



GOVERNO FEDERAL



# CONCURSO NACIONAL UNIFICADO

CESGRANRIO DO ZERO AO 100

Professor

**Marcelo  
Soares**

ADMINISTRAÇÃO FAIXA PRETA

## Sumário

<b>Eixo temático 1 – Gestão Governamental e Governança Pública .....</b>	<b>7</b>
1 Planejamento e gestão estratégica: 1.1 Conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. Balanced Scorecard (BSC). Matriz SWOT.....	7
1.2 Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais.....	11
1.3 Ferramentas de gestão.....	11
1.4 Metodologias para medição de desempenho. Gestão do desempenho. 2.2 Programa de Gestão do Desempenho .....	12
1.4 Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. 2.3 Indicadores de gestão de pessoas .....	14
<b>Convite Final.....</b>	<b>17</b>

## BOAS-VINDAS!!

Olá, meu amigo(a). Tudo bem?

Seja muito bem-vindo ao resumo que, com toda a certeza, vai te ajudar a memorizar e relembrar os principais assuntos do **Eixo 1 do Bloco 4** do Concurso Nacional Unificado (CNU).

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestre em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Governamental do Piauí, Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá e Analista Judiciário – área administrativa duas vezes (TRF-1<sup>a</sup>, TRT-11<sup>a</sup>).

Basicamente, o que fiz foi botar a mão na massa por você e criar um “resumo matador”, isto é, o resumo que gostaria de ter em mãos para revisar o conteúdo nos últimos dias antes da prova do CNU.

De forma totalmente objetiva e direcionada percorremos todos os tópicos do Eixo 1 em menos de **80 páginas**. Sintetizar o conteúdo tão extenso em tão poucas páginas não é mágica! Trata-se, na verdade, de um estudo pormenorizado das tendências de cobrança da **CESGRANRIO**, das diretrizes do CNU e de várias decisões sobre o que vale a pena aprender, e o que não vale a pena. Tenho convicção que **este material te fará acertar muitas questões**. No último resumo (resumo para Analista Legislativo da Câmara dos Deputados), antecipamos 17 das 20 questões do concurso.

## SOBRE ÉTICA E DIREITO AUTORAL

O serviço público precisa de pessoas éticas e que estejam dispostas a servir. Se você estiver lendo este material por meio de pirataria, você está na contramão de tudo que se espera de um servidor público. Quem está disposto a cometer uma fraude para economizar o dinheiro de uma pizza o que faria ao assumir um dos cargos mais relevantes para a assegurar condições de trabalho dignas no país?

Tenha discernimento e faça o que é certo. Da minha parte, sempre vou buscar precificar o material da maneira mais justa possível buscando retribuir as várias horas de trabalho que tive e que precisei me ausentar da minha família sem tornar o material elitista ou inacessível.

Se você está aqui porque confiou no meu trabalho, eu só posso te agradecer. É um desafio competir contra cursinhos avaliadas em bilhões de reais. Entretanto, enquanto tiver pessoas dispostas a confiar em mim, vou continuar tentando combater a lógica de materiais “requeitados e genéricos” desses cursinhos.

## INTRUÇÕES

O resumo foi elaborado para retratar a essência de cada tópico do edital do **Eixo 1** do **Bloco 4** do **Concurso Nacional Unificado**. Para que possa extrair o máximo desse material, sugiro:

1. Imprima o resumo.
2. Leia e releia várias vezes o resumo.
3. Faça muitos exercícios nessa reta final.
4. Ao se deparar com algo novo, faça anotações neste resumo. Aproveite cada pedacinho em branco do resumo, se precisar.
5. Leia esse resumo até o último instante antes de entrar na sala de prova. Se fizer isso, alguns pontos decorativos da disciplina você só precisará memorizar por alguns minutos.
6. Acerte muitas questões e me convide para o churrasco da posse.

