

## **Aula 00**

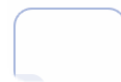
*Polícia Federal (Agente Administrativo)  
Passo Estratégico de Gestão de Pessoas  
- Prof Abraão Pereira*

Autor:  
**Abraão Pereira**

07 de Janeiro de 2025

## GESTÃO DE PESSOAS. DESEMPENHO.

<b>Apresentação.....</b>	<b>2</b>
<b>O que é o Passo Estratégico?.....</b>	<b>3</b>
<b>Considerações Iniciais .....</b>	<b>4</b>
<b>Análise Estatística .....</b>	<b>5</b>
<i>Análise geral .....</i>	<i>5</i>
<i>O que é mais cobrado dentro do assunto? .....</i>	<i>6</i>
<b>Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....</b>	<b>7</b>
<b>Aposta estratégica.....</b>	<b>19</b>
<b>Questões estratégicas .....</b>	<b>20</b>
<b>Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....</b>	<b>28</b>
<i>Perguntas .....</i>	<i>28</i>
<i>Perguntas com respostas.....</i>	<i>30</i>
<b>Lista de Questões Estratégicas Sem Comentários .....</b>	<b>34</b>
<i>Gabarito.....</i>	<i>38</i>



# APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor **Abraão Pereira**.

Ocupo o cargo de **Auditor Fiscal da Receita Estadual de São Paulo (ICMS-SP)** e sou professor do Estratégia Concursos. Fui aprovado também para Analista Tributário da Receita Federal e Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Minha experiência vem dos meus estudos para concurso e, principalmente, do meu ofício como **Auditor Fiscal da Receita Estadual**. Trabalhei por alguns anos na Consultoria Tributária da SEFAZ-SP, onde pude estudar a fundo a legislação dos tributos e outras temáticas relacionadas a empresas, e, atualmente, trabalho com a fiscalização direta de tributos.

Já no Estratégia, trabalho como professor do Passo Estratégico, ministrando matérias relacionadas à Legislação Tributária e Administração, e no projeto das Trilhas Estratégicas.

**Vamos falar um pouco sobre estratégia de estudo:**

Um edital para um concurso de grande visibilidade, como é o caso da Polícia Federal, costuma ser imenso, então qualquer assunto pode ser cobrado.

Só que isso também tem uma vantagem! Analisando pelo lado inverso, se o conteúdo é extenso, então nem tudo será cobrado.

Assim, além de estudar de forma a adquirir a compreensão do assunto, para conseguir realizar uma boa prova, é indispensável que o aluno:

1. Conheça a fundo a sua banca organizadora;
2. Domine os pontos da matéria que foram mais cobrados nas últimas provas.

Podemos dizer que esse material nasceu da necessidade o de cumprimento, com excelência, desses dois quesitos trazidos.

Com isso, toda metodologia do nosso curso foi montada para que o aluno compreenda da melhor maneira possível a matéria e decore os pontos mais cobrados em provas similares, através, sempre, da visão de sua banca organizadora.



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Iniciaremos o estudo da Gestão de Pessoas. Nosso curso é composto das seguintes aulas:

AULA	CONTEÚDO
Aula 0	Gestão de Pessoas. Desempenho.
Aula 1	Simulado 01
Aula 2	Liderança. Motivação. Cultura e Clima Organizacional.
Aula 3	Simulado 02
Aula 4	Simulado Final

Como é de praxe na didática do nosso curso, tentaremos trazer o conteúdo de forma bem objetiva e direta, elaborando esquemas, quando possível, de forma a facilitar a revisão e memorização.

Teremos questões de concursos anteriores, assim como nosso questionário de revisão.

Na aula de hoje traremos os seguintes tópicos:

- **Gestão de Pessoas.**
- **Desempenho.**

É muito importante que você domine tanto os conceitos, quanto a sua aplicabilidade.

Vamos começar!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

### Análise geral

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em provas da CEBRASPE
Gestão de Pessoas	31,13%
Desempenho	20,70%
Liderança	18,32%
Motivação	15,20%
Cultura e Clima Organizacional	14,65%



## O que é mais cobrado dentro do assunto?

Assim, considerando os tópicos que compõem essa aula possuímos a seguinte distribuição percentual, em ordem decrescente de cobrança.

Tópico	Grau de incidência em provas da CEBRASPE
Gestão de Pessoas	60,07%
Desempenho	39,93%



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

Para revisar e ficar preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

### Gestão de Pessoas

De início, lembre-se **Gestão de Pessoas** é o conjunto de políticas, práticas e estratégias que busca conciliar as expectativas das organizações e dos indivíduos, promovendo cooperação para atingir objetivos organizacionais e pessoais.

Ela atua como uma área estratégica, tratando as pessoas como diferencial competitivo essencial. Em um mundo globalizado, onde o capital humano é a principal vantagem, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial na construção de talentos e na gestão do capital intelectual.

A evolução da Gestão de Pessoas passou por várias fases:

#### 1. Administração Científica:

- Iniciada com Taylor, focava na eficiência do trabalho.
- Trabalhadores eram vistos como peças de uma máquina.

#### 2. Teoria Clássica:

- Fayol introduziu o foco na estrutura organizacional.
- Ênfase em princípios como autoridade e disciplina.

#### 3. Escola das Relações Humanas:

- Surge a preocupação com fatores psicológicos e sociais.
- Conceitos como liderança e motivação tornam-se centrais.

#### 4. Relações Industriais:

- Pós-Segunda Guerra, o foco era em benefícios e condições de trabalho.
- Departamentos de Pessoal se tornam Departamentos de Relações Industriais.

#### 5. Administração de Recursos Humanos (ARH):

- Década de 1960, as pessoas passam a ser vistas como recursos valiosos.
- Introdução de práticas como recrutamento e treinamento.





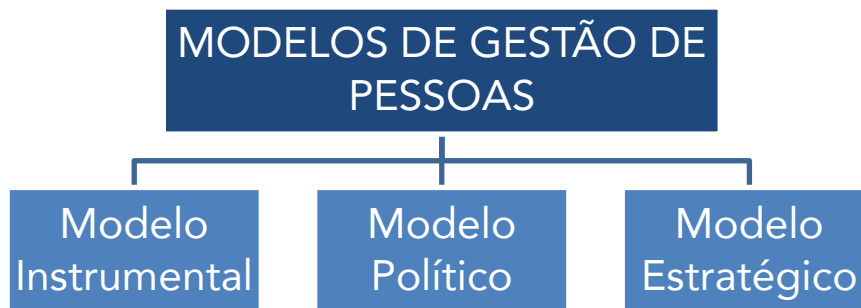
## 6. Gestão Estratégica de Pessoas:

- Surge com a globalização, integrando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.
- Pessoas são vistas como colaboradores estratégicos, essenciais para a inovação e o sucesso organizacional.

