



**Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria**

**CONCEÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
ADEQUADO À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA  
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARINHA GRANDE**

Júlio César da Silva Estrelinha

Leiria

2013





**Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria**

**CONCEÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
ADEQUADO À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA  
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARINHA GRANDE**

Júlio César da Silva Estrelinha  
ISLA-2013

Dissertação de Mestrado submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Leiria

2013



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.





Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria

**CONCEÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
ADEQUADO À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA  
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARINHA GRANDE**

Júlio César da Silva Estrelinha

ISLA-Leiria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

O Presidente do Júri,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_

O Arguente,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_

O Orientador,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Leiria

2013





## Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus **Pais** por toda a dedicação e sacrifício a que se submeteram no sentido de acautelar o meu futuro; Uma dedicatória muito especial à minha adorável esposa **Isabel Afonso**, pela alegria, sinceridade e encorajamento com que sempre apoia os meus desafios; Aos meus filhos **David**, **Daniel** e **Denise** por personalizarem a realização dos meus sonhos.



## **Agradecimentos**

Aos meus **Pais**, pela força que sempre me transmitiram.

À Isabel, minha **esposa**, por apoiar todos os meus “voos”, e por acreditar tanto em mim, que por vezes, me faz esquecer as minhas inseguranças.

Aos meus **filhos**, pela compreensão, de tantas horas de distanciamento, e à minha **filha**, pelas expressões engraçadas, quando está ao computador nos seus jogos *online*, tais como:

*Estou quase a acabar a minha dissertação Pai...*

Ao **Professor Doutor João Fernandes Thomaz**, meu orientador, uma dívida de gratidão eterna, pela dedicação, pela partilha de ideias, pelo espírito de missão com que está na ciência, pela tolerância, e por me ter ensinado com toda a generosidade, um *saber fazer*.

“Possivelmente, não há nenhuma coisa concebida neste mundo, ou mesmo fora dele, que possamos considerar boa sem reservas, exceto a boa vontade...” (Kant, citado por Marinoff, 2002, p. 182)

Ao **Dr. Joaquim João Pereira**, Provedor da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande, por ter permitido o desenvolvimento deste estudo caso na Instituição que preside.

Aos **colaboradores da SCM**, em especial os responsáveis de valência (grupo de atores intervenientes nas sessões de consultoria de processos de grupo) pela dedicação que colocaram neste caso prático.

Ao meu Amigo **Rui Martins**, pelo encorajamento de sempre.

**... a todos, a minha consideração sentida.**



## Resumo

O terceiro Setor ocupa um lugar central na governação, na generalidade das sociedades contemporâneas.

As novas exigências de competitividade, impõem também às Misericórdias, uma reestruturação dos processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão organizacional com o nível de desempenho esperado.

Pretende-se identificar um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande, que permita adequar o desempenho individual, às exigências funcionais e da Instituição.

Foi adotada como base científica, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MMAD), com vista ao alcance de uma maior à transparência e clareza das avaliações, e ainda, à obtenção de dados que permitam uma melhorada gestão do desempenho (relação dos resultados da avaliação, com as políticas de recrutamento, seleção e formação), gerando assim um modelo, em que todos possam confiar;

O autor deste estudo pretende extrapolar o modelo identificado, a outras Misericórdias do País.

## Palavras-chave:

Avaliação do Desempenho, Competências, Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

## Abstract:

The 3rd Sector occupies a central place in the governance, of most contemporary societies.

The new requirements of competitiveness also impose on the Misericórdias, a restructuring of management process in order to be able to align the organizational mission with the level of performance expected.

The aim is to identify a model to evaluate the performance of employees of the Santa Casa da Misericórdia of Marinha Grande, enabling adjustments to individual performance to meet the functional and institutional requirements. The Methodology Multiple Criteria Decision-Aid (MMDA), was adopted as a scientific basis, with a view to achieving greater transparency and clarity of assessments, and also to obtain data allowing an improved performance management (ratio of assessment results with the policies of recruitment, selection and training), thereby generating a model in which everyone can trust; The author of this study pretends to extrapolate the identified model, to other Misericórdias of the country.

## Keywords:

*Performance Appraisal, Competences, Methodology Multiple Criteria Decision-Aid.*



## Índice Geral

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA .....	4
1.2. CASO REAL DE APLICAÇÃO – SCM DA MARINHA GRANDE .....	5
1.3. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	7
1.4. PERGUNTA CENTRAL DA INVESTIGAÇÃO, QUESTÕES DERIVADAS E HIPÓTESES .....	7
1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	8
1.6. PRESSUPOSTOS .....	9
1.7. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	10
<b>PARTE A – REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>13</b>
2.1. GESTÃO DO DESEMPENHO .....	14
2.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	16
2.3. PRESSUPOSTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	21
2.4. COMO MEDIR O DESEMPENHO .....	23
2.4.1. Fontes de avaliação. Formação de Avaliadores e Entrevista de Seleção .....	32
2.4.2. Erros e distorções no processo de avaliação .....	34
2.4.3. Medidas para acautelar ou compensar erros possíveis na avaliação .....	36
2.4.4. Entrevista de Avaliação – feedback .....	37
2.5. ETAPAS NA CONSTRUÇÃO DUM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	41
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO...</b> <b>45</b>	
3.1. METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO (MMAD) .....	45
3.2. FASE DE ESTRUTURAÇÃO .....	49
3.2.1. Mapeamento Cognitivo .....	52
3.2.2. Caracterização do Contexto .....	53
3.2.3. Estruturação por Pontos de Vista .....	55
3.2.3.1. Construção de descritores .....	59
3.2.3.2. Tipos e Propriedades dos Descritores .....	61
3.2.3.3. Seleção do descritor mais adequado .....	62
3.3. FASE DE AVALIAÇÃO .....	63
3.3.1. Construção de escalas de valor cardinal .....	64
3.3.2. Noção de diferença de atratividade .....	66
3.3.3. A metodologia MACBETH .....	67
3.3.3.1. Obtenção de escalas de valor Cardinal .....	68
3.3.3.2. Obtenção de constantes de escala .....	70
3.3.4. Avaliação Global .....	74
3.4. FASE DE ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES .....	76
<b>CAPÍTULO 4 - CONFERÊNCIAS DE DECISÃO E PROCESSOS DE GRUPO.....</b> <b>77</b>	
4.1. METODOLOGIA DE CONFERÊNCIAS DE DECISÃO .....	77
4.2. CONSULTORIA DE PROCESSOS DE GRUPO .....	81
<b>PARTE B – PARTE PRÁTICA</b> .....	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DO CASO PRÁTICO</b> <b>89</b>	
5.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	89
5.2. TERCEIRO SETOR, UNIÃO DAS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS E MISERICÓRDIAS .....	93
5.2.1. Terceiro setor .....	93
5.2.2. União das Misericórdias Portuguesas .....	98
5.2.3. As Misericórdias .....	99
5.2.3.1. Enquadramento da SCM da Marinha Grande .....	100
5.2.3.2. Estrutura Organizacional da SCM Marinha Grande .....	101

<b>CAPÍTULO 6 - DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....</b>	<b>105</b>
6.1. ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS.....	107
6.2. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS .....	110
6.2.1. <i>Competências transversais - Institucionais</i> .....	112
6.2.2. <i>Competências transversais - Pessoais</i> .....	116
6.2.3. <i>Competências transversais – Interpessoais</i> .....	117
6.2.4. <i>Competências transversais - Técnicas</i> .....	120
6.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO, AVALIAÇÃO PARCIAL E GLOBAL .....	121
6.3.1. <i>Escalas</i> .....	122
6.3.1.1. <i>Tipos de escalas</i> .....	123
6.3.1.2. <i>Escala de resposta adotada e respetiva operacionalização</i> .....	125
6.3.1.3. <i>Análise da escala de resposta adotada</i> .....	129
6.3.2. <i>Avaliação parcial e global</i> .....	130
6.3.2.1. <i>Avaliação parcial</i> .....	130
6.3.2.2. <i>Determinação de pesos</i> .....	131
6.3.2.3. <i>Modelo de agregação aditiva</i> .....	135
6.3.2.4. <i>Determinação dos níveis de referência global do desempenho</i> .....	136
6.4. ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES.....	138
6.4.1. <i>Enquadramento</i> .....	138
6.4.2. <i>Recomendações</i> .....	140
<b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>153</b>



## Índice de Tabelas

TABELA 1. MATRIZ TRIANGULAR SUPERIOR (MACBETH). .....	69
TABELA 2. AVALIAÇÃO PARCIAL POR COMPETÊNCIA (EXEMPLO). .....	131
TABELA 3. QUADRO DA CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E GRUPOS DE COMPETÊNCIAS. ....	135

## Índice de Quadros

QUADRO 1. MÉTODOS, ESCALAS E SUAS CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS/DESVANTAGENS. ....	31
QUADRO 2. FONTES DE AVALIAÇÃO. VANTAGENS/DESVANTAGENS. ....	33
QUADRO 3. ERROS E DISTORÇÕES POSSÍVEIS POR PARTE DOS AVALIADORES. ....	35
QUADRO 4. ETAPAS NA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO. ....	42
QUADRO 5. TIPO DE ESCALA DE AVALIAÇÃO POR OBJETO DE AVALIAÇÃO. ....	42
QUADRO 6. FONTES DE AVALIAÇÃO POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO. ....	43
QUADRO 7. RESUMO DAS PROBLEMÁTICAS TÉCNICAS. ....	51
QUADRO 8. ESCALAS, TIPOS E CARACTERÍSTICAS. ....	65
QUADRO 9. MODELOS DE ATUAÇÃO OU INTERVENÇÃO SEGUNDO SCHEIN. ....	82
QUADRO 10. ÁREAS DE OBSERVAÇÃO E INTERVENÇÃO (POSSÍVEIS). ....	85
QUADRO 11. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INSTITUCIONAIS – ESPIRITUALIDADE INSTITUCIONAL. ....	113
QUADRO 12. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INSTITUCIONAIS – INTERAÇÃO COM OS UTENTES. ....	114
QUADRO 13. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INSTITUCIONAIS – DISPONIBILIDADE PARA O SERVIÇO. ....	115
QUADRO 14. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INSTITUCIONAIS – ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE. ....	115
QUADRO 15. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – PESSOAIS – INICIATIVA. ....	116
QUADRO 16. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – PESSOAIS – DISCIPLINA. ....	117
QUADRO 17. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INTERPESSOAIS – RELAÇÕES INTERPESSOAIS DE SERVIÇO. ....	118
QUADRO 18. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INTERPESSOAIS – RELAÇÕES INTERPESSOAIS COM OS FAMILIARES DOS UTENTES. ....	119
QUADRO 19. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INTERPESSOAIS – TRABALHO EM EQUIPA. ....	119
QUADRO 20. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – TÉCNICAS – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO. ....	120
QUADRO 21. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – TÉCNICAS – ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL. ....	121
QUADRO 22. DECLARAÇÕES DE DEFINIÇÃO DIRETA DETERMINANTES OU MUITO IMPORTANTES. ....	126

## Índice de Figuras

FIGURA 1. PROCESSO CONTÍNUO DE GESTÃO DO DESEMPENHO. ....	15
FIGURA 2. ESQUEMA – EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	19
FIGURA 3. CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	30
FIGURA 4. PROCESSO CÍCLICO E DINÂMICO DE TOMADA DE DECISÃO. ....	49
FIGURA 5. PASSOS DA ESTRUTURAÇÃO POR PONTOS DE VISTA.....	56
FIGURA 6. ÁRVORE DE PONTOS DE VISTA. ....	58
FIGURA 7. FASES DA AVALIAÇÃO.....	63
FIGURA 8. ABORDAGEM MACBETH (PESOS, MATRIZ DE JULGAMENTOS E ESCALA DE VALOR). ....	70
FIGURA 9. PERFIL DE IMPACTO DAS AÇÕES A E B. ....	73
FIGURA 10. VALOR GLOBAL DE UMA ALTERNATIVA A SEGUNDO UMA REGRA DE AGREGAÇÃO ADITIVA. ....	75
FIGURA 11. AGREGAÇÃO ADITIVA. ....	75
FIGURA 12. IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR, DE ACORDO COM O CONTEXTO. ....	84
FIGURA 13. ETAPAS DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO. ....	90
FIGURA 14. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SCM-MG.....	101
FIGURA 15. SESSÃO DE “POST-ITS”.....	108
FIGURA 16. AGRUPAMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM GRUPOS (CLUSTERS). ....	109
FIGURA 17. GRUPOS ( <i>CLUSTERS</i> ) DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS. ....	111
FIGURA 18. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INSTITUCIONAIS. ....	112
FIGURA 19. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – PESSOAIS. ....	116
FIGURA 20. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – INTERPESSOAIS. ....	117
FIGURA 21. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS – TÉCNICAS.....	120
FIGURA 22. FUNÇÃO DE VALOR DA PROPENSÃO/AVERSÃO AO RISCO. ....	127
FIGURA 23. ESCALA DE ESCOLHA FORÇADA DE TRÊS NÍVEIS E FUNÇÃO DE VALOR (DECLARAÇÕES IMPORTANTES) ....	128
FIGURA 24. ESCALA DE ESCOLHA FORÇADA DE TRÊS NÍVEIS E FUNÇÃO DE VALOR (DECLARAÇÕES MUITO IMPORTANTES). ....	128
FIGURA 25. “ÁRVORE” DE COMPETÊNCIAS E CONJUNTO DE ELEMENTOS DE CADA COMPETÊNCIA.....	132
FIGURA 26. MACBETH – MATRIZ DE PONDERAÇÃO FINAL E ESCALA INICIAL DE PESOS. ..	133
FIGURA 27. PESOS FINAIS PARA AS COMPETÊNCIAS. ....	134
FIGURA 28. MODELO DE AGREGAÇÃO ADITIVA. ....	135
FIGURA 29. ESCALA DE PONTUAÇÕES GLOBAIS E INDICADORES QUALITATIVOS DE DESEMPENHO. ....	137
FIGURA 30. FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS). ....	142

## Capítulo 1 - Introdução

*“Viver é resolver problemas. É isso que é decisivo. O mundo põe problemas à vida. Ao mesmo tempo a vida é o pressuposto do problema, o pressuposto para o facto de haver problemas.”*

(Popper, 1991, p. 68)

De acordo com Rodrigues (2011, p. 18), à medida que os Estados foram deixando de controlar as relações comerciais na ótica de que o mercado se autorregule, a força dos consumidores passou a ser a pedra de toque da qualidade da gestão moderna, pelo que as organizações foram forçadas a reorientar a sua ação, reequacionando a estratégia de fora para dentro, ou seja, aprendendo a valorizar a forma e o conteúdo da sua comunicação com o interior e o exterior.

Também Boudreau, Loch, Robey e Straub (1998, p. 120) defendem a existência de alterações radicais nos contextos de competitividade em que as organizações atuam, salientando ter sido no decorrer das décadas dos anos 1980 e 1990 que as organizações passaram a reorientar as suas práticas de gestão, motivadas por uma nova ordem em torno da procura (cliente), regulamentações da indústria e inovações tecnológicas, produzindo assim um novo, desafiante e competitivo ambiente para os negócios.

Por outro lado, segundo Lopes (2012, p. 222), “a interação entre trabalho e tecnologia está a abolir as fronteiras entre o indivíduo e o instrumento de trabalho”, favorecendo deste modo uma unidade indissociável entre a pessoa e a tecnologia. Daqui decorre a necessidade de uma aposta mais focada no indivíduo no âmbito da sua relação funcional, implicando por isso práticas continuadas (pressupondo uma dinâmica nas exigências da função) que permitam analisar a adequação das qualificações do mesmo, às exigências da função (e da organização) que promovam uma melhor adequação do indivíduo à função que desempenha, designadamente através da avaliação do desempenho.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010, p. 40) a mudança é uma constante, mas de onde virá, em que medida afetará as organizações e respetivos colaboradores e, ainda,

como nos poderemos preparar para ela, são questões de referência que desafiam a gestão atual. Estas questões procuram resposta na gestão de recursos humanos, depositando nela a capacidade de adaptação aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência no longo prazo. Reconhecem que não basta dispor da tecnologia apropriada, de uma situação financeira adequada e de uma posição de mercado dominadora para garantirem o sucesso, caso não exista uma força de trabalho motivada, produtiva e com uma mentalidade voltada para o futuro.

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2010, p. 37), num contexto de mudança, as organizações estão obrigadas a um grande esforço de adaptação às mutações da envolvente, passando obrigatoriamente por uma gestão de recursos humanos que, respondendo aos novos desafios que lhe são colocados pelo contexto económico atual, funcione como dinamizadora de desenvolvimento organizacional. Estão desta forma lançadas as expectativas, quanto à gestão de recursos humanos, no que respeita à missão de apoiar e participar na gestão das pessoas, em parceria com os gestores de linha, no sentido da concretização dos objetivos desejados (p. 52).

Assim, numa época em que o foco no cliente permeou a organização ao contacto com a envolvente externa, o capital humano é considerado determinante e a medição do conhecimento configura “uma necessidade emergente da gestão estratégica de recursos humanos” (Gordo, 2010, p. 5) que procura “compatibilizar a noção de recurso (com o qual se dá corpo a um plano estratégico) e a noção de pessoa (cuja inteligência, afetos e estrutura emocional devem ser mobilizadas), potenciando ambos” (Lopes, 2012, p. 60).

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, a gestão do desempenho tem sido redutoramente circunscrita à avaliação do desempenho, partindo do princípio que o nível de desempenho da organização está dependente de uma soma dos desempenhos individuais de todos os colaboradores, colocando de fora o efeito dos contextos interno e externo da organização, ou seja, a influência “das tecnologias, da estrutura organizacional, dos processos e postos de trabalho no desempenho da organização” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010, p. 493). Deduzindo-se, portanto, que a gestão do desempenho influencia a melhoria de processos e, nessa sequência, o resultado do trabalho de todos os colaboradores, com vista à obtenção dos resultados esperados.

Segundo Bititci (1997, p. 522) a gestão do desempenho deve ser entendida como um processo determinante, por ser fundamental para garantir a viabilidade organizacional, uma vez que é através daquela prática que se obtém uma avaliação relativamente aos resultados esperados que, por sua vez, já estão sintonizados com a estratégia organizacional e seus objetivos. Tal prática deverá estar ancorada num eficaz sistema de comunicação/informação (o próprio modelo de avaliação) baseado em fatores como, estrutura e cultura organizacionais, âmbito de responsabilidades e utilização de canais de informação.

Quanto à validação da avaliação do desempenho e segundo Caetano (2008, p. 21) é determinante salientar que, historicamente, a técnica de avaliação está associada a “contextos organizacionais caracterizados por culturas burocráticas e fortemente hierarquizadas”, onde os empregados são entendidos como principais responsáveis pelo nível de desempenho demonstrado e, portanto, na dependência direta das respetivas competências técnicas e comportamentais. No entanto, na sequência da evolução quanto à abordagem sistémica das organizações, evidenciou-se o facto de que, o “desempenho dos empregados numa organização está dependente do próprio sistema organizativo e de trabalho de que eles fazem parte”, sendo que, a este respeito, as recentes preocupações pela implementação de normas da qualidade total vieram alavancar a preponderância dos fatores do sistema sobre o desempenho e a qualidade do trabalho, em alguns indicadores como a satisfação dos clientes e a motivação dos colaboradores, entre outros. Lembre-se a este propósito, um exemplo muitas vezes referido de que os trabalhadores portugueses no estrangeiro (por ex., Luxemburgo) têm os melhores níveis de produtividade do mundo, mas em Portugal, apresentam dos piores níveis da União Europeia.

Um fator comum identificado nas teorias expostas diz respeito à mudança de expectativas por parte do cliente, existente no contexto em que as organizações atuam, e que nesse sentido deverão fazer as organizações reorientar as suas práticas de gestão e de comunicação, no sentido de uma melhor, adequada e correta utilização dos recursos disponíveis, de acordo com as expectativas dos consumidores (clientes/utentes), ressaltando ainda que os modelos de avaliação deverão ser estruturados de acordo com fatores sistémicos tais como, a estrutura e a estratégia organizacional, os métodos e procedimentos, os objetivos e as consequências da avaliação, como base importante para garantir sucesso empresarial.

## 1.1. Relevância do Tema

Rodrigues (2010, p. 45) sustenta a relevância do tema da avaliação do desempenho sob várias abordagens teóricas, entre elas, a económica e a social, sendo que a económica pressupõe a concretização de objetivos definidos pelos gestores em termos económicos ou financeiros, e a social que, não descurando os aspetos económicos, integra as atividades necessárias à manutenção da organização, através da concretização dos objetivos sociais quem lhe permitem alcançar os objetivos económicos e financeiros.

Concorda-se com Rocha e Dantas (2007, pp. 7-11) que a avaliação do desempenho representa atualmente uma função essencial no âmbito da Gestão dos Recursos Humanos, pois com base nos seus resultados, será estruturado o plano estratégico da organização, o plano de formação, entre outras. Este tema ganha maiores contornos quando a avaliação do desempenho se destina a valorizar as pessoas, como recursos basilares das organizações.

A ideia central da avaliação do desempenho baseia-se na premissa de que a prestação de cada ator organizacional é apenas uma parte entre muitas que compõem o todo organizacional, defendendo-se também o princípio de que, não existem senão interesses particulares, e que cada indivíduo procura maximizá-los (Lopes, 2012, p. 280).

Neste sentido, avaliar o desempenho, permite criar condições para que cada colaborador maximize os seus interesses, sendo que, uma vez alcançados os interesses individuais ajustados à estratégia da organização, aqueles representarão por sua vez os interesses coletivos, ou seja, os da própria organização.

É importante salientar que a adequação do desempenho efetivo dos recursos humanos, face aos objetivos organizacionais traçados, só poderá ser medida através de uma avaliação formal e periódica do desempenho, legitimada por todos os elementos da organização, pois quando se identificam objetivos organizacionais e se perfila um determinado número e nível de competências, só por meio da mensuração será possível analisar em cada etapa, se aquelas competências se posicionam aquém (permitindo identificar oportunidades de melhoria, através de planos de desenvolvimento e formação) ou se apresentam resultados de tal ordem favoráveis que permitirão repensar, por ambição, os objetivos organizacionais inicialmente traçados.

Salienta-se ainda o facto de não se ter encontrado trabalhos científicos que apoiem os responsáveis do terceiro setor (neste caso, das Misericórdias) a estruturarem um modelo de avaliação do desempenho, adequado e específico para estas instituições.

É assim objeto desta dissertação, efetuar um estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande, para identificação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores que seja o mais adequado àquela Organização e Setor de atividade (3º setor).

## **1.2. Caso real de aplicação – SCM da Marinha Grande**

A justificação relativamente ao caso real de aplicação é baseada em 2 vetores: primeiro, devido à inexistência de modelos de avaliação do desempenho específicos, para organizações do terceiro setor, onde as Misericórdias Portuguesas se enquadram, e o segundo decorre da dimensão económica e social crescente do terceiro setor.

Importa salientar alguns dados estatísticos demonstrativos da crescente importância das instituições do terceiro setor, em especial, no aspeto económico-social no nosso país, onde o emprego apresentava no ano de 2010, “250 mil trabalhadores a tempo inteiro, ou seja, 4% da população activa” (Almeida, 2010, p. 1).

Caracterizando estas organizações, Sá e Lopes (2008) referem que:

O primeiro estatuto das instituições particulares de solidariedade social (IPSS) de 29 de Dezembro [de 1983], definiu as misericórdias como associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer as carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e morais cristãs. Adquirem personalidade jurídica e são reconhecidas como instituições privadas de solidariedade social (art.º 56º). (p. 123)

Porém, apesar da importância social e económica que as Santas Casas conquistaram, decorrendo, por um lado, dos serviços sociais e de solidariedade que prestam e, por outro, pelos níveis de empregabilidade que asseguram estas vêm-se agora na presença de uma conjuntura cada vez mais exigente, sendo chamadas a responder a mais carências sociais

com menos e mais onerosos recursos, na sequência da crise financeira do Estado e do emprego.

Se para além do exposto, ainda se considerar a tendente diminuição das participações do Estado às SCMs e a crescente concorrência privada no que concerne à prestação de serviços sociais, rapidamente se conclui quanto à urgência em dotar os responsáveis pela gestão de topo das Misericórdias, de um estudo científico que forneça uma sequência lógica de regras, linhas mestras e procedimentos que sirvam de apoio à identificação e operacionalização de um modelo de avaliação do desempenho que melhor contribua para a gestão dos recursos humanos destas instituições, isto é, que procure garantir o sucesso estratégico da instituição, por meio da melhoria dos comportamentos dos seus colaboradores e, assim, dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais com o objetivo último de manter a sustentabilidade e ganhar vantagem competitiva (Cunha et al., 2010, pp. 495-499).

*Visão sem acção é somente um sonho; Acção sem visão é um passatempo; Visão com acção pode mudar o Mundo (Barker, 2012).*

Um entendimento possível permite argumentar que se, por um lado, as Misericórdias Portuguesas necessitam identificar uma visão estratégica, por outro, necessitam conjugar essa visão com uma capacidade de concretização, ou seja, de levar à ação o que consideram como estratégico, não para “mudar o mundo”, mas para melhor se adaptar às mudanças que o mundo (globalizado) exige, adotando práticas de gestão que garantam a missão social e viabilidade futura das SCMs.

Deste modo, pretende-se que o modelo de avaliação do desempenho a propor, permita corrigir procedimentos técnicos e comportamentais, aceites e entendidos como objetivos individuais para cada função/secção/departamento de forma a combinar/fundir os interesses da organização com os dos seus colaboradores, e vice-versa.

A opção por um caso real surge da necessidade de comprovar a aplicação da teoria existente numa instituição do terceiro setor da economia, fortemente enraizado na história social e económica da generalidade dos países da Europa, e cujas áreas de atuação estão circunscritas aos serviços sociais, cultura, educação, apoio à infância e idosos, saúde e



cuidados continuados, ou seja, na Santa Casa Misericórdia da Marinha Grande (SCM-MG) (Almeida, 2010, p. 1).

### 1.3. Objetivos Geral e Específicos

Assim sendo, o **objetivo geral** deste estudo é: Desenvolver um modelo de avaliação do desempenho que contribua para a gestão de recursos humanos da SCM-MG, a partir de uma abordagem científica multimetodológica que permita que este seja entendido, como uma ferramenta da gestão do desempenho, transparente, compreensível, flexível e justa.

Os **objetivos específicos** decorrentes são:

- Caracterizar e enquadrar o contexto em que ocorre a avaliação do desempenho na SCM-MG;
- Determinar quais os fatores de avaliação a serem incorporados no modelo de avaliação do desempenho;
- Determinar a sua definição, escalas de resposta e quantificação;
- Agregar os fatores de avaliação considerados;
- Identificar indicadores qualitativos de desempenho que permitam julgar o nível de adequação das competências requeridas às funções desempenhadas.