Seguindo cada um desses passos, você irá extrair o máximo do material. Atenção especial ao churrasco da posse, ok? 😊

Forte Abraço

Marcelo Soares

## ANÁLISE DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

A construção desse material partiu da análise pormenorizada do conteúdo programático, histórico de cobrança da **CESGRANRIO**, histórico de concursos promovidos pela CESGRANRIO e diretrizes do Ministério da Gestão e Inovação (MGI) para o CNU. A partir dessa análise, eu dividi os tópicos do Eixo 1 em três blocos, de acordo com a probabilidade de cobrança e a estratégia sugerida de estudo:

- **Bloco A:** assuntos com a maior probabilidade de cobrança. Esses assuntos justificam uma atenção especial e uma maior alocação de tempo de estudo. Sugiro resolver muitas questões desses assuntos.
- **Bloco B:** assuntos com probabilidade intermediária de cobrança. O estudo deve ocorrer após o candidato estudar todos os assuntos do Bloco A.
- **Bloco C:** assuntos com probabilidade baixa de cobrança. Esses assuntos só devem ser estudados na remota possibilidade de você esgotar bem os conteúdos do Bloco A e B. Sinceramente, avalio que o que veremos neste resumo é suficiente para a prova.

O quadro a seguir lista os assuntos na ordem de prioridade e faz a associação desses assuntos com os respectivos tópicos do edital para facilitar a organização.

	Assunto	Tópicos do edital
<b>Bloco A</b>	Gestão de projetos	3 Gestão de projetos: 3.1 Conceitos básicos. 3.2 Processos do PMBOK. 3.3 Gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos, de aquisições, de partes interessadas.
	Comportamento Organizacional	Comportamento organizacional
	Motivação	Motivação
	Gestão do desempenho	1.4 Metodologias para medição de desempenho.gestão do desempenho. 2.2 Programa de Gestão do Desempenho. Detalhamento da ferramenta de avaliação de desempenho: OKR.
	Planejamento e Gestão Estratégica	1 Planejamento e gestão estratégica: 1.1 Conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. 1.2 Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais. Matriz SWOT. Balanced Scorecard (BSC).
	Ferramentas de Gestão	1.3 Ferramentas de gestão.
<b>Bloco B</b>	Inovação na gestão pública	6 Inovação na gestão pública.
	Gestão de pessoas	2 Gestão de pessoas
	Liderança	2.1 Liderança
	Gestão de processos	4 Gestão de processos. 4.1 Conceitos da abordagem por processos. 4.2 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. 4.3 BPM.

	Gestão de riscos	5 Gestão de riscos: 5.1 Princípios, objetos, técnicas, modelos nacionais e internacionais, integração ao planejamento. 5.2 Processo de Gestão de Riscos: comunicação, consulta, contextualização, identificação, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação. 5.3 Boas práticas de gestão de Riscos.
	Transparência e Accountability	7.1 Transparência da administração pública. 7.2 Controle social e cidadania; accountability.
<b>Bloco C</b>	Gestão de conflitos	gerenciamento de conflitos
	Grupos e equipes	2.4 Trabalho em equipe.
	Cultura Organizacional	cultura organizacional
	Sistema de Recompensas (Salário e benefícios)	sistemas de incentivo e responsabilização
	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. 2.3 Indicadores de gestão de pessoas
	Metodologias ágeis	3.4 Metodologias ágeis.
	Governo eletrônico	7 Governo eletrônico
	Gestão de redes	2.5 Gestão de redes organizacionais
	Teletrabalho	teletrabalho.
	Flexibilidade organizacional	flexibilidade organizacional.
	Desenho de serviços públicos	4.4 Desenho de serviços públicos.
	Comunicação na gestão pública	8 Comunicação na gestão pública.
Coordenação nas ações governamentais	9 Articulação versus a fragmentação de ações governamentais. 9.1 Dimensões da coordenação: intragovernamental, intergovernamental e governo-sociedade.	