Em seguida, observe que **Administração de Recursos Humanos (ARH)** é um termo tradicional que trata os trabalhadores como recursos, focando na administração burocrática de processos como recrutamento, remuneração e avaliação.

Já a **Gestão de Pessoas (GP)** vê os colaboradores como parceiros estratégicos, com foco no desenvolvimento de competências, inovação e alinhamento aos objetivos organizacionais.

Existem **três modelos** principais:



Entenda cada um deles:

**Modelo Instrumental (Funcionalista):** Baseia-se na eficiência técnica e racionalidade. O foco está na convergência entre desempenho individual e metas organizacionais.

**Modelo Político:** Valoriza os conflitos como parte do processo decisório. Gestores atuam como mediadores para equilibrar interesses individuais e organizacionais.

**Modelo Estratégico:** Surgiu com a globalização e foca na integração da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, valorizando inovação e competitividade.

Memorize que os **processos de Gestão de Pessoas**, conforme **Chiavenato**, compreendem um conjunto de práticas integradas que visam atrair, desenvolver, manter e monitorar talentos dentro das organizações. Esses processos são interdependentes e formam a base para a gestão estratégica de pessoas:



**1. Agregar Pessoas (Provisão):** Foco em atrair e selecionar talentos para a organização.

- **Recrutamento:** Identificação e atração de candidatos qualificados.
- **Seleção:** Escolha do candidato mais adequado para o cargo, utilizando métodos como entrevistas, testes e dinâmicas.

**2. Aplicar Pessoas:** Relaciona-se à inserção dos colaboradores em suas funções e ao acompanhamento de suas atividades.

- **Desenho de cargos:** Definição das tarefas, responsabilidades e habilidades exigidas.
- **Avaliação de desempenho:** Monitora o desempenho dos funcionários, comparando-o com os objetivos organizacionais.

**3. Recompensar Pessoas:** Busca motivar os colaboradores através de compensações financeiras e não financeiras.

- **Remuneração:** Salários e incentivos monetários.
- **Benefícios:** Planos de saúde, previdência, bonificações e outros complementos.
- **Reconhecimento:** Práticas de valorização, como promoções e prêmios.

**4. Desenvolver Pessoas:** Focado no crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

- **Treinamento:** Capacitação para melhorar habilidades específicas.
- **Desenvolvimento:** Preparação para futuros desafios e crescimento de carreira, envolvendo coaching e mentoring.

**5. Manter Pessoas:** Promove um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, assegurando a retenção de talentos.

- **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** Bem-estar físico, mental e emocional no ambiente de trabalho.
- **Relações trabalhistas e disciplinares:** Gestão de conflitos e cumprimento das normas internas.

**6. Monitorar Pessoas:** Envolve o controle e avaliação contínua dos resultados obtidos nos processos de gestão de pessoas.

- **Indicadores de desempenho:** Ferramentas para medir produtividade, satisfação e outros resultados.
- **Feedback contínuo:** Ajustes nas políticas e práticas com base nos dados obtidos.



Observe que a gestão de pessoas combina **responsabilidade de linha** e **função de staff**. Enquanto o **Gestor de Linha** (líder imediato) cuida das tarefas operacionais relacionadas aos subordinados, como decisões de contratação e avaliação de desempenho, o **órgão de Recursos Humanos** (função de staff) presta suporte e assessoria.

Os **objetivos** centrais da gestão de pessoas podem ser agrupados em quatro categorias principais:

1. **Objetivo Societário:** Responsabilidade social e ética organizacional.
2. **Objetivo Organizacional:** Atingir metas organizacionais por meio da gestão eficiente de talentos.
3. **Objetivo Funcional:** Manter a contribuição da gestão de pessoas em um nível que suporte as metas organizacionais.
4. **Objetivo Pessoal:** Auxiliar os empregados a alcançar seus objetivos pessoais, aumentando o engajamento e a retenção.

Já a **flexibilidade organizacional** é crucial para responder rapidamente às mudanças do mercado. O modelo proposto por **Atkinson** identifica quatro tipos:

1. **Flexibilidade Numérica:** Ajustes no número de funcionários por meio de contratos temporários ou demissões.
2. **Flexibilidade Funcional:** Redirecionamento de tarefas e funções conforme necessário.
3. **Flexibilidade de Horário:** Trabalho em meio período, turnos flexíveis e horas extras.
4. **Flexibilidade Salarial:** Ajustes nos níveis de remuneração com base na demanda e desempenho

Memorize que a gestão de pessoas exige **integração com a estratégia organizacional**. A atuação ocorre em três níveis:

- **Estratégico:** Foca no longo prazo, define objetivos e estratégias organizacionais.
- **Tático:** Traduz as decisões estratégicas em planos para departamentos.
- **Operacional:** Implementa ações práticas diárias.

Lembre-se que teoria do **Equilíbrio Organizacional** propõe uma **troca entre as contribuições dos participantes (trabalho, dedicação) e os incentivos da organização (salários, benefícios)**. O equilíbrio ocorre quando ambos estão satisfeitos, garantindo a sustentabilidade organizacional.

Já a **gestão de pessoas no setor público** enfrenta desafios como rigidez legal e limitações orçamentárias. Tendências incluem:

- **Gestão por competências.**



- Capacitação continuada.
- Avaliação de desempenho baseada em competências

Quando tratamos da **terceirização** lembre-se que ela foca em atividades-meio, liberando a organização para concentrar-se na atividade-fim. É fundamental que tanto a empresa contratada quanto a contratante gerenciem adequadamente o pessoal terceirizado para evitar desmotivação e baixa produtividade. Práticas sugeridas:

- Reconhecimento.
- Treinamento.
- Avaliação periódica

Por fim, observe que a **Auditoria de Recursos Humanos** visa avaliar a eficiência das práticas de gestão de pessoas. Os indicadores utilizados incluem:

- Custo por funcionário.
- Tempo médio de preenchimento de vagas.
- Resultados de treinamento.