### 1.4. Pergunta central da investigação, questões derivadas e hipóteses

Neste sentido, esta dissertação propõe-se conceber um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande, dando resposta à seguinte pergunta central de investigação:

***Que modelo de avaliação do desempenho melhor contribui para a gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande?***

Desta questão geral que orienta todo o projeto de investigação, emanam outras questões mais específicas (derivadas), tais como:

QD1 – Que processo melhor se adequa ao desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande (SCM-MG)?

QD2 – De que forma contribui este modelo para a gestão dos recursos humanos da SCM-MG?

Destas questões derivadas decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

H1 – O processo sociotécnico e multimetodológico que engloba as metodologias multicritério, de consultoria de processos e de conferências de decisão é o mais adequado e contribui de forma significativa para o desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.

H2 – A Gestão de Recursos Humanos da SCM-MG beneficia das características específicas do modelo de avaliação.

### **1.5. Metodologia de Investigação**

Por diversos motivos, tem-se assistido a uma desarticulação entre as conclusões da investigação científica e a sua utilização quanto às técnicas de gestão de pessoas nas organizações, “nomeadamente na área da gestão e avaliação do desempenho [que] seguem esquemas normativos que, geralmente, por moda, preguiça ou inépcia, são dispensados dos requisitos de validação” (Caetano, 2008, p. 8).

No entanto, a investigação sobre avaliação do desempenho tem disponibilizado nas últimas décadas, conhecimentos bastante validados, quer sobre os principais motivos ligados ao fracasso dos sistemas de avaliação do desempenho, “quer sobre os elementos que podem contribuir para a eficácia de um sistema de avaliação” (Caetano, 2008, p. 8).

De entre esses elementos, podemos destacar a metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD), no sentido em que, permite suportar cientificamente a construção de um modelo de avaliação do desempenho, dando respostas a questões como:

- (i) quais os fatores de avaliação efetivamente relevantes;
- (ii) como medi-los;
- (iii) como agregá-los;
- (iv) qual a interpretação dos resultados;
- (v) em que *medida* contribuem para a gestão de recursos humanos da SCM-MG.

## 1.6. Pressupostos

Esta dissertação assenta, assim, nos seguintes pressupostos:

- O contexto de mudança é uma certeza e a flexibilidade da ação externa exige uma flexibilidade interna que implica que as organizações tenham de se adaptar com agilidade às alterações do meio, através de recursos humanos preparados para atuar neste meio de turbulência (Câmara et al., 2010, p. 73);
- O atual contexto económico exige uma enorme capacidade de adaptação, tanto ao nível estratégico como operacional, requerendo dos seus gestores mecanismos que possam subsidiar a eficácia organizacional, no sentido de satisfazer os utentes e seus familiares;
- A adaptação de uma organização aos novos desafios de mercado, para assegurar o sucesso pretendido, depende da sua capacidade para assegurar a motivação dos recursos humanos, identificar perfis virados para o futuro e de elevada produtividade (Câmara et al., 2010, p. 52);
- A eficácia de uma organização depende do nível de desempenho dos seus colaboradores, pelo que a avaliação do desempenho apresenta-se como uma ferramenta indispensável para o potenciar;
- O desenvolvimento contínuo dos colaboradores permite um retorno garantido para as organizações e a avaliação do desempenho assume aí um papel crucial, pois através dela evidencia-se um conjunto vasto de informações tais como, necessidades de formação e desenvolvimento, habilidades e competências inadequadas, para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria das competências dos colaboradores (Robbins, 2005, p. 474);
- As Organizações que identifiquem mecanismos de desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores obtêm, em contrapartida, altos níveis de desempenho, de responsabilidade e de comprometimento com os resultados desejados, gerando assim, vantagem competitiva;
- A implementação de um sistema de avaliação do desempenho funciona como uma estratégia com vista à realização dos objetivos organizacionais, evidenciando por um lado, o contributo de cada colaborador para o alcance daqueles objetivos, e por outro, a validação dos métodos de recrutamento e seleção e identificação dos colaboradores com forte potencial (Câmara et al., 2010, p. 409);

- “A gestão do desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores” (Câmara et al., 2010, p. 443).

### **1.7. Estrutura da dissertação**

Assim, optou-se por estruturar esta dissertação em três grandes áreas: (i) uma primeira (Parte A) de caráter teórico, desenvolvida ao longo dos capítulos 2, 3 e 4, tendo por base uma criteriosa seleção bibliográfica baseada na aplicabilidade e atualidade que permita um entendimento articulado acerca das metodologias e conceitos utilizados e uma clarificação e fundamentação quanto ao desenvolvimento do caso prático; (ii) uma segunda (Parte B), de caráter prático, refere-se à metodologia e caso de aplicação prática desenvolvido nos capítulos 5 e 6; e (iii) uma terceira (Conclusões) referente às reflexões gerais e finais desta dissertação contidas no capítulo 7.

De forma mais detalhada:

No primeiro capítulo – Introdução – contextualiza-se o tema e sua relevância atual, apresentam-se os objetivos e motivação relacionada com o caso prático de conceção de um novo modelo de avaliação do desempenho para a SCM-MG.

O segundo capítulo – Gestão de pessoas – dedica-se à investigação e recolha bibliográfica da gestão de pessoas e da avaliação do desempenho onde são apresentados os pressupostos teóricos, metodologias de mensuração e as etapas inerentes à construção dum modelo de avaliação do desempenho, para permitir fundamentar as melhores opções quanto ao novo modelo a propor.

No terceiro capítulo – Metodologia Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão – abordam-se as fases do processo de apoio à decisão, respetivas problemáticas técnicas, estruturação por pontos de vista, avaliação multicritério e elaboração de recomendações.

O quarto capítulo – Metodologias de conferências de decisão e consultoria de processos de grupo – abordam-se as teorias e processos destas metodologias e a sua relevância nos processos de apoio à tomada de decisão.

O quinto capítulo – Metodologia e Caracterização do caso prático – debruça-se sobre a metodologia de investigação que suporta esta dissertação, considerada como um processo que visa a melhoria de procedimentos aplicados na prática.

O sexto capítulo – Desenvolvimento do Modelo de Avaliação do Desempenho – dedica-se ao objeto de investigação, traduzido na caracterização da SCM-MG e conceção do modelo de avaliação do desempenho.

O sétimo capítulo – Conclusões – apresenta as conclusões obtidas no desenvolvimento prático e real do modelo de avaliação do desempenho da SCM-MG. São também apresentadas as principais reflexões que se foram evidenciando ao longo do processo e sugestões para futuros trabalhos de investigação.

Introduzido o objeto desta investigação, passemos à revisão da literatura na área da gestão de pessoas, no sentido de fundamentar cientificamente as opções tomadas quanto ao modelo de avaliação do desempenho a propor.



## PARTE A – REVISÃO TEÓRICA

### Capítulo 2 - Gestão de Pessoas

*“Como pode uma organização evoluir senão aproveitar o potencial contido nos seus colaboradores, não fomentar o seu desempenho e não estimular a sua criatividade e o potencial inovador?”*

(Cunha et al., 2010, p. 65)

Cunha et al. (2010, p. 54) defendem a ideia de que as organizações estão confrontadas com o desafio da criação de valor, devendo ser assumido como uma responsabilidade transversal a todas as pessoas da organização, independentemente das áreas funcionais, e que portanto, a forma como as pessoas são geridas, tem um impacto determinante no valor de uma organização. Assim, importa perceber de que modo, as organizações poderão gerir as pessoas, de forma a conseguirem os níveis pretendidos de capacidade produtiva, de criatividade e custos do trabalho.

“A gestão das pessoas surge por necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos” (Cunha et al., 20010, p. 58).

Ainda segundo Cunha et al. (2010, pp. 59-62), a gestão das pessoas abrange as políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores, no sentido da prossecução dos objetivos organizacionais. Essas práticas incluem, a determinação de necessidades de recursos humanos (planeamento), a atração de novos colaboradores e respetiva escolha (recrutamento e seleção), a retribuição (políticas de remunerações e benefícios), a formação e desenvolvimento de competências, a gestão de carreiras e a avaliação do desempenho face aos requisitos da função. A gestão de pessoas assume, assim, um papel fundamental na obtenção de resultados organizacionais, sendo que um dos processos que contribuem para essa finalidade prende-se com a motivação por via da implementação de sistemas de avaliação do desempenho.

Para Loureiro (2010, p. IX) um processo de gestão de pessoas implica o desenvolvimento de um sistema de gestão de desempenho que preveja a definição de objetivos individuais (alinhados com os objetivos estratégicos), a identificação de planos de desenvolvimento individuais, o *feedback* por parte dos avaliadores de modo a efetuar correções e melhorias eventuais, a identificação de políticas de remuneração e benefícios, bem como, a gestão da progressão e evolução de carreiras.

## 2.1. Gestão do Desempenho

No entendimento de Eul-kyoo Bae (2006, citado por Esteves, 2011, p. 16), existem três elementos basilares da gestão de desempenho: “a definição de desempenho do empregado, a avaliação do desempenho do empregado e por último providenciar *feedback* sobre a avaliação do empregado”.

Segundo Cunha et al. (2010, p. 493) a gestão do desempenho considera como condição indispensável, a existência de um alinhamento entre a *performance* (desempenho) dos colaboradores, os objetivos traçados, e os valores da organização, ajustados à missão e estratégia, para que desse modo, o envolvimento de todos no processo seja uma realidade, e para que cada um saiba da sua importância, com vista ao sucesso organizacional esperado. Modelos de avaliação onde o alinhamento não é adotado por todos (avaliados/avaliadores), tornar-se-á num simples mecanismo motivador de discriminação e conflitualidade, pelo que estes autores defendem que se deva conjugar as seguintes etapas:

- Definição de objetivos organizacionais por departamento, por secção, equipa, e individuais, implicando a existência de:
  - ✓ Sistema de comunicação interna;
  - ✓ Orientações de trabalho objetivas e claras;
  - ✓ Política de liderança, assente na exigência, respeito, honestidade, competência técnica e comportamental;
  - ✓ Ajustamento entre as competências individuais e as exigências da função;
- “Montagem” do sistema de avaliação do desempenho;
- Identificação da política de remuneração e benefícios, alinhada à estratégia, e que promova o desempenho;
- *Feedback* que permita transmitir continuamente e de forma construtiva, os aspetos de desempenho a melhorar;



- Plano de formação que promova melhoria do desempenho;
- Planeamento de carreiras (tendo como referência a dimensão da organização).

Entendida a gestão do desempenho, de acordo com o referido no parágrafo anterior, como pressupondo a existência de um alinhamento, com recursos à conjugação de várias etapas, entre o desempenho dos colaboradores e a missão da Organização, apresenta-se de seguida o esquema contínuo de gestão do desempenho, identificado por Aguinis (2009, citado por Cunha et al., 2010, p. 502).

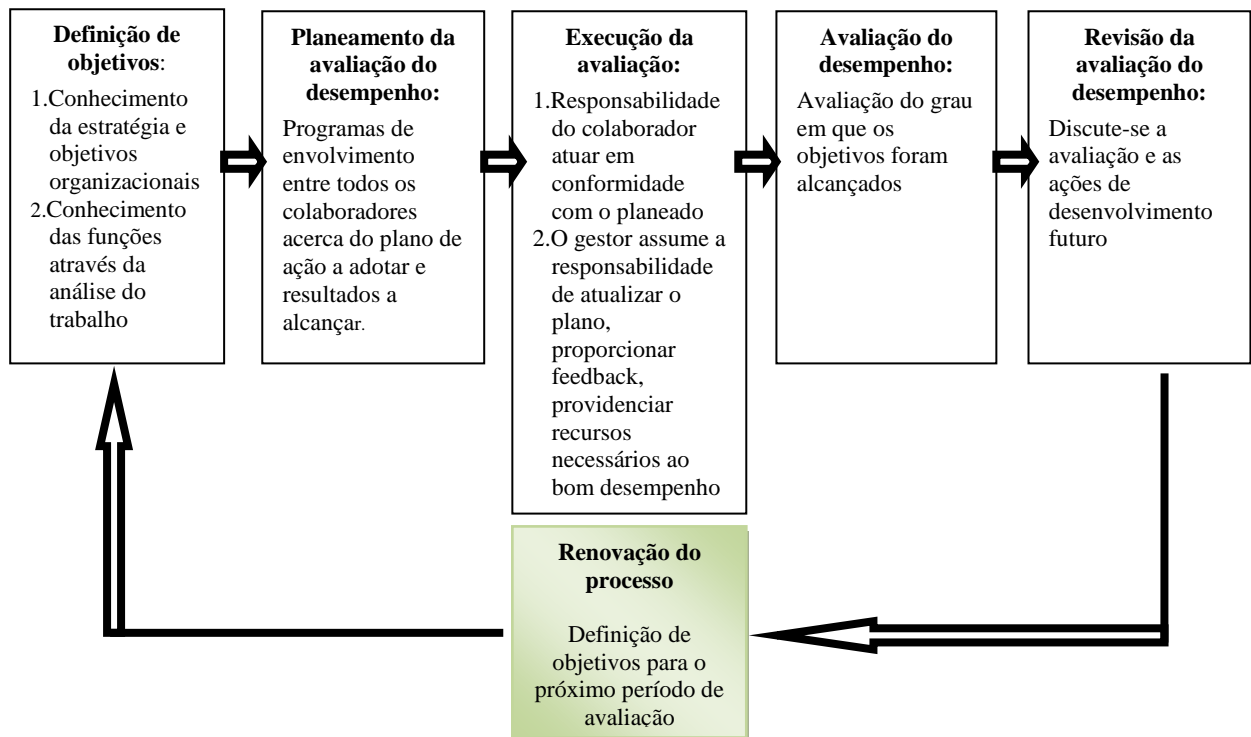


Figura 1. Processo Contínuo de Gestão do Desempenho.

Fonte: Aguinis, 2009, citado por Cunha et al., 2010, p. 502.

Da leitura desta Figura pode-se concluir que a avaliação do desempenho dos colaboradores deve ser entendida como um ciclo sequencial e contínuo que se inicia com a identificação dos objetivos previamente fixados e que leva em linha de conta, por um lado, o conhecimento da estratégia da organização e, por outro, a sua fixação feita com base na negociação com os avaliados. Na sequência desta fase dá-se a execução da avaliação, onde a chefia deve disponibilizar o devido acompanhamento (aconselhando, corrigindo eventuais desvios, agendando entrevistas intercalares de avaliação de progressos e resultados) e acordar e providenciar recursos necessários para que o avaliado obtenha o

sucesso pretendido. No final do ciclo de desempenho discute-se a avaliação obtida, e redefinem-se objetivos para o período seguinte, num clima de abertura que motive o colaborador a progredir no seu nível de desempenho. Esta fase será considerada como última e simultaneamente primeira, renovando cada ciclo de desempenho.

Analisado o tema da gestão do desempenho, passemos agora à avaliação do desempenho, com referência aos conceitos de avaliação e de desempenho.

## **2.2. Avaliação do Desempenho**

Otley (1999, p. 364) aponta a existência de dificuldades na identificação de uma definição consensualmente aceite, quanto à designação do termo *desempenho* ou *performance*, na sua tradução para a língua inglesa, por se tratar de um conceito ambíguo, uma vez que depende muito dos recursos utilizados, bem como do efeito resultante dessa combinação de recursos, por exemplo, quando se considera desempenho como resultado económico ou financeiro, não se está a captar todo o valor criado pela empresa.

Lebas e Euske (2002, pp. 65-79) acerca do conceito de *desempenho* concluem que: (i) pressupõe, ao mesmo tempo, avaliar o resultado de determinada ação e, ainda, avaliar o nível de alcance/cumprimento desse resultado, quando em comparação com um padrão; (ii) é complexo, devido à dificuldade da sua definição e aos indicadores de desempenho serem, em muitos casos, contraditórios; (iii) cada organização deve chamar a si a sua definição, por não existir uma definição consensual, identificando os critérios mais adequados para o descrever, procurando um significado consensual e o compromisso entre as partes interessadas; (iv) corresponde ao potencial de criação de valor; (v) pressupõe capacidade crítica e de interpretação.

Assim, Ibarra (2003) e Lorino (1997, citados por Rodrigues, 2010, p. 46) consideram que o desempenho vai sendo construído pelos intervenientes ativos num processo contínuo, sendo suscetível aos fatores e recursos que influenciam o alcance dos objetivos assumidos.

Caetano (2008, pp. 29-30) refere que o desempenho dos colaboradores pode ser entendido numa base de dupla perspetiva, isto é, numa perspetiva focalizada nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os colaboradores têm que realizar (meios), ou

numa perspetiva virada para a concretização de resultados derivados dos comportamentos ou atividades concretizadas. Pode ser aqui estabelecida uma analogia aos conceitos de eficiência e eficácia<sup>1</sup>, isto é, ao serem requeridos determinados comportamentos, fica relativamente claro o *como*, e o que é importante que seja feito, ou seja, tem-se um foco na eficiência (meios a utilizar para atingir os fins) – está-se perante a conceção do desempenho focada nos comportamentos, por outro lado, espera-se que os resultados dos comportamentos dos colaboradores acrescentem valor no sentido da sustentabilidade da organização e, assim, o critério para avaliar a eficácia do desempenho de um colaborador, reside na contribuição dos resultados dos seus comportamentos no âmbito das suas atividades, relativamente ao alcance dos objetivos organizacionais – está-se perante o conceito de desempenho com foco nos resultados.

Relativamente ao conceito de *avaliação*, Esteves (2001, p. 17) define-o como sendo “a apreciação sistemática de um subordinado por um trabalho ou trabalhos realizados, as suas aptidões e outras qualidades consideradas necessárias à boa execução das suas atividades”.

Então a *avaliação do desempenho* será, segundo Fernandes e Caetano (2000, p. 360), o sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

A avaliação do desempenho pode ser ainda definida, segundo Almeida (1996, p. 15), “como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos participantes organizacionais”.

Segundo Thomaz (2005, p. 197) a avaliação do desempenho tem procurado dar resposta às necessidades de gestão, no que respeita à identificação dos níveis de eficiência do indivíduo relativamente às tarefas que lhe foram endossadas, sendo vista inicialmente de uma forma essencialmente unilateral e de “cima para baixo”, em que o avaliador ajuizava

---

<sup>1</sup> Para Emerson (1912, citado por Chiavenato, 1991, p. 71) “eficiência é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido”, enquanto, a eficiência procura fazer as coisas corretamente e da melhor maneira, a eficácia procura fazer as coisas adequadas de acordo com as necessidades da organização (Chiavenato, 1991, p. 531).

acerca do desempenho do avaliado de acordo com critérios de avaliação por si considerados importantes, sem levar em consideração a participação daquele, no processo.

Esta corrente unilateralista da avaliação do desempenho vigorou até 1954, momento em que Peter Drucker apresentou a noção de Gestão por Objetivos (GPO) que assentava no pressuposto de que deveria existir um acordo entre as partes envolvidas, quanto à relevância e comprometimento, relativamente aos objetivos da organização (Thomaz, 2005, p. 197).

Ressalta portanto que é a partir da segunda metade do séc. XX que se pode assistir a um verdadeiro momento de viragem, em que os princípios da gestão passam a sustentar-se numa visão bilateral, onde as características de comprometimento e envolvimento dos agentes envolvidos são tidas em conta no processo de identificação de objetivos e, conseqüentemente, na avaliação do desempenho.

Para Bilhim (2009, p. 257) foi no início do séc. XX que se considerou a avaliação do desempenho como uma função valorizada da Gestão de Recursos Humanos, em paralelo com o surgimento científico da gestão. Em Portugal é a partir da década de 1980 que a avaliação do desempenho nas organizações públicas e privadas começa a ganhar expressão.

Segundo Santos (2007, p. 5), para além de se poder avaliar o trabalhador tendo por base os resultados do trabalho executado, pode-se também proceder à avaliação tendo por base a expressão dos conhecimentos, habilidades e atitudes estabelecidas como relevantes para a prossecução dos objetivos organizacionais, inserindo a possibilidade da gestão por competências, onde uma competência pode ser avaliada quer pelo resultado alcançado quer pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atingir.

O método de avaliação mais recente surge a partir de 1970, sendo considerado um método multidimensional, denominado de avaliação a 360° e que “abrange como avaliadores: o superior, os pares e os subordinados do avaliado, ou seja, todos os que trabalham ou contactam profissionalmente com o avaliado” (Thomaz, 2005, p. 198).

Robbins (2008) dá um exemplo referindo que:

Os empregados do Centro de saúde infantil Cook em Fort Worth, no Texas, não são apenas avaliados pelo seu supervisor. São igualmente avaliados pelos pacientes, pelos colegas e por pessoas de outros departamentos com que tenham de interagir. Tal acontece pelo facto do centro de saúde ter implementado um sistema de avaliação a 360°. (p. 188)

Robbins (2008, p. 189) apresenta como vantagem desta metodologia, o facto de oferecer maior fiabilidade, por utilizar *feedback* oriundo de várias fontes, refletindo de forma mais precisa a realidade do desempenho. Por outro lado, a desvantagem apontada, é baseada na hipótese de que determinados avaliadores possam usar a sua condição para “ajustar contas” com o avaliado, desvirtuando deste modo a generosidade do método.

Apresenta-se de seguida a Figura 2 que, segundo Thomaz (2005, p. 198), ilustra a evolução dos modelos de avaliação do desempenho ao longo do tempo.

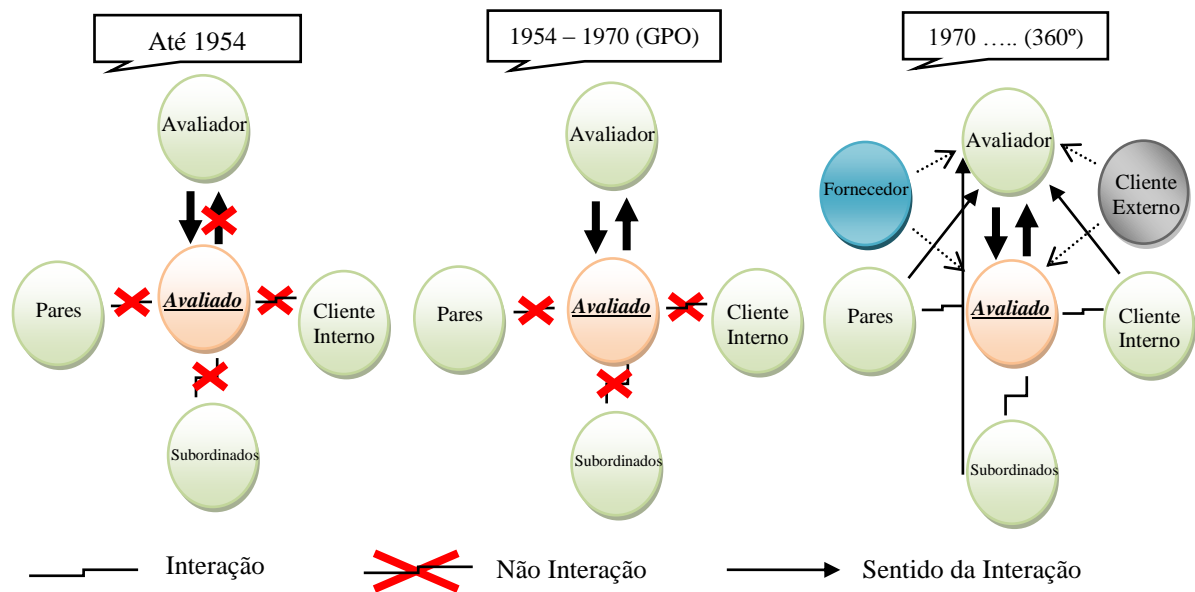


Figura 2. Esquema – Evolução da avaliação do desempenho.

Fonte: Thomaz, 2005, p. 198.

Peretti (1997, p. 234) defende que a avaliação do desempenho, enquanto mecanismo de aferição, permite reunir informações que estão na base de várias práticas de gestão de pessoal, tendo por isso implicações em todas as dimensões da organização. No entanto, segundo o autor, qualquer sistema de avaliação suscita reservas.

Para Cunha et al. (2010, p. 500), a eficácia dos modelos de avaliação do desempenho está assente nas seguintes condições: **relevância** (critérios de avaliação determinantes); **sensibilidade** (distinguir os bons dos maus desempenhos); **fiabilidade** (não haver disparidade nas classificações atribuídas por vários avaliadores); **aceitabilidade** (colaboradores têm de se rever no sistema); **praticabilidade** (sistema encarado como simples, útil e objetivo); **confiança** (requer práticas de liderança transparentes, justas e respeitadoras); e, por fim, segundo Rodrigues (2011, p. 17), **transparência** que deverá resultar das seguintes parcelas: hierarquia + funcionários cooperantes + regras negociadas + desenho/estrutura organizacional adequada à estratégia da organização.

A avaliação do desempenho é a preocupação chave da Gestão das Pessoas nas organizações, uma vez que as suas consequências poderão ter impactos expressivos em termos pessoais e psicológicos, podendo inclusive condicionar oportunidades de desenvolvimento do avaliado, sendo que, por este motivo, as organizações deverão adotar nos seus Sistemas de Gestão de Pessoas, mecanismos de avaliação do desempenho credíveis, fidedignos, claros e transparentes, baseados em critérios seguros, para que as cotações atribuídas pelo avaliador sejam objetivas e racionais (Thomaz, 2005, p. 193).

Bilhim (2009, p. 259) também reforça a importância da avaliação do desempenho como sendo pedra angular de qualquer sistema de gestão das pessoas, por fornecer informação imprescindível à tomada de decisões estratégicas, uma vez que procura aferir o grau de adaptação entre o sistema atual de gestão de pessoas e o que é esperado pela mudança de direção estratégica da organização.

Lucena (1991) defende a premissa de que, mesmo considerando as empresas que não utilizam métodos sistematizados, a avaliação do desempenho é um dos instrumentos mais utilizados na gestão de recursos humanos, constituindo uma atividade natural, inerente à função de qualquer cargo de chefia. “O desempenho é a manifestação concreta, objectiva do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado” (p. 130).

Daqui pode resultar como consequência, segundo Lucena (1991), que a avaliação do desempenho seja também uma importante fonte de informação acerca do que o indivíduo

será capaz de desempenhar no futuro mais ou menos próximo, tendo em conta que o seu potencial se revela através do seu desempenho. “Teoricamente existe uma correlação entre alto desempenho e alto potencial, principalmente no desempenho de cargos ou funções complexas, isto é, quanto maior o potencial, melhor será o desempenho” (p. 130).