Temos um bom desafio pela frente. Então, chega de conversa e simhora vencer esse conteúdo!

## Eixo temático 1 – Gestão Governamental e Governança Pública

### 1 Planejamento e gestão estratégica: 1.1 Conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. Balanced Scorecard (BSC). Matriz SWOT.

#### Conceitos

**Planejamento estratégico:** elaborado pela alta administração. Trata-se de um planejamento compreensivo (envolve toda a organização) de adaptação da organização ao ambiente. É um planejamento genérico e que orienta toda a organização para o longo prazo.

**Planejamento tático:** elaborado pelos gerentes para determinada unidade organizacional (departamento). Esse planejamento foca no médio prazo e serve de ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Os principais exemplos de planos táticos, segundo Chiavenato são: planos de produção, financeiros, marketing, recursos humanos e políticas.

**Planejamento operacional:** elaborado pelos supervisores para determinadas tarefas. É um planejamento que se preocupa com “O que fazer” e em “como fazer” as atividades cotidianas. É orientado para a eficiência e para o curto prazo. Os quatro principais planos operacionais são: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

**Missão:** expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria **razão de existir**.

**Visão:** traduz uma imagem de **futuro ideal** construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

**Valores:** conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.

**Estratégia:** caminhos que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

**Não confunda as características de cada tipo de planejamento (estratégico, tático, operacional)**

#### Tipos de estratégia

Segundo Mintzberg, podemos classificar as estratégias em cinco tipos: **estratégia pretendida, estratégia deliberada, estratégia não realizada, estratégia emergente, estratégia realizada**.

## [Tipos de Estratégia, segundo Mintzberg]



Tipo de estratégia	Descrição
<b>Pretendida</b>	Estratégia planejada. Também é denominada de estratégia intencional e pode ou não ser realizada.
<b>Deliberada</b>	Estratégia que foi previamente planejada e efetivamente implantada.
<b>Não realizada</b>	Estratégia que foi previamente planejada, mas não foi implantada.
<b>Emergente</b>	Estratégia que não foi planejada, mas que surge durante a execução das ações.
<b>Realizada</b>	Conjunto de estratégias que foram efetivamente implantadas. Compõe-se, portanto, das estratégias deliberadas e emergentes.

**Estratégias de integração**

A integração é o processo de expansão das atividades realizadas por uma empresa. A integração pode ocorrer de forma vertical ou horizontal.

A **integração vertical** possibilita que uma organização disponha de maior controle sobre os seus processos da cadeia de produção, sem precisar recorrer a terceiros. Nesse tipo de integração, a expansão do negócio pode se dar de duas formas:

- **Para trás (A Montante):** quando a organização começa a dispor do controle da matéria prima. Ou seja, ela adquire outras companhias que irão desenvolver as matérias-primas ou componentes do produto final. Ex: pizzeria começa a produzir as próprias embalagens de pizza em vez de comprar de um fornecedor.
- **Para frente (A Jusante):** quando a organização começa a dispor do controle dos processos de pós-produção (transporte ou venda, por exemplo). Ex: pizzeria começa a realizar as entregas de suas pizzas, em vez de utilizar uma empresa parceira.



A **integração horizontal** ocorre quando a expansão da empresa é feita por meio da **aquisição ou fusão com outra corporação** do MESMO SETOR de atuação. Ex: pizzaria X compra a pizzaria Y.

### Principais ferramentas de planejamento

**Matriz SWOT:** Usada para realizar o diagnóstico organizacional. O uso dessa ferramenta divide-se em duas partes: análise interna e análise externa. Na análise interna, identificam-se forças e fraquezas. Na análise externa, identificam-se oportunidades e ameaças.

**Matriz BCG:** Usada para realizar análise do portfólio de produtos e formular estratégias. Classifica os produtos a partir de duas variáveis: participação da empresa no mercado e crescimento do mercado. Os produtos são classificados em: vaca leiteira, estrela, interrogação e abacaxi.