Além de identificar áreas de melhoria, a auditoria apoia decisões estratégicas e assegura que as práticas de RH estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

## Gestão do Desempenho

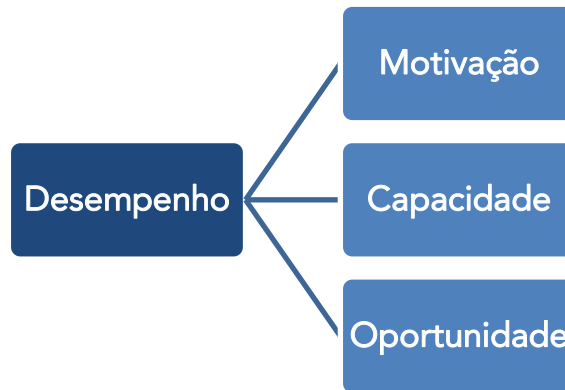
De início, lembre-se da **definição** de desempenho:

**Desempenho** pode ser entendido como o conjunto de **esforços, habilidades e comportamentos** que levam a resultados desejados em determinado contexto

Ele depende da interação de três fatores principais:

1. **Motivação:** O desejo ou vontade de realizar uma tarefa.
2. **Capacidade:** As habilidades, conhecimentos e inteligência necessários para desempenhar o trabalho.
3. **Oportunidade:** O ambiente ou contexto favorável que permita a aplicação da motivação e das capacidades





O desempenho é visto sob perspectivas diferentes entre os autores:

- **Chiavenato**: Desempenho é contingencial, ou seja, depende de fatores variados (liderança, tarefa, motivação).
- **Marras**: Desempenho humano é cumprir uma missão ou meta, dependendo de:
  - "Querer fazer" (motivação).
  - "Saber fazer" (conhecimento e experiência).

Lembre-se ainda que a relação entre motivação e desempenho não é automática, embora estejam intimamente ligados. A motivação é essencial, mas outros elementos também influenciam como ela se traduz em resultados efetivos no ambiente de trabalho.

**Fatores que influenciam essa relação:**

1. **Sistema de Incentivos**: As políticas organizacionais de premiação ou sanção moldam o comportamento dos colaboradores. Recompensas bem estruturadas estimulam a produtividade, enquanto punições mal aplicadas podem gerar efeitos contrários.
2. **Liderança Organizacional**: O estilo de gestão impacta diretamente no engajamento dos funcionários. Líderes que apoiam e orientam tendem a canalizar a motivação dos membros da equipe para alcançar objetivos específicos.
3. **Clima Organizacional**: Um ambiente de trabalho que valoriza relações interpessoais positivas e um bom clima psicológico reforça o alinhamento entre o empenho dos colaboradores e os resultados esperados.

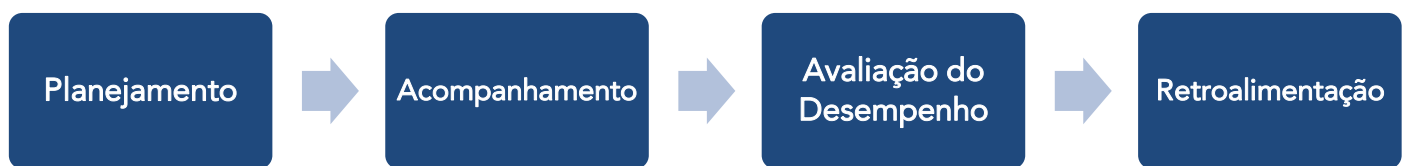
Em seguida, observe que a **gestão do desempenho** é um processo abrangente que visa alinhar o trabalho dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo melhorias contínuas. Ela vai além da simples avaliação de desempenho, envolvendo um ciclo integrado de planejamento, monitoramento, avaliação e retroalimentação.

**Diferença entre Gestão e Avaliação de Desempenho**



- A **avaliação de desempenho** é apenas uma das etapas da gestão de desempenho, focando na mensuração e análise dos resultados individuais.
- A **gestão de desempenho**, por outro lado, é um processo contínuo que inclui:
  - Definição de metas e expectativas (planejamento).
  - Monitoramento e feedback frequente (acompanhamento).
  - Avaliação dos resultados (mensuração).
  - Reajuste de estratégias e comportamentos (retroalimentação).

Sobre as **fases da Gestão do Desempenho**, temos as seguintes:



Entenda no que consiste cada uma:

**Planejamento:** Definição de metas, objetivos e critérios para mensuração do desempenho, alinhados ao planejamento estratégico da organização.

**Acompanhamento:** Monitoramento contínuo do progresso dos colaboradores, com feedback regular e ajustes necessários para manter o alinhamento.

**Avaliação do Desempenho:** Análise dos resultados alcançados em relação aos objetivos definidos, identificando sucessos e lacunas no desempenho.

**Retroalimentação:** Uso das informações da avaliação para ajustar estratégias, promover melhorias e reforçar o ciclo de desenvolvimento contínuo.

Memorize os seguintes **objetivos da Gestão do Desempenho**:

- Garantir que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.
- Identificar pontos fortes e áreas de melhoria para o desenvolvimento individual e coletivo.
- Aumentar a eficiência organizacional por meio de um processo estruturado de monitoramento e ajustes.



## Avaliação do Desempenho

De início, entenda que a **avaliação do desempenho** é uma ferramenta gerencial utilizada para medir e analisar sistematicamente o desempenho de indivíduos ou equipes em relação aos objetivos organizacionais. Ela se concentra em identificar contribuições, identificar necessidades de desenvolvimento e promover melhorias.

Em resumo, lembre-se que temos as seguintes afirmações ligadas ao seu **conceito**:

- É o processo de mensurar, analisar e julgar o desempenho de colaboradores, considerando aspectos como metas alcançadas, competências utilizadas e comportamentos demonstrados.
- Seu foco principal é avaliar o **desempenho no trabalho**, não aspectos pessoais ou subjetivos.

Memorize os principais **objetivos da avaliação do desempenho**:

- Fornecer **feedback** aos colaboradores sobre seus resultados.
- Identificar necessidades de **treinamento e desenvolvimento**.
- Apoiar decisões de **promoção, transferência ou ajustes salariais**.
- Reforçar o alinhamento dos funcionários aos objetivos organizacionais.
- Promover **melhoria contínua** no desempenho individual e coletivo.

As **dimensões da avaliação de desempenho** são os aspectos principais que precisam ser analisados para compreender o desempenho de um indivíduo. Elas refletem diferentes áreas de impacto que devem ser avaliadas separadamente para obter uma visão completa e justa:

- **Desenvolvimento**: Avalia a capacidade do indivíduo de lidar com desafios e atividades mais complexas ao longo do tempo.
- **Esforço**: Focado na motivação e condições oferecidas pela organização; avalia o empenho no trabalho.
- **Comportamento**: Analisa ações e atitudes no ambiente de trabalho, que podem impactar o desempenho e o clima organizacional.

