- d) Avaliação 360°.
- e) Lista de Verificação.

#### Comentários

O enunciado da questão fala que a avaliação deve ser a que “permita que o avaliado receba feedbacks (retornos) de todas as pessoas com as quais se relaciona”. Portanto, só pode ser a avaliação 360°.

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

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

**Gabarito: letra D**

#### 14. (FCC - TRT-24 - ANALISTA - 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 tenta **reduzir a subjetividade, a generalização e a superficialidade** mostradas no método das escalas gráficas.

São escritas frases descritivas do comportamento possível de um funcionário dentro do contexto do trabalho (exemplo: é pontual, tem espírito de equipe, não recebe bem críticas, etc.) para que o avaliador consiga “visualizar” melhor os aspectos que deve observar em cada indivíduo.

Assim sendo, em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha (por isso o nome: escolha forçada). Portanto, o avaliador vai marcar em cada aspecto uma ou duas características possíveis de cada avaliado, ou ainda a característica que mais se aproxima dele e a que mais se afasta do seu comportamento, de forma que melhor represente seu desempenho<sup>25</sup>.

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

**Gabarito: letra D**

#### 15. (FCC – TRT-19 – ANALISTA – 2014)

**Devido à subjetividade existente em um processo de Avaliação de Desempenho Humano, um dos enganos cometidos pelo avaliador é o efeito halo que julga o avaliado**

- a) conforme as preferências do avaliador, na maioria das vezes, desconsiderando as diferenças demonstradas pelo avaliado.
- b) com base em um único traço de personalidade que, generalizado, leva a uma avaliação positiva ou negativa.
- c) apenas com base no bom senso, sem discernir as informações importantes das irrelevantes.
- d) da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações de desempenho.
- e) considerando apenas os últimos acontecimentos, em detrimento dos anteriores ocorridos ao longo do ciclo de avaliação (12 meses).

#### **Comentários**

O “efeito halo” ocorre quando o avaliador se concentra em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade.

A alternativa que está relacionada com esse desvio de avaliação é a letra B, que diz: “*com base em um único traço de personalidade que, generalizado, leva a uma avaliação positiva ou negativa*”.

**Gabarito: letra B**

#### 16. (FCC – TST – ANALISTA – 2012)

---

<sup>25</sup> (Chiavenato, 2004)

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

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

### Comentários

Esta questão está solicitando a classificação de Marras dos problemas no processo de avaliação. Ele classifica os problemas de acordo com a consciência ou não do avaliador<sup>26</sup>.

Desta maneira, alguns problemas acontecem de forma premeditada e outros ocorrem sem que o avaliador perceba que está viciando o processo de avaliação. Para o autor, os problemas conscientes são: o "efeito de halo" e o efeito tendência central.

Já os problemas que acontecem de forma inconsciente são: o julgamento sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimentos recentes, levar em conta características pessoais extra cargo e a supervalorização das qualidades potenciais.

**Gabarito: letra E**

### 17. (FCC – TRF-5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

**Na abordagem atual, a avaliação de desempenho deve se preocupar mais efetivamente**

- a) em julgar o desempenho do passado de cada funcionário.
- b) importar modelos já implantados em outras organizações.
- c) mapear somente os pontos fracos da organização.
- d) apontar ações para melhorar o desempenho futuro.
- e) auxiliar cada funcionário na progressão da carreira.

### Comentários

O principal objetivo de um sistema de avaliação deve ser o de indicar quais são as áreas da empresa que apresentam problemas e apontar quais são os pontos que devem ser melhorados – é um processo que busca a melhoria da organização como um todo.

---

<sup>26</sup> (Marras, 2011)

A letra A está errada porque a avaliação não deve estar voltada somente para o julgamento do passado de cada funcionário, mas também seu desempenho presente e quais são os pontos que devem ser melhorados.

Já a letra B não apresenta um objetivo do processo de avaliação, pois nem sempre estes modelos serão indicados para a nossa organização.