**Matriz Ansoff:** Usada para formular estratégias. Propõe quatro estratégias: penetração de mercado (mercado tradicional + produto tradicional), diversificação (novo mercado + novo produto), desenvolvimento de mercado (novo mercado + produto tradicional), desenvolvimento de produto (mercado tradicional + novo produto).

**5 Forças de Porter:** Usada para avaliar a atratividade de um mercado e formular estratégias. Possui cinco variáveis de análise: barganha dos fornecedores, barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade do setor.

Tipo de Força	Descrição
Ameaça de novos entrantes	Força que mensura a possibilidade de uma nova organização ingressar na indústria e afetar as organizações existentes em razão do aumento da concorrência. Essa força é afetada pelas barreiras à entrada.
Ameaça de produtos substitutos	Força que mensura a possibilidade de bens ou serviços que vêm de fora do setor de desempenharem as mesmas funções do produto fabricado no setor.
Rivalidade do setor	Força que mensura a disposição das organizações que estão no setor de concorrer ativamente e vigorosamente pelo mercado.

Barganha dos clientes	Força que mensura o poder de negociação que os clientes possuem no setor.
Barganha dos fornecedores	Força que mensura o poder de negociação que os fornecedores possuem no setor.

**Estratégias genéricas:** Conjunto básico de estratégias que podem ser usadas em diferentes tipos de mercado. Segundo Porter, existem três estratégias genéricas: a) Liderança em custo: almeja ter custos totais mais baixos que os concorrentes e vender a um preço mais baixo; b) Diferenciação: almeja construir produtos percebidos como únicos e exclusivos pelo público-alvo; c) Nicho: almeja atender necessidades peculiares de uma parcela específica do mercado.

**Balanced Scorecard – BSC:** Usada para monitorar e acompanhar a implantação da estratégia organizacional. Divide-se em quatro perspectivas: [financeira](#), [clientes](#), [processos internos](#) e [aprendizado e crescimento](#). Pode ser usada em organizações públicas, desde que adaptada.

### Barreiras à entrada x Barreiras à saída

**Barreiras à entrada** são obstáculos para que uma empresa ingresse em um setor. Essas barreiras podem ser criadas pelas empresas que estão no setor ou decorrer da própria legislação. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, mais lucrativo tende a ser o setor.

**Barreiras à saída** são obstáculos para que uma empresa saia de um setor. Elevadas barreiras à saída tendem a aumentar a rivalidade do setor, pois as barreiras à saída aumentam a disposição das empresas de ficar no mercado e lutar contra os rivais. Quanto menores forem as barreiras à saída, mais estável tende a ser o setor.

A análise conjugada das barreiras à entrada e à saída trazem fortes indícios sobre a atratividade de uma indústria. No cenário mais vantajoso, a indústria fornecerá altas barreiras à entrada e baixas barreiras à saída. Se isso ocorrer, os retornos tendem a ser altos e estáveis. A tabela a seguir detalha os cenários possíveis dessa análise:

		Barreiras à saída	
		Baixas	Altas
Barreiras à entrada	Baixas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscado Baixos
	Altas	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscado Altos

## 1.2 Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais.

Objetivos são os resultados almejados pelas organizações, enquanto as metas são as quantificações dos objetivos. Ex: eu tenho como objetivo emagrecer, enquanto minha meta é perder 5kg no próximo mês.

Os autores afirmarem que boas metas e bons objetivos são **SMART**. Trata-se de um acróstico em inglês para se referir a um conjunto de 5 (cinco) características:

<b>S</b>	Specific Específico	Devem ser claramente definidos e devem ser criados a partir de elementos pontuais
<b>M</b>	Mensurable Mensurável	Devem ser acompanhados por meio de indicadores objetivos que permitam a mensuração de resultados.
<b>A</b>	Attainable Atingível	Devem ser realistas e devem depender do esforço da própria organização
<b>R</b>	Relevant – Relevante	Devem estar relacionados a aspectos cruciais (que fazem diferença para organização).
<b>T</b>	Timely – Temporal	Devem ter prazo para serem alcançados.