Em seguida, lembre-se que as **disfunções na avaliação de desempenho** são problemas ou falhas que ocorrem durante o processo de avaliação, comprometendo sua eficácia e confiabilidade. Elas podem surgir por diferentes razões, como critérios inadequados, uso indevido do processo ou erros na aplicação. As principais disfunções são:

- **Critérios irrelevantes**: Avaliações baseadas em aspectos que não afetam o desempenho.
- **Ênfase em punições**: Uso da avaliação apenas para penalizar, desmotivando os avaliados.
- **Burocracia**: Processos excessivamente complexos podem desviar o foco do desempenho real.
- **Injustiça**: Percepção de parcialidade prejudica a confiança no processo.



Agora, observe quem deve avaliar:

- **Autoavaliação:** Realizada pelo próprio colaborador, promovendo autoconhecimento.
- **Gestores:** Avaliam subordinados com apoio do setor de RH.
- **Avaliação Interativa:** Combinação de autoavaliação com feedback do gestor.
- **Equipes ou Comissões:** Avaliações coletivas que garantem padronização, mas são mais custosas.
- **Avaliação 360°:** Inclui feedback de diversas fontes (gestores, colegas, subordinados e até clientes).

## Métodos de Avaliação do Desempenho

De início, entenda que os **métodos de avaliação do desempenho** são técnicas utilizadas pelas organizações para analisar e mensurar a performance dos colaboradores.

Eles variam de abordagens tradicionais, que se concentram em critérios específicos e estruturados, até métodos modernos, mais dinâmicos e integrativos. A escolha do método depende dos objetivos organizacionais e das características da equipe ou função avaliada.

Vamos relembrar os principais métodos de avaliação do desempenho:

### Métodos Tradicionais

- **Escalas Gráficas:** Utilizam indicadores predefinidos (ex.: pontualidade, qualidade) em uma escala para mensurar desempenho.
- **Listas de Verificação:** Checklist com critérios específicos que o avaliador marca como atendidos ou não.
- **Escolha Forçada:** Avaliador seleciona opções limitadas que melhor descrevem o colaborador.
- **Frases Descritivas:** Descrições específicas para cada nível de desempenho.
- **Pesquisa de Campo:** Avaliação com entrevistas detalhadas e base em observações diretas.
- **Incidentes Críticos:** Registro de situações específicas, positivas ou negativas, que afetam o desempenho.
- **Métodos Comparativos:** Comparação entre colaboradores, como:
  - **Distribuição Forçada:** Divisão em categorias (ex.: excelente, bom, mediano).
  - **Comparação aos Pares:** Colaboradores comparados dois a dois.
  - **Ordenação Simples:** Lista hierárquica com os melhores ao pior desempenho.





## Métodos Modernos

- **Avaliação 360°:** Feedback múltiplo de gestores, colegas, subordinados e até clientes.
- **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO):** Metas e critérios definidos em conjunto entre gestor e colaborador.
- **Avaliação de Competências:** Foco nas habilidades e competências essenciais para a função.
- **Avaliação de Competências e Resultados:** Integra competências e os resultados obtidos.

## Outros Métodos

- **Escalas de Mensuração Ancoradas em Comportamento:** Combina escalas gráficas e exemplos de comportamentos.
- **Relatórios Escritos:** Avaliação com base em textos descritivos sobre o desempenho.
- **Observação Direta:** Avaliação feita em tempo real, observando o trabalho.
- **Avaliação de Resultados:** Enfoca metas alcançadas.
- **Padrões de Trabalho:** Compara desempenho real com padrões predefinidos.
- **Balanced Scorecard (BSC):** Abordagem estratégica que avalia desempenho em múltiplas perspectivas (financeira, clientes, processos, etc.)

Os erros na avaliação de desempenho são distorções que comprometem a objetividade e a precisão do processo. Abaixo estão listados os principais erros, suas descrições e exemplos:

Erro	Descrição	Exemplo
Efeito Halo	Quando uma característica positiva ou negativa influencia a avaliação geral do colaborador.	Avaliar um funcionário simpático como altamente competente, mesmo sem evidências.
Tendência à Média	Avaliador evita extremos e concentra todas as notas em uma faixa mediana.	Classificar todos os funcionários como 'médios' para evitar polarizações.
Indulgência ou Severidade Excessiva	Avaliador é muito generoso ou muito rígido, distorcendo os resultados.	Dar notas altas para evitar conflitos ou notas baixas para parecer rigoroso.



Recência	Basear a avaliação apenas em eventos recentes, ignorando o histórico completo.	Avaliar positivamente devido a um projeto recente bem-sucedido, ignorando falhas anteriores.
Erro de Semelhança	Favorecer colaboradores que compartilham características ou comportamentos similares ao avaliador.	Dar uma avaliação melhor para quem tem um estilo de trabalho semelhante ao gestor.
Preconceitos Pessoais	Julgamentos baseados em estereótipos ou fatores irrelevantes ao desempenho.	Desvalorizar um colaborador por conta de sua aparência ou idade.
Comparação Relativa	Avaliação influenciada pela comparação entre colaboradores, ao invés de critérios objetivos.	Classificar alguém como 'bom' apenas porque os colegas têm desempenho inferior.

Por fim, lembre-se que atitudes tomadas durante o processo de avaliação de desempenho podem ser classificadas como **conscientes** ou **inconscientes**, dependendo do nível de intenção e percepção do avaliador. Compreender a diferença entre essas duas categorias ajuda a identificar e mitigar erros que comprometem a imparcialidade da avaliação:

### Atitudes Conscientes

- São ações deliberadas, em que o avaliador tem plena ciência de suas decisões e intenções.
- Podem ser positivas ou negativas:
  - **Positivas:** Avaliação justa e imparcial baseada em critérios objetivos.
  - **Negativas:** Decisões influenciadas por favoritismos, preconceitos ou intenção de beneficiar ou prejudicar o avaliado.
- **Exemplo:** Um gestor avalia de forma negativa um colaborador por conta de um conflito pessoal, mesmo reconhecendo sua boa performance.

### Atitudes Inconscientes

- Envolve decisões automáticas, muitas vezes influenciadas por vieses implícitos ou estereótipos que o avaliador não percebe.
- São mais difíceis de identificar, pois o avaliador acredita estar sendo justo.