No caso da letra C, não devemos mapear somente os pontos fracos, mas também os pontos fortes, naturalmente. Já a letra D está correta e é o nosso gabarito.

Finalmente, a letra E apresentam um dos objetivos de um processo avaliativo, mas que não é o foco principal do processo avaliativo.

**Gabarito: letra D**

#### 18. (FCC – MPE-AP – ANALISTA – 2012)

**O sistema em que o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos externos e sem analisar especificamente traços de personalidade, denomina-se método**

- a) comparativo.
- b) de incidentes críticos.
- c) de escalas gráficas.
- d) de escolha forçada.
- e) 360 graus.

#### **Comentários**

Esta questão não apresentou uma dificuldade grande, fora do erro de português. O termo “externos” deveria ter sido escrito como “extremos” para que a frase tivesse o sentido correto.

O método dos incidentes críticos é um método simples que se baseia nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou negativos.

Assim, buscamos avaliar os pontos fortes e fracos dos avaliados, sendo que os aspectos negativos seriam então corrigidos e os fortes realçados. O gabarito é mesmo a letra B, mas considero que muitos candidatos foram prejudicados com o erro da questão e ela deveria ter sido anulada.

**Gabarito: letra B**

#### 19. (FCC – TST - TÉCNICO – 2012)

**Em contraste com as abordagens comparativas de avaliação de desempenho, as abordagens absolutas especificam padrões exatos de medição. Das abordagens absolutas, o método que se utiliza de frases qualitativas e não de informações quantitativas, dificultando assim sua aplicação em decisões de avaliação, denomina-se**

- a) comparação em pares.
- b) incidentes críticos.
- c) classificação ancorada no comportamento.
- d) escala gráfica.
- e) administração por objetivo.

### Comentários

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

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

Abaixo, podemos ver um exemplo:

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

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

**Gabarito: letra B**

### 20. (FCC – TRT-4º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

**Em relação aos critérios para a avaliação da gestão nas organizações públicas, a avaliação deve considerar**

- I. não apenas a atuação de cada colaborador na sua função, mas, também, a realização de metas e objetivos.

II. apenas o desempenho dos indivíduos e não a visão dos outros colaboradores a respeito do trabalho dos demais.

III. apenas a visão dos superiores imediatos para evitar os conflitos entre os subordinados.

IV. não apenas a produtividade do indivíduo dentro da organização, mas, também sua contribuição para o clima organizacional.

V. em primeiro lugar, a satisfação dos cidadãos-consumidores com os serviços e depois o desempenho individual dos funcionários.

**Estão corretas SOMENTE**

a) I e II.

b) II, III e V.

c) I, II, III e IV.

d) I, IV e V.

e) III e IV.

**Comentários**

A primeira afirmativa está correta, pois devemos avaliar não somente o desempenho do funcionário em sua tarefa, mas também se as metas e resultados foram alcançados.

Já a segunda afirmativa está incorreta. Ambos devem ser considerados, pois a percepção dos membros que trabalham com o funcionário avaliado é importante.

Da mesma forma que a segunda frase, a terceira está incorreta. O método 360°, por exemplo, indica que devemos considerar a percepção de todos os diversos membros da empresa ou até mesmo de fora da empresa para que possamos ter uma visão mais balanceada e completa do desempenho do funcionário.

A quarta frase está certa. Não adianta o funcionário ser eficiente no trabalho se ele transforma o clima na empresa em um "inferno", desmotivando os demais trabalhadores.

Finalmente, a última frase está certa também. O principal é sabermos se o desempenho dos funcionários está satisfazendo os clientes da empresa e, naturalmente, ajudando esta a atingir seus resultados esperados.

**Gabarito: letra D**

**21. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)**

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

a) pesquisa de campo.

b) 360°.

- c) escolha forçada.
- d) escolha dirigida.
- e) escala gráfica.