Depois de várias afirmações acerca da avaliação do desempenho, esboçando um resumo acerca das mesmas, dir-se-ia que a avaliação do desempenho representa uma importante ferramenta utilizada pelas organizações, no sentido em que procuram avaliar o grau de adaptação dos desempenhos individuais, relativamente aos objetivos fixados e de, nessa sequência, proporcionarem práticas de desenvolvimento das aptidões comportamentais adequadas aos objetivos das funções e, conseqüentemente, das organizações.

### **2.3. Pressupostos da Avaliação do Desempenho**

Nesta fase da dissertação, avança-se com um conjunto de pressupostos que justificam a conceção de um sistema de avaliação do desempenho, começando por referir que um modelo de avaliação do desempenho será votado à ineficácia, se entrar em contradição com uma orientação de nível mais elevado, ou seja, com a missão e a finalidade da organização, isto é, vocações e negócios encontram a sua tradução em objetivos<sup>2</sup>.

Assim, torna-se imperioso refletir acerca da hierarquia e definição de objetivos, onde segundo Aquino (1989):

A hierarquia de objetivos pressupõe: (...) o macro-objetivo, responsável pela orientação e elaboração dos demais, que pretende fornecer à empresa uma mão-de-obra produtiva, e os objetivos específicos referentes às funções básicas de pessoal (procura, desenvolvimento, manutenção, investigação e utilização), que atendem aos interesses da empresa e da mão-de-obra e cujo somatório se volta para a consecução do macro-objetivo mencionado anteriormente. (p. 153)

Qualquer mecanismo de avaliação do desempenho deve assegurar a estratégia da organização, espelhada num plano estratégico, alicerçado na missão da mesma. Um plano estratégico assenta numa pirâmide de objetivos setoriais e funcionais e estes não serão

---

<sup>2</sup> Segundo Baranger (1990, p. 67), os objetivos “não fazem mais do que traduzir, em termos concretos e quantificados, apreciações bastante mais gerais, que a organização apresenta acerca da sua existência, do seu futuro e do seu negócio”.

mais do que uma versão mais abrangente dos objetivos individuais e por fim, parte integrante da identificação dos critérios de avaliação de um modelo de avaliação do desempenho (Câmara et al., 2010, pp. 424-426).

Um modelo de avaliação do desempenho, segundo Fernandes (2007, pp. 26-34), deve entroncar nas várias componentes da gestão estratégica, isto é:

- Na *visão* (o que os responsáveis pretendem para a sua organização);
- Na *missão* (formalização das orientações que irão reger a vida da organização);
- Nos *objetivos* (que especificam os resultados mensuráveis que a organização pretende atingir);
- Nos *planos de ação* (as ações específicas que a organização deve levar a cabo de modo a alcançar os objetivos propostos).

Fazer alinhar os modelos de avaliação com os princípios de gestão estratégica ajudam as organizações a controlar o cumprimento da estratégia do negócio, estabelecendo um termo de comparação entre os resultados atuais e os objetivos estratégicos delineados (Simons, 2000, p. 16).

As organizações confrontam-se atualmente com 3 planos de necessidade consensuais: económico, organizacional e humano. O plano económico assenta no facto das organizações necessitarem de implementar mecanismos formais de controlo, relativamente à eficiência dos seus processos de gestão de recursos humanos, impulsionados em grande medida pela pressão concorrencial dos mercados. O plano organizacional permite julgar o nível de adaptação dos colaboradores às suas funções apostando neles como fonte de vantagem competitiva. E finalmente responde a uma necessidade humana (plano humano), no sentido em que qualquer colaborador tem necessidade de se avaliar no âmbito do seu desempenho profissional e de avaliar a sua própria capacidade para concretizar objetivos da maneira mais correta e de acordo com os interesses da organização, para desse modo estabelecer mecanismos de correção (Amado, 1978, citado por Peretti, 1997, p. 234).

Diríamos então que qualquer modelo de avaliação formal que pela sua natureza explícita, se evidencia numa via de informação, servirá de fio condutor entre a estratégia organizacional, os objetivos traçados e o interesse social da organização.



Davenport (2007) debruça-se sobre a evolução e conceito de estratégia referindo que:

a palavra vem do grego *strategós* – stratos que designa o comando supremo das forças armadas e o primeiro magistrado (...) sendo por sua vez, a arte do chefe, arte (ainda que frequentemente se conceba também como ciência) de dirigir os movimentos e operações de uma campanha militar. Quando as chefias empregam o termo estratégia, referem-se em geral ao esforço formal através do qual uma organização determina a forma de se impor às suas concorrentes. (p. 59)

Ainda segundo Davenport (2007, pp. 59-75), o conceito de estratégia evoluiu de um conjunto de manobras militares para uma disciplina da Gestão, não obstante o objeto da estratégia organizacional se tenha focalizado no estudo das relações das organizações (no seu todo) e com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo.

#### **2.4. Como medir o desempenho**

Segundo Caetano (2008, p. 32) o nível de desempenho é medido por meio de critérios de avaliação que demonstrarão resultados diferenciados entre os vários avaliados, sendo que tais resultados serão comparáveis com resultados pretendidos (previamente identificados) e ou alcançados numa fase anterior.

Nos primórdios da avaliação do desempenho, o desafio principal residia no facto de se procurar salvaguardar as questões relacionadas com a “validade e fiabilidade do instrumento de medição, registando e medindo a produtividade dos colaboradores, baseada na perspectiva Taylorista de organização, tempos e movimentos”. Nesta época a questão principal centrava-se na estrutura das escalas de avaliação e respetiva necessidade de anular enviesamentos de julgamento, tendo em conta que a finalidade da avaliação partia do princípio de que a mesma deveria ser racional e objetiva e que a organização do trabalho facilitaria a medição da avaliação dos desempenhos (Thomaz, 2005, p. 213).

Ainda segundo Thomaz (2005, p. 213), foi já nos anos 1960 com o contributo de autores como Jerome S. Bruner, Jaqueline J. Goodnow e G. A. Austin (1956/1972), George A. Miller (1956), Donald E. Broadbent (1958), Lachter, Foster e Ruthruff (2004) que a psicologia experimental é chamada a apoiar as metodologias utilizadas pelos avaliadores, enquanto *processadores de informação*, visto que as dificuldades relacionadas com a

avaliação do desempenho estão por sua vez relacionadas com o funcionamento cognitivo do avaliador, e nesta perspetiva, assim como o computador, o cérebro humano também “constitui um sistema de processamento da informação, sendo importante analisar não tanto os conteúdos mas, principalmente, as regras que orientam aquele processamento de informação” (Caetano, 2008, p. 14).

Na sequência de tais contributos teóricos, o problema central focaliza-se na preocupação crescente em dotar o sistema de avaliação, de mecanismos que permitam detetar as causas de eventuais julgamentos erróneos, através da análise regular dos processos utilizados pelos avaliadores, e “importa analisar em que medida os avaliadores seguem determinadas regras (racionalis) na elaboração e emissão do julgamento” (Caetano, 2008, p. 14). A investigação científica no âmbito da área da psicologia experimental “permitiu conceptualizar a atenção, a percepção, e a memória como processos interdependentes, (...) que afetam os julgamentos e o comportamento dos intervenientes na avaliação” (p. 14).

Assim, Landy e Farr (1980, citados por Thomaz, 2005, p. 213) sugerem uma abordagem integrativa denominada de cognição social, defendendo que no âmbito da avaliação, se deva ter em consideração aspetos de natureza cognitiva, “formação de impressões e processos de influência” (Caetano, 2008, p. 15), mas também o sistema ou instrumento utilizado pelo avaliador e conjunto de regras inerentes que imprimirá pragmatismo à tarefa de avaliar.

Assim, dir-se-á que o processamento da informação que o avaliador recolhe, será influenciado pelos seus atributos cognitivos e pelo conhecimento que terá acerca do avaliado, da função que desempenha e da sua *performance*.

Mais recentemente, e segundo vários autores, entre eles Caetano (2008, pp. 17-19), introduz-se a perspetiva do contexto social, onde se reúne a necessidade da racionalidade dos julgamentos, do processamento (cognitivo) da informação e, por fim, da relação entre avaliadores e seus julgamentos e, respetivas repercussões, entrando assim na nomeada metáfora política da avaliação, entendida como um processo de influência, com vista à obtenção de objetivos ou utilização de meios não contemplados ou aceites pela organização, visando apenas a satisfação de interesses particulares, como por exemplo, evitar conflitos, destacar preferidos, enviesando desse modo as classificações atribuídas.

Desta forma, ainda segundo o autor, a convergência de interesses particulares divergindo dos objetivos organizacionais, faz com que a aceitação dos métodos de avaliação do desempenho dependa da legitimação dos julgamentos, isto é, determinados julgamentos apenas são legitimados quando aceites pelos intervenientes no processo, implicando deste modo uma distorção da avaliação, pela via da dependência dum validade social – a negociação – que implica um processo de comunicação em que os avaliados participam no julgamento emitido (Caetano, 2008, pp. 17-19).

Partindo, segundo Caetano (2008, pp. 32-44), do pressuposto de que o nível de desempenho será aferido através de critérios de avaliação, onde para além da necessidade de identificação desses critérios, outro item ganha importância estratégica, e que é a necessidade de se utilizarem escalas de medição do desempenho que sejam adequadas aos interesses organizacionais, bem como dos agentes envolvidos no processo, isto é, os resultados serão classificados qualitativamente e como? e ou quantitativamente e como?

Segundo o mesmo autor, existem funções onde não será fácil recolher dados quantitativos e, por isso, não será fácil identificar indicadores quantitativos, sendo deste modo inultrapassável a necessidade de uma componente subjetiva da avaliação, até mesmo naqueles dados referentes a critérios quantitativos, recorrência por este facto a fatores contextuais, e nesse sentido, alicerçados na vertente subjetiva (Caetano, 2008, pp. 32-44).

Assim, e ajustado ao estilo de desempenho, os critérios de avaliação poderão ser identificados dentro de quatro sistemas possíveis de avaliação, tomando por critério o estilo ou componentes do desempenho, isto é, se mais baseado (i) nas *peessoas*, (ii) nos *comportamentos*, (iii) no *contexto* ou (iv) nos *resultados*.

#### Medição do desempenho baseada nas pessoas:

“Os modelos de desempenho mais clássicos avaliavam a performance através de indicadores de desempenho baseados nos (...) traços de personalidade, como a ‘responsabilidade’, a ‘integridade’, a ‘criatividade’, etc.” (Caetano, 2008, p. 33). Nesta vertente as escalas eram quantificadas, por exemplo, de 1 a 10 (as mais comuns), onde o nível 1 representava um fraco nível de responsabilidade, integridade ou criatividade. No decorrer dos últimos anos, concluiu-se da inutilidade da medição da avaliação do

desempenho tomando por base características da personalidade, uma vez que este critério não está diretamente relacionado com a função exercida. Contudo, segundo Caetano (2008, p. 34), esta obstinação em utilizar critérios de medição focados nas pessoas, voltou a ser reintegrada nos últimos tempos, agora com a “roupagem” de “competências”.

#### Medição do desempenho baseada nas competências:

Para Caetano (2008, p. 34), “na tradição psicológica iniciada nos fins dos anos cinquenta, o termo competência está associado à motivação para realizar as atividades e é utilizado para designar as características pessoais subjacentes ao desempenho eficaz ou elevado de um indivíduo”.

McClelland (1961, 1998, citado por Caetano, 2008, pp. 34-35) seguiu uma linha de investigação que procurou identificar as competências (motivos, conhecimentos, capacidades cognitivas e comportamentais, habilidades, atitudes, valores, etc.) dos indivíduos com bons níveis de desempenho, e quais as competências dos indivíduos com piores níveis. Num processo de gestão do desempenho assim apresentado, um quadro de competências será suporte das práticas de recrutamento e seleção, da política de remunerações e benefícios, da gestão da formação e de promoções. Nesta ótica, e para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos, deverá alicerçar-se das competências necessárias para o efeito.

Um sistema de gestão de desempenho por competências utiliza escalas de cotação, usualmente de 1 a 3 ou de 1 a 5. Este tipo de medição enferma do problema de as pessoas serem avaliadas tendo por base traços de personalidade tão genéricos que “caberiam” em qualquer organização. Aceitando-se, por oposição, que a vantagem das organizações aconteça pela articulação entre a especificidade das competências e a estratégia organizacional, a medição do desempenho com base nas competências deve incorporar “procedimentos que permitam validar os seus conteúdos e fundamentar os julgamentos na observação concreta do desempenho do avaliado” (Caetano, 2008, p. 40).

#### Medição do desempenho baseada nos comportamentos:

De acordo com Cunha et al. (2010, pp. 516-522), Caetano (2008, pp. 40-44) e Bilhim (2009, pp. 261-264) as escalas preparadas para avaliar comportamentos ajustados ao desempenho da função, asseguram a validade psicométrica, o que normalmente é

inexistente na avaliação com base em atributos ou competências. Os autores identificam várias alternativas em termos de escalas para avaliar comportamentos, tais como, incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos (BARS), escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental, listas de verificação e *Assessment Centers*.

Cunha et al. (2010, p. 516) designam este tipo de escala, de *Gráfica ou de Atributos*, uma vez que “consiste em classificar o desempenho numa escala (entre «insatisfatório» e «excelente», por exemplo) relativamente a vários atributos (e.g., «assiduidade» ...)”. Apresentam vantagens relacionadas com baixo custo envolvido, facilidade de implementação e adaptável a várias funções, apresentando como desvantagem, o facto de os critérios poderem ser interpretados subjetivamente pelos avaliadores.

Segundo Bilhim (2009, p. 262) os instrumentos de medição baseados no comportamento tem como finalidade avaliar o comportamento do trabalhador, isto é, ao invés de avaliar a capacidade de liderança como característica de personalidade, poderá avaliar o comportamento do mesmo trabalhador relativamente ao seu comportamento em equipa ou pontualidade ou por exemplo ainda, a assiduidade. As grelhas de avaliação do comportamento possibilitam um registo da frequência com que os comportamentos ocorrem num determinado espaço temporal, como as escalas ancoradas em comportamentos (*Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*) e as escalas de observação comportamental (*Behaviorally Observation Scales – BOS*), ou de acordo com Cunha et al. (2010, p. 516) também designada de *checklist comportamental* que consiste na identificação de descrições precisas de comportamentos, ajustadas à especificidade e objetivos de cada função, por exemplo: “cumpre o guião de atendimento”. Outro tipo de *checklist* comportamental – método de escolha forçada – consiste em escolher um conjunto de afirmações que se mostrem mais adequadas ao nível de desempenho do indivíduo.

Ainda no âmbito das escalas para avaliar comportamentos, importa referir a escala de *incidentes críticos* que consiste num registo de anotações por parte do avaliador (incidentes críticos) referentes ao desempenho (positivos/negativos), mas apenas daqueles “comportamentos que afetam significativamente o desempenho da unidade de trabalho ou da própria organização, sejam positivos ou negativos” (Caetano, 2008, p. 41), de modo a que o avaliador consiga identificar uma determinada frequência, e esta ser alvo de cotação

no âmbito duma escala que permita avaliar o desempenho, situando-o aquém, igual ou além dos objetivos pretendidos.

Por fim, ainda quanto às escalas de avaliação comportamental, o instrumento designado de *assessment centers* que, segundo Cunha et al. (2008, p. 518), consiste na avaliação de características de comportamento ou de desempenhos, no posto de trabalho, tomando como base de avaliação, exercícios/simulações propostos ao avaliado.

#### Medição do desempenho baseada no contexto social:

Segundo Bilhim (2009, p. 262) a comparação com os outros, é um instrumento em que se pede ao responsável hierárquico para comparar o nível de desempenho dos colaboradores que realizem o mesmo trabalho e, nessa sequência, identificar uma hierarquia de desempenho de uns relativamente aos outros, do melhor ao pior desempenho.

Assim, no âmbito das escalas de contexto social, salientam-se:

- As escalas de *ordenação simples* que, segundo Caetano (2008, p. 42), consistem numa comparação do desempenho através da ordenação daqueles, desde o melhor até ao pior, não permitindo informar o avaliado acerca das razões de tal ordenação e, impossibilitando desse modo, que se perceba quais os aspetos do desempenho a melhor;
- As escalas de *comparação sistemática por pares*, segundo Caetano (2008, p. 42), ou *comparações emparelhadas*, segundo Cunha et al. (2010, p. 519), são definidas como um método que, apesar de partir do mesmo princípio operacional do anterior, diverge no facto da comparação ser efetuada aos pares, onde o avaliador identifica o melhor desempenho em cada par, ficando melhor classificado aquele que tiver ganho no maior número de pares;
- Por fim, no método de *distribuição forçada*, a comparação estabelece-se entre grupos de pessoas com níveis de desempenho similares, e onde para Cunha et al. (2010):

os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados segundo uma dada distribuição (como ocorre na Administração Pública Portuguesa) ... Por exemplo, apenas 15% das pessoas pode ser atribuída a categoria «muito bom», 35% à categoria «bom», 35% à categoria «adequado», e 15% à categoria «inadequado». (p. 520)

Este método é utilizado com no sentido de minorizar os problemas decorrentes da atribuição de elevadas classificações a todos os colaboradores, independentemente do

nível dos seus desempenhos, no entanto, por outro lado, incorre no problema de atribuir avaliações desajustadas com o nível real de desempenho, sendo que pelo exposto, pode tornar-se ineficaz, e gerar sentimentos de injustiça e descrédito.

#### Medição do desempenho baseada nos resultados:

Para Bilhim (2009, p. 263) a avaliação dos resultados permite, a quem avalia, um registo dos resultados obtidos num determinado quadro de referência temporal, sendo a gestão por objetivos (GPO) a abordagem que melhor ilustra este instrumento de avaliação em que chefia e colaborador fixam objetivos para um determinado período e determinam os períodos de avaliação e de reajuste dos objetivos, se necessário. Deste modo, a avaliação consiste numa comparação entre as referências fixadas e os resultados obtidos.

A principal desvantagem desta técnica assenta no facto de que, caso o trabalho em causa seja mais técnico, isto é, mais avaliado pela qualidade do que pela quantidade, então torna-se mais ineficaz a sua utilização.

Portanto, o principal segredo assenta na fixação e qualidade dos objetivos que deverão respeitar determinadas características, tais como, o facto de serem consistentes com a estratégia da organização e impulsionadores de ótimos desempenhos, devendo para o efeito reunir cumulativamente um conjunto vários fatores, integrados no acrónimo SMART: *Specific* (**específico**), *Measurable* (**mensurável**), *Achievable* (**alcançável**), *Realistic* (**realista**), *Time-bound* (**com prazo**) (Cunha et al., 2010, p. 523).

No entendimento de Locke e Latham (1990, citados por Cunha et al., 2010), a Gestão por Objetivos (*Management By Objectives* ou MBO), assenta no pressuposto de que após definição e desdobramento dos “objetivos de eficácia, eficiência, inovação, ética, qualidade, etc., passam a constituir padrões em relação aos quais o desempenho é avaliado” (p. 523).

Para Cunha et al. (2010, p. 515), os modelos de avaliação são desenvolvidos de acordo com os objetivos e nível de conhecimento técnico acerca do tema e, com a finalidade de avaliar uma diversidade de aspetos, tais como, atributos da personalidade, comportamentos e, resultados, por outro lado, poderão basear-se mais em critérios objetivos ou subjetivos, quantitativos ou qualitativos, podendo ainda assumir uma abordagem absoluta (onde a

classificação individual não é comprometida pela comparação de outros avaliados) ou relativa (classificação individual é comprometida pela classificação de outros avaliados).

Na Figura 3 seguinte apresentam-se os métodos de avaliação com base nos critérios: avaliação absoluta *versus* relativa (eixo vertical), avaliação baseada nos comportamentos *versus* resultados (eixo horizontal).

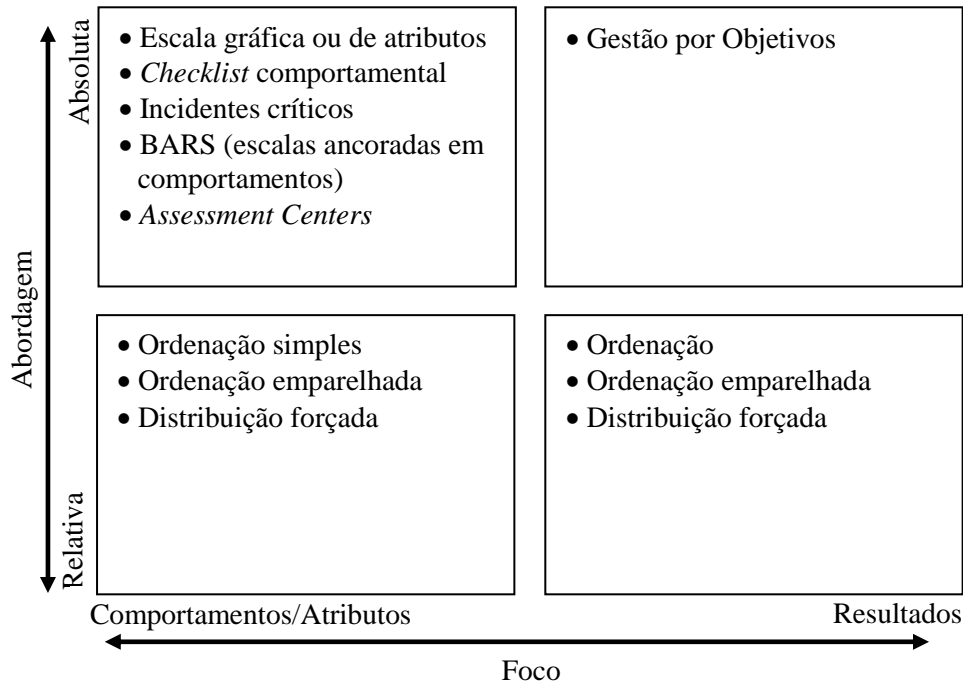


Figura 3. Classificação dos Métodos de Avaliação.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2010, p. 515.

Para Bilhim (2009, p. 264) não existe um instrumento de medida melhor do que outro, uma vez que cada um apresenta aspetos positivos e negativos, por exemplo, se quisermos diferenciar salários ou prémios, a avaliação relativa, ou seja, de comparação por pares ou grupos é boa, por traços de personalidade é suficiente, mas as outras apresentam-se como inadequadas. Já para o desenvolvimento do potencial dos colaboradores será suficiente o modelo absoluto e o comportamental. No entanto, na defesa de uma organização em Tribunal, o instrumento comportamental e a avaliação por resultados será o mais adequado.

Em complemento à Figura 3, segundo Caetano (1998, pp. 50-75), o Quadro 1 seguinte apresenta resumidamente, os métodos de avaliação do desempenho, respetivos tipos de escala e respetivas características.



Quadro 1. Métodos, Escalas e suas Características, Vantagens/Desvantagens.

Método de Avaliação do Desempenho	Tipos de escala utilizados	Características das Escalas
Centrado na Personalidade	Escalas ancoradas nos traços de personalidade (ou gráficas)	Escala de Paterson (1922) - lista os traços de personalidade a avaliar; O avaliador terá de indicar o ponto da escala que melhor traduza o traço em análise. Vantagem: Facilidade de implementação. Desvantagem: Desconfiança que suscita
Centrado na Comparação com outros	Ordenação Simples	Consiste na comparação entre avaliados que ocupem o mesmo cargo, hierarquizados do melhor ao pior. Vantagem: Baixo custo. Desvantagem: permite arbitrariedade do avaliador, porque não permite identificar o motivo de tal ordenação, dificultando o processo de <i>feedback</i> ao avaliado.
Centrado nos Resultados	Gestão por Objetivos	– consiste na definição prévia do ciclo de avaliação. Assim que surgem desvios relativamente ao alcance dos objetivos traçados, são desde logo identificadas e negociadas (entre avaliador/avaliado) medidas corretivas. Vantagens: Reforça o envolvimento e empenho do avaliado e diminui a subjetividade. Desvantagens: Permite influência de fatores externos e desse modo desvios no caminho traçado quanto aos objetivos entretanto desatualizados.
Centrado no Comportamento	Incidentes Críticos	O avaliador regista comportamentos positivos ou negativos do avaliado, normalmente com periodicidade de 6 ou 12 meses, a serem discutidos em entrevista no fim do ciclo avaliativo. Vantagem: Facilita o <i>feedback</i> porque são registados comportamentos efetivos.
	Escalas de escolha forçada	Reúne-se um conjunto de itens considerados positivos e negativos em igual número, para o desempenho do cargo, sendo pedido ao avaliador que selecione os itens que melhor traduzam o comportamento do avaliado. A sua construção implica a determinação de índices de desejabilidade e discriminação em cada item; Por um lado o avaliador não consegue distorcer os resultados porque desconhece os tais índices, mas por outro, não permite um <i>feedback</i> específico ao avaliado.
	Escalas ancoradas em comportamentos (EAC)	Conjunto de dimensões que descrevem um determinado comportamento relevante para o cargo, com uma escala de até 12 níveis. O avaliador escolhe aquele que melhor traduza o comportamento do avaliado ao longo do período avaliativo (6 a 12 meses). Vantagem: facilita <i>feedback</i> . Desvantagem: Custo elevado na construção do modelo.
	Escala de comportamento observado	Conjunto de comportamentos considerados eficientes e ineficientes (o comportamento considerado mediano não é incluído) em que para cada afirmação o avaliador deverá assinalar a frequência com que aquele comportamento é observado, numa escala de 1 (quase nunca verificado) a 5 (quase sempre verificado).
	Escalas Mistas	Contém dimensões de desempenho e exemplos de comportamento ineficiente, regular/mediano e eficiente. São selecionadas três dimensões comportamentais para cada fator de avaliação que traduz desempenho eficiente, ineficiente ou regular. Na sua construção recorre-se ao método do incidente crítico. O avaliador deverá indicar se o comportamento do avaliado está acima do indicado, se é o comportamento indicado, ou abaixo do indicado.

Fonte: Caetano, 1998, pp. 50-75.

Para Thomaz (2005, p. 219) a seleção de qualquer uma daquelas escalas deve ser baseada na relação entre as vantagens e desvantagens, considerando que umas impelem o avaliador a considerar vários indicadores comportamentais para cada dimensão, sendo que noutras escalas apenas deverá avaliar uma dimensão de cada vez, fornecendo facilmente por esta última, *feedback* mais específico e detalhado ao avaliado, no sentido da correção e melhoria de determinados comportamentos e nível de desempenho.