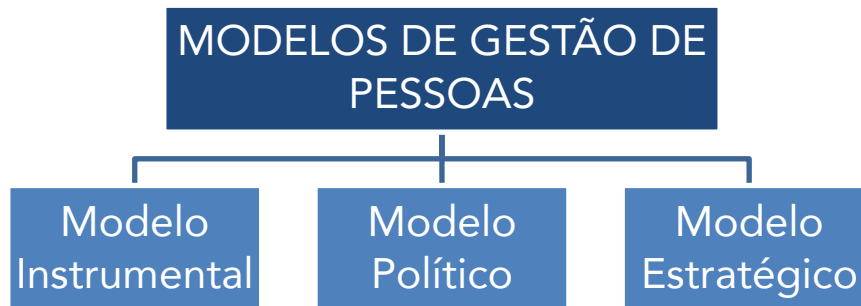
- **Exemplo:** Um gestor inconscientemente avalia melhor colaboradores que compartilham interesses ou características semelhantes às suas.

Chegamos ao fim do nosso Roteiro de Revisão. Vamos à nossa Aposta Estratégica!



## APOSTA ESTRATÉGICA

Na nossa aposta estratégica de hoje vamos destacar os três modelos de Gestão de Pessoas:



Entenda cada um deles:

**Modelo Instrumental (Funcionalista):** Baseia-se na eficiência técnica e racionalidade. O foco está na convergência entre desempenho individual e metas organizacionais.

**Modelo Político:** Valoriza os conflitos como parte do processo decisório. Gestores atuam como mediadores para equilibrar interesses individuais e organizacionais.

**Modelo Estratégico:** Surgiu com a globalização e foca na integração da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, valorizando inovação e competitividade.

Outro ponto que merece destaque são os **Métodos Tradicionais da Avaliação de Desempenho**

- **Escalas Gráficas:** Utilizam indicadores predefinidos (ex.: pontualidade, qualidade) em uma escala para mensurar desempenho.
- **Listas de Verificação:** Checklist com critérios específicos que o avaliador marca como atendidos ou não.
- **Escolha Forçada:** Avaliador seleciona opções limitadas que melhor descrevem o colaborador.
- **Frases Descritivas:** Descrições específicas para cada nível de desempenho.
- **Pesquisa de Campo:** Avaliação com entrevistas detalhadas e base em observações diretas.
- **Incidentes Críticos:** Registro de situações específicas, positivas ou negativas, que afetam o desempenho.
- **Métodos Comparativos:** Comparação entre colaboradores, como:
  - **Distribuição Forçada:** Divisão em categorias (ex.: excelente, bom, mediano).
  - **Comparação aos Pares:** Colaboradores comparados dois a dois.
  - **Ordenação Simples:** Lista hierárquica com os melhores ao pior desempenho.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

### 1) CEBRASPE – Analista de Planejamento e Orçamento (MPO) - 2024

Acerca do processo de gestão de pessoas nas organizações, julgue o item que se segue.

A função básica de uma unidade de gestão de pessoas em uma organização é coordenar a atuação das pessoas nas diversas áreas e departamentos, gerenciando o desempenho e os conflitos nas equipes.

( ) CERTO

( ) ERRADO

### COMENTÁRIOS

A função básica da unidade de gestão de pessoas em uma organização não é exclusivamente coordenar a atuação das pessoas ou gerenciar desempenho e conflitos nas equipes. Embora essas atividades sejam importantes, a gestão de pessoas abrange uma atuação mais ampla, que inclui **atrair, desenvolver, reter e motivar talentos**.

Entre as principais funções da área de gestão de pessoas, destacam-se:

- **Planejamento de Recursos Humanos:** Analisar as necessidades de pessoal e alinhar as competências às metas organizacionais.
- **Recrutamento e Seleção:** Identificar e atrair talentos para atender às demandas da organização.
- **Treinamento e Desenvolvimento:** Capacitar os colaboradores para que desempenhem suas funções com eficiência.
- **Gestão de Desempenho:** Avaliar e monitorar o desempenho individual e coletivo, estabelecendo metas e feedbacks.
- **Administração de Cargos e Salários:** Garantir políticas de remuneração e benefícios adequadas.
- **Clima Organizacional e Cultura:** Promover um ambiente de trabalho saudável e alinhado aos valores organizacionais.

Assim, reduzir a atuação da gestão de pessoas a apenas coordenar pessoas e gerenciar conflitos é limitar um processo que envolve estratégias mais complexas para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo o sucesso da empresa e o bem-estar dos colaboradores

**Gabarito: ERRADO**



## 2) CEBRASPE – Técnico de Controle Externo (TCE-AC) - 2024

Acerca de gestão por competências e das tendências em gestão de pessoas no setor público, julgue o próximo item.

Embora o capital humano seja um ativo tangível que pertence ao próprio ser humano, as gestões de pessoas devem visar o seu desenvolvimento para agregar valor à organização e torná-los patrimônios organizacionais

CERTO

ERRADO

### COMENTÁRIOS

O capital humano é um ativo **intangível**, pois refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e competências dos indivíduos que compõem uma organização. Esses atributos pertencem aos próprios indivíduos, e não à organização. Portanto, o capital humano não é tangível nem pode ser considerado patrimônio direto da organização.

**Gabarito: ERRADO**

---

## 3) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) - 2024

Acerca da evolução da administração pública, da gestão de pessoas por competências, do planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho, julgue os itens seguintes.

As competências necessárias para viabilizar a prestação de serviços em uma organização devem ser definidas em seu planejamento de gestão de pessoas.

CERTO

ERRADO

### COMENTÁRIOS:

As competências necessárias para viabilizar a prestação de serviços de uma organização devem, de fato, ser definidas em seu **planejamento de gestão de pessoas**. Isso está alinhado aos princípios da **gestão por competências**, que busca identificar, desenvolver e alinhar as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

**Gabarito: CERTO**

---

## 4) CEBRASPE – Analista Administrativo (CM Maceió) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.



Uma unidade de gestão de pessoas deve interagir constantemente com as demais unidades organizacionais, inclusive lideranças e força de trabalho, buscando identificar as necessidades e os pontos de melhoria nas políticas e práticas de gestão de pessoas na organização.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

Uma unidade de gestão de pessoas deve, de fato, interagir constantemente com as demais unidades organizacionais, incluindo lideranças e a força de trabalho. Essa interação é essencial para alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas às necessidades da organização e garantir que essas práticas sejam eficazes e relevantes.