## 1.3 Ferramentas de gestão.

As ferramentas de gestão são instrumentos que auxiliam os gestores a realizarem suas atribuições. As questões de concurso exigem que você conheça o uso das principais ferramentas de gestão, vejamos:

**Folha de verificação** é uma ferramenta da qualidade que tem por objetivo identificar a intensidade de um problema.

**Gráfico de dispersão** é utilizado para identificar se existe correlação entre duas variáveis. Correlação significa, basicamente, que uma mudança em uma variável gera uma mudança previsível em outra variável.

**Estratificação** consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em características peculiares de cada subgrupo

**Histograma** é uma ferramenta apresentada sob a forma de um gráfico de barra muito utilizada caso se pretenda conhecer a variação existente em um processo.

**Diagrama de Pareto** é uma ferramenta que permite classificar e priorizar uma variável seguindo a Regra 80/20. Segundo essa regra 80% das consequências de um fenômeno provêm de 20% de causas.

**Cartas de Controle** são ferramentas utilizadas para demonstrar as variabilidades ocorridas nos processos de forma que seja possível visualizar como está sendo a execução e implantar medidas corretivas se necessário.

**5W2H** trata-se de uma metodologia que é utilizada para construir planos de ação. Segundo essa metodologia a estrutura básica de um plano de ação é composta pelos seguintes elementos: What (O que), Why (Por quê?), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), How (Como) e How Much (Custos).

**Benchmarking** é um método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

**5' s** é uma filosofia que surgiu dentro do movimento da qualidade no Japão na década de 1950. Segundo essa filosofia a qualidade seria um ciclo composto por 5 palavras em japonês: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.

**Ciclo PDCA** propõe-se um ciclo composto por quatro partes integradas, quais sejam: planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação Corretiva (Action). A finalidade básica do ciclo PDCA é promover melhorias contínuas nos processos de trabalho.

**Fluxograma** é uma representação gráfica por meio de símbolos das sequências (passo a passo) de atividades que compõem um processo.

**Matriz GUT** é uma ferramenta muito simples que, assim como o Diagrama de Pareto, serve para priorizar problemas. Nessa ferramenta utilizam-se três critérios para quantificar os problemas: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T).

**Diagrama de Ishikawa** é uma ferramenta utilizada para identificar as causas de determinado problema a partir das suas origens

**Seis Sigma** é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

**Brainstorming** é uma técnica de geração de ideias em grupo, onde os participantes são encorajados a compartilhar livremente suas ideias e soluções criativas para um problema, sem julgamentos ou críticas durante a fase inicial.

**Brainwriting** é uma variação do brainstorming que enfatiza a contribuição escrita das ideias. Nesse método, os participantes escrevem suas ideias em silêncio e as passam para outra pessoa no grupo, que pode expandir ou adicionar novas ideias.

## 1.4 Metodologias para medição de desempenho. Gestão do desempenho. 2.2 Programa de Gestão do Desempenho

Os temas relacionados à gestão do desempenho são verdadeiros queridinhos da CESGRANRIO. Historicamente, a banca gosta de cobrar os métodos de avaliação e os principais vieses que podem afetar a avaliação de desempenho. Na recente prova do IPEA, a banca se aventurou cobrando uma doutrina mais específica que apresenta boas práticas para definição dos padrões de desempenho. Optei por incluir também essa novidade. Vamos lá!

### Métodos de avaliação de desempenho

**Escala gráfica:** método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas temos os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Vantagens: facilidade na comparação dos resultados dos empregados, facilidade no planejamento e construção. Desvantagens: produz o efeito halo, superficialidade e subjetividade na avaliação.