#### Comentários

Esta questão não apresenta muita dificuldade, pois a banca logo descreveu o método como o mais completo dos métodos. Além disso, descreveu o processo como se caracterizando pela participação do gerente e de um membro do órgão de RH da empresa, eliminando assim o método 360°.

Com isso, o único método que “encaixa” na descrição seria mesmo o método da pesquisa de campo. Este é um método mais completo de avaliação, e evidencia a função de staff da equipe de RH da empresa (que funciona como uma consultoria interna, ajudando aos gerentes no processo de avaliação), enquanto o gerente tem a responsabilidade de linha de avaliar os seus funcionários.

**Gabarito: letra A**

#### 22. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

**Método de avaliação de desempenho que possui enfoque sob os pontos fortes ou fracos do avaliado e em que são avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade é denominado**

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

#### Comentários

O método de avaliação conhecido como dos incidentes críticos é um método que se baseia nas características extremas dos avaliados que representam desempenhos altamente positivos ou negativos.

Neste método, buscamos avaliar os pontos fortes e fracos dos avaliados, sendo que os aspectos negativos seriam então corrigidos e os fortes realçados.

**Gabarito: letra D**

#### 23. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

**Avaliar o desempenho por meio do método de 360º graus implica a seguinte condição:**



- a) todos os envolvidos no processo de avaliação devem apresentar elevado grau de maturidade emocional para que possam de forma efetiva contribuir no processo de feedback para com a população que será alvo deste processo de avaliação.
- b) os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho, tanto agentes internos, quanto externos (stakeholders).
- c) os colaboradores alvo deste processo de avaliação de desempenho devem demonstrar compreensão sobre todos os fatores de desempenho que serão avaliados.
- d) os avaliadores devem passar por um processo de treinamento que os habilitará a compreender como avaliar as competências que serão alvo do processo de avaliação.
- e) a prática do consenso em colegiado entre stakeholders e demais envolvidos, para que possam juntos oferecer feedback ao avaliado com dados e fatos e de maneira justa.

### Comentários

A letra A está errada, pois não podemos exigir maturidade emocional de todos os membros que estão em contato com o funcionário. Já a letra B está correta e é o nosso gabarito. Ambos os membros internos e externos devem participar do processo de avaliação.

Já a letra C está errada, do mesmo modo que a primeira alternativa. Como até mesmo os clientes participarão do processo, não podemos exigir que eles tenham compreensão de todos os aspectos que serão avaliados. Pelo mesmo motivo, a letra D também está incorreta.

Finalmente, a letra E está errada, pois não é necessário o consenso entre os avaliadores, até mesmo porque estarão muitas vezes avaliando aspectos diferentes do avaliado.

### Gabarito: letra B

#### 24. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

O método de avaliação de desempenho que consiste em quatro etapas: entrevista inicial para avaliar o desempenho e os fatores que afetaram positiva ou negativamente o resultado final; entrevista de análise complementar para obter novas informações pertinentes; planejamento das providências necessárias e acompanhamento posterior dos resultados; é denominado

- (A) escalas gráficas.
- (B) pesquisa de campo.
- (C) listas de verificação.
- (D) escolha forçada.
- (E) método dos incidentes críticos.

### Comentários

O método que atravessa estas fases descritas na questão, como vimos em nossa aula, é o da pesquisa de campo. Este método se utiliza da ajuda de especialistas em Recursos Humanos, que trabalham em conjunto com o gerente na avaliação e no planejamento das ações futuras.

**Gabarito: letra B**

**25. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

**A avaliação 360 graus baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer feedback sobre as competências de uma pessoa. O desempenho é avaliado de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado, em número ideal de**

(A) doze pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

(B) quatro pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

(C) três pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

(D) dez pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

(E) seis pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

**Comentários**

Esta questão foi alvo de inúmeras reclamações na época da prova. A FCC quis “inventar” um número ideal de pessoas que deveriam participar do processo de avaliação 360°. Entretanto, não existe na literatura dos principais autores desta área um número específico considerado o ideal.