**Gabarito: CERTO**

---

#### 5) CEBRASPE – Analista Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

A função precípua de um órgão de recursos humanos envolve subprocessos como atração, retenção, desenvolvimento e monitoramento de pessoas. A implementação de políticas de diversidade, acessibilidade ou mesmo de aculturação das pessoas no ambiente do trabalho é de responsabilidade da alta gestão e não do órgão de recursos humanos.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

O órgão de recursos humanos (RH) tem papel essencial na **implementação de políticas** de diversidade, acessibilidade e aculturação, enquanto a alta gestão define diretrizes e oferece suporte. O RH operacionaliza essas iniciativas por meio de práticas como recrutamento inclusivo, adaptações para acessibilidade e programas de integração cultural. Portanto, a responsabilidade não é exclusiva da alta gestão, mas compartilhada com o RH.

**Gabarito: ERRADO**

---

#### 6) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

A gestão de pessoas ocorre nos três níveis organizacionais, sendo sua atividade típica, no nível institucional, a direção, no nível intermediário, a gerência, e no nível operacional, a supervisão.

( ) CERTO

( ) ERRADO



## COMENTÁRIOS:

A gestão de pessoas ocorre em todos os níveis organizacionais:

- **Nível institucional:** Foca na direção estratégica, definindo políticas e objetivos gerais relacionados às pessoas.
- **Nível intermediário:** Abrange a gerência, responsável por traduzir as políticas estratégicas em ações práticas.
- **Nível operacional:** Inclui a supervisão, lidando diretamente com a execução das atividades e o acompanhamento diário do desempenho dos colaboradores.

**Gabarito: CERTO**

---

### 7) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

Constitui uma estratégia apropriada de gestão de pessoas para se atingir o objetivo de atrair novos talentos para a organização focar no desenvolvimento de competências e na gestão de aprendizagem dos colaboradores internos.

( ) CERTO

( ) ERRADO

## COMENTÁRIOS:

Focar no **desenvolvimento de competências e na gestão de aprendizagem dos colaboradores internos** é uma estratégia voltada para **reter e desenvolver talentos existentes**, não para atrair novos talentos. Para atrair novos talentos, estratégias como fortalecimento da **marca empregadora**, oferta de **benefícios competitivos**, e um processo de **recrutamento e seleção atrativo** são mais adequadas.

**Gabarito: ERRADO**

---

### 8) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o item subsequente, relacionados à avaliação de desempenho.

O método de avaliação de desempenho 360 graus, apesar de fornecer uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores, é menos suscetível a vieses interpretativos, uma vez que envolve o feedback de múltiplas fontes, tais como o de supervisores, de colegas e de subordinados.

( ) CERTO

( ) ERRADO

## COMENTÁRIOS:





Embora o método de **avaliação 360 graus** envolva múltiplas fontes (supervisores, colegas, subordinados, e até autoavaliação), o que amplia a visão sobre o desempenho, ele **não elimina os vieses interpretativos**. Esses vieses podem surgir devido a percepções pessoais, preferências individuais, falta de critérios objetivos ou até rivalidades internas, afetando a imparcialidade do feedback. Portanto, apesar de ser mais abrangente, o método ainda está sujeito a vieses.

**Gabarito: ERRADO**

---

### 9) CEBRASPE – Analista Judiciário (TJ ES) - 2023

Acerca de aspectos inerentes à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

Para que um processo de gestão de desempenho alcance os objetivos desejados, é necessário dispor de indicadores de desempenho relevantes para o negócio, com alto grau de complexidade e com períodos de mensuração de longo prazo.

CERTO

ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

Indicadores de desempenho relevantes para o negócio não precisam ter **alto grau de complexidade** nem ser medidos em **períodos de longo prazo** para serem eficazes. Pelo contrário, os indicadores devem ser claros, mensuráveis, e alinhados aos objetivos organizacionais, podendo ser de curto, médio ou longo prazo, dependendo da estratégia. A simplicidade e a periodicidade adequada são fundamentais para garantir que o processo de gestão de desempenho seja eficiente e acessível.

**Gabarito: ERRADO**

---

### 10) CEBRASPE – Analista (CNMP) - 2023

Julgue o item subsequente, acerca da gestão governamental.

O método de avaliação de desempenho do tipo escolha forçada apresenta como vantagens a elaboração e montagem simples e o planejamento fácil.

CERTO

ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

O método de **escolha forçada** não é caracterizado por elaboração e planejamento simples. Ele exige a criação de critérios específicos e alternativas previamente ponderadas, o que pode tornar sua implementação trabalhosa e complexa. Embora seja útil para reduzir subjetividades, sua montagem demanda planejamento detalhado e análises criteriosas, contrariando a afirmação do item.



## Gabarito: ERRADO

---

### 11) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

Julgue o próximo item, a respeito de gestão por competências, avaliação de desempenho, cultura organizacional e recrutamento e seleção.

No processo de avaliação de desempenho, o feedback é uma ferramenta significativa que verifica o retorno positivo ou negativo do colaborador, porém convém informá-lo somente quanto ao seu retorno positivo.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

O feedback, no processo de avaliação de desempenho, deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos do colaborador. O objetivo é **reconhecer os pontos fortes e indicar áreas de melhoria** de maneira construtiva. Limitar o feedback apenas aos retornos positivos impede o desenvolvimento completo do colaborador e não contribui para o aprimoramento de seu desempenho. O feedback equilibrado e objetivo é essencial para o crescimento individual e organizacional.

## Gabarito: ERRADO

---

### 12) CEBRASPE – Administrador (MME) - 2024

A respeito da gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

A gestão do desempenho ocorre na última etapa do processo de gestão, sendo tarefa típica da função de controle.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

A **gestão do desempenho** não é exclusivamente uma tarefa da última etapa do processo de gestão (controle). Embora a função de controle envolva o monitoramento dos resultados e o ajuste de desvios, a gestão do desempenho está presente em **todas as etapas da gestão**, desde o planejamento (definição de metas e expectativas) até a avaliação dos resultados.

- **Planejamento:** Definem-se objetivos e critérios de desempenho.
- **Organização e direção:** O desempenho é acompanhado e ajustado em tempo real, com feedback contínuo.
- **Controle:** Analisa-se o desempenho alcançado em relação aos objetivos estabelecidos.

Portanto, a gestão do desempenho é um processo contínuo e não se limita à função de controle.



## Gabarito: ERRADO

---

### 13) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

Julgue o próximo item, a respeito de gestão por competências, avaliação de desempenho, cultura organizacional e recrutamento e seleção.