**Escolha forçada:** método de avaliação em que o desempenho dos funcionários deve ser encaixado em uma curva normal, em apenas uma faixa. Costuma ser construído por meio de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento. Em cada bloco, existem de duas, três ou quatro frases e cabe ao avaliador escolher a frase que melhor descreve o desempenho do avaliado. Ou então, escolhe duas frases: a que melhor representa o desempenho do avaliado e a frase que mais se distancia do desempenho do avaliado. Vantagens: reduz o efeito halo, retira a influência pessoal do avaliador. Desvantagens: complexidade na construção, não permite uma visão global dos resultados, técnica pouco conclusiva e de difícil comparação.

**Pesquisa de campo:** método de avaliação realizado em conjunto por um especialista em avaliação (staff) e o gerente (superior hierárquico do avaliado). O especialista realiza entrevistas com os gerentes a fim de ter uma compreensão e, em seguida, preenche um formulário para cada funcionário avaliado.

**Incidentes críticos:** método de avaliação de desempenho que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucessos) ou altamente negativos (fracasso).

**Listas de verificação:** método tradicional de avaliação de desempenho em que a avaliação é feita baseada em uma relação de fatores de avaliação a respeito de cada funcionário. Cada um dos fatores recebe uma avaliação quantitativa. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas com uma abordagem quantitativa.

**Avaliação participativa por objetivos (APPO):** A APPO é um método de avaliação de desempenho que enfatiza o a participação do avaliado e, para tanto, baseia-se em um processo de seis etapas: 1. Formulação de objetivos consensuais. 2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados. 3. Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos. 4. Desempenho. 5. Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados. 6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa.

**Avaliação 360º:** método de avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que possuem alguma forma de interação com o avaliado. Dessa forma, participam da avaliação, por exemplo: superior, colegas de trabalho, fornecedores, clientes e todas as demais pessoas que estão ao redor do avaliado (daí o nome de 360º).

### Erros e vieses da avaliação

**Efeito halo, Efeito hallo ou efeito de estereotipação:** Esse viés consiste em uma generalização exagerada do avaliado. O avaliador enquadra o indivíduo em todas as dimensões de maneira idêntica, apesar das diferenças de desempenho apresentadas. Com base em uma característica que o avaliado apresenta, o avaliador o classifica como tudo de ruim, tudo de bom ou mediano e ignora as especificidades de cada critério de avaliação. Vale pontuar que alguns autores subdividem esse viés em dois tipos: a) efeito halo – quando a generalização é benéfica ao avaliado (todos os fatores são tidos como “tudo de bom”), b) efeito horn – quando a generalização é prejudicial ao avaliado (todos os fatores são tidos como “tudo de ruim”).

**Leniência ou complacência (erro decorrente de tolerância):** Esse viés ocorre quando o avaliador avalia todos os empregados de maneira favorável.

**Excesso de rigor (erro decorrente de severidade):** Esse viés ocorre quando o avaliador avalia todos os empregados de maneira negativa. Ninguém faz nada direito. Nesse caso, a avaliação de desempenho torna-se apenas um instrumento de punição e que pode minar a confiança e empenho dos empregados. Afinal, os empregados percebem que não importa o quanto o se empenhe nunca atenderão às expectativas do avaliador.

**Tendência à intermediação (erro de tendência central):** Esse viés ocorre quando o avaliador avalia todos os empregados como medianos. Todas as avaliações concentram-se no ponto médio da escala.

**Recenticidade (Recência, falta de memória):** Esse viés ocorre quando o avaliador considera apenas os eventos recentes para realizar a avaliação em vez de considerar todo o período avaliativo.