A FCC tinha considerado o número de seis pessoas. Assim sendo, o gabarito provisório tinha sido a letra E. Felizmente, posteriormente a banca anulou esta questão.

**Gabarito: Anulada**

**26. (FGV – TJ-SC – ENFERMEIRO – 2018)**

**O gestor de uma determinada organização decidiu testar um novo método de avaliação de desempenho, que consistia basicamente em todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, serem simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados.**

**Esse método é denominado:**

- a) autoavaliação;
- b) avaliação 360°;
- c) avaliação por resultados;
- d) avaliação por objetivos;
- e) avaliação pelo superior hierárquico.

#### Comentários

A questão trata da avaliação 360°, em que cada funcionário avalia a todos os colegas, subordinados e chefes e é avaliado por todos também. Alguns autores chamam essa avaliação de avaliação circular.

**Gabarito: letra B**

#### 27. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Os processos de avaliação de desempenho humano são sujeitos a distorções que podem impedir que eles atinjam a eficácia pretendida. Um dos problemas mais comuns ocorre quando a avaliação do funcionário em determinado item influencia sua avaliação nos demais – ou seja, se o avaliado recebe do avaliador “bom” em determinado item da avaliação, recebe “bom” nos demais itens.

Essa distorção é conhecida como:

- (A) efeito halo;
- (B) tendência central;
- (C) padronização de resultados;
- (D) efeito de proximidade;
- (E) pressão inflacionista.

#### Comentários

A questão trata dos problemas da avaliação e o caso seria mesmo o de “efeito halo”, que é a tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. O avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos.

**Gabarito: letra A**

#### 28. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

A gerente de recursos humanos de uma fábrica de médio porte quer implantar um método de avaliação de desempenho para o pessoal da área operacional (“chão de fábrica”). A gerente quer um método que seja de fácil utilização, permita comparar os resultados dos funcionários e possibilite fácil retroação de dados aos avaliados.

Tendo isso em vista, um método adequado seria:

- (A) escolha forçada.
- (B) administração participativa por objetivos.
- (C) incidentes críticos.
- (D) pesquisa de campo.
- (E) escalas gráficas.

### Comentários

O método mais simples e de fácil aplicação e comparação é mesmo o de escalas gráficas. Este método é bem simples e imagino que muitos de nós já o utilizamos em algum momento de nossas vidas. Desenhamos um quadro com linhas e colunas.

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

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

**Gabarito: letra E**

### 29. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)

Em uma empresa de médio porte, a avaliação de desempenho envolve os gerentes de linha e um especialista em avaliação, da área de RH. São realizadas entrevistas entre o especialista e os gerentes de linha para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos funcionários. A partir das entrevistas com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado que servirá de base para o planejamento das ações e acompanhamento de resultados relativos à avaliação de desempenho. O método de avaliação de desempenho utilizado na empresa é conhecido como:

- A) Incidentes Críticos.
- B) Escolha Forçada.
- C) Pesquisa de campo.
- D) Escala gráfica.
- E) Avaliação por objetivos.

### Comentários

A questão trata do método da pesquisa de campo. Neste método, a equipe de RH entrevista o gerente no seu ambiente de trabalho (por isso o nome de pesquisa de campo) e em conjunto com este avalia o desempenho dos funcionários.

**Gabarito: letra C**

30. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)

Na empresa Alfa, a avaliação de desempenho é feita conjuntamente pela área de recursos humanos e pelas áreas funcionais. Os especialistas da área de recursos humanos reúnem-se com os gerentes de linha para entrevistá-los e assim, em conjunto, avaliam o desempenho dos empregados – bem como planejam as ações futuras para melhoria do desempenho. O método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa Alfa é do tipo:

- A) Pesquisa de campo.
- B) Avaliação participativa por objetivos.
- C) Avaliação 360 graus.
- D) Escolha Forçada.
- E) Incidentes Críticos.