#### **2.4.1. Fontes de avaliação. Formação de Avaliadores e Entrevista de Seleção**

Quanto às *fontes de avaliação*, segundo Caetano (1998, p. 75), a tendência mais frequente nas organizações aponta para o recurso ao chefe imediato ou *superior hierárquico*, contudo mais recentemente, o método de autoavaliação preconizado por McGregor em 1957, tem conseguido enorme ascendência, por apresentar como grande vantagem, o facto dos avaliados poderem ajuizar sobre o seu próprio nível de desempenho e de simultaneamente se encontrarem numa posição de compromisso e responsabilização, quanto à identificação de planos de ação, com o objetivo de solucionar procedimentos insuficientes relativamente a determinados indicadores de avaliação.

A avaliação efetuada *pelos pares ou colegas* permite uma vantagem única de apreciação/avaliação acerca da eficiência e eficácia operacional, bem como relativamente aos demais fatores de comportamento e relacionamento com os restantes níveis hierárquicos, pelo facto de aproveitar da proximidade existente entre colegas que pertencem ao mesmo âmbito funcional, hierárquico e até de ocupação do espaço. Todavia, é importante ressaltar que esta metodologia implica uma desvantagem que poderá sair fora de controlo do sistema de avaliação, uma vez que tal fonte está dependente de fatores de relacionamento e interação emocional entre avaliado e avaliador-colegas. Já a avaliação pelos *subordinados* pressupõe que inferiores hierárquicos avaliem o nível de desempenho (adequação entre objetivos da função e o resultado efetivo do desempenho) da respetiva chefia. Este sistema exige à partida que os avaliadores – subordinados – dominem o rol de exigências da função do respetivo superior hierárquico para procederem à referida avaliação, pressuposto dificilmente realista (Caetano, 1998, pp. 75-84).

Por último, a *avaliação a 360º* implica, tal como já referido, que todos os colaboradores sejam avaliados e avaliadores, chamando inclusivamente a este momento, parceiros externos à organização, tais como: clientes e fornecedores.

O Quadro 2 abaixo, segundo Caetano e Vala (2000, p. 378), pretende sintetizar as *vantagens e desvantagens* das cinco *fontes de avaliação*:

Quadro 2. Fontes de Avaliação. Vantagens/Desvantagens.

Fontes de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
<b>Autoavaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado;</li> <li>▪ Coloca o chefe no papel de conselheiro;</li> <li>▪ Desenvolvem-se objetivos e planos de ação que resultam do acordo entre avaliado e chefe;</li> <li>▪ Aumenta a satisfação do avaliado e chefia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes;</li> <li>▪ Viola as normas tradicionais das relações entre chefe / subordinado</li> </ul>
<b>Chefe Imediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar;</li> <li>▪ É ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação;</li> <li>▪ As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.</li> </ul>
<b>Colegas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índices altos de fidelidade e validade;</li> <li>▪ As avaliações resultam de julgamentos independentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As avaliações podem ser influenciadas pelas relações interpessoais entre avaliado e colegas;</li> <li>▪ O avaliado pode reagir negativamente.</li> </ul>
<b>Subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais adequado aos modelos de gestão atuais;</li> <li>▪ As avaliações resultam de julgamentos independentes;</li> <li>▪ Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias;</li> <li>▪ Os subordinados, normalmente, não contactam com as tarefas desempenhadas pelo chefe.</li> </ul>
<b>Avaliação a 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validações dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores;</li> <li>▪ Desenvolvimento das várias componentes das competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Caetano, & Vala, 2000, p. 378.

No entendimento de Robbins (2008, p. 181) um modelo de avaliação deve implicar requisitos de transparência, fiabilidade, sinceridade e justiça, para que todos os agentes envolvidos no processo avaliativo reconheçam, um ambiente construtivo que promova a motivação relativamente ao plano de ação destinado a corrigir as áreas identificadas como pontos fracos, ficando desse modo o trabalho do avaliador facilitado, podendo ainda ser reforçado, se forem sujeitos a um processo de formação específico “na arte de condução de sessões de feedback construtivas”.

No sentido de reduzir substancialmente o principal constrangimento de quem avalia – a subjetividade – o avaliador deve ser preparado para tal função, através, nomeadamente de um programa que envolva, segundo Thomaz (2005, p. 201), as seguintes áreas:

- Erros dos avaliadores (erros de cotação e a forma de os evitar);
- Dimensões da avaliação (conteúdos da avaliação, com base nos instrumentos de avaliação);
- Padrões de desempenho (elementos que constituem um desempenho superior ou inferior para um cargo ou função);
- Forma de prestar *feedback* aos colaboradores, nomeadamente e entre outras:
  - Como criticar construtivamente;
  - Como abordar problemas delicados;
  - Como lidar com as emoções.

A entrevista de avaliação pressupõe ser a última fase de um qualquer modelo de avaliação e, simultaneamente, a rampa de lançamento para um novo período avaliativo com um plano de ação destinado a corrigir determinados pontos fracos. Neste momento, segundo Thomaz (2005, p. 201), é normal que ocorram mecanismos de defesa por parte dos intervenientes no processo, pelo que existe a necessidade do avaliador estar convenientemente preparado para esta tarefa.

Carroll e Schneier (1982, pp. 176-180) adiantam que os avaliadores deverão seguir a seguinte estrutura para preparação da entrevista de *feedback*:

- Disponibilizar o *feedback*, contínuo e atempado (relativamente a comportamentos positivos e negativos), da forma mais clara e objetiva possível;
- Direcionar o *feedback* quanto ao comportamento e nunca relativamente à personalidade do avaliado.

#### **2.4.2. Erros e distorções no processo de avaliação**

Para Caetano (2008):

É pura ilusão pretender excluir totalmente a componente subjectiva na medição do desempenho, isto é, a sua apreciação por um ou mais actores organizacionais,

havendo situações em que, como costuma ser salientado nas organizações, *aquilo é mensurável não é relevante e aquilo que é relevante não é mensurável*. (p. 33)

No entendimento de Cascio (2006, citado por Cunha et al., 2010, p. 526) a avaliação do desempenho “é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexacto”.

Deste modo, para Cunha et al. (2010, p. 526) a avaliação do desempenho, pode tornar-se um processo perturbador controverso e contestado, devido à inexatidão gerada por aspetos inerentes ao próprio processo e pela possibilidade de diversos erros e enviesamentos de julgamento, uma vez que se trata de um procedimento liderado pelo fator humano.

Faz parte da natureza e generalidade das metodologias, a coexistência de vantagens e desvantagens ou consequências negativas. Como referem Cunha et al. (2010):

Entre as consequências mais perversas estão a desconfiança no processo, a quebra da motivação, a diminuição da identificação com a organização, a degradação das relações entre os superiores e os subordinados – e, paradoxalmente, a quebra nos níveis de desempenho. (p. 526)

Num processo de avaliação, conforme refere Thomaz (2005, p. 220), “o avaliador, como ser humano, racional e emotivo, introduz ‘ruído’ no processo de avaliação, as suas percepções e quadros de referência condicionam a avaliação dada em cada momento, dando origem a erros de cotação”.

O Quadro 3 seguinte, adaptado de Cunha et al. (2010, pp. 530-531), enuncia os erros mais frequentes em que os avaliadores poderão incorrer.

Quadro 3. Erros e Distorções possíveis por parte dos avaliadores.

Designação do Erro	Descrição do Erro
<b>Efeito de halo</b>	Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes, do mesmo modo.
<b>Efeito <i>horn</i></b>	Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes, do mesmo modo.
<b>Tendência central (ou restrição de amplitude)</b>	O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.

<b>Designação do Erro</b>	<b>Descrição do Erro</b>
<b>Severidade</b>	O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.
<b>Leniência / complacência</b>	O avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas.
<b>Erro de atribuição fundamental</b>	O avaliador considera que a conduta do avaliado se deve a características pessoais e descarta os fatores da situação.
<b>O protótipo de «empregado ideal»</b>	O avaliador avalia o avaliado em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de «empregado ideal» - e não em função do desempenho no cargo específico.
<b>Efeito similitude</b>	O avaliador aprecia positivamente os colaboradores semelhantes a ele (e.g. atitudes, valores, meio social, formação académica) e negativamente os que são diferentes.
<b>Efeito das expectativas prévias</b>	O avaliador julga o desempenho do avaliado em função das expectativas prévias. Perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia mais positivamente aquele de quem tinha mais fracas expectativas iniciais.
<b>Desvio de responsabilidades</b>	O avaliador, sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente.
<b>Efeito comparação (ou contraste)</b>	O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros. Pode originar que determinadas cotações sejam inflacionadas ou deflacionadas, por exemplo se em três colaboradores, dois tiverem real fraco e o terceiro desempenho médio, este último pode ser avaliado como excelente, porque na comparação com os outros, os contrastes são aumentados, e o seu valor inflacionado; Podemos pensar no mesmo erro ao contrário.
<b>Profecia auto-confirmatória</b>	Fracas expectativas de desempenho que o avaliador projete, sobre o colaborador, podem traduzir-se no seu real menor desempenho, assim como o contrário também poderá ocorrer.
<b>Estereótipos</b>	O avaliador é influenciado por estereótipos como o género, a idade, a raça e, habilitações.
<b>Inveja/Receio de promover um potencial concorrente</b>	O avaliador pressente que o colaborador é competente e denota potencial; Não o avalia tão positivamente quanto deveria, por receio de criar um concorrente para o seu lugar.
<b>Efeitos emocionais</b>	Quando procede a avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas, ou seja, estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.
<b>Efeito recenticidade</b>	Os eventos e comportamentos mais recentes (positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.
<b>Fadiga/Rotina</b>	O avaliador perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os avaliados.
<b>Incompreensão dos fatores de avaliação</b>	O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação. Reste efeito deve ser distinguido daquele em que o fator está impregnado de interpretações equívocas.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2010, pp. 530-531.

### 2.4.3. Medidas para acautelar ou compensar erros possíveis na avaliação

Segundo Cunha et al. (2010, p. 532), no sentido de eliminar, reduzir ou compensar os erros e distorções cognitivas, várias medidas podem/devem ser tomadas, entre elas:

1. Recurso a vários avaliadores (júri);
2. Obrigatoriedade de *feedback* – numa dinâmica de confiança mútua, o avaliador deve justificar ao avaliado a cotação atribuída, sendo que o avaliador pode colocar questões;
3. Avaliação da competência para avaliar, por parte dos avaliadores;
4. Gestores de topo perfeitamente alinhados e empenhados no processo de avaliação do desempenho;
5. Processo de formação contínua dos avaliadores, no sentido de os tornar conscientes dos erros prováveis, e respetivas consequências.

As consequências perversas que os erros e distorções cognitivas poderão fazer pesar na estratégia organizacional, e mais detalhadamente, como refere Caetano (2008):

na justiça do processo de avaliação, sobre a vida dos colaboradores e sobre o ambiente de trabalho, pondo em causa a eficácia dos sistemas de avaliação, justificam que seja feito esse investimento na formação dos intervenientes no processo de avaliação. (p. 67)

#### **2.4.4. Entrevista de Avaliação – *feedback***

Cunha et al. (2010, p. 533) defendem que a finalidade do *feedback* encerra no facto de proporcionar aos avaliados a informação necessária que lhes permita perceber os erros, ações positivas, suas origens e consequências no nível de desempenho esperado e alcance dos objetivos organizacionais.

“A entrevista de avaliação do desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo” (Bilhim, 2009, pp. 267-268), sendo porém, nesse momento que avaliador e avaliado discutem o nível de desempenho alcançado e perspetivam o futuro, fazendo desta fase um marco extremamente determinante num processo de gestão do desempenho.

Para Caetano (2008, pp. 68-70), a entrevista de avaliação, comporta dois grandes objetivos, por um lado, a atribuição de *feedback* enquanto processo construtivo relacionado com o nível de desempenho do avaliado relativamente ao período de avaliação imediatamente anterior e, por outro lado, implica um momento de planeamento relacionado com o período seguinte, isto é, implica a definição de novos objetivos e plano de melhoria (plano de formação e desenvolvimento).

Esta fase do ciclo de avaliação, a entrevista de avaliação, pressupõe por parte do avaliador competências<sup>3</sup> específicas para o efeito, onde “sobressaem as de comunicação, persuasão e negociação” (Caetano, 2008, p. 68).

Ainda segundo Caetano (2008, pp. 69-70), esta fase de *feedback* para além de incluir medidas objetivas, deve também basear-se em julgamentos empíricos a serem explicitados, para que o avaliado lhes reconheça pertinência. Um dos problemas que poderá ocorrer na entrevista de avaliação (*feedback*) é a possibilidade do avaliador se debruçar sobre aspetos da personalidade do avaliado, em detrimento das dimensões comportamentais importantes para o desempenho, com nulas ou diminutas repercussões quanto à melhoria esperada do desempenho. Fundamentado em investigação da área da psicologia, o mesmo autor, conclui que o impacto do *feedback* no sentido de promover mudanças de comportamentos com consequências no nível de desempenho desejáveis terá mais probabilidade de sucesso, quanto mais frequente e próximo do comportamento indesejado o *feedback* for transmitido e, da maneira mais descritiva e específica possível, tendo por base a observação efetiva. Por outro lado, para que seja efetivamente um ato de grande utilidade, deverá implicar também, momentos de *feedback* informal, ou seja, momentos que não os estabelecidos no manual de avaliação, normalmente 1 ou 2 vezes por ano.

Ainda segundo Caetano (2008, p. 70), a segunda parte da entrevista de seleção, está direcionada para as questões de planeamento, ou seja, de alinhamento negociado entre avaliador e avaliado quanto a medidas a adotar, com vista ao alcance dos objetivos da organização e da unidade orgânica (dentro do período avaliativo imediatamente seguinte) da qual o avaliado é parte integrante.

O objetivo do *feedback* de avaliação assenta então na possibilidade, de se poder identificar e refletir biunivocamente (avaliador/avaliado) sobre o que tem funcionado bem e mal na relação de trabalho, identificando também os meios, para que ambos acrescentem desempenho ao nível esperado. Podem ser chamados à reflexão, elementos como, “o conteúdo das funções, os hábitos de trabalho, a formação realizada e a necessária, as

---

<sup>3</sup> “Conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor originando elevados desempenhos, fundamentais para o sucesso dos titulares das várias funções na organização” (Spencer e Spencer, 1993, p. 9).



condições físicas de trabalho, as relações no seio da equipa, e o próprio desempenho do superior” (Cunha et al., 2010, p. 535).

Segundo Robbins (2008, pp. 180-181) inerentes ao processo de feedback ou entrevista de avaliação, deve ter-se em conta 3 dificuldades, a saber:

Primeira Dificuldade:

Segundo Robbins (2008):

Há uns anos, a cadeia de hotelaria Holiday Inn concebeu toda uma campanha de publicidade em torno do *slogan* «A melhor surpresa é não existirem surpresas!», Esse slogan seria um ótimo conselho para os gestores atuais no que diz respeito às avaliações de desempenho anuais. (p. 180)

O processo de *feedback* de avaliação é normalmente entendido com desconforto pelos gestores avaliadores, pois têm de confrontar os seus colaboradores diretos com os pontos fracos que aqueles revelaram em determinado período avaliativo. Este tipo de atuação pode suceder até na avaliação do desempenho de um determinado equipamento, como é relatado por Bill Gates, numa situação em que a Microsoft pretendeu receber *feedback* quanto ao nível de satisfação dos utilizadores, relativamente ao desempenho de determinado computador, o relato foi o seguinte segundo Robbins (2008):

Quando o computador solicitava aos utilizadores que avaliassem o seu desempenho, as respostas tendiam a ser positivas. Mas quando, num segundo computador, solicitava aos utilizadores que avaliassem o desempenho do primeiro computador utilizado, as respostas tendiam a ser significativamente mais críticas. A relutância em criticar o primeiro computador “no próprio monitor” sugeria que as pessoas não queriam ferir suscetibilidades, embora estivessem cientes de que se tratava apenas de uma máquina. (p. 180)

Segunda dificuldade:

Ainda segundo Robbins (2008, p. 180), a maioria dos avaliados não perspetivam o momento do *feedback* de avaliação como uma oportunidade (desejada) para melhorarem a sua *performance*, apresentado pelo contrário, uma posição defensiva e crítica relativamente ao avaliador ou a terceiros. Por outro lado, este autor disponibiliza um dado importante na sequência de um estudo efetuado junto de 151 gestores/avaliadores em Filadélfia, onde

98% dos avaliadores se depararam com algum tipo de agressão, em momentos imediatamente posteriores à apresentação e discussão dos resultados da avaliação.

Pode concluir-se, que normalmente os colaboradores tendem a felicitar-se quando recebem resultados de avaliação favoráveis, mas por outro lado, rapidamente procuram respostas em causas externas, quando os mesmos resultados lhes são desfavoráveis, evidenciando assim uma tendência para a necessidade de desculpabilização e descurando o fim estratégico de um sistema de avaliação, isto é, proporcionar oportunidades para desenvolvimento individual de competências. Em síntese, dir-se-á que normalmente os colaboradores sobrevalorizam os resultados (presentes) da avaliação, em detrimento da estratégia do sistema, o desenvolvimento de competências individuais (para o futuro).

#### Terceira dificuldade:

Os colaboradores quando confrontados com processos de autoavaliação tendem a sobreavaliar o seu próprio nível de desempenho. Estudos comparativos que procuraram analisar a discrepância entre os resultados da autoavaliação e da avaliação efetuada por avaliadores, concluem que mais de metade dos colaboradores afirma nos boletins de autoavaliação, níveis exagerados do seu desempenho, comparativamente aos resultados apresentados por um avaliador.

Segundo Cunha et al. (2010, pp. 535-538) deve-se ter algum cuidado no momento da entrevista de avaliação sendo de considerar algumas orientações:

- Comunicar frequentemente com os colaboradores acerca do seu desempenho. “O desempenho pode ir sendo melhorado ao longo do período de avaliação e o potencial desenvolvimentista da entrevista final é reforçado” (p. 535);
- Formação em técnicas de entrevista de avaliação, no sentido de formar os avaliadores a conduzir adequadamente uma entrevista de avaliação e a tomarem posições construtivas relativamente aos avaliados e respetivos desempenhos alcançados, por exemplo, deve julgar-se o desempenho e não a personalidade (distinguindo-se o comportamento do desempenho da pessoa), deve ser-se específico e escutar ativamente, deve definir-se conjuntamente os objetivos (pois quando impostos, o seu potencial mobilizador é prejudicado) e devem existir mecanismos de comunicação regular e contínua.

“Se gerir é obter resultados através da colaboração dos outros, como se poderá obter tais resultados se os indivíduos com quem se trabalha não conhecem em concreto, de forma clara, o que se espera deles?” (Bilhim, 2009, p. 268).

O fulcro da avaliação e da entrevista reside na capacidade dos responsáveis dizerem o que se pretende que seja alcançado em cada função e nessa sequência dizerem o que está bem, menos bem e como se poderá melhorar. “A avaliação requer a gestão prévia e simultânea do desempenho” (Bilhim, 2009, p. 268).

## **2.5. Etapas na construção dum sistema de avaliação do desempenho**

Segundo Kaplan (1996) as variáveis competitivas dos mercados, qualidade total, eficiência e flexibilidade, obrigaram a uma viragem dos modelos de avaliação do desempenho, agora mais “integrados, balanceados, estratégicos e orientados para a melhoria contínua” (p. 69).

*“Strategy is formulated at the top, but it must be executed at the bottom”* (Kaplan, & Norton, 2006, p. 261), onde são essenciais a identificação de uma necessidade e um alinhamento vincado entre missão, plano estratégico e objetivos setoriais e individuais.

No Quadro 4 na página seguinte mencionam-se os 18 passos necessários à construção dum modelo de avaliação do desempenho, de acordo com Caetano (2008, pp. 90-110).

Segundo Caetano (2008, pp. 88-89) a utilidade deste quadro assenta num conjunto de linhas orientadoras ao serviço das organizações que procurem implementar um sistema de avaliação e gestão do desempenho como alavanca para desenvolver uma cultura de avaliação e responsabilização em todos os níveis da organização.

Estas linhas orientadoras decorrem da investigação e visam agilizar o processo de conceção e implementação de um sistema de avaliação do desempenho, contudo, e apesar da extensa investigação já desenvolvida, não é possível apresentar um modelo único que possa garantir a eficácia da avaliação em todos os contextos, daí que o carácter prescritivo dos 18 passos que aqui se apresentam, embora assente na investigação empírica, deva ser ponderado no âmbito do contexto organizacional específico, interno e externo, em que se pretende implementar o sistema de avaliação.

Quadro 4. Etapas na Construção do modelo de avaliação.



Etapas		Descrição												
1º	Integração estratégica da avaliação	<p>Responder às seguintes questões:</p> <p>A organização precisa dum sistema de avaliação do desempenho? Se sim, será importante “clarificar a sua relação com a estratégia global da organização, com os valores organizacionais e com as práticas de gestão já implementadas ou a implementar” (Caetano, 2008, p. 90).</p> <p>Qual o grau de coerência, de complementaridade e de valor acrescentado esperado?</p>												
2º	Objetivos da avaliação	<p>Objetivos mais frequentes na avaliação do desempenho são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer o desempenho ou resultados alcançados;</li> <li>▪ Dar <i>feedback</i> acerca do desempenho individual ou grupal;</li> <li>▪ Identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional;</li> <li>▪ Fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais (ex. promoção, progressão, demissão, transferências).</li> </ul> <p>Os objetivos definidos no âmbito do sistema de avaliação, condicionam o tipo de modelo a ser criado relativamente aos critérios, processo de medição, intervenientes, fontes de avaliação, procedimentos, conteúdo da comunicação e decisões associadas.</p>												
3º	Relação com outras práticas da GRH	<p>Um modelo de avaliação terá repercussões noutras práticas da GRH, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de formação e desenvolvimento;</li> <li>▪ Sistema de remunerações e benefícios sociais;</li> <li>▪ Sistema de informação;</li> <li>▪ Sistema de carreiras, progressões;</li> <li>▪ Sistema de recrutamento e seleção.</li> </ul>												
4º	Relação com o desempenho da organização	<p>Um sistema de avaliação existe para facilitar a concretização do desempenho esperado de toda a organização (equipa organizacional).</p>												
5º	O que avaliar	<p>Na identificação de um sistema de avaliação, deve estabelecer-se as componentes que lhe servirão de base, por ex. Traços de personalidade, competências, comportamentos, resultados, padrões de desempenho</p> <p>Responder às questões: Qual o tipo de escala? Qual o significado de cada nível de avaliação? Como se conjugam as diversas dimensões a avaliar? Como se calcula a ponderação (caso exista)? Em que se traduz a avaliação global?</p>												
<p><b>Quadro 5. Tipo de Escala de avaliação por objeto de avaliação.</b></p>														
6º	O que medir	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(O que medir)</th> <th>A escala a utilizar (como medir)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Traços da personalidade</td> <td>Escalas quantitativas ou qualitativas</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Comportamentos</td> <td>Escalas de intervalos ancoradas em comportamentos</td> </tr> <tr> <td>Escalas de frequência</td> </tr> <tr> <td>Escalas de padrões de desempenho</td> </tr> <tr> <td>Competências</td> <td>Escalas de intervalos</td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td>Escalas baseadas em Resultados</td> </tr> </tbody> </table>	(O que medir)	A escala a utilizar (como medir)	Traços da personalidade	Escalas quantitativas ou qualitativas	Comportamentos	Escalas de intervalos ancoradas em comportamentos	Escalas de frequência	Escalas de padrões de desempenho	Competências	Escalas de intervalos	Objetivos	Escalas baseadas em Resultados
		(O que medir)	A escala a utilizar (como medir)											
		Traços da personalidade	Escalas quantitativas ou qualitativas											
		Comportamentos	Escalas de intervalos ancoradas em comportamentos											
			Escalas de frequência											
Escalas de padrões de desempenho														
Competências	Escalas de intervalos													
Objetivos	Escalas baseadas em Resultados													
<p>Fonte: Caetano, 2008, pp. 95-96.</p>														
7º	Quem envolver na conceção do modelo	<p>A identificação dum modelo de avaliação deve envolver logo na fase de projeto, o respetivo líder pela metodologia (a face da avaliação, normalmente o responsável pelo Departamento da GRH), restantes responsáveis doutras unidades orgânicas e ainda, o principal responsável pela gestão de topo da organização.</p>												
8º	Alvos da avaliação	<p>Tradicionalmente o alvo da avaliação é o desempenho individual, contudo, recentemente tem-se verificado uma tendência crescente para avaliar o desempenho de equipas.</p>												

Etapas	Descrição
--------	-----------

“Teoricamente, quem quer que tenha interesse na organização pode ser fonte de avaliação” (Caetano, 2008, p. 99).

Quadro 6. Fontes de avaliação por tipo de organização.

		<i>Tipo de Organização</i>	<i>Fontes de avaliação</i>
9º	Fontes de avaliação	Generalidade das estruturas organizacionais	O próprio alvo da avaliação (autoavaliação) e a Hierarquia imediata
		Estruturadas em equipas	Avaliação por pares
		Estruturadas quanto á satisfação dos clientes internos e externos	Cliente Mistério
		Estruturadas no desenvolvimento de competências de liderança das chefias	Recorre-se também aos subordinados – feedback a 360º

Fonte: Caetano, 2008, p. 99.