**Projeção (Subjetivismo, erro de semelhança):** consiste em atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.

**Avaliação congelada (Força do hábito):** consiste na insensibilidade do avaliador ao identificar e mensurar alterações no desempenho do avaliado ao longo do tempo. O avaliador tende a avaliar aquele indivíduo sempre da mesma maneira

**Escala gráfica** favorece o efeito halo, enquanto **escolha forçada** o diminui. Entretanto, a escolha forçada gera resultados de difícil comparação.

### Considerações para definição de padrões de desempenho

Segundo Bohlander e Scott, existem quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho: relevância estratégica, deficiência de critério, contaminação de critério e confiabilidade.

**Relevância estratégica:** Padrões de desempenho vinculados às metas organizacionais e competências.

**Deficiência de critério:** Aspectos do desempenho real que não são mensurados.

**Contaminação de critério:** Elementos que afetam medidas de avaliação os quais não são parte do desempenho real.

**Confiabilidade:** medidas que são consistentes entre todos os avaliadores e ao longo do tempo.

Relevância estratégica e confiabilidade são considerações óbvias, mas a contaminação e a deficiência de critério são menos intuitivas, então vale a pena explicar. Basicamente, os autores argumentam que existe uma diferença entre o desempenho real do empregado e o desempenho mensurado pela avaliação de desempenho. Essa diferença ocorre em razão de fatores que deveriam ser medidos, mas não são (deficiência de critério) e por fatores que são, mas não deveriam ser (contaminação de critério).

Exemplo de deficiência de critério: a avaliação do cargo de atendente feita exclusivamente pela chefia. A ausência de feedback dos clientes para compor o resultado da avaliação de desempenho desse cargo gera deficiência de critério por deixar de lado aspecto fundamental do trabalho.

Exemplo de contaminação de critério (cobrado na prova do IPEA/2024): chefia avalia negativamente o subordinado por ele, em razão de suas atribuições, apontar problemas na gestão. Nesse caso, temos a avaliação de desempenho sendo prejudicada por fator que não deveria ser considerado, logo temos uma contaminação de critério.

### 1.4 Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. 2.3 Indicadores de gestão de pessoas

Os indicadores são **medidas que expressam ou quantificam** um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.

### Propriedades dos indicadores

Bons indicadores devem possuir algumas características. Apesar de não haver consenso na doutrina, podemos elencar as seguintes propriedades como as mais relevantes:

Propriedade	Descrição
Confiabilidade	Devem ter origem em fontes confiáveis, com metodologias reconhecidas e transparentes.
Disponibilidade	Os dados básicos para cômputo devem ser de fácil obtenção
Utilidade	Devem basear-se nas necessidades dos decisores
Validade	Devem representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar

Estabilidade	Devem permitir monitoramento e comparações em séries históricas.
Sensibilidade	Devem refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.
Materialidade	Devem enfatizar aspectos prioritários/relevantes para a organização

### Indicadores estratégicos, táticos e operacionais

Existem muitas classificações doutrinárias de indicadores, sendo as mais cobradas as seguintes: a) indicadores de acordo com o nível organizacional (estratégicos, táticos e operacionais), b) indicadores de recursos humanos de Marcelinho Assis (indicadores demográficos, indicadores financeiros e indicadores operacionais).

**Indicadores Estratégicos:** possuem um conteúdo mais genérico são orientados para o longo prazo, bem como são macro-orientados (alcançam toda a organização). Dentre os indicadores estratégicos, podemos citar: grau de realização da missão e da visão, nível de realização dos objetivos estratégicos, reputação da empresa perante o mercado consumidor, nível de satisfação dos acionistas, lucros e perdas, balanço e relatórios financeiros e análise do Retorno sobre o Investimento (RSI), grau de inovação.

**Indicadores Táticos:** Aqueles presentes no nível gerencial (intermediário) referem-se a cada uma das unidades organizacionais – sejam departamentos, divisões ou equipes e geralmente estão orientados para o médio prazo.