**Comentários**

O método de avaliação em que o staff de RH se reúne com o gerente de linha e esses vão a campo avaliar os funcionários é o da pesquisa de campo. Este é um método completo de avaliação, em que a equipe de RH trabalha como consultoria interna, ajudando aos gerentes no processo de avaliação.

**Gabarito: letra A**

## LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

### 1. (FCC – AFAP – ASSISTENTE - 2019)

Considere que tenha sido efetuada a avaliação de desempenho de determinada equipe da AFAP, procedida por um avaliador independente contratado para essa finalidade. Ocorre que, entregues os resultados, constatou-se que, em relação a alguns avaliados, o resultado apresentado mostrou-se distorcido em função da generalização de um aspecto negativo observado pelo avaliador para todos os demais aspectos avaliados. Tal circunstância

- a) decorre da falta de comprometimento dos próprios avaliados, ensejando um efeito conhecido como “tendência central”.
- b) é típica de avaliações realizadas por agentes externos à organização, denominada “viés de baixa”.
- c) corresponde a um efeito conhecido como “receptividade”, decorrente da falta de preparo técnico do avaliador.
- d) significa que a avaliação foi contaminada por fatores externos, em um efeito denominado “leniência”.
- e) configura um vício de avaliação comumente apontado pela literatura, denominado “efeito Horn”

### 2. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

A avaliação de desempenho pode ensejar, a depender do preparo e comprometimento do avaliador, determinados vícios ou distorções. Alguns, pela sua recorrência, costumam ser apontados pela literatura, entre os quais a “recenticidade”, que ocorre quando o avaliador

- (A) generaliza aspectos específicos do avaliado para o conceito global aplicado na avaliação.
- (B) se atém apenas a fatos e circunstâncias de ocorrência em data mais próxima à avaliação.
- (C) apresenta viés negativo em sua avaliação em função de desavenças ou antipatia em relação ao avaliado.
- (D) não se compromete com a avaliação, apresentando resultados inconsistentes.
- (E) teme se indispor com os avaliados e nivela as avaliações de todos de acordo com um diferencial padrão.

### 3. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

Suponha que uma sociedade de economia mista tenha implementado, por recomendação de consultores especializados, avaliação de desempenho de seus empregados utilizando a metodologia denominada Escolha Forçada, o que significa que

- (A) o avaliador deverá apresentar o ranking dos avaliados em ordem decrescente de acordo com a pontuação obtida na avaliação, indicando, obrigatoriamente, os 10% piores avaliados.
- (B) serão utilizados blocos de afirmações, devendo o avaliador escolher, dentro de cada bloco, a afirmação que melhor se aplica ao desempenho do avaliado.
- (C) a avaliação será utilizada exclusivamente para efeito de desligamento dos empregados que não atingirem a pontuação requerida, a qual é fixada com base na média dos pontos dos 50% melhores avaliados.
- (D) serão realizadas entrevistas individuais com os avaliados e com seus superiores diretos, nas quais serão aplicados testes envolvendo situações hipotéticas com obrigatoriedade de escolha de uma das alternativas apresentadas.
- (E) a avaliação será utilizada apenas para fins de promoção ou evolução funcional dos avaliados, com a escolha para as posições disponíveis daqueles que se destacarem no processo avaliatório.

#### 4. (FCC – DPE/AM – ANALISTA – 2018)

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

Entre os vícios identificados, encontra-se o efeito halo, que se apresenta na seguinte situação:

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

#### 5. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

**Dentre os métodos consagrados de avaliação de desempenho mais contemporâneos, tem-se a avaliação 360° ou circular,**

- (A) baseada na indicação, pelo avaliador, de aspectos excepcionalmente positivos e negativos do avaliado.
- (B) que contempla a autoavaliação como componente necessário do processo avaliatório.
- (C) ranqueando os componentes da equipe de acordo com a posição no universo total de avaliados.
- (D) que sustenta que a avaliação é um processo falho por natureza, razão pela qual deve ser cotejada com outros referenciais de mercado.
- (E) baseada em avaliações externas, realizadas por consultores especializados, com independência em relação aos avaliados e seus superiores.