10º	Formulário	<p>Desde que enquadrado no tipo de modelo de avaliação, pode avançar-se com alguns dos elementos constituintes da estrutura dum instrumento de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos administrativos – identificação do avaliado, avaliador e período de avaliação;</li> <li>▪ Resultados a avaliar – com base no plano de objetivos estabelecidos;</li> <li>▪ Dimensões de desempenho – comportamentos, competências, e respetivas escalas;</li> <li>▪ Campos para apreciação global – relacionados com o desempenho e com o processo de avaliação;</li> <li>▪ Planeamento para o período seguinte – plano de objetivos, atividades, plano de formação, priorização e calendarização.</li> </ul>
11º	Suporte do Formulário	A utilização de suporte informático, facilita em termos de eficiência e controlo administrativo do processo, com implicância positiva ao nível da integração com outras práticas de gestão, principalmente se funcionar <i>online</i>
12º	Validação do sistema	É importante estabelecer uma experiência piloto para no sentido de poder julgar da adequação dos conteúdos, das escalas, do processo de avaliação, da relação com outras práticas da gestão de recursos humanos, enfim da respetiva validade do sistema.
13º	Teste piloto	A aplicação de teste piloto num grupo restrito da organização, visa averiguar da adequação, pertinência, dimensões, níveis da escala, procedimentos, instrumento e instruções do sistema de avaliação. No entanto, as repercussões para com o avaliado e a organização, apenas serão possíveis de averiguar após a primeira realização efetiva.
14º	Formação de avaliadores e avaliados	<p>A implementação ou reformulação de um sistema de avaliação, implica um processo de mudança delicado com consequências na vida da organização, sendo nesse sentido estratégico, informar e sensibilizar, todos os colaboradores, antes e durante a implementação do sistema, acerca dos objetivos, implicações com outras práticas de gestão pessoal, o que se espera dos intervenientes no processo e, que procedimentos e etapas constituem o processo. Antes da implementação do sistema é necessário estabelecer um plano de formação para avaliadores e avaliados, focando sobre os seguintes aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos do modelo;</li> <li>▪ Critérios de avaliação e dimensões a utilizar;</li> <li>▪ Tipo de medição a utilizar;</li> <li>▪ Erros cognitivos que poderão ocorrer na fase de recolha e tratamento da informação;</li> <li>▪ Estruturação e condução da entrevista de avaliação (<i>feedback</i> de desempenho e plano de melhoria);</li> <li>▪ Formalização da avaliação e etapas seguintes.</li> </ul>

Etapas		Descrição
15º	Harmonização das avaliações	No sentido de reduzir a possibilidade de disparidade avaliativa (interpretações dispareas relativamente a cada critério) é pertinente que o responsável de departamento prepare a avaliação (consensualização relativamente à interpretação de cada critério/nível de desempenho) com os responsáveis (avaliadores) que a si reportam.
16º	Manual de avaliação	<p>O manual do sistema de avaliação inclui orientações específicas acerca dos procedimentos inerentes ao processo. A estrutura dum manual de avaliação poderá integrar os seguintes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução - fundamentação acerca da necessidade de se identificar ou reformular um sistema de avaliação e respetivo alinhamento com a estratégia organizacional;</li> <li>▪ Objetivos e consequências do sistema;</li> <li>▪ Procedimentos a respeitar;</li> <li>▪ Dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos);</li> <li>▪ Tipologia do instrumento a utilizar, escalas e parâmetros de medição;</li> <li>▪ Ponderações (modo de cálculo) eventualmente a utilizar;</li> <li>▪ Preparação e condução da entrevista de <i>feedback</i> e planeamento;</li> <li>▪ Instruções de preenchimento;</li> <li>▪ Cópia do formulário ou ficha de avaliação;</li> <li>▪ Contactos de <i>help desk</i> para esclarecimento de dúvidas.</li> </ul>
17º	Entrevista de Avaliação e planeamento	<p>São vários os considerandos que importa salientar nesta fase do ciclo avaliativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não surpreender o avaliado;</li> <li>▪ Transmitir informação acerca dos desempenhos mais relevantes relacionados com os objetivos e padrões de eficiência;</li> <li>▪ Qualquer apreciação crítica deve estar ancorada em exemplos específicos;</li> <li>▪ Preparação/negociação dos objetivos para o próximo período avaliativo.</li> </ul> <p><u>Como Fazer? Convém seguir um guião que integre os seguintes elementos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrever e rever as responsabilidades e objetivos do avaliado;</li> <li>▪ Colocar questões e ouvir o avaliado acerca da sua autoavaliação (ex. globalmente como analisa o seu desempenho? Quais os itens em que considera ter superado os objetivos assumidos? Em quais ficou aquém do acordado?);</li> <li>▪ Comentar os pontos fortes do desempenho do avaliado;</li> <li>▪ Fazer apreciações construtivas, sugerindo medidas específicas relativamente aos pontos fracos, dando exemplos de situações ocorridas;</li> <li>▪ Circunscrever a análise do desempenho, apenas relativamente ao período imediatamente anterior à entrevista de avaliação;</li> <li>▪ Negociar com o avaliado, os objetivos a seguir no próximo período avaliativo.</li> </ul> <p><u>O que deve evitar na entrevista de avaliação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focalizar em atributos ou traços de personalidade do avaliado;</li> <li>▪ Comparar o avaliado com outros colegas;</li> <li>▪ Usar generalizações acerca do desempenho do avaliado (ex. o seu trabalho nunca tem qualidade);</li> <li>▪ Interrupções telefónicas ou outras;</li> <li>▪ Focalizar apenas nos aspetos negativos;</li> <li>▪ Que o avaliado conduza a entrevista;</li> <li>▪ Discutir consequências da avaliação ao nível das compensações salariais.</li> </ul>
18º	Avaliação da avaliação	Um sistema de avaliação, tem grosso modo, repercussões em várias práticas da gestão de recursos humanos, bem como, no comportamento futuro das próprias pessoas, daí que, a avaliação da avaliação, implique que sejam analisados detalhadamente os resultados da avaliação, as respetivas classificações e sua evolução, a qualidade das apreciações e seus efeitos na estratégia e competitividade organizacional, no sentido de ser possível acrescentar melhorias no processo, corrigindo insuficiências resultantes da aplicação do próprio sistema de avaliação.

## Capítulo 3 - Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

*“A tomada de decisão compete ao decisor, mesmo que este, em desespero, decida nada decidir”*

(Zeleny, 1982, citado por Bana e Costa et al., 1995, p. 32)

De acordo com Bana e Costa, Ferreira e Corrêa (2000, p. 338) existem várias características num processo de avaliação que justificam o recurso a uma metodologia de apoio à decisão, por exemplo, os avaliadores na avaliação não a fazem de forma arbitrária, pelo que, é essencial que estejam habilitados a justificar de forma fundamentada, clara e não ambígua, os seus julgamentos.

### 3.1. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MMAD)

Segundo Santana (2002, pp. 669-670) a metodologia multicritério de apoio à decisão justifica-se pela necessidade de se conjugarem, as múltiplas dimensões das medidas de desempenho, a utilização de critérios que além de irreduzíveis (ou conflitantes) não são medidos objetivamente, bem como os múltiplos interesses envolvidos. Esta conjugação, de múltiplas variáveis, deverá ser envolta no princípio do limite da racionalidade, traduzido na identificação de soluções *satisfatórias*, ao invés de soluções maximizadoras, dadas as dificuldades em se encontrarem soluções ótimas.

Para Bana e Costa e Nunes da Silva (1994, p. 116) a metodologia multicritério, permite identificar a/s solução/ões, que não sendo a *ótima*/s para cada ator de per si, reúne condições para ser aceite por todos os intervenientes, como uma *boa* solução de compromisso.

Um outro motivo que justifica o recurso à metodologia multicritério de apoio à decisão, como sendo a mais adequada neste contexto, assenta na convicção de que, somente com a introdução explícita de diversos critérios de avaliação, se conseguirá obter um caminho melhor para uma tomada de decisão robusta, quando se enfrenta um problema multidimensional, ao invés da simples consideração de um único critério de avaliação, como por exemplo, a avaliação do desempenho dos colaboradores de uma organização.

Segundo Bana e Costa et al. (1994, p. 129), a utilização das metodologias multicritério, aplicada em contextos decisoriais complexos, permite modelizar sistemas de preferência, abrir caminho ao diálogo e à participação, para ajudar a elaborar, justificar ou transformar juízos de valor, permitindo ainda apoiar a construção de boas soluções para os problemas que se colocam no seio das organizações – sendo talvez esta a maior das suas virtudes.

Para Bana e Costa (1993, p. 7) a distinção entre o apoio multicritério à decisão e as metodologias tradicionais de avaliação, passa precisamente pelo grau de incorporação dos valores dos atores nos modelos de avaliação, assumindo a subjetividade como fator decididamente omnipresente nos processos de tomada de decisão.

No entendimento de Jannuzzi, Miranda e Silva (2009, p. 70) a utilização de metodologias multicritério no apoio à decisão permitem ainda organizar processos coletivos de tomada de decisão, incorporar juízos subjetivos dos atores do processo, construir soluções, e por fim, definir escolhas negociadas e consensuais.

Segundo Bana e Costa et al. (2000, pp. 340-341) e Thomaz (2005, p. 341), um dos méritos fundamentais de fazer suportar a conceção de um modelo de avaliação na metodologia multicritério é o facto de o tornar *participado, coerente, claro e transparente* desde a sua conceção, sendo nesse sentido indispensável, começar por identificar muito bem o papel dos vários atores envolvidos e quais as condicionantes do processo de avaliação.

Assim, no sentido de auxiliar os elementos envolvidos num processo de tomada de decisão num contexto problemático de identificação, conjugação e compreensão das variáveis mais relevantes a serem utilizadas num modelo de avaliação do desempenho, vai-se introduzir a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MMAD) e suas fases, estruturação por pontos de vista, avaliação multicritério e elaboração de recomendações.

Para Jannuzzi, Miranda e Silva (2009, p. 71) a Análise Multicritério é uma técnica qualitativa que se situa entre as abordagens estritamente exploratórias e pouco estruturadas de tomada de decisão – tal como *Brainstorming* e Grupos de Discussão – e os modelos quantitativos e rigidamente estruturados da Investigação Operacional, virados para a otimização de funções-objetivo, e sujeitos a um conjunto de restrições, tais como, a



Programação Linear ou Dinâmica. Diferenciada destas últimas – identificação da solução ótima para um objetivo específico – as metodologias multicritério, procuram de acordo com os objetivos em causa, uma solução de compromisso e negociada, isto é, não procuram a solução estritamente ótima, mas sim a melhor solução possível e de consenso.

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, pp. 45-50) nos métodos multicritério, cada critério é representado por uma “função matemática que mede a performance das ações potenciais com relação a um determinado aspeto”, enquanto os métodos monocritério, permitem “otimizar (maximizar benefícios/reduzir custos) um determinado critério”. Contudo, segundo os autores, a desvantagem das metodologias monocritério, assentam no facto de não levarem em linha de conta os diversos aspetos, considerados relevantes pelos envolvidos no processo decisional, decorrendo daqui a importância quanto à utilização de metodologias multicritério que avaliem ações de acordo com uma multiplicidade de critérios.

Para Bouyssou (1990, citado por Thomaz, 2005) a abordagem multicritério

Caracteriza-se pela construção de vários critérios, através da utilização de vários pontos de vista, que representam os eixos através dos quais os atores de um processo de decisão justificam, transformam e questionam as suas preferências, realizando comparações com base na avaliação das alternativas de acordo com estes pontos de vista e estabelecendo, então, as preferências parciais. Assim, uma metodologia multicritério de apoio à decisão, baseada na precisa identificação das situações de decisão e dos atores e seus problemas, procura, em primeiro lugar, construir uma estrutura partilhada, onde são consideradas as dimensões desejadas pelos atores, em vez de partir de uma situação pré-existente, sendo de seguida, se necessário, elaborado um modelo de avaliação onde, através de um procedimento técnico, as preferências dos decisores sejam agregadas a cada ação potencial que se queira avaliar. (p. 145)

Segundo Thomaz (2005, p. 147) um instrumento de apoio à tomada de decisão procura fornecer ou recomendar alternativas, para facilitar tal processo de decisão, apoiando o mecanismo selecionado ao longo de todo o processo.

Roy (1985, citado por Thomaz, p. 147) define a metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão como uma atividade que, pressupondo a utilização de modelos

explícitos, mas não totalmente formalizados, apoia os vários interessados no decorrer de um processo de decisão, relativamente à obtenção de elementos de resposta para as questões formuladas, no sentido de aumentar a coerência entre a evolução do processo e os objetivos e sistemas de valores dos participantes no mesmo.

Na sequência das definições apresentadas e segundo Dutra, Ensslin, Ensslin, Lima e Lopes (2008, p. 152) pode dizer-se que a metodologia multicritério apresenta como objetivo fundamental, possibilitar aos indivíduos envolvidos num processo de tomada de decisão, aumentar o seu nível de entendimento quanto à evolução de um processo de tomada de decisão sujeito a um contexto onde coabitam vários pontos de vista – sistemas de valor subjetivos – e por outro lado, a metodologia inclui a figura do facilitador, tendo como principal motivação, ajudar a encontrar a solução de melhor compromisso, segundo a perceção e valores dos decisores.

Para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 153) um processo de tomada de decisão é um sistema complexo porque nele se inter-relacionam elementos de natureza objetiva intrínsecos às ações, e elementos de natureza subjetiva decorrentes do quadro de valores dos atores. Deste modo, e apesar de se considerar a *objetividade* uma meta desejável num processo de decisão é importante considerar que sendo a tomada de decisão uma tarefa desempenhada por pessoas, implica que a subjetividade seja um elemento indissociável deste processo, independentemente de excluída explicitamente no modelo.

Para Bana e Costa (1997, citado por Thomaz, 2005, pp. 148-149) a operacionalização da metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão é realizada por meio de três fases diferenciadas, mas intrinsecamente relacionadas:

1. Estruturação (*framing*) e definição do problema;
2. Avaliação das ações potenciais;
3. Formulação de recomendações.

Ainda segundo Bana e Costa (1997, citado por Thomaz, 2005, pp. 148-149) “o processo de tomada de decisão não é sequencial e adopta uma abordagem *cíclica* e *dinâmica* (recursiva) que inclui as actividades” expressas na Figura 4 na página seguinte.

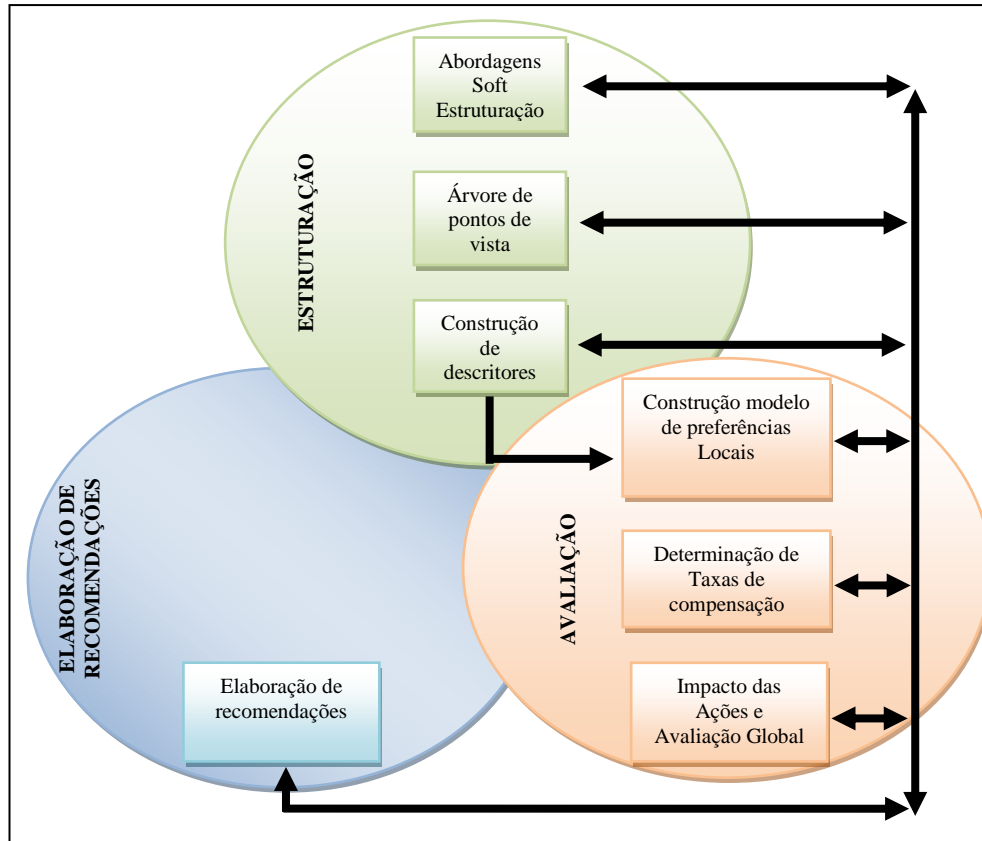


Figura 4. Processo cíclico e dinâmico de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 149.

### 3.2. Fase de Estruturação

Segundo Keeney (1992, p. 27) o estímulo inicial quanto à necessidade de implementar um processo de tomada de decisão reside, por um lado, no entendimento quanto à existência de um problema ou desencanto, bem como de todo o seu contexto e ou ainda, pela sistemática percepção de uma oportunidade para se melhorar determinada situação, por outro lado, Rosenhead e Mingers (2001, pp. 6-7), afirmam que, na presença de um problema, à partida, o mesmo apresenta-se sempre por estruturar, pressupondo-se por isso que a primeira tarefa seja precisamente dar início à sua estruturação.

Um *problema* é normalmente definido como a distância (“*gap*”) existente entre o estado desejado (objetivo) e o estado atual e que esta definição integra duas considerações: que essa distância é difícil de eliminar e que os atores envolvidos consideram importante

suprimir tal distância ou desajuste “entre a realidade e as preferências de um ator” (Eden, Jones, & Sims, 1983, citados por Thomaz, 2005, p. 13).

São vários os autores que atribuem importância determinante à fase de estruturação, entre eles, Wilson (1998, p. 156) que releva de entre outras vantagens, a remoção de ambiguidades, redução da subjetividade, melhor aproveitamento das competências pessoais, estimula a troca, comunicação e garante maior rigor.

Para Bana e Costa (1993, p. 8) a estruturação é entendida como a fase fundamental de um processo de apoio à tomada de decisão, refletindo um caráter misto entre a arte e a ciência devido à ausência de métodos matemáticos que impossibilitam, por isso, a conceção de um procedimento genérico de estruturação, cuja aplicação garanta a unicidade e a validade do modelo construído, ficando assim dependente da habilidade e intuição individual do facilitador.

Thomaz (2005, p. 153) refere que a construção de um modelo de apoio ao processo de decisão tem a sua origem na fase de estruturação, considerada como, provavelmente, a mais importante de todo o processo, e na qual se terá de utilizar atributos relacionados com a capacidade de diálogo e de discussão entre facilitador e atores, para que desse modo, a tomada de conhecimento da situação problemática, resulte num processo mais eficaz.

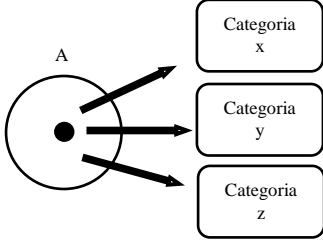
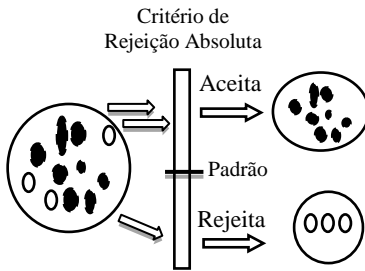
De acordo com Thomaz (2005) ainda antes de iniciar quaisquer atividades de apoio à tomada de decisão, ou mesmo ainda durante o processo de estruturação da metodologia multicritério de Apoio à Decisão, o facilitador deverá ter em mente que para cada contexto, existirá uma problemática apropriada a ser especificada e estabelecida, pois “está associada à postura que qualquer indivíduo assume diante de uma situação, objectivando a sua compreensão, o seu estudo, ou mesmo a sua intervenção” (p. 155).

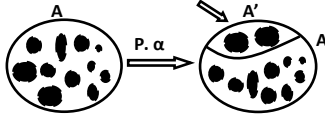
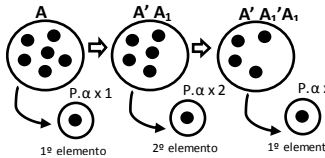
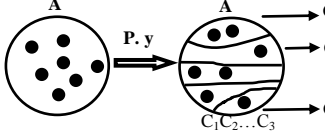
Zanella (1996, p. 45) defende a problemática técnica da estruturação, como sendo a construção de um modelo que espelhe as expectativas dos atores e, que nesse sentido reflita uma organização dos conhecimentos da problemática da decisão, descrevendo um processo orientado para a aquisição de informações preferenciais.

Ainda no âmbito das problemáticas de estruturação, Bana e Costa (1993, p. 9) define a problemática da construção de ações, como a atividade de identificar, imaginar ou criar ações exequíveis e/ou utilizadas como hipóteses de trabalho que auxiliem o decisor a identificar o impacto das suas expectativas, de acordo com os valores defendidos pelos atores envolvidos no processo de decisão, e por outro lado, para procurar construir um modelo de avaliação/negociação.

O Quadro 7 seguinte aborda sucintamente as principais problemáticas técnicas, ou seja, os tipos de formulação de problemas que podem ser considerados no apoio à decisão.

Quadro 7. Resumo das Problemáticas técnicas.

Problemática	Descrição
	<p>Problemática da avaliação absoluta ou intrínseca é aquela que consiste em orientar a pesquisa no conjunto de ações potenciais com o fim de se obter uma informação sobre o valor intrínseco da cada ação, considerando uma ou mais normas, ou seja, cada ação potencial é comparada, independentemente de qualquer outra, com padrões de referência estabelecidos previamente (normas)</p>
<p>Avaliação Absoluta ou intrínseca</p> <p>Problemática da classificação em categorias. P.β</p>	<p>Esta <b>problemática</b> consiste na formulação do problema através da alocação ou classificação das ações em categorias. Implica direcionar o processo de tomada de decisão para uma avaliação dos méritos intrínsecos de cada ação, não as comparando com outras, mas antes com padrões preestabelecidos.</p> 
	<p>Os casos de <b>triagem nominal</b> são as situações em que o conjunto das categorias forma uma estrutura puramente nominal, sem nenhum sentido de ordem entre elas.</p>
	<p>Os casos de <b>triagem ordinal</b> são as situações em que a problemática da decisão faz com que seja necessária uma estrutura de ordem entre as categorias.</p>
	<p>Os casos de <b>triagem limite</b> ocorrem quando um ator estabelece como referência as fronteiras de uma categoria, onde as ações devem ser alocadas a cada categoria tendo em consideração as suas fronteiras, ou seja, os limites superior e inferior.</p>
<p>Problemática da rejeição absoluta. P.β°</p>	<p>Os casos de <b>triagem por elementos típicos</b> ocorrem quando são estabelecidos como referência, os elementos mais característicos a serem alocados às respetivas categorias, tendo em conta as características próprias de cada ação, ou seja, agrupando numa mesma categoria as ações que têm características semelhantes.</p>
	<p><b>Problemática</b> presente onde, antes de se passar à comparação das ações, existe uma fase onde toda e qualquer ação de A é analisada individualmente para verificar se respeita certas condições. Caso não respeite estas condições, esta é eliminada. <b>Critério de rejeição</b> é aquele que implica o descarte da ação quando esta tem uma <i>performance</i> abaixo de um certo patamar, independentemente da sua <i>performance</i> segundo todos os outros pontos de vista fundamentais.</p> 
	<p><b>Problemática da avaliação relativa ou comparativa</b> consiste na comparação das ações do conjunto A, diretamente, umas com as outras em função dos seus méritos relativos, de acordo com atributos comuns a todas, com a finalidade de obter informações do valor relativo de cada uma em relação a cada uma das outras, ou avaliar cada ação de A em relação ao conjunto de todas as outras de A para se obter uma escolha ou uma ordenação.</p>

Problemática		Descrição
Avaliação relativa ou comparativa	Problemática da escolha da melhor ação. $P.\alpha$	Esta problemática consiste em formular o problema em termos da <b>escolha de uma única “melhor” ação</b> , isto é, orientar os trabalhos para a obtenção de um subconjunto do conjunto do A de ações, tão restrito quanto possível. 
	Problemática da escolha sucessiva. $P.\alpha \times k$	Esta problemática consiste em formular o problema em termos de uma <b>sequência de escolhas de somente uma melhor ação de cada vez</b> , em que cada etapa de escolha se insere numa formulação de $P. \times K$ . 
	Problemática da ordenação. $P.y$	Esta problemática consiste em ordenar as ações seguindo uma sequência decrescente de preferência, ou então, elaborar um procedimento para fazer tal ordenação; <b>Aqui as ações são comparadas entre si por forma a serem agrupadas em classes</b> , após o que é feita a <b>ordenação destas classes</b> . 
	Problemática da descrição. $P.\delta$	Esta problemática consiste, por definição, na simples <b>descrição</b> das ações e/ou das suas consequências, isto é, na orientação do processo para que, dados importantes relativos às ações possam ser obtidos, entendidos e comparados de forma a conseguir uma descrição adequada de cada um

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 156 (Bana e Costa, 1992, 1993a; Zanella, 1996).

Deste modo pode-se afirmar que o tipo de problema leva a um tipo de problemática. Na sequência das ações a serem avaliadas e respetiva problemática de referência, o problema pode vir a ser estruturado tomando como suporte a utilização de mapas cognitivos.

### 3.2.1. Mapeamento Cognitivo

Segundo Eden e Ackermann (1998, p. 285) mapeamento cognitivo é uma técnica destinada a captar o pensamento de um indivíduo sobre um determinado assunto ou problema, por meio de um diagrama. O mapa é projetado para se concentrar nos valores, crenças e pressupostos que um indivíduo apresenta sobre uma determinada questão.

Para Eden e Ackermann (1998, p. 95) uma representação cognitiva é apresentada por setas que mostram, por um lado, as ações implícitas possíveis e, por outro, os resultados possíveis. Afirmações ou factos sobre a natureza do mundo têm um significado, isto é, ao invés de uma afirmação apenas resultar numa simples declaração, isolada, um mapa cognitivo procura as consequências e/ou implicações daquelas afirmações.

Eden e Ackermann (1998, p. 286) referem que o principal objetivo do mapeamento cognitivo vai para além da entrevista em si, ou seja, o mapa é a base para a partilha de conhecimentos e pontos de vista, e funcionará como veículo para a *negociação* em grupo, uma vez que representam o conjunto dos pontos de vista do mesmo, ou seja, um mapa cognitivo começa por representar o quadro de valores de um indivíduo, contudo, depois de fundidos/agregados vários mapas cognitivos, eles deixam de ser uma representação de aspetos do pensamento (cognição) e tornam-se um dispositivo para facilitar a negociação, ficando conhecido como mapa de grupo ou mapa estratégico.

Na literatura encontram-se diferentes propostas para iniciar os trabalhos de estruturação, mais ou menos diferenciáveis, uma dessas hipóteses prende-se com a estruturação por pontos de vista (adotada nesta dissertação).

### **3.2.2. Caracterização do Contexto**

Bana e Costa (1993, p. 7) refere que o termo *estruturação*, muitas vezes usado no sentido de *formulação* no âmbito da literatura das ciências sociais e da investigação operacional, deve todavia ser entendido como a operacionalização da problemática da formulação que passa pela *caracterização da situação problemática* em questão, pela *identificação e geração de diferentes tipos de elementos primários de avaliação* e pelo *estabelecimento das relações estruturais entre eles*, pela diferenciação das suas funções no processo de avaliação e por uma descrição tão completa e rigorosa quanto possível desta realidade.

Assim, segundo Bana e Costa (1993, pp. 1-2) para se compreender a complexidade de uma situação em que se pretende intervir e lançar as bases do trabalho de estruturação, deve começar-se pela análise e caracterização da situação problemática em causa e pelo estudo dos dois subsistemas inter-relacionados, o *subsistema dos atores* (sistema de *valores e objetivos*) e o *subsistema das (características) ações*.