No processo de avaliação de desempenho, os dados obtidos podem demonstrar análises objetivas e subjetivas.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

No processo de **avaliação de desempenho**, os dados obtidos podem conter tanto análises **objetivas**, baseadas em critérios mensuráveis (como produtividade, pontualidade ou cumprimento de metas), quanto **subjetivas**, que envolvem percepções e julgamentos pessoais (como atitudes, comportamentos ou habilidades interpessoais). Essa combinação permite uma avaliação mais ampla, mas exige cuidado para minimizar vieses nas análises subjetivas.

Gabarito: CERTO

---

### 14) CEBRASPE – Analista Legislativo (CM de Maceió) - 2024

Acerca dos modelos contemporâneos de gestão de pessoas por competências e da liderança e do desempenho institucional, julgue o seguinte item.

Por meio da avaliação de desempenho, é possível localizar problemas de supervisão, motivação e integração do empregado à organização ou ao cargo.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### COMENTÁRIOS:

A **avaliação de desempenho** é uma ferramenta eficaz para identificar problemas relacionados à **supervisão**, **motivação** e **integração do empregado** à organização ou ao cargo. Ao avaliar o desempenho, a organização pode detectar:

- Falhas no acompanhamento ou suporte por parte da supervisão.
- Baixos níveis de motivação que impactam o desempenho.
- Dificuldades do empregado em se ajustar à cultura organizacional, à equipe ou às exigências do cargo.

Essas informações permitem que a organização implemente ações corretivas, como treinamentos, mudanças na supervisão ou melhorias no ambiente de trabalho.



Gabarito: CERTO

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Vamos ao nosso questionário:

### Perguntas

1. Qual é a definição de Gestão de Pessoas?
2. Quais são os modelos de Gestão de Pessoas?
3. Quais são os processos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato?
4. Qual a diferença entre ARH e GP?
5. Quais são os objetivos centrais da Gestão de Pessoas?
6. O que é flexibilidade organizacional?
7. Qual a função da Auditoria de Recursos Humanos?
8. Quais são os tipos de flexibilidade segundo Atkinson?
9. Como a gestão de pessoas no setor público enfrenta suas limitações?
10. Quais são as principais características da avaliação 360°?
11. O que diferencia a avaliação de desempenho relativa da absoluta?
12. Quais métodos podem ser usados na avaliação de desempenho relativa?
13. Quais são os erros mais comuns na avaliação de desempenho?
14. O que caracteriza a avaliação participativa por objetivos (APPO)?
15. Quais são os principais métodos modernos de avaliação de desempenho?
16. O que é o efeito halo na avaliação de desempenho?
17. Como evitar erros na avaliação de desempenho?
18. Por que a avaliação 360° é considerada mais complexa?
19. Qual é o principal foco da avaliação de desempenho e como ela pode beneficiar colaboradores e a organização?



20. Quais são as três dimensões principais avaliadas no processo de avaliação de desempenho?
21. Cite dois métodos tradicionais e dois métodos modernos de avaliação de desempenho, explicando brevemente cada um.
22. Quais são os principais erros que podem ocorrer em um processo de avaliação de desempenho, e como eles impactam o resultado? Cite dois exemplos.



## Perguntas com respostas

### 1. Qual é a definição de Gestão de Pessoas?

Conjunto de políticas e práticas para alinhar objetivos organizacionais e individuais, maximizando o capital humano.

### 2. Quais são os modelos de Gestão de Pessoas?

Instrumental (Funcionalista), Político e Estratégico.

### 3. Quais são os processos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato?

Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar.

### 4. Qual a diferença entre ARH e GP?

ARH trata pessoas como recursos; GP as vê como parceiros estratégicos.

### 5. Quais são os objetivos centrais da Gestão de Pessoas?

Societário, Organizacional, Funcional e Pessoal.

### 6. O que é flexibilidade organizacional?

Capacidade de ajustar tarefas, horários e remunerações para responder rapidamente às mudanças.

### 7. Qual a função da Auditoria de Recursos Humanos?

Avaliar práticas de gestão de pessoas e alinhar com objetivos organizacionais.

### 8. Quais são os tipos de flexibilidade segundo Atkinson?

Numérica, Funcional, de Horário e Salarial.

### 9. Como a gestão de pessoas no setor público enfrenta suas limitações?

Por meio de gestão por competências, capacitação continuada e avaliação baseada em competências.

Pessoal, qualquer dúvida, mandem um DM pelo instagram!! Respondemos a todos!



#### **10. Quais são as principais características da avaliação 360°?**

Inclui feedback de múltiplas fontes, como gestores, colegas, subordinados e clientes, oferecendo uma análise ampla e complexa.

#### **11. O que diferencia a avaliação de desempenho relativa da absoluta?**

A avaliação relativa compara o desempenho de um indivíduo com o de seus pares, enquanto a absoluta avalia o desempenho com base em critérios preestabelecidos.

#### **12. Quais métodos podem ser usados na avaliação de desempenho relativa?**

Distribuição forçada e comparação por pares.

#### **13. Quais são os erros mais comuns na avaliação de desempenho?**

Efeito halo, tendência à média, indulgência ou severidade excessiva, recência, erro de semelhança e preconceitos pessoais.

#### **14. O que caracteriza a avaliação participativa por objetivos (APPO)?**

A definição conjunta de metas entre o avaliador e o avaliado, promovendo alinhamento e participação.

#### **15. Quais são os principais métodos modernos de avaliação de desempenho?**

Avaliação 360°, APPO, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados.

#### **16. O que é o efeito halo na avaliação de desempenho?**

É o erro de avaliação em que uma característica positiva ou negativa influencia a percepção geral do desempenho do colaborador.

#### **17. Como evitar erros na avaliação de desempenho?**

Definindo critérios claros, treinando avaliadores, utilizando ferramentas padronizadas e promovendo auditorias ou revisões das avaliações.

#### **18. Por que a avaliação 360° é considerada mais complexa?**

Porque reúne feedback de múltiplas fontes e exige treinamento dos avaliadores, sistematização de informações e integração dos resultados.





## 19. Qual é o principal foco da avaliação de desempenho e como ela pode beneficiar colaboradores e a organização?

O principal foco da avaliação de desempenho é medir e analisar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais, concentrando-se em resultados no trabalho, não em aspectos pessoais ou subjetivos. Beneficia colaboradores ao fornecer feedback e identificar necessidades de desenvolvimento, e a organização ao alinhar metas e promover melhorias no desempenho individual e coletivo.