**Indicadores Operacionais:** Indicadores presentes no nível operacional da organização e projetados no curto prazo. Esses controles enfatizam as tarefas e operações de maneira individualizada. Dentre os exemplos, podemos citar o índice de retrabalho.

### Indicadores de gestão de pessoas

Como dito anteriormente, além da classificação de acordo com o nível organizacional, precisamos conhecer os tipos de indicadores de recursos humanos propostos pelo professor Marcelino Assis.



**Indicadores Demográficos:** Agrupamento de indicadores que auxiliam na compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma Organização. A quantidade de recursos humanos, na forma de empregados – que possuem relação de emprego – e não-empregados – terceiros, autônomos, estagiários, cooperados e afins. Exemplos:



1. Número de empregados ou número médio de empregados
2. Número ajustado de empregados pela jornada integral
3. Número total da força de trabalho
4. Proporção de não-empregados sobre quadro de empregados (efetivo)
5. Proporção de estagiários sobre o efetivo
6. Absenteísmo total
7. Índice de entrada (admissão)
8. Índice de saída (desligamento)
9. Turnover
10. Composição por sexo
11. Amplitude de comando
12. Suporte de RH

**Indicadores Financeiros:** *Indicadores expressos em dinheiro*, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou programa – como o custo per capita com saúde – ou mensurando o impacto ou reflexo de um conjunto mais amplo de ações, como o retorno do investimento em folha de pagamento. **Exemplos:**

1. Salário médio por empregado
2. Remuneração média por empregado
3. Custo médio por RH
4. Retorno médio por empregado
5. Custo de alimentação por empregado
6. Custo com saúde por empregado
7. Participação das despesas de treinamento no lucro
8. Retorno do investimento em treinamento
9. Custo de T&D por empregado
10. Custo total das reclamações trabalhistas

**Indicadores Operacionais:** Indicadores que auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de Recursos Humanos, tais como os aspectos de quantidade (relativa e absoluta), qualidade, tempo e satisfação do cliente interno. Exemplos:

1. Tempo médio de preenchimento de vaga
2. Índice de adequação do empregado à vaga
3. Índice de retenção
4. Índice do plano de sucessão para preenchimento de vaga
5. Índice de empregados de alta performance



6. Índice de empregados de alto potencial
7. Satisfação dos clientes
8. Percentual de remuneração variável sobre os salários
9. Percentual das horas extras sobre o total de salários
10. Crescimento médio dos salários
11. Quantidade de reclamações trabalhistas

**FIM DA AMOSTRA**

## Convite Final

Como deve ter percebido, o resumo foi concebido para ser enxuto e direcionado. Avalio que esse formato é o mais apropriado para a preparação dos melhores cargos do Bloco 4 (em especial, para o cargo de Auditor Fiscal do Trabalho).

Eu poderia fazer um pdf gigantesco apenas replicando o curso que desenvolvi para o Bloco 7. Sem dúvidas, seria muito mais cômodo.

Entretanto, fiz questão de elaborar o resumo do zero porque, embora o conteúdo seja similar ao do Bloco 7, a importância desses assuntos para aprovação é muito diferente.

No Bloco 7, os assuntos de administração têm peso 3 e até 4, logo faz sentido construir um material mais robusto (e foi o que fiz com um curso completo de 28 módulos).

No Bloco 4, por outro lado, o Eixo 1 tem um peso menor então, a meu ver, é um absurdo estudar por materiais extensos. Nesse caso, ser extenso é tão nocivo quanto ser superficial.

Assim, partindo do pressuposto que a eficiência do estudo no Eixo 1 é uma prioridade, desenvolvi o resumo para ser direto ao ponto e para que você possa, de fato, ler e reler até o dia da prova. Espero que tenha gostado e espero te ajudar nessa jornada. Bora?

Se tiver dúvidas, conte comigo no [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares) ou [marcelosoaresprof@gmail.com](mailto:marcelosoaresprof@gmail.com)

Marcelo Soares