A estruturação *por objetivos* ou também denominada por von Winterfeldt e Edwards (1986, citados por Thomaz, 2055, p. 151) de estruturação por decomposição (ou *top-down*), significa que o facilitador vai procurar identificar os objetivos dos decisores, através da explicitação dos seus valores mais estratégicos, decompondo-os de seguida em

objetivos mais específicos, por meio de duas atividades, definir *o que* se quer e imaginar *como* lá chegar.

Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 151) defende que esta fase não deve depender dos objetivos dos atores porque inviabiliza a identificação de valores nas características das ações, tidas como importantes no processo de estruturação da problemática. Deste modo, a *estruturação pelas características das ações (alternative-focused thinking)* ou por composição (*bottom-up*), segundo Von Winterfeldt e Edwards (1986, citados por Thomaz, 2005, pp. 151-152) implica que o facilitador inicie a atividade de estruturação, identificando várias soluções possíveis para o problema, as chamadas alternativas ou ações, para de seguida determinar as características que intervêm na formação de juízos de valor dos atores, no conjunto daquelas alternativas, dando origem a um conjunto de avaliações, relacionando os aspetos positivos e negativos de cada uma das alternativas, à solução do problema.

Para Bana e Costa (1993, p. 2) é da interação com e entre estes dois subsistemas que emergirá paulatinamente, uma “nuvem” de **elementos primários de avaliação**, tais como as “normas” e “**objetivos**” (ou “fins a atingir”) dos atores têm uma natureza intrinsecamente subjetiva porque são próprios aos sistemas de valor dos atores, e outros, como as “**características**” das ações que têm uma natureza de base objetiva.

Segundo Bana e Costa (1993, p. 3) qualquer atividade de apoio à decisão deve ser suportada em modelos formais, tendo em vista a elaboração de recomendações que respondam o mais claramente possível às questões que se colocam a um ou vários dos atores (decisores e outros intervenientes).

Para Bana e Costa (1993, pp. 10-12), **atores** (*stakeholders*) são todos aqueles que de alguma maneira (direta ou indiretamente) participam ou influenciam no processo de decisão, levando em conta fundamentalmente, os seus sistemas de valores.

Neste quadro, o apoio à decisão é a atividade de alguém, **facilitador**, “cujo papel é, lato sensu, esclarecer e modelizar o processo de avaliação e/ou negociação conducente à tomada de decisões” (Bana e Costa, 1993, p. 3). Já no entendimento de Roy (1985, p. 17),



o facilitador representa o papel de alguém que, quer individualmente quer em equipa, trabalha como colaborador próximo de quem decide.

Deve-se ainda na fase de estruturação, segundo Bana e Costa (1993, p. 9), dar início ao conjunto de atividades (criação, invenção, desenvolvimento, identificação de oportunidades de ação), designado como a **construção de ações** e entendida como a motivação principal para a solicitação de um estudo de apoio à decisão, e onde o facilitador se confronta com questões do tipo (Roy, 1985, p. 45, citado por Bana e Costa, 1993, p. 9): “Como diferenciar ou individualizar as diversas possibilidades de ação que se oferecem? Onde colocar os limites do possível”.

Bana e Costa (1993, p. 11) defende que as redes de relações dos atores têm um carácter dinâmico e instável, porque se formam e modificam durante o desenrolar do processo de decisão, em que por um lado, as convicções e preocupações de cada ator não estão necessariamente predefinidas (vão-se moldando em paralelo com o enriquecimento dos seus sistemas de informação), e por outro lado, porque os atores se influenciam mutuamente quanto aos seus valores e estratégias de revelação dos mesmos.

Tal como preconiza Bana e Costa (1993, p. 13), do estudo do subsistema dos atores, e da informação daí decorrente, o facilitador poderá distinguir os intervenientes principais, isto é, todos aqueles cujos valores condicionarão no contexto particular em análise, os objetivos a reter como elementos primários de avaliação, daqueles que intervirão mais ou menos diretamente nas fases de avaliação de ações.

### **3.2.3. Estruturação por Pontos de Vista**

Segundo Thomaz (2005, pp. 159-160), inicialmente deve-se determinar e clarificar o problema, isto é, identificar os pontos de vista fundamentais para a avaliação das alternativas e, construir uma árvore de pontos de vista que reúna todas as perspetivas consideradas relevantes, para que a partir destas duas atividades, seja possível avaliar o conjunto de ações potenciais. Num processo de decisão, todos os elementos relacionados com o problema, poderão, segundo a avaliação dos atores, revelar-se importantes.

A construção de uma *estruturação* por Pontos de Vista implica os passos referidos na Figura 5 seguinte.

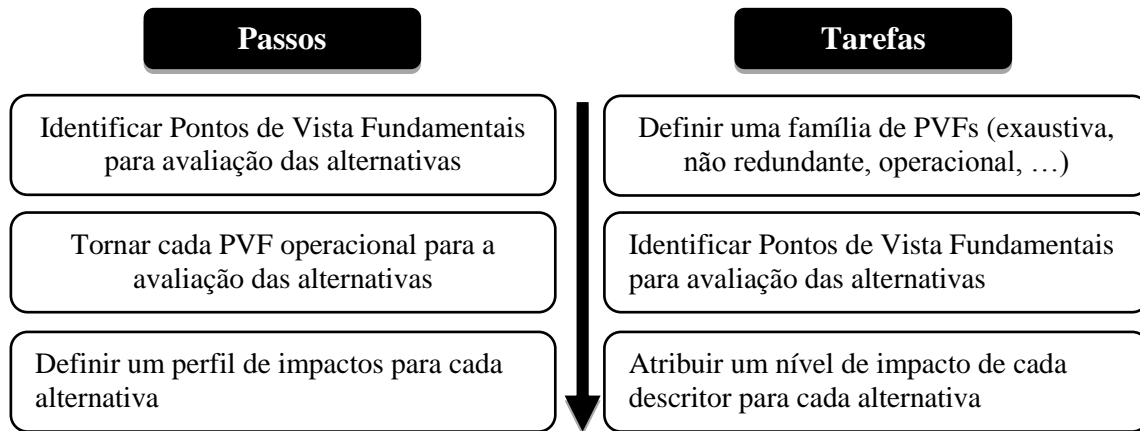


Figura 5. Passos da estruturação por pontos de vista.

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 159.

Começamos então pelas noções fundamentais, necessárias à estruturação de um problema por pontos de vista.

Para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 160) os elementos primários de avaliação (objetivos dos atores e características das ações) relacionados com o problema deverão ser seriamente equacionados, uma vez que, determinada característica pode revelar-se importante para a formação dos juízos de valor dos atores envolvidos no processo de decisão, mesmo que os objetivos inerentes não sejam claros, assim como determinado objetivo pode aparecer como importante, sem que alguma característica lhe esteja subjacente.

Para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz 2005):

Um Ponto de Vista (PV) é a representação de um valor, considerado suficientemente importante pelos atores para ser tido em consideração, de uma forma explícita, no processo de avaliação das ações ou alternativas, como um conjunto de soluções potenciais para o problema. (p. 160)

Para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, pp. 161-163), a árvore de pontos de vista assenta no conceito de estrutura arborescente, implicando portanto, uma estruturação hierarquizada do tipo *top-down*, isto é, em que se parte dos conceitos de “topo” (do geral),

para os conceitos hierarquicamente inferiores (o particular), através da representação metafórica de uma árvore, no sentido de ajudar a clarificar e simplificar o conceito fundamental a estruturar. A definição prévia das ramificações (tronco, ramos principais e secundários) possibilita ao utilizador, por um lado, várias alternativas possíveis e, por outro, uma clarificação do problema e respetivas interações. Convém no entanto esclarecer que enquanto uma hierarquia motivará a construção de uma árvore, uma árvore de pontos de vista motivará uma especificação por meio de uma relação meio/fim.

A Figura 6 na página seguinte representa uma estrutura hierárquica, da esquerda para a direita, de uma árvore de pontos de vista, onde o nível mais baixo de cada “ramo” será formado por pontos de vista elementares (PVE), tais como os PVE 1.1, PVE 1.2, PVE 1.3, PVE 4.1, PVE 4.2, considerados como meios para se alcançarem os PV hierarquicamente superiores, e que, à medida que se vão agrupando, com a particularidade de que pontos de vista que agrupem dois ou mais PVEs, podem adquirir o estatuto de ponto de vista fundamental (PVF), localizando-se num nível imediatamente superior da árvore de pontos de vista, isto é, agora mais fins do que meios, como por exemplo, o PVF 4 formado pelos PVE 4.1 e PVE 4.2, e ainda à medida que estes PVFs se vão agrupando, formam um novo nível (superior) denominado de áreas de interesse ou de preocupação que por sua vez vão formar o objetivo global do processo de decisão.

Segundo Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 163) a denominação de árvore de pontos de vista, faz mais sentido neste âmbito de apoio à decisão, do que a denominação de hierarquia, uma vez que nem sempre os PVF se localizam no mesmo nível hierárquico. Na Figura 6 esta hierarquização aparece unicamente entre o PVF e respetivos PVEs, mas já não aparece por exemplo, entre PVF 5 e o PVE 4.1.

Por fim, se todos os PVFs reunirem as propriedades de *consensualidade* (quando os atores consideraram realmente importante os valores representados pelo PV), *operacionalidade* (quando é possível construir uma escala de preferência local, associada aos níveis de impacto desse PV), *inteligibilidade* (quando se consegue que um PVF seja perceptível, permitindo a elaboração das preferências dos atores) e *isolabilidade* (propriedade que permite agregar os julgamentos locais dos decisores, através de uma função de agregação aditiva). Um PVF diz-se isolável quando permite que as ações potenciais possam ser nele

avaliadas independentemente do desempenho dessas ações noutros PVFs). O conjunto de PV incluídos na árvore de pontos de vista, designa-se de Família de PVFs.

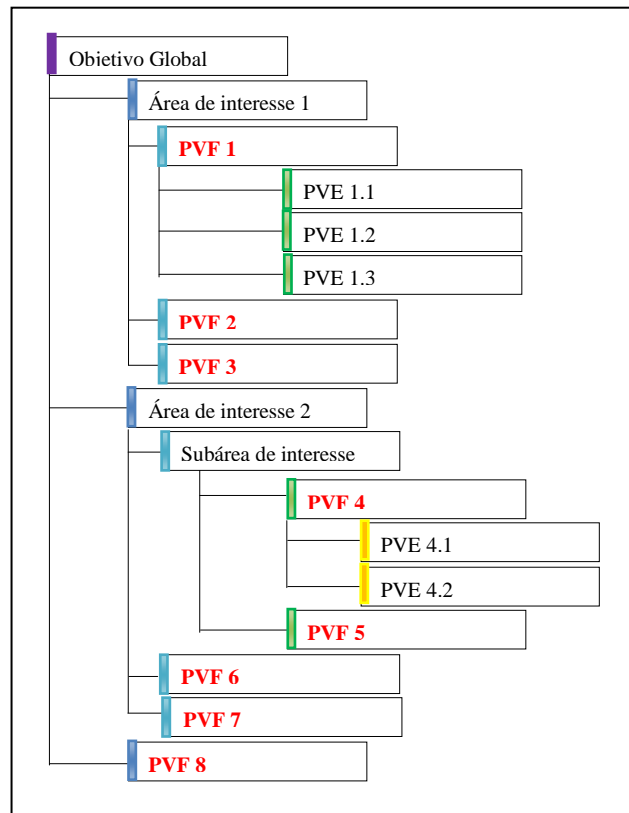


Figura 6. Árvore de Pontos de Vista.

Ainda para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 163), a construção de uma árvore de pontos de vista, apresenta várias vantagens a saber: (i) torna possível a utilização de um modelo multicritério para a avaliação das ações; (ii) melhora a *comunicação* entre os atores, uma vez que clarifica o problema, bem como as convicções dos atores, permitindo ainda a obtenção de um compromisso entre os interesses e aspirações de cada ator envolvido no processo; e (iii) facilita o trabalho de *operacionalização* dos pontos de vista fundamentais, uma vez que a análise dos pontos de vista elementares, vai revelar outros possíveis indicadores para se alcançarem os valores representados no PVF. Por fim, o autor considera que uma árvore de pontos de vista não é o objetivo final do trabalho do facilitador, mas antes um instrumento presente em todo o processo no sentido de se alcançar uma boa decisão.

A utilização de *mapas cognitivos* permite gerar uma grande quantidade de informação sobre o problema, favorecendo com isso o nível de conhecimento dos decisores acerca da

situação problemática, sendo muito útil na criação da *árvore de pontos de vista*, porque permite determinar quais os *objetivos* dos atores e as características das *ações* julgadas importantes para fazer parte do *modelo de avaliação das ações* (Eden, & Ackermann, 1998, pp. 285-286).

Carpes et al. (2006, p. 100) referem que “a partir dos PVs nos últimos níveis obtidos pelo processo de decomposição, constrói-se o descritor”, considerada como a primeira tarefa necessária à operacionalização dos PVFs (Thomaz, 2005, p. 164).

### **3.2.3.1. Construção de descritores**

Descritores são “um conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever impactos plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF” (Souza, 1999, p. 55).

Como vimos, um PV deve espelhar os valores e características das ações consideradas importantes pelos decisores, no entanto, para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 164) no sentido de facilitar a compreensão de um ambiente decisional complexo, onde um PV esteja bem identificado quanto ao seu *significado*, e que seja compreendido por todos os atores envolvidos no processo de tomada de decisão, é importante a construção de uma função *efetivamente operacional* para cada PV que sirva de base à geração de (boas ou melhores) *ações* e que permita *comparar* as suas consequências absolutas ou relativas.

A intervenção do facilitador é essencial nesta fase de operacionalização, uma vez que procurará desenvolver um trabalho interativo com os atores envolvidos, num ambiente de aprendizagem, e com o fim último de definir um conjunto de níveis de impacto que permitam descrever possíveis consequências de uma ação segundo um PV e “onde cada nível possa ser definido da forma mais ‘precisa’ possível” (Thomaz, 2005, p. 164).

Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 164) defende que é no decorrer deste ambiente interativo de *estruturação* que se define, numa primeira fase, em que momento e para quais PVFs se devem construir *descritores*, e que grau de formalização será necessário para que tal operacionalização seja possível.

Apesar de Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 165) e de Keeney (1992, p. 100) utilizarem termos semelhantes para descrever os impactos plausíveis das ações retidas pelos decisores, importa esclarecer que:

- enquanto para Keeney um atributo (operacionalmente idêntico ao descritor de Bana e Costa) mede o grau com que um objetivo é alcançado, isto é, se o objetivo fosse “maximizar lucros” o grau podia ser medido pelo atributo “lucro anual em milhões de \$”;
- para Bana e Costa um descritor não mede “o quanto” este objetivo é alcançado, uma vez que nem sempre um PVF se constrói na sequência de um objetivo, podendo ser construído através das características das ações ou por *objetivos-meio*, sendo por isso, um conjunto de *níveis de impacto* que descrevem possíveis consequências das ações segundo um PVF, no entanto, para avaliar o PVF “maximizar lucros”, poderia utilizar-se o descritor “lucro anual milhões de \$”.

Em Thomaz (2005, p. 165), operacionalizar um PV formado por elementos primários de avaliação, significa em muitas situações embarcar numa tarefa pouco acessível à partida, tal como espelhado no exemplo seguinte: Para um PVF “anos de experiência profissional”, o número de anos de experiência profissional poderia descrever diretamente este PV, todavia, se do ponto de vista profissional, não for a quantidade de anos de experiência, mas sim a maior “experiência profissional”, então neste caso, pode ser minimizador que para descrever este PV se considere apenas, o número de anos de experiência na função, uma vez que outros fatores influenciam na formação da experiência profissional de alguém, tais como a “qualidade da experiência profissional”.

Apresenta-se de seguida uma definição de descritor, segundo Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005):

Conjunto ordenado de níveis de impacto plausíveis associado a um PVF, onde cada nível de impacto deste descritor corresponde à representação do impacto de uma ação ideal, de tal forma que, da comparação de quaisquer dois níveis do descritor, resulte sempre uma diferenciação clara, aos olhos dos atores, no que se refere aos elementos primários de avaliação que formam este PVF e de onde, em caso algum, resulte qualquer dúvida (p. 165)

### 3.2.3.2. Tipos e Propriedades dos Descritores

Keeney (1992, pp. 100-110) e Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 165) classificam os descritores com base na forma como é descrito o PVF (quantitativa, qualitativa ou uma imagem), no tipo de intervalo (discreto ou contínuo) e na forma de a obter (direta, indireta ou construída).

Para Keeney (1992, pp. 100-110) e Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 166) um descritor pode ser: **Direto**, quando expressa uma medida numérica própria, clara e objetiva, e onde há um *conjunto de níveis naturalmente associado ao PVF em questão*; **Indireto**, quando se relaciona ao PV através de uma propriedade ou de um evento dependente, sendo aquele que *não descrevendo* diretamente um PVF vai permitir torná-lo operacional através de um *indicador*; **Construído**, quando um PV não poder ser representado por descritor direto único, sendo aquele que descreve o PVF através de elementos primários fortemente ligados, utiliza-se quando é difícil/impossível encontrar descritores naturais para certos PVFs; **Quantitativos**, quando descrevem numericamente, direta ou indiretamente os níveis de impacto de uma ação; **Qualitativos**, quando não apresentam uma descrição numérica, descrevendo o PVF através de *expressões semânticas*; **Imagem**, quando represente melhor um PVF do que a sua descrição por palavras; **Discreto**, quando descrito por um *número finito de níveis*; **Contínuo**, quando descrito por uma *função matemática continua*; Descritores diretos quantitativos podem ser contínuos ou discretos, quando apresentam ou não apresentam, respetivamente, níveis de valores intermediários aos apresentados diretamente pelo descritor.

Para Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 166) é imperioso que um descritor elimine qualquer hipótese de *ambiguidade* para que possa operacionalizar adequadamente um PVF, e para que tal aconteça, cada um dos seus níveis de impacto deverá ter um significado claro e inconfundível com outros descritores dos outros PVFs.

Keeney (1992, pp. 112-118) e Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 166) apontam três **propriedades** essenciais para os descritores, embora todas possam ser afetadas pelo problema da ambiguidade: (i) **Mensurabilidade**, quando define um ponto de vista fundamental de uma forma mais detalhada do que este PVF sozinho, diminuindo assim o grau de ambiguidade inerente à definição dos níveis de impacto; (ii)

**Operacionalidade**, quando descreve uma possível consequência de uma ação potencial, segundo um determinado PVF, e proporciona uma base sólida de discussão quanto aos julgamentos de valor sobre a atratividade dos vários níveis de impacto para o ponto de vista em questão; (iii) **Compreensibilidade**, quando não existe ambiguidade na descrição das consequências das ações potenciais, nem quanto à sua interpretação em relação a um PV, de forma a não haver perda de informação na associação de um determinado nível de impacto a uma ação potencial (entre quem o associou e quem o interpreta).

### 3.2.3.3. Seleção do descritor mais adequado

Segundo Keeney (1992, p. 118) a identificação dos descritores para os pontos de vista, é entendida como uma etapa importante da *estruturação* do problema e que está muito dependente da situação, contudo, é sempre preferível, quando possível, utilizar um descritor *direto*, não obstante, quando tal não for possível, a escolha torna-se mais complexa porque implica escolher entre um descritor *construído* ou um *indireto*, ou ainda proceder à decomposição dos pontos de vista fundamentais em pontos de vista elementares, para que seja mais fácil identificar descritores nesses PVEs.

Segundo Keeney (1992, pp. 102-103) os descritores construídos avaliam as dimensões existentes no PVF, obrigando que os objetivos a ele associados sejam claros, porém, os descritores construídos apresentam grosso modo, uma falha no que se refere à sua compreensibilidade e operacionalidade. Por outro lado, a utilização de descritores indiretos (proxy) reduz o número de descritores necessários num problema, e simplifica a descrição das consequências das ações, todavia, aumenta-se o risco de redundância, quando se recorre excessivamente a este tipo de descritor, uma vez que um determinado elemento primário de avaliação pode ser utilizado como descritor indireto em mais do que um PVF.

Resumindo e segundo Thomaz (2005, p. 167), no âmbito da *estruturação* do problema, a escolha do tipo de descritor e respetiva construção são atividades de elevada utilidade, sendo que a escolha de um descritor vai fazer com que surjam novos *valores*, aumentando assim o grau de conhecimento do problema, e à medida que o processo de *estruturação* vai avançando é provável que surja a necessidade de utilizar mais do que um tipo de descritor, bem como uma maior formalização na construção dos níveis de impacto do mesmo, de



forma a tornar operacional o ponto de vista envolvido, possibilitando a quantificação dos modelos de valores dos atores e uma posterior avaliação das suas ações potenciais.

### 3.3. Fase de Avaliação

Concluída a fase de estruturação, prossegue-se com a ***avaliação das ações potenciais*** que implica por sua vez, a construção de ***escalas de valor cardinal*** para cada um dos descritores dos PVFs e que permitirá, de seguida, harmonizar os valores parciais de cada ação com o auxílio das ***constantes de escala*** (pesos), no sentido de obter a ***avaliação global das ações potenciais*** do problema e as necessárias análises de sensibilidade e robustez do modelo obtido (Thomaz, 2005, p. 168).

A construção da fase de avaliação segue os passos referidos na Figura 7 abaixo.

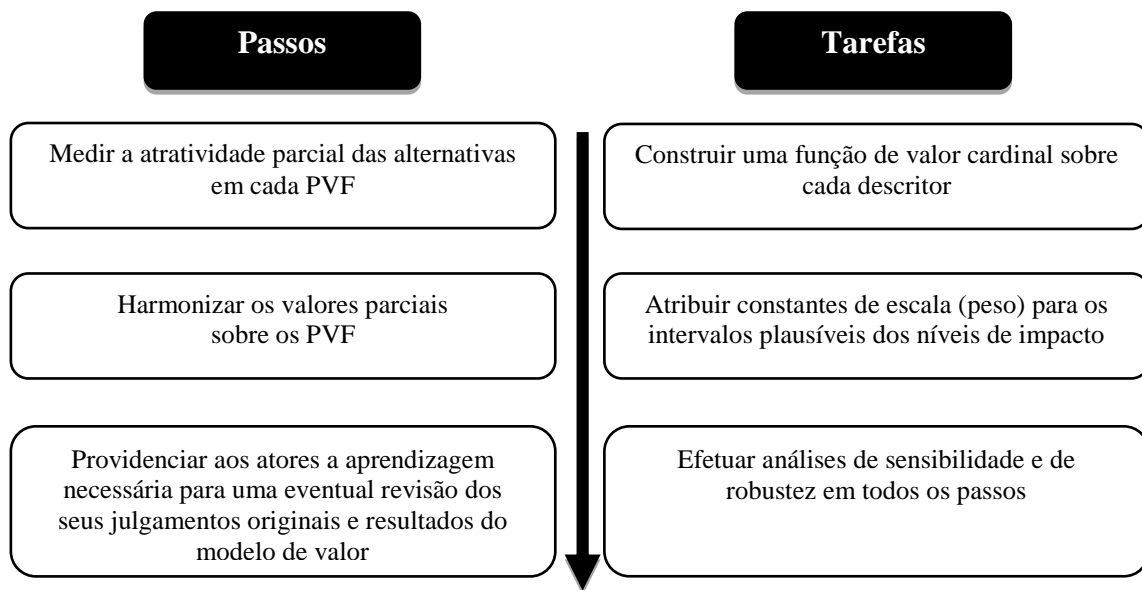


Figura 7. Fases da Avaliação.

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 168.

Segundo Thomaz (2005, p. 168) a fronteira entre a fase de *estruturação* e a fase de *avaliação* deve ser entendida como uma zona (área) de transição, onde alguns elementos ainda são parte da *estruturação* do problema, e outros já considerados como parte do processo de *avaliação* das ações. Autores como Roy (1985) e Bana e Costa (1992, citados por Thomaz, 2005, p. 168) defendem que a *construção de escalas de valor cardinal* já faz parte da fase de *avaliação*, uma vez que esta etapa já pressupõe a existência de

*juízos de valor* por parte dos decisores quanto à construção das escalas. Para a construção das referidas escalas, utilizar-se-á a abordagem MACBETH, desenvolvida por Bana e Costa e Vansnick (1994, 1999; e Bana e Costa, De Corte, & Vansnick, 2003).

### 3.3.1. Construção de escalas de valor cardinal

Segundo Bana e Costa e Vansnick (1995, p. 16), a construção de *escalas de valor cardinal* que permitirão *avaliar as ações potenciais*, vai implicar, por um lado, a **construção** para cada ponto de vista fundamental de um *modelo de preferências locais* sobre o conjunto de ações potenciais **A** e, por outro, a **agregação** dos juízos de preferências locais num *modelo de avaliação global*, através da utilização de uma serie adicional de informações entre PVF, configurando assim deste modo, a denominada *fase de apoio à avaliação*.

Segundo Thomaz (2005, p. 169) para a construção de *escalas de valor cardinal* é importante que inicialmente se defina o conceito de *função de valor* e que se caracterize os diferentes tipos de *escalas* utilizados nesta abordagem.

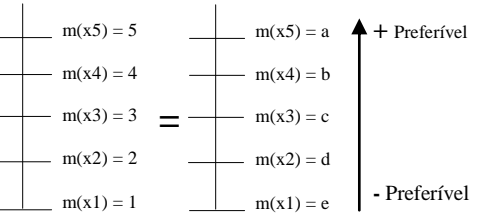
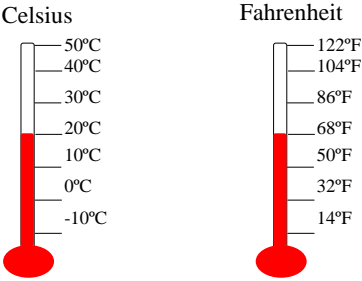

Assim, o conceito de *função de valor* pode ser definido, segundo Thomaz (2005), por:

uma representação matemática de juízos humanos que procura oferecer uma *descrição analítica* dos *sistemas de valor* dos indivíduos envolvidos no processo de decisão e tem como objectivo a representação *numérica* das componentes do julgamento humano envolvidas na *avaliação das acções*. Procura transformar as performances das acções em *valores numéricos* que representem o grau com que um objectivo é alcançado, relativamente a níveis balizadores. Representa numericamente o *grau de atractividade* de cada *nível de impacto* num determinado critério, em relação a uma escala estabelecida em níveis pré-fixados. (p. 169)

Na sequência destas definições, Thomaz (2005, p. 169) conclui que as escalas representam numericamente as funções de valor do decisor, explicitando **o quanto** uma ação é para ele preferível, relativamente a outra. O autor refere ainda que existem três tipos de escalas numéricas: *ordinal*, de *intervalos* e de *razão*, optando-se nesta dissertação, pela *escala de intervalos* por não pressupor a existência de um zero fixo, mas antes arbitrário (no caso, o nível abaixo do qual o decisor avalia um desempenho não aceitável) na escala que representa a função de valor do decisor (D'Hainaut, 1990, pp. 10-12).