#### **6. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 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.

#### **7. (FCC – TRT-RN – TÉCNICO – 2017)**

**Suponha que determinada entidade integrante da Administração pretenda avaliar o desempenho de seus membros, utilizando metodologia de avaliação de fácil aplicação. Entre as disponíveis, optou por metodologia que contempla o registro de aspectos de comportamento considerados extremos: excepcionalmente positivos ou negativos. Trata-se de método denominado**

- (A) Incidentes Críticos.
- (B) Avaliação Bipolar.
- (C) Escolha Forçada.
- (D) Comparação Binária.
- (E) Balanced Scorecard – BSC.



**8. (FCC – TRT-RN – TÉCNICO – 2017)**

Entre as metodologias consagradas de avaliação de desempenho, existem aquelas executadas a partir de medidas objetivas e, de outro lado, as baseadas em critérios subjetivos, que envolvem a percepção do avaliador. As que contemplam peso relevante no papel do avaliador possuem, como ponto NEGATIVO, a possibilidade de distorções, como, por exemplo,

- (A) efeito halo, ou tendência à generalização, que ocorre quando o avaliador nivela o julgamento do avaliado ao da média do grupo.
- (B) leniência, quando o avaliador apresenta-se muito rigoroso, maximizando os erros do avaliado.
- (C) recenticidade, quando o avaliador leva em conta aspectos pessoais, de predileção ou persecutórios, no resultado apresentado.
- (D) tendência central, quando o avaliador, por medo de errar ou se comprometer, apresenta resultados sempre medianos e nunca muito bons ou muito ruins em relação aos avaliados.
- (E) equidade, quando o avaliador projeta aspectos próprios, ou que apenas ele julga relevantes, na execução das avaliações, levando a distorções que colocam todos os avaliados em um mesmo patamar.

**9. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 2017)**

Apresenta como desvantagem a superficialidade e subjetividade, na avaliação do desempenho, e produz efeito de generalização, se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente, receberá bom em todos os demais fatores. Tais desvantagens são atribuídas ao método de avaliação do desempenho

- (A) autoavaliação.
- (B) por escalas gráficas.
- (C) escolha forçada.
- (D) 360 graus.
- (E) por objetivos.

**10. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 2017)**

Entre as diferentes metodologias de avaliação de desempenho consagradas e comumente utilizadas pelas organizações públicas e privadas, destaca-se a Participativa por Objetivos, que tem, entre suas características,

- (A) o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, com a adequada alocação de recursos para seu atingimento.
- (B) a utilização de um formulário de dupla entrada, medindo o desempenho dos avaliados por meio de fatores previamente definidos e graduados, onde as linhas representam os fatores e as colunas o grau de avaliação.

(C) o monitoramento de todas as dimensões do comportamento do avaliado, internas e externas à organização.

(D) o recebimento, pelo avaliado, de feedbacks (retornos) não apenas de seus superiores mas também das demais pessoas com as quais se relaciona na organização.

(E) o mapeamento dos pontos fortes e fracos do avaliado e o estabelecimento de um programa global de aprimoramento de suas habilidades.

#### 11. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 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

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.

#### 12. (FCC – TRF-5 – TÉCNICO – 2017)

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.

**13. (FCC - TRT-11 – ANALISTA – 2017)**

Considere que determinado órgão integrante da Administração pública pretenda implementar uma política de valorização de pessoal baseada na meritocracia, utilizando, como ferramenta, a avaliação de desempenho. Para tanto, pretende privilegiar, entre as metodologias disponíveis, a que contemple a auto avaliação e também permita que o avaliado receba feedbacks (retornos) de todas as pessoas com as quais se relaciona. A metodologia mais adequada para o escopo pretendido seria a

- a) APPO – Avaliação Participativa por Objetivos.
- b) Comparação Binária.
- c) Pesquisa de Campo.
- d) Avaliação 360º.
- e) Lista de Verificação.