## 20. Quais são as três dimensões principais avaliadas no processo de avaliação de desempenho?

As três dimensões principais são:

- **Desenvolvimento:** Avaliação da capacidade de lidar com desafios e atividades mais complexas ao longo do tempo.
- **Esforço:** Análise do empenho e motivação no trabalho, considerando as condições oferecidas pela organização.
- **Comportamento:** Observação de atitudes e ações no ambiente de trabalho que impactam o desempenho e o clima organizacional

## 21. Cite dois métodos tradicionais e dois métodos modernos de avaliação de desempenho, explicando brevemente cada um.

Métodos Tradicionais:

- **Escalas Gráficas:** Indicadores predefinidos mensurados em uma escala (ex.: pontualidade, qualidade).
- **Incidentes Críticos:** Registro de eventos específicos, positivos ou negativos, que influenciam o desempenho.

Métodos Modernos:

- **Avaliação 360°:** Feedback de múltiplas fontes, como gestores, colegas, subordinados e clientes.
- **Avaliação Participativa por Objetivos (APPO):** Metas e critérios definidos em conjunto entre gestor e colaborador.



22. Quais são os principais erros que podem ocorrer em um processo de avaliação de desempenho, e como eles impactam o resultado? Cite dois exemplos.

**Efeito Halo:** Quando uma característica positiva ou negativa influencia toda a avaliação. Exemplo: Avaliar positivamente um colaborador simpático, mesmo sem bom desempenho.

**Erro de Recência:** Basear a avaliação apenas em eventos recentes, ignorando o histórico completo. Exemplo: Avaliar positivamente devido a um projeto recente bem-sucedido, mesmo com desempenho inconsistente antes.

Esses erros distorcem os resultados e podem comprometer a objetividade e a confiabilidade do processo.

**Abraão Pereira**

Insta: @abraapdp



## LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS SEM COMENTÁRIOS

### 1) CEBRASPE – Analista de Planejamento e Orçamento (MPO) - 2024

Acerca do processo de gestão de pessoas nas organizações, julgue o item que se segue.

A função básica de uma unidade de gestão de pessoas em uma organização é coordenar a atuação das pessoas nas diversas áreas e departamentos, gerenciando o desempenho e os conflitos nas equipes.

( ) CERTO

( ) ERRADO

### 2) CEBRASPE – Técnico de Controle Externo (TCE-AC) - 2024

Acerca de gestão por competências e das tendências em gestão de pessoas no setor público, julgue o próximo item.

Embora o capital humano seja um ativo tangível que pertence ao próprio ser humano, as gestões de pessoas devem visar o seu desenvolvimento para agregar valor à organização e torná-los patrimônios organizacionais

( ) CERTO

( ) ERRADO

### 3) CEBRASPE – Analista Judiciário (STJ) / 2024

Acerca da evolução da administração pública, da gestão de pessoas por competências, do planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho, julgue os itens seguintes.

As competências necessárias para viabilizar a prestação de serviços em uma organização devem ser definidas em seu planejamento de gestão de pessoas.

( ) CERTO

( ) ERRADO

### 4) CEBRASPE – Analista Administrativo (CM Maceió) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.



Uma unidade de gestão de pessoas deve interagir constantemente com as demais unidades organizacionais, inclusive lideranças e força de trabalho, buscando identificar as necessidades e os pontos de melhoria nas políticas e práticas de gestão de pessoas na organização.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### 5) CEBRASPE – Analista Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

A função precípua de um órgão de recursos humanos envolve subprocessos como atração, retenção, desenvolvimento e monitoramento de pessoas. A implementação de políticas de diversidade, acessibilidade ou mesmo de aculturação das pessoas no ambiente do trabalho é de responsabilidade da alta gestão e não do órgão de recursos humanos.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### 6) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

A gestão de pessoas ocorre nos três níveis organizacionais, sendo sua atividade típica, no nível institucional, a direção, no nível intermediário, a gerência, e no nível operacional, a supervisão.

( ) CERTO

( ) ERRADO

#### 7) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE) - 2024

Acerca de gestão de pessoas, julgue o item a seguir.

Constitui uma estratégia apropriada de gestão de pessoas para se atingir o objetivo de atrair novos talentos para a organização focar no desenvolvimento de competências e na gestão de aprendizagem dos colaboradores internos.

( ) CERTO

( ) ERRADO



### 8) CEBRASPE – Analista Administrativo (TCE AC) - 2024

Julgue o item subsequente, relacionados à avaliação de desempenho.

O método de avaliação de desempenho 360 graus, apesar de fornecer uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores, é menos suscetível a vieses interpretativos, uma vez que envolve o feedback de múltiplas fontes, tais como o de supervisores, de colegas e de subordinados.

CERTO

ERRADO

### 9) CEBRASPE – Analista Judiciário (TJ ES) - 2023

Acerca de aspectos inerentes à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

Para que um processo de gestão de desempenho alcance os objetivos desejados, é necessário dispor de indicadores de desempenho relevantes para o negócio, com alto grau de complexidade e com períodos de mensuração de longo prazo.

CERTO

ERRADO

### 10) CEBRASPE – Analista (CNMP) - 2023

Julgue o item subsequente, acerca da gestão governamental.

O método de avaliação de desempenho do tipo escolha forçada apresenta como vantagens a elaboração e montagem simples e o planejamento fácil.

CERTO

ERRADO

### 11) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

Julgue o próximo item, a respeito de gestão por competências, avaliação de desempenho, cultura organizacional e recrutamento e seleção.

No processo de avaliação de desempenho, o feedback é uma ferramenta significativa que verifica o retorno positivo ou negativo do colaborador, porém convém informá-lo somente quanto ao seu retorno positivo.

CERTO



ERRADO

### 12) CEBRASPE – Administrador (MME) - 2024

A respeito da gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

A gestão do desempenho ocorre na última etapa do processo de gestão, sendo tarefa típica da função de controle.

CERTO

ERRADO

### 13) CEBRASPE – Analista (CNPq) - 2024

Julgue o próximo item, a respeito de gestão por competências, avaliação de desempenho, cultura organizacional e recrutamento e seleção.

No processo de avaliação de desempenho, os dados obtidos podem demonstrar análises objetivas e subjetivas.

CERTO

ERRADO

### 14) CEBRASPE – Analista Legislativo (CM de Maceió) - 2024

Acerca dos modelos contemporâneos de gestão de pessoas por competências e da liderança e do desempenho institucional, julgue o seguinte item.

Por meio da avaliação de desempenho, é possível localizar problemas de supervisão, motivação e integração do empregado à organização ou ao cargo.

CERTO

ERRADO



# Gabarito

GABARITO



<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>
E	E	C	C	E	C	E	E	E	E	E	E	C	C



# 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.