No Quadro 8 abaixo apresentam-se, com base em Thomaz (2005, p. 170), os três tipos de escala *numérica* mais utilizados e respectivas características:

Quadro 8. Escalas, tipos e características.

Escalas	Descrição	Representação
Escala ordinal	<p>A <i>escala ordinal</i> é usada quando o decisor apenas consegue <i>ordenar</i> as ações em termos de <i>preferência</i>, não conseguindo avaliar <i>o quanto</i> uma ação (ou um nível) é mais preferível relativamente a outra, reunindo assim menos informação que as restantes escalas e, deste modo, quando o decisor consegue avaliar <i>o quanto</i> prefere uma ação relativamente a outra e não apenas ordena-las quanto à sua preferência, então, deverá utilizar uma <i>escala de intervalos</i> ou uma <i>escala de razão</i>. Estamos perante uma <b>escala ordinal</b> quando os <i>números da escala (dados ordinais)</i> são alcançados através da <i>classificação dos elementos por ordem de grandeza, segundo um dos seus atributos</i>, retendo apenas uma <i>ordem de preferência</i>, crescente ou decrescente, entre si, sem que seja possível quantificar o quanto um ponto da escala é mais preferível que outro.</p>	
Escala de Intervalos	<p>Na <i>escala de intervalos</i> as informações a reter são os <i>intervalos de variação</i> entre dois pontos da escala, e não esses pontos diretamente. Tomemos como exemplo, uma comparação entre os <i>intervalos nas escalas de temperatura Fahrenheit e Celsius</i>, em que obteremos a mesma relação entre intervalos de variações das temperaturas, emergindo assim uma característica da <i>escala de intervalos</i> - manter inalteradas as <i>razões</i> entre os <i>intervalos de variação</i>. Uma <b>escala de intervalos</b> permite que apenas os <i>intervalos</i> existentes entre os pontos (<i>dados métricos</i>) que a compõem possam ser comparados, sendo que, dois dos seus valores são arbitrados, o <i>zero</i> habitualmente é um deles (não corresponde à ausência da propriedade medida). Matematicamente, uma escala <b>m</b> é uma <i>escala de intervalos</i> se, e só se, ela é única quando lhe é aplicada uma transformação linear <i>positiva</i> do tipo <math>a \cdot x + b</math>.</p>	
Escala de razão	<p>Na <i>escala de razão</i>, é correta a afirmação: Uma caixa de 2 kg pesa duas vezes mais do que outra de 1 kg, pois existe um <i>zero fixo</i>, sendo esta relação verdadeira, independentemente da unidade de massa que se utilize, por exemplo, uma caixa de 2 libras (0,90 kg) também pesa duas vezes mais do que outra de 1 libra (0,45 kg). Uma <b>escala de razão</b> permite que se comparem diretamente os pontos (<i>dados métricos</i>) que a compõem, e onde o zero é fixo (não é arbitrário e corresponde à ausência da propriedade medida). Matematicamente, uma <i>escala m</i> é uma <b>escala de razão</b> se, e só se, ela é única quando lhe é aplicada uma <i>transformação de similaridade</i> do tipo <math>a \cdot x</math>.</p>	

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 170.

### 3.3.2. Noção de diferença de atratividade

Para Thomaz (2005, p. 171) quando se constrói uma escala cardinal (métrica, numérica) sobre o conjunto das ações  $\mathbf{A}$ , pretende-se *quantificar* o julgamento de valor das ações. A abordagem desenvolvida no âmbito desta dissertação utiliza o conceito de *atratividade* para medir o valor das ações potenciais e, desta forma, quando o decisor for chamado a emitir *julgamentos* de valor sobre as ações *potenciais* numa determinada situação, este deverá proceder com base na atratividade que “sente” por essa ação.

Segundo Bana e Costa et al. (1995, p. 18) a tarefa de “construir uma escala de intervalos sobre  $\mathbf{A}$  quantificando a ideia de valor (propriedade de atratividade) das ações de  $\mathbf{A}$  segundo um dado ponto de vista fundamental  $PV_j$ ”, é definida como sendo a construção de uma função-critério:  $v_j : \mathbf{a} \in \mathbf{A} : v_j(\mathbf{a}) \in \mathfrak{R}$  tal, que não só o número real  $v_j(\mathbf{a})$  represente numericamente (seja uma medida de) o valor de qualquer ação  $\mathbf{a} \in \mathbf{A}$ , em termos de  $PV_j$  no sentido em que:  $\forall \mathbf{a}, \mathbf{b} \in \mathbf{A}, v(\mathbf{a}) > v(\mathbf{b})$ , sse:

- ✓ Para o avaliador  $\mathbf{a}$  é mais *atractiva* ou preferível (localmente) que  $\mathbf{b}$ ;
- ✓ Qualquer diferença positiva entre  $v(\mathbf{a})$  e  $v(\mathbf{b})$  (ou seja,  $v(\mathbf{a}) - v(\mathbf{b}) > 0$ ) represente numericamente a diferença de valor (*atratividade*) entre  $\mathbf{a}$  e  $\mathbf{b}$ , com  $\mathbf{a} P \mathbf{b}$  sempre em termos do  $PVF_j$  e no sentido em que:

**Condição:**

$\forall \mathbf{a}, \mathbf{b}, \mathbf{c}, \mathbf{d} \in \mathbf{A}$ , com  $\mathbf{a}$  mais atrativa que  $\mathbf{b}$  e  $\mathbf{c}$  mais atrativa que  $\mathbf{d}$ , para o avaliador o quociente  $[v(\mathbf{a}) - v(\mathbf{b})] / [v(\mathbf{c}) - v(\mathbf{d})]$  reflecte, em termos relativos, a *diferença de atratividade* que o avaliador sente (de forma mais ou menos precisa) entre  $\mathbf{a}$  e  $\mathbf{b}$ , tomando como referencia a *diferença de atratividade* entre  $\mathbf{c}$  e  $\mathbf{d}$ .

Uma tal escala  $v$ , que o autor denomina de **critério (de valor) cardinal**, satisfaz todas as condições necessárias para definir uma “função de valor mensurável, no sentido em que  $v$  verifica, em particular, a propriedade de que:

$\forall \mathbf{a}, \mathbf{b}, \mathbf{c}, \mathbf{d} \in \mathbf{A}, v(\mathbf{a}) - v(\mathbf{b}) > v(\mathbf{c}) - v(\mathbf{d})$ , sse a diferença de atratividade entre  $\mathbf{a}$  e  $\mathbf{b}$  é maior do que a diferença de atratividade entre  $\mathbf{c}$  e  $\mathbf{d}$ .

Bana e Costa et al. (1995, pp. 18-19) referem outras formas de construir uma escala cardinal sobre  $\mathbf{A}$ , tais como, as técnicas de “bissecção” (quanto a diferenças de preferência) e as de “pontuação direta” (descrições simples de ambas em Goodwin e Wright (1998, pp. 23-28), no entanto, estes métodos de avaliação apresentam dificuldades de

operacionalidade no âmbito do processo de interrogatório, uma vez que obrigam o decisor a comparar diferenças de preferência, em associação estrita com a noção de intensidade de preferência, entre dois pares de ações.

No sentido de ultrapassar essas dificuldades, Bana e Costa et al. (1995, p. 19) apresentam uma nova abordagem ao desafio da construção de um *critério de valor cardinal sobre A*, a partir de juízos absolutos de diferença de atratividade, através da metodologia MACBETH.

### 3.3.3. A metodologia MACBETH

Segundo Bana e Costa et al. (1995, pp. 15, 33) MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) insere-se numa abordagem construtivista de apoio à decisão, sendo a interatividade uma das suas vantagens fundamentais, por procurar junto do avaliador a elaboração de juízos absolutos de diferença de atratividade entre duas ações, e ainda por facilitar a elaboração destes juízos, através da utilização de uma escala de categorias semânticas de diferença de atratividade, propostas à partida ao avaliador pelo analista. Esta metodologia fornece um indicador de inconsistência do conjunto de juízos e sugestões formuladas, facilitando a sua eventual revisão e propondo ainda uma escala numérica compatível com os juízos absolutos do avaliador.

De acordo com Carpes et al. (2006, pp. 101-102) no âmbito da construção de funções de valor, o método de julgamento semântico MACBETH procura obter a função de valor através da comparação par-a-par da diferença de atratividade entre as ações potenciais, para logo de seguida serem fixados para cada descritor, os valores 0 (zero) e 100 (cem) para os níveis considerados Neutro e Bom, respetivamente. Assim, uma função  $f(i)$  é também entendida como uma escala de intervalos, se e só se, for única quando a ela é aplicada uma transformação linear.

Segundo Thomaz (2005):

a abordagem MACBETH é uma técnica interativa de apoio à construção de *escalas de intervalos numéricos*, sobre um conjunto de estímulos ou ações potenciais, que quantifiquem a atratividade dos elementos desse conjunto, segundo a opinião dos atores, baseada em juízos semânticos de diferença de atratividade entre duas ações, sendo útil para a construção de funções de valor cardinal e como técnica de

*ponderação* na determinação de *constantes de escala* (taxas de substituição, pesos) num modelo de agregação aditiva. (p. 172)

Para Bana e Costa et al. (1995, p. 19) em alternativa à operacionalização dos métodos de bissecção e pontuação direta, deve envolver-se apenas duas ações de cada vez, sujeitando o avaliador a questões mais simples, e que exigem dele apenas a elaboração de juízos absolutos sobre a diferença de *atratividade* entre duas ações, do tipo: dados os impactos  $i_j(a)$  e  $i_j(b)$  de duas ações potenciais **a** e **b** de A, segundo um ponto de vista fundamental  $PV_j$ , sendo **a** julgada mais atrativa (localmente) que **b**, a diferença de atratividade entre **a** e **b** é “fraca”, “forte”, ...?

### 3.3.3.1. Obtenção de escalas de valor Cardinal

A abordagem MACBETH para obtenção de escalas de valor cardinal, implica, que se proceda a um conjunto expressivo de questões concretas, que permitam obter informação sobre cada PVF (intra-critério), e testar a *consistência* das respostas do decisor, tomando como referência a escala a construir (ou seja, a sua compatibilidade com a construção de uma escala cardinal) (Thomaz, 2005, p. 173).

Deste modo, tal atividade consiste em solicitar ao decisor um julgamento verbal (*qualitativo*) sobre a *diferença de atratividade* entre cada duas ações  $x$  e  $y$  do conjunto **S** de estímulos ou ações (com  $x$  mais atrativo que  $y$ ), optando por uma das seguintes categorias semânticas de atratividade (**C<sub>k</sub>**):

- C<sub>0</sub>** – Diferença de atratividade *nula*
- C<sub>1</sub>** – Diferença de atratividade *muito fraca*
- C<sub>2</sub>** – Diferença de atratividade *fraca*
- C<sub>3</sub>** – Diferença de atratividade *moderada*
- C<sub>4</sub>** – Diferença de atratividade *forte*
- C<sub>5</sub>** – Diferença de atratividade *muito forte*
- C<sub>6</sub>** – Diferença de atratividade *extrema*

Segundo Thomaz (2005, p. 173) na posse dos dados obtidos através do decisor, é edificada uma *matriz triangular superior* que esquematiza os julgamentos absolutos de diferença de atratividade do decisor, em que, quando *não existir diferença* de atratividade entre duas

ações, seja inserido “nula” (ou “I” de indiferente) na intersecção da linha x com a coluna y e vice-versa, ficando os pares ordenados (x,y) e (y,x) pertencentes à categoria C<sub>0</sub>, de não diferença de atratividade ou de indiferença.

A Tabela 1 abaixo exemplifica o preenchimento de uma matriz triangular superior, em que se o decisor responder, por exemplo, que a diferença de atratividade entre a ação a e b, é muito fraca, na intersecção da linha a com a coluna b da matriz, preenche-se com o símbolo *mf*, tais questões são repetidas até que o decisor explicita as suas preferências em relação a todas as comparações par-a-par das ações, ou seja: (a, b); (a, c); (a, d); (b, c); (b, d); e, (c com d) ficando os pares ordenados.

Tabela 1. Matriz triangular superior (MACBETH).

	a	b	c	d
a	0	<i>mf</i>	<i>mf</i>	<i>f</i>
b		0	<i>mf</i>	<i>f</i>
c			0	<i>I</i>
d				0

Considerando Thomaz (2005, p. 173), depois de obtidas as respostas relativamente a todos os pares de ações em análise, e desde que a *matriz de julgamentos* seja considerada *consistente* (análise efetuada pelo *software* M-MACBETH) é proposta, de todas as escalas possíveis, uma escala base MACBETH, obtida por resolução de um problema de programação linear<sup>4</sup>.

A Figura 8 na página seguinte, segundo Thomaz (2005, p. 174), pretende representar o procedimento através do qual pelo preenchimento da matriz (ao centro) com os juízos de diferença de atratividade entre cada dois níveis, se pode obter, à direita, uma escala intra-critério de valor cardinal coerente com os julgamentos expressos e, à esquerda, uma escala inter-critérios com as constantes de escala entre critérios.

<sup>4</sup> Para Barbosa (citado por Porto, 1997, p. 97) a Programação Linear permite selecionar uma particular combinação de atividades que competem por recursos escassos, mas necessários para a execução daquelas atividades. O termo linear refere-se à necessidade de haver relações lineares entre as variáveis, traduzidas pelas equações que descrevem o problema. O termo programação não se associa ao sentido estrito da codificação computacional, mas sim ao planeamento de atividades.

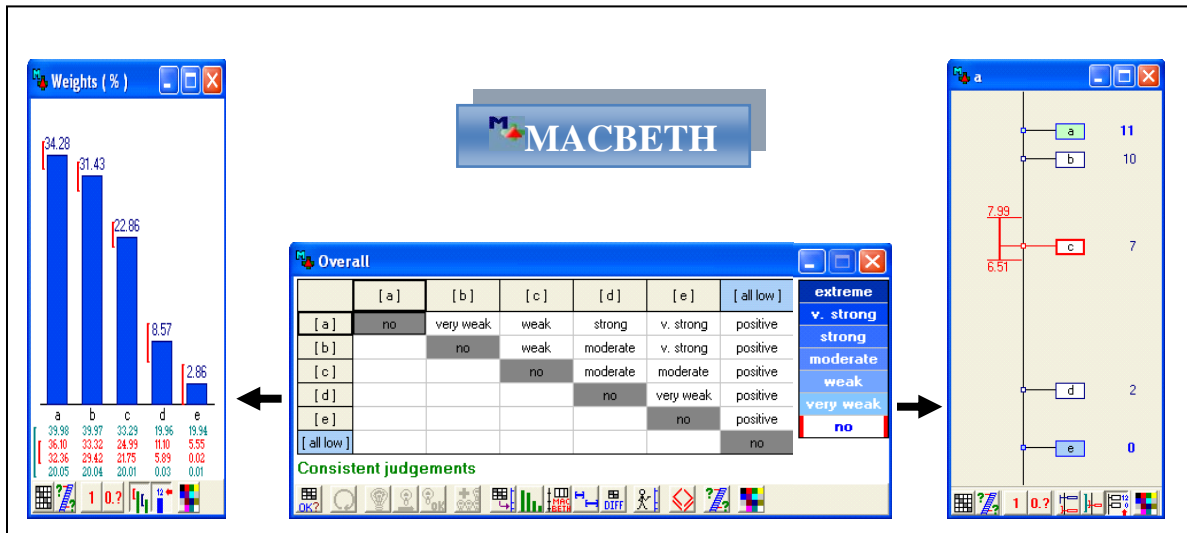


Figura 8. Abordagem MACBETH (pesos, matriz de julgamentos e escala de valor).

Fonte: Thomaz, 2005, p. 174.

### 3.3.3.2. Obtenção de constantes de escala

Segundo Thomaz (2005, p. 174) na sequência de todos os julgamentos absolutos de *diferença de atratividade*, segundo cada um dos PVFs, importa proceder-se à obtenção de informações entre PVFs (inter-critério), ou seja, à determinação das *constantes de escala* (*trade-offs*, pesos, taxas de substituição), para que seja possível, por um lado, a realização de uma avaliação global das alternativas e, por outro, a construção de uma *regra de agregação* em que as *escalas de valor cardinal locais* sejam consideradas em conformidade com a sua importância relativa, com base nos juízos de valor dos decisores.

Keeney (1992, pp. 147-149) refere-se à prática de determinar taxas de substituição (*pesos aditivos*), sem fazer referência às escalas de impactos (*descritores*), utilizando para esse fim, um exemplo (problema) relacionado com preocupações resultantes da *concentração de poluentes no ar* e respetivo *custo para regularizar aquela emissão*. Deste modo, se as pessoas envolvidas nesta problemática fossem questionadas acerca de qual dos dois pontos é o mais importante, certamente que a resposta unânime apontava para o *controlo da poluição* como o mais importante. Poderia até existir alguém que reforçasse aquele julgamento, afirmando que a qualidade do ar seria três vezes mais importante do que os respetivos custos para regularizar a emissão de poluentes, contudo este sentimento apesar de poder fazer sentido, não tem qualquer utilidade para a construção de um modelo de



valor, porque se assim não fosse, alguém poderia perguntar: “Quer isto dizer que diminuir a concentração de um determinado poluente em uma parte por milhão valeria uma despesa de 2 bilhões de dólares?” Provavelmente a mesma pessoa que antes tinha afirmado que a qualidade do ar é três vezes mais importante, responderia: “É claro que não!” e quando lhe pedissem para esclarecer a sua opinião, poderia argumentar que a diminuição da poluição seria muito pequena para uma despesa tão grande.

Segundo Thomaz (2005, p. 175) deste exemplo ressalta claramente a necessidade de se ter em linha de conta a *extensão das escalas de impacto* quando se determinam as constantes de escala dos modelos aditivos, ou seja, o facto dos pesos no modelo aditivo serem constantes de escala ou taxas de substituição que operacionalizam a noção de compensação, implica que a sua determinação seja feita com referência às *escalas de impactos dos pontos de vista fundamentais* considerados, daí que os procedimentos de ponderação corretos – *Trade-Off*, *Swing Weights* – baseiem o cálculo das *constantes de escala* nas respostas dos avaliadores, a questões que requerem destes a *comparação de alternativas de preferência*, definidas com base nos *melhores e piores* níveis de impacto segundo os vários critérios.

Bana e Costa (1994, pp. 122-123) apela para a situação, em que um impacto pode ser *melhor* (ou *pior*) do que outro e serem ambos *bons* ou ambos *maus* ou um *bom* e o outro *mau*, focalizando deste modo, a escolha (relativa) na *melhor* ação, sem procurar saber se ela é suficientemente *boa*. Por este motivo, aconselha em determinados casos, a definição de um *nível de impacto bom* e de um *nível de impacto neutro* (nem atrativo nem repulsivo) segundo cada PVF, visto que a utilização dos níveis *melhor* e *pior* pode, eventualmente, gerar um sentimento de repulsividade muito forte no avaliador em relação ao *pior* nível de impacto, fazendo com que os *juízos de valor* não representam exatamente os seus valores.

Thomaz (2005, p. 176) defende que a metodologia MACBETH para determinação dos pesos facilita o processo de tomada de decisão, uma vez que, com o mesmo tipo de mecanismo utilizado para determinação das escalas de valor cardinal locais, é possível obter agora as *constantes de escala* necessárias à *agregação das avaliações locais das ações potenciais*, em que o valor numérico para as *constantes de escala* é determinado a partir de informação qualitativa de preferência inter-critério (entre os pontos de vista fundamentais) transmitida pelo decisor. Ao decisor é pedido que considere uma ação

fictícia  $\mathbf{a}_0$  onde,  $\mathbf{a}_0 = \{ \mathbf{pior}_1, \mathbf{pior}_2, \dots, \mathbf{pior}_n \}$  cujos impactos são *pior* (ou *neutro*) em todos os pontos de vista e outras  $n$  ações fictícias cujos impactos são *melhor* (ou *bom*) em um ponto de vista e *pior* nos restantes pontos de vista, representado da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \mathbf{a}_1 &= \{ \mathbf{melhor}_1, \mathbf{pior}_2, \mathbf{pior}_3, \dots, \mathbf{pior}_n \} \\ \mathbf{a}_2 &= \{ \mathbf{pior}_1, \mathbf{melhor}_2, \mathbf{pior}_3, \dots, \mathbf{pior}_n \} \\ &\dots\dots \\ \mathbf{a}_i &= \{ \mathbf{pior}_1, \dots, \mathbf{pior}_{i-1}, \mathbf{melhor}_i, \mathbf{pior}_{i+1}, \dots, \mathbf{pior}_n \}, i \in \{ 2, 3, \dots, n-1 \} \\ &\dots\dots \\ \mathbf{a}_n &= \{ \mathbf{pior}_1, \dots, \mathbf{pior}_{n-2}, \mathbf{pior}_{n-1}, \mathbf{melhor}_n \} \end{aligned}$$

Assim, o conjunto  $\mathbf{S}$  de estímulos ou ações, reúne agora as  $n$  ações, bem como a ação fictícia  $\mathbf{a}_0$ , onde,  $\mathbf{S} = \{ \mathbf{a}_0, \mathbf{a}_1, \mathbf{a}_2, \dots, \mathbf{a}_n \}$ . De seguida, através da aplicação dum modelo de agregação aditiva, considerando os valores parciais entre 0 e 100 e  $k$  como a constante de escala, teremos,  $V(\mathbf{a}_0) = 0$  e  $V(\mathbf{a}_i) = 100 \cdot k_i$  com  $i \in \{ 1, 2, 3, \dots, n \}$ .

Posteriormente ordenam-se as ações fictícias por ordem decrescente da sua atratividade global relativa, e esta por sua vez, possibilitará a ordenação das constantes de escala quanto à sua magnitude relativa. Resumindo, este processo pressupõe duas etapas principais: *ordenação prévia* dos pontos de vista fundamentais e *geração de uma escala* que, normalizada, vai fornecer as constantes de escala entre os PVF's.

Ainda segundo Thomaz (2005, p. 176) o procedimento a levar a cabo implica o registo dos *juízos holísticos* do decisor, acerca dos seus *pontos de vista fundamentais*, dois a dois, respondendo à seguinte questão: *Estando os pontos de vista fundamentais,  $PVF_i$  e  $PVF_j$ , no nível pior (ou neutro), seria mais atrativo passar para o nível melhor (ou bom) no  $PVF_i$  ou no  $PVF_j$ , mantendo os restantes em pior (ou neutro)?*

A Figura 9 na página seguinte pretende exemplificar esta questão, propondo ao decisor uma escolha entre duas alternativas A e B. Na alternativa A, o ponto de vista fundamental **1** está no nível *melhor (Bom)*, enquanto o PVF **2** se mantém no nível *pior*, ou seja, (Bom, Neutro, Neutro, ..., Neutro). Na alternativa B, o ponto de vista fundamental **1** permanece no nível *pior (Neutro)*, enquanto o PVF **2** passou ao nível *Bom* (ou melhor), ou seja, (N, B,

N, ..., N). De salientar que todos os restantes PVFs (critérios) se mantêm no pior nível (*Neutro*).

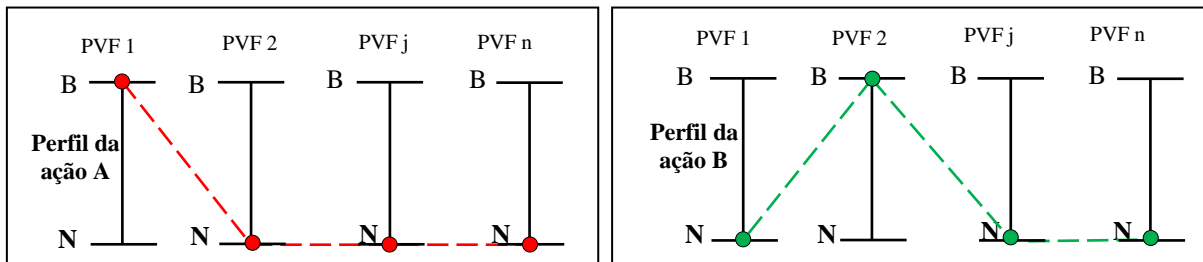


Figura 9. Perfil de impacto das ações A e B.

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 177.

Thomaz (2005, p. 178) refere que este procedimento permite *ordenar por ordem decrescente* de atratividade os PVFs, e que como vimos, a obtenção desta ordenação é o objetivo da *primeira etapa* do processo de determinação das constantes de escala, permitindo a utilização de uma matriz triangular superior de juízos de valor, em que os elementos estarão *ordenados* numa sequência *decrescente de atratividade* e onde o PVF considerado mais importante, se vai situar numa linha acima e numa coluna mais à esquerda, relativamente aos demais. A vantagem quanto à utilização de uma *matriz ordenada* assenta no facto de facilmente detetar uma eventual *inconsistência semântica*, onde os julgamentos de diferença de atratividade não podem decrescer em linha da esquerda para a direita, nem aumentar em coluna de cima para baixo.

No sentido de impedir a perda de informação acerca do ponto de vista fundamental considerado menos importante, é introduzida na *matriz de juízos de valor* uma *ação fictícia*  $a_0$ , que assume o nível mais baixo considerado no procedimento (neutro ou pior) em todos os pontos de vista (Bana e Costa, Ferreira, & Vansnick, 1995; Bana e Costa, & Vansnick, 1999, citado por Thomaz, 2005, p. 178). Esta *ação* permite que o decisor avalie a *diferença de atratividade* em passar do *nível de referência inferior* para o *superior* no PVF menos importante, mantendo no nível inferior todos os outros PVFs.

Segundo Bana e Costa e Vansnick (1999, citado por Thomaz, 2005, p. 178) a *matriz de juízos de valor* constrói-se tal como no caso das *escalas de valor cardinal*, apenas a forma de questionar é ligeiramente diferente, propondo ao decisor que responda à seguinte

questão: *Uma vez que passar do nível pior (ou neutro) para o nível melhor (ou bom) no PVF<sub>i</sub> foi considerado mais atrativo do que no PVF<sub>j</sub>, mantendo todos os demais constantes, esta diferença de atratividade é muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte ou extrema?*

De acordo com Thomaz (2005):

A partir dos julgamentos e da forma já descrita, é feita inicialmente a verificação de eventuais *inconsistências semânticas e cardinais* e, depois, a determinação de uma *escala de valor cardinal* que represente os julgamentos de valor do decisor. A *escala* obtida é então normalizada, fornecendo os valores das *constantes de escala* (*pesos, taxas de substituição*) entre os PVFs, tornando assim possível o uso de um *modelo de agregação aditiva*. (p. 178)

A normalização resulta da divisão do valor obtido para cada PVF pelo somatório dos valores que formam a escala MACBETH (Bana e Costa, Ferreira, & Vansnick, 1995, citados por Thomaz, 2005, p. 178).