**14. (FCC - TRT-24 - ANALISTA - 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.

**15. (FCC – TRT-19 – ANALISTA – 2014)**

Devido à subjetividade existente em um processo de Avaliação de Desempenho Humano, um dos enganos cometidos pelo avaliador é o efeito halo que julga o avaliado

- a) conforme as preferências do avaliador, na maioria das vezes, desconsiderando as diferenças demonstradas pelo avaliado.
- b) com base em um único traço de personalidade que, generalizado, leva a uma avaliação positiva ou negativa.

- c) apenas com base no bom senso, sem discernir as informações importantes das irrelevantes.
- d) da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações de desempenho.
- e) considerando apenas os últimos acontecimentos, em detrimento dos anteriores ocorridos ao longo do ciclo de avaliação (12 meses).

#### 16. (FCC – TST – ANALISTA – 2012)

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

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

#### 17. (FCC – TRF-5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Na abordagem atual, a avaliação de desempenho deve se preocupar mais efetivamente

- a) em julgar o desempenho do passado de cada funcionário.
- b) importar modelos já implantados em outras organizações.
- c) mapear somente os pontos fracos da organização.
- d) apontar ações para melhorar o desempenho futuro.
- e) auxiliar cada funcionário na progressão da carreira.

#### 18. (FCC – MPE-AP – ANALISTA – 2012)

O sistema em que o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos externos e sem analisar especificamente traços de personalidade, denomina-se método

- a) comparativo.
- b) de incidentes críticos.
- c) de escalas gráficas.

- d) de escolha forçada.
- e) 360 graus.

**19. (FCC – TST - TÉCNICO – 2012)**

Em contraste com as abordagens comparativas de avaliação de desempenho, as abordagens absolutas especificam padrões exatos de medição. Das abordagens absolutas, o método que se utiliza de frases qualitativas e não de informações quantitativas, dificultando assim sua aplicação em decisões de avaliação, denomina-se

- a) comparação em pares.
- b) incidentes críticos.
- c) classificação ancorada no comportamento.
- d) escala gráfica.
- e) administração por objetivo.

**20. (FCC – TRT-4º REGIÃO – ANALISTA – 2011)**

Em relação aos critérios para a avaliação da gestão nas organizações públicas, a avaliação deve considerar

- I. não apenas a atuação de cada colaborador na sua função, mas, também, a realização de metas e objetivos.
- II. apenas o desempenho dos indivíduos e não a visão dos outros colaboradores a respeito do trabalho dos demais.
- III. apenas a visão dos superiores imediatos para evitar os conflitos entre os subordinados.
- IV. não apenas a produtividade do indivíduo dentro da organização, mas, também sua contribuição para o clima organizacional.
- V. em primeiro lugar, a satisfação dos cidadãos-consumidores com os serviços e depois o desempenho individual dos funcionários.

**Estão corretas SOMENTE**

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

**21. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)**

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.

## 22. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

O método de avaliação de desempenho que possui enfoque sob os pontos fortes ou fracos do avaliado e em que são avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade é denominado

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

## 23. (FCC – TRT-23º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

**Avaliar o desempenho por meio do método de 360º graus implica a seguinte condição:**

- a) todos os envolvidos no processo de avaliação devem apresentar elevado grau de maturidade emocional para que possam de forma efetiva contribuir no processo de feedback para com a população que será alvo deste processo de avaliação.
- b) os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho, tanto agentes internos, quanto externos (stakeholders).
- c) os colaboradores alvo deste processo de avaliação de desempenho devem demonstrar compreensão sobre todos os fatores de desempenho que serão avaliados.
- d) os avaliadores devem passar por um processo de treinamento que os habilitará a compreender como avaliar as competências que serão alvo do processo de avaliação.
- e) a prática do consenso em colegiado entre stakeholders e demais envolvidos, para que possam juntos oferecer feedback ao avaliado com dados e fatos e de maneira justa.