Como visto na Figura 8, ao centro, temos a matriz ordenada com o PVF *a* mais atrativo que o PVF *b*, e o PVF *b* mais atrativo que o PVF *c*, etc. e respetivos juízos absolutos de diferença de atratividade e, no lado esquerdo, o vetor de pesos proposto pelo *software M-MACBETH* (Thomaz, 2005, p. 179).

### **3.3.4. Avaliação Global**

No entendimento de Cunha (2008, p. 52) definidas as funções de valor de cada PVF, bem como os pesos relativos do mesmo, o decisor deve informar o impacto de cada ação potencial sobre cada um dos pontos de vista, de acordo com os níveis de impacto definidos nos descritores, possibilitando desta forma a obtenção dos valores globais das ações potenciais, de acordo com o método de agregação aditiva e, através dos quais o decisor poderá retirar ilações acerca das suas conclusões, e rever alguns conceitos, caso os mesmos não correspondam aos seus juízos de valor.

Assim, uma vez que os métodos de agregação a um critério único de síntese representam abordagens *multicritério*, onde a avaliação das alternativas é feita segundo uma função global de *utilidade* ou *de valor* que agrega os pontos de vista considerados fundamentais,

será utilizado nesta dissertação, o procedimento de *agregação aditiva*, onde a avaliação global da alternativa  $a$  é dada pela seguinte equação (Keeney & Raiffa, 1976; Dodgson, Spackman, Pearman, & Phillips, 2000, citados por Thomaz, 2005, p. 146), conforme a Figura 10 seguinte:

$$V(a) = \sum_{i=1}^n p_i \cdot v_i(a)$$

Com  $\sum_{i=1}^n p_i = 1$   
 e  $0 < p_i < 1$  para  $i = 1, \dots, n$

Onde:

- $V(a)$  é o valor global da alternativa  $a$ ;
- $p_i$  é a taxa de substituição ("peso") do ponto de vista fundamental  $i$  (**PVF<sub>i</sub>**);
- $v_i(a)$  é o valor local da alternativa  $a$  segundo o **PVF<sub>i</sub>**.

Figura 10. Valor Global de uma alternativa a segundo uma regra de agregação aditiva.  
 Fonte: Thomaz, 2005, p. 146.

No entanto, segundo Thomaz (2005, p. 146), para que seja possível uma tomada de decisão fazendo uso de um método multicritério de agregação aditiva, teremos de contar à partida, com os dados resultantes das seguintes etapas: (i) definição de quais os *pontos de vista fundamentais* a considerar; (ii) determinação para cada ação, do seu *valor* segundo cada ponto de vista fundamental (uma avaliação local); (iii) e, por fim, identificação das *taxas de substituição* (pesos, constantes de escala ou *trade-off*) entre os pontos de vista para a obtenção da avaliação global. A Figura 11 seguinte mostra graficamente a transformação resultante da aplicação de uma função de agregação aditiva.

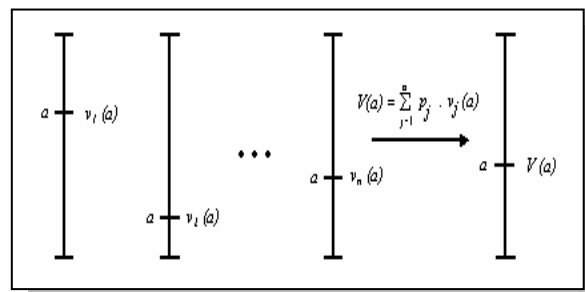


Figura 11. Agregação aditiva.  
 Fonte: Thomaz, 2005, p. 146.

### **3.4. Fase de elaboração de recomendações**

Tal como é defendido por Thomaz (2005, p. 152), a fase de elaboração de recomendações decorre de todas as fases anteriores, dependendo do facilitador e da natureza da situação problemática, pelo que não se apresenta uma discussão teórica sobre este assunto, cabendo nesta fase, a tarefa de elaborar recomendações (conclusões) sobre os resultados obtidos e, assim, permitir gerar estratégias para melhoria das ações.

Vista a metodologia multicritério, iremos de seguida debruçar-nos sobre as Metodologias de Conferências de Decisão e de Processos de Grupo, no apoio à resolução de problemas complexos na tomada de decisão em grupo, tornando possível a estruturação de problemas, e a melhor compreensão e criatividade na sua resolução.

## Capítulo 4 - Conferências de Decisão e Processos de Grupo

Neste capítulo são abordadas as metodologias sociotécnicas de conferências de decisão e de processos de grupo.

### 4.1. Metodologia de Conferências de Decisão

A Metodologia de Conferência de Decisão (*Decision Conferencing*) surge em Maio de 1979 pela mão de um grupo de facilitadores da *Decisions and Designs, Inc.* em resposta à necessidade, por eles sentida, de condução de uma análise de decisão num problema com múltiplos atores e diferentes perspetivas sobre o problema, pelo que está vocacionada para a resolução de problemas complexos no apoio à tomada de decisão em grupo (Phillips, & Bana e Costa, 2007, p. 54).

Segundo Phillips e Bana e Costa (2007, p. 54) as conferências de decisão são reuniões que contam com a presença dos principais atores que desejam resolver problemas importantes para a sua organização, sendo assistidos por um facilitador imparcial, especialista em análise de decisão, com o intuito de ajudar o grupo a pensar mais claramente sobre as questões, e não, para dar “a resposta certa”, ou para encontrar uma solução ótima.

As conferências de decisão têm um conjunto de objetivos sociais que permitem: (i) a obtenção de entendimento partilhado sobre o problema (não necessariamente consenso); (ii) o desenvolvimento de um senso de propósito comum (permitindo diferenças individuais de opinião) e; (iii) a geração de um compromisso mútuo (acordo) no caminho a seguir (para a ação) e não nos caminhos individuais (Phillips, 1984, p. 39).

Segundo Morgan (2002, pp. 7-8) no processo de conferências de decisão o grupo de atores pode ser subdividido em *Participantes*, *Equipa de Apoio* e *Não-Participantes (Agidos)*, sendo de considerar excecionalmente ainda a presença de *Conselheiros* e *Observadores*.

Os *Participantes* são aqueles atores (funcionários responsáveis por um setor, membros eleitos) que intervêm de alguma forma no processo e que, por intervenção direta, condicionam a decisão em função dos seus sistemas de valores. O responsável máximo da

sessão de trabalho e ator principal (*sponsor*) será, normalmente, também um participante. O número de participantes numa sessão de trabalho, devido aos processos da dinâmica de grupos, não deve ascender a mais de 15 pessoas, sendo ideal um número entre 8 e 12 pessoas (Morgan, 2002, p. 7).

A *Equipa de Apoio* suporta este processo, sendo constituída preferencialmente, por dois especialistas externos à organização, imparciais e experientes, um Facilitador de grupos e um Analista de decisão (*Decision Analyst*), normalmente designados de Facilitadores (Morgan, 2002, p. 8).

O Facilitador é, segundo Bana e Costa (1992, citado por Thomaz, 2005, p. 71) um especialista que, de forma isolada ou em equipa, trabalha como colaborador de quem decide, no sentido de gerar um consenso entre os intervenientes do processo, através do nivelamento dos seus conhecimentos sobre o problema. Faz com que as áreas de domínio habituais dos atores se intersetem, melhorando a comunicação e a procura de uma solução de compromisso, tornando claro o modelo e permitindo que se possam obter elementos de resposta, de forma a esclarecer o decisor sobre as consequências dos diferentes comportamentos que possam vir a ser assumidos por ele e, eventualmente, recomendar uma ou uma série de ações ou, ainda, uma metodologia.

O Analista de decisão, segundo Morgan (2002, p. 8), apoia o Facilitador de grupos com intervenções que testem a consistência das avaliações dos Participantes, tomando notas durante a sessão de trabalho e construindo uma representação computacional do problema, sendo muitas vezes responsável pela redação do relatório da sessão.

Os atores *Não-Participantes* são, segundo Thomaz (2005, p. 72), todos aqueles que sofrem de uma forma passiva, as consequências de uma decisão, caracterizando-se por não possuir voz ativa no processo de decisão, podendo, no entanto, influenciá-la indiretamente.

Segundo Morgan (2002, p. 7), *Conselheiros* e *Observadores* poderão, eventual e excecionalmente, estar presentes nas sessões de trabalho para apoiar os Participantes, por exemplo, quanto à clarificação da natureza de uma opção (pois poderão ter participado na preparação das opções em avaliação), mas sem que lhes seja permitido falar durante as



sessões. Os *Observadores* só estarão presentes nas sessões, após acordo entre o responsável pelas sessões e o Facilitador, não participando nem falando durante as sessões.

Segundo Phillips (2012, pp. 1-2), a *primeira fase* das Conferências de Decisão pressupõe uma extensa *exploração do assunto*, com recurso a técnicas, entre outras, de *brainstorming* e de mapeamento cognitivo. A *segunda fase* centra-se na *construção de um modelo* dos julgamentos dos participantes sobre o assunto, garantindo que todas as perspectivas chave estão incluídas no modelo, continuamente observado por todos os participantes. Na *terceira fase* o modelo combina estas perspectivas, revela as consequências coletivas dos pontos de vista individuais e fornece a base para uma extensa *exploração do modelo*, sempre executada “*on-line*”, e em que discrepâncias entre os resultados do modelo e os julgamentos dos participantes são examinadas, fazendo emergir novas intuições e revelar novas perspectivas. Quando este processo de revisão, altamente iterativo e interativo, tiver sido completado, o grupo passará para a *quarta fase*, na qual os pontos-chave e as *conclusões* são sumariados, e os passos seguintes formulados, sendo criado um pacote de compromissos e, eventualmente acordado um plano de ação ou um conjunto de recomendações. Um relatório dos resultados é preparado pelo Facilitador, depois da reunião, e feito circular por todos os participantes. Uma reunião de seguimento (*follow-through*) é frequentemente considerada, no sentido de incorporar reflexões tardias, dados adicionais e novas ideias.

A **transparência** das técnicas de análise de decisão multicritério, utilizadas no processo de conferências de decisão, é suportada no facto de qualquer decisão poder ser analisada e demonstrada, como sendo a mais eficaz possível dadas as restrições existentes. Este fator reveste-se de extrema importância, porque permite demonstrar aos atores (*stakeholders*) que foram feitas as diligências adequadas na tomada de uma decisão (Phillips, 2003; e Bana e Costa, Corrêa, De-Corte, Vansnick, 2002, citados por Thomaz, 2005, p. 75).

Segundo Phillips (2012, pp. 3-4), o processo de conferências de decisão permite libertar o potencial criativo dos grupos, de forma a beneficiar o indivíduo e a organização, na resolução dos seus complexos problemas, desde que se verificam cumulativamente quatro condições: **Primeira**, o estilo de tomada de decisão na organização deve permitir, a utilização de consultoria externa e o tempo disponível necessário para reflexão. **Segunda**, a organização deve estar aberta à mudança, uma vez que o processo apresenta uma forma

diferente de tratar os problemas complexos. **Terceira**, deve existir um clima organizacional propício à resolução de problemas, para que as opções possam ser livremente exploradas. **Quarta**, a autoridade e a responsabilidade (*accountability*) devem estar bem distribuídas pela organização, não estando nem concentradas no topo, nem totalmente distribuídas pelos níveis mais baixos da organização.

A metodologia de conferências de decisão é eficaz por vários motivos: **Primeiro**, os participantes são selecionados para representar todas as perspectivas chave do problema, pelo que se torna improvável que as ações acordadas possam vir a ser interrompidas por alguém, com base no argumento de que o grupo falhou ao não considerar um determinado fator ou perspectiva relevante, uma vez que todos participam numa discussão direta e focalizada na resolução da situação em causa e, por outro lado, porque a documentação inerente a esta metodologia, fornece um registo permanente das comunicações e dos resultados da sessão, mantendo assim uma memória organizacional fiável do *por quê* de determinadas decisões. **Segundo**, com agenda não fixada (livre) e sem apresentações preparadas, a sessão torna-se “viva”, o grupo trabalha no “aqui e agora” e os participantes focalizam o seu esforço nas questões reais que permitem construir um acordo sobre o caminho a seguir. O processo envolve uma extensa base de experiência técnica e de apoio de gestão de toda a organização, conduzindo a um maior compromisso e a uma execução melhor sucedida. **Terceiro**, no desenvolvimento do modelo, o apoio computacional tem um papel crucial na criação de um compromisso, pois todas as entradas (*inputs*) são geradas livremente pelos participantes (nada é imposto), sendo o modelo final uma criação e “propriedade” do grupo, minimizando a ameaça latente de atitudes individuais que podem ocorrer através da “vida do grupo”. O modelo revela visões de alto nível que permitem resolver diferenças nas perspectivas individuais e, através de análises de sensibilidade, mostrar um possível acordo sobre o caminho a seguir, apesar das diferenças de opinião sobre detalhes. **Quarto**, o modelo permite aos participantes, testar diferentes julgamentos sem qualquer compromisso, ver os resultados e mudar as suas perspectivas ou os seus pontos de vista, se necessário, ajudando a gerar novas perspectivas e a estimular novas intuições (novo conhecimento) sobre as questões em análise. Esta abordagem dá relevância à implementação dos resultados e assegura que as conclusões e recomendações proporcionarão um caminho para a sua implementação (Phillips, 2012, pp. 2-3).

Segundo Thomaz (2005, p. 78), o processo de conferências de decisão tem demonstrado a sua eficiência (relação entre o resultado obtido e o esforço necessário para o obter) em diversas áreas, permitindo de forma concertada, a integração de várias áreas do conhecimento e o libertar do potencial criativo do grupo, num contexto de partilha e de entendimento.

No processo de conferências de decisão foi possível, no estudo de Thomaz (2005, pp. 102-104), estabelecer três fases distintas: a fase *preparatória*, antes da realização das conferências de decisão, onde existe uma interação com o cliente e se planeiam e acordam os aspetos administrativos das sessões; a fase de *execução* das conferências, onde se desenrola todo o processo social, técnico e tecnológico entre o facilitador e o grupo, e onde intervêm os participantes; e, finalmente, a fase de *consequências* (ou resultados), onde se verifica o alcance dos objetivos sociais da metodologia, e a extensão da fundamentação obtida, com vista à elaboração das recomendações a fornecer ao decisor.

Deste modo, são identificados os atores deste processo: o *sponsor* ou patrocinador (quem solicitou ou quem é responsável pela realização da intervenção), os *facilitadores* (o facilitador de processos de grupo e o analista de decisão), os *participantes* e os não participantes.

Analisada a metodologia de conferências de decisão e sua pertinência, importa agora salientar o processo da consultoria de processos de grupo.

#### **4.2. Consultoria de Processos de Grupo**

A Consultoria de Processos de Grupo (*group process consultation*) é entendida, como refere Thomaz (2005, p.124), como sendo uma filosofia e uma atitude dos processos psicológicos e sociais, conjugados no sentido de *ajudar* outros indivíduos, grupos ou organizações, em processos de apoio à tomada de decisão em grupo.

A consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) é entendida por Schein (1999, pp. 1-2) como uma filosofia e uma *atitude de facilitação* no sentido de ajudar indivíduos, grupos ou organizações, em ambiente de apoio à tomada de decisão, com foco nas características psicológicas e sociais que ajudam um facilitador a interagir com um



grupo e a ser eficiente nas suas intervenções, no sentido de obter os melhores resultados, de uma forma isenta e imparcial, com vista à melhor resolução do problema em questão.

Nos processos de grupo e na interação entre indivíduos, a atenção está normalmente focada no conteúdo da interação, e raramente, na forma como esta se processa, no entanto, num sentido amplo, processo, refere-se precisamente a como as coisas são feitas (forma) e não a “o que” foi feito (Schein, 1999, p. 3).

A consultoria de processos de grupo pode ser definida, como a criação de uma relação com o cliente que permita ao facilitador, perceber, compreender e agir sobre os eventos do processo que ocorrem no ambiente interno e externo daquele, no sentido de melhorar a situação, tal como por ele definida (Schein, 1999, p. 20).

A consultoria e os processos de apoio (ajuda) são suportados por modelos, possíveis de se diferenciar pela *análise das suposições tácitas sobre o cliente*, pela *natureza da ajuda*, pelo *papel do facilitador* (ou consultor) e pela *natureza da realidade* em que operam (facilitador e cliente). Existem três modelos de atuação ou intervenção: do **perito/especialista** (*expertise model*), do **analista** (*doctor-patient model*) e do **facilitador** (*process consultation model – helper*) (Schein, 1999, pp. 5-21), conforme o Quadro 9 seguinte.

Quadro 9. Modelos de atuação ou intervenção segundo Schein.

Modelos	Abordagem	Objetivo	Aprendizagem proporcionada
Modelo do PERITO ( <i>Expert</i> )	Normativa	Resolver o problema do cliente	Adaptativa, Unívoca  Cliente Consultor
Modelo do ANALISTA ( <i>Doctor-Patient</i> )	Prescritiva	Resolver o problema com cliente	Mais adaptativa do que generativa
Modelo do FACILITADOR ( <i>Helper</i> )	Construtiva	Aumentar a capacidade de aprendizagem do cliente	Generativa, Biunívoca  Cliente Consultor

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 125.

O *modelo do perito/especialista (expert)* parte do princípio, de que o cliente adquire ao consultor, um serviço ou informação que ele próprio não consegue prover, partindo do pressuposto que quem solicita o serviço (um gestor, por exemplo) é capaz de definir a sua necessidade e o tipo de serviço ou informação que pretende (Schein, 1999, pp. 7-11). Neste caso, o objetivo foca-se somente na resolução do problema do cliente, configurando uma relação de caráter normativo que proporciona uma aprendizagem adaptativa, de ciclo único ou unívoca (consultor → cliente) (Schein, 1999, p. 19).

O *modelo do analista (doctor-patient)* baseia-se numa relação entre cliente e consultor, equivalente à relação entre um paciente e o seu médico, em que ao consultor é solicitado que apresente um tratamento para o problema identificado. Neste caso, o consultor adquire mais poder, do que no modelo anterior, pois para além da apresentação da sua “prescrição” faz também um diagnóstico do problema. Todavia, este modelo apresenta como limitações, o facto de o consultor depender de informação na posse da organização e de esta eventualmente não estar disposta a fornecer-lha, acrescentando da possibilidade, de o gestor não aceitar ou não acreditar no diagnóstico feito ou na “prescrição” do consultor, ou de não ter capacidade para efetuar as mudanças recomendadas. Este modelo tem uma abordagem prescritiva, partindo de um princípio de *entreeajuda* entre consultor e cliente, com o objetivo de resolver o problema com o cliente, através de uma aprendizagem mais adaptativa (ciclo único) que generativa (duplo ciclo), sendo um modelo mais flexível que o anterior (Schein, 1999, pp. 11-17).

O *modelo do facilitador (helper)* pressupõe um envolvimento entre cliente e consultor, visto agora mais como facilitador, na execução conjunta do processo, através da partilha na ação de diagnóstico e do seu envolvimento ativo no desenvolvimento de planos de ação, sendo este, o único modo de intervenção, capaz de revelar o que realmente se passa e que tipo de ajuda é necessário. Este processo deve manter, uma procura ativa das “áreas de ignorância”, quer do facilitador quer dos elementos do grupo, para descobrir e aprender a distinguir “o que sei”, do que “o que assumo que sei”, do que “o que realmente não sei” e, neste último caso, ter a sabedoria para perguntar e assim clarificar a realidade existente. Este modelo apresenta uma abordagem construtiva (em que a aprendizagem ocorre durante todo o processo de construção de uma ideia concreta sobre o problema real), com o objetivo de aumentar a capacidade de aprendizagem do cliente sobre o problema e sobre a

forma de o resolver. Este processo decorre numa aprendizagem generativa e biunívoca (facilitador ↔ cliente) (Schein, 1999, pp. 17–21).

Estes três modelos básicos de atuação ou intervenção definem, por sua vez, três diferentes papéis do consultor quando ajuda um cliente, decidindo em cada momento, qual o modelo a aplicar para melhor realizar o seu trabalho (foco principal). Quando o consultor estiver perante um caso, em que o problema é conhecido e a natureza da solução está definida, então o *modelo do perito* será o mais indicado. Quando o problema é claro, mas a solução não o é, estaremos perante o *modelo do analista*. Se nem o problema nem a solução estão claros, então a opção está no *modelo do facilitador*. A consultoria de processos de grupo é utilizada, cada vez mais, em contexto organizacional, devido à crescente incerteza e à abundância de informação cada vez mais complexa (Schein, 1999, p. 5).

A Figura 12 seguinte representa de forma esquemática a relação entre o nível de conhecimento quanto à natureza da solução esperada e o nível de conhecimento do problema, permitindo identificar a intervenção mais adequada.

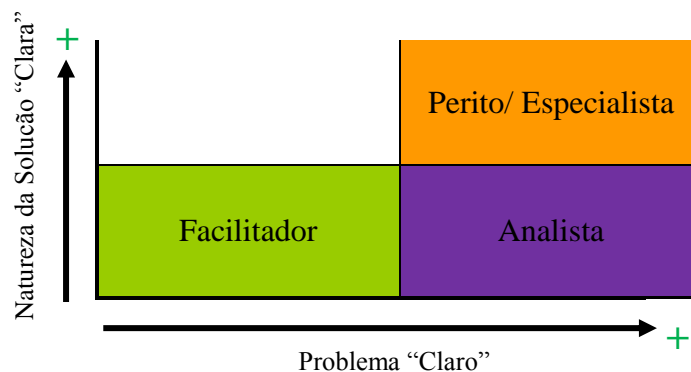


Figura 12. Identificação do modelo de atuação do Consultor, de acordo com o contexto.

Segundo Schein (1999, pp. 145-152), nos processos da tarefa (*task processes*) em grupo, o foco está no *processo*, ou seja, em *como* as coisas são ditas e feitas, sendo possível identificar o seu modo de funcionamento através de três níveis: **conteúdo**, aquilo sobre o qual se vai trabalhar; **processos**, utilizados para tratar os assuntos e, **estruturas** que estão presentes. Por outro lado, deve-se considerar três questões fundamentais: “*Como gerir os limites do grupo?*” (Gestão dos limites do grupo, quem está dentro e fora e como manter a sua identidade); “*Como sobreviver no seu ambiente externo pelo cumprimento da sua função ou tarefa primária?*” (Realização da tarefa do grupo); e “*Como construir e manter*

uma relação funcional produtiva através da gestão interna das suas relações interpessoais?” (Gestão interpessoal e do grupo). No Quadro 10 abaixo, apresentam-se as nove áreas possíveis de observação e intervenção (de realçar que, como modelo simplificado, estes blocos não são estanques, sobrepondo-se nos seus limites).

Quadro 10. Áreas de observação e intervenção (possíveis).

	<b>GESTÃO DOS LIMITES DO GRUPO</b>	<b>REALIZAÇÃO DA TAREFA DO GRUPO</b>	<b>GESTÃO INTERPESSOAL E DO GRUPO</b>
<b>CONTEÚDO</b>	(1) Quem está dentro e quem está fora	(2) Agenda	(3) Sentimento dos membros sobre cada um deles
<b>PROCESSO</b>	(4) Processos de gestão dos limites	(5) Resolução de problemas de tomada de decisão	(6) Processos interpessoais
<b>ESTRUTURA</b>	(7) Processos recorrentes para manutenção dos limites	(8) Processos de tarefa recorrentes, estrutura da organização	(9) Regras formais em relação à autoridade e intimidade

Fonte: Adaptado de Schein, 1999, p. 147.

Inicialmente, na célula (2), o facilitador deverá dar respostas a questões do tipo: *por quê* da existência do grupo, qual a sua *missão*, qual o *objetivo* pretendido e qual o prazo limite (*dead-line*) para a execução dos trabalhos, a que se segue, o *processo de execução da tarefa*, onde o porta-voz do grupo reforça qual a meta do grupo ou enuncia o problema a ser analisado, dando indicações quanto a prazos e pistas sobre a forma de o “agarrar”. Na célula (5), o desafio coloca-se na *execução do trabalho de uma forma eficiente*, uma vez que os *processos da tarefa* são em muitas situações, mal geridos pelos clientes, fazendo com que um grupo se sinta improdutivo, interpretando mal o que é dito e, interrompendo os outros, desenvolvendo conflitos, impossibilitando assim o grupo de tomar uma decisão (Schein, 1999, pp. 148-149).

Deste modo, Schein (1999, pp. 150-152) afirma que para que o grupo prossiga de forma eficiente na sua *tarefa primária*, terá de respeitar as seguintes etapas:

- Iniciação ou introdução – a apresentação do problema, das propostas de trabalho e a definição dos limites temporais ou de objetivos a alcançar são efetuados pelo porta-voz do grupo ou pelo *sponsor*;
- Procura ou recolha de informação;

- Fornecer ou prestar informação;
- Opiniões dos vários elementos do grupo;
- Dar opiniões – a informação e opiniões obtidas são cruciais para a qualidade da solução;
- Clarificar o que foi dito até ao momento, fazer um balanço;
- Incitar o desenvolvimento das ideias apresentadas pelos membros do grupo;
- Sumariar – esta etapa pretende assegurar que as ideias não são perdidas;
- Avaliar o consenso entre elementos do grupo, quanto ao que foi definido.

Segundo Thomaz (2005, p. 138) o facilitador deve ter a sensibilidade necessária para identificar a cultura própria do grupo e moldar-se a ela, no sentido de evitar que o seu comportamento ou estilo se torne um “anticorpo” no equilíbrio do grupo.

De acordo com Schein (1999, p. 172), os processos da tarefa e os processos interpessoais estão interligados, contribuindo para o alcance da solução desejada. Os *processos interpessoais e de grupo* estão relacionados com o tipo e forma de inter-relações entre os elementos do grupo e podem ser divididos em duas grandes categorias:

- *Como se forma um grupo*, pela definição e manutenção dos seus limites (fronteiras) [células (1) quem está dentro e fora, (4) gestão dos limites e (7) manutenção dos limites] e;
- *Como cresce um grupo*, pelo desenvolvimento dos seus padrões de relacionamento interno [células (3) sentimento dos membros sobre cada um, (6) processos interpessoais e (9) regras formais em relação à autoridade e