**24. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

O método de avaliação de desempenho que consiste em quatro etapas: entrevista inicial para avaliar o desempenho e os fatores que afetaram positiva ou negativamente o resultado final; entrevista de análise complementar para obter novas informações pertinentes; planejamento das providências necessárias e acompanhamento posterior dos resultados; é denominado

- (A) escalas gráficas.
- (B) pesquisa de campo.
- (C) listas de verificação.
- (D) escolha forçada.
- (E) método dos incidentes críticos.

**25. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)**

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer feedback sobre as competências de uma pessoa. O desempenho é avaliado de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado, em número ideal de

- (A) doze pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.
- (B) quatro pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.
- (C) três pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.
- (D) dez pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.
- (E) seis pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

**26. (FGV – TJ-SC – ENFERMEIRO – 2018)**

O gestor de uma determinada organização decidiu testar um novo método de avaliação de desempenho, que consistia basicamente em todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, serem simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados.

Esse método é denominado:

- a) autoavaliação;
- b) avaliação 360°;
- c) avaliação por resultados;
- d) avaliação por objetivos;
- e) avaliação pelo superior hierárquico.

**27. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

Os processos de avaliação de desempenho humano são sujeitos a distorções que podem impedir que eles atinjam a eficácia pretendida. Um dos problemas mais comuns ocorre quando a avaliação do funcionário em determinado item influencia sua avaliação nos demais – ou seja, se o avaliado recebe do avaliador “bom” em determinado item da avaliação, recebe “bom” nos demais itens.

Essa distorção é conhecida como:

- (A) efeito halo;
- (B) tendência central;
- (C) padronização de resultados;
- (D) efeito de proximidade;
- (E) pressão inflacionista.

**28. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

A gerente de recursos humanos de uma fábrica de médio porte quer implantar um método de avaliação de desempenho para o pessoal da área operacional (“chão de fábrica”). A gerente quer um método que seja de fácil utilização, permita comparar os resultados dos funcionários e possibilite fácil retroação de dados aos avaliados.

Tendo isso em vista, um método adequado seria:

- (A) escolha forçada.
- (B) administração participativa por objetivos.
- (C) incidentes críticos.
- (D) pesquisa de campo.
- (E) escalas gráficas.

**29. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)**

Em uma empresa de médio porte, a avaliação de desempenho envolve os gerentes de linha e um especialista em avaliação, da área de RH. São realizadas entrevistas entre o especialista e os gerentes de linha para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos funcionários. A partir das entrevistas com cada gerente, o especialista preenche um



formulário para cada funcionário avaliado que servirá de base para o planejamento das ações e acompanhamento de resultados relativos à avaliação de desempenho. O método de avaliação de desempenho utilizado na empresa é conhecido como:

- A) Incidentes Críticos.
- B) Escolha Forçada.
- C) Pesquisa de campo.
- D) Escala gráfica.
- E) Avaliação por objetivos.

**30. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)**

Na empresa Alfa, a avaliação de desempenho é feita conjuntamente pela área de recursos humanos e pelas áreas funcionais. Os especialistas da área de recursos humanos reúnem-se com os gerentes de linha para entrevistá-los e assim, em conjunto, avaliam o desempenho dos empregados – bem como planejam as ações futuras para melhoria do desempenho. O método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa Alfa é do tipo:

- A) Pesquisa de campo.
- B) Avaliação participativa por objetivos.
- C) Avaliação 360 graus.
- D) Escolha Forçada.
- E) Incidentes Críticos.

## GABARITO

GABARITO



1. E
2. B
3. B
4. E
5. B
6. D
7. A
8. D
9. B
10. A

11. E
12. C
13. D
14. D
15. B
16. E
17. D
18. B
19. B
20. D

21. A
22. D
23. B
24. B
25. X
26. B
27. A
28. E
29. C
30. A

## BIBLIOGRAFIA

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

Christopher, M. (2011). *Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.

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

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

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

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

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



rodrigorenno99@hotmail.com



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



<http://twitter.com/rrenno99>



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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

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

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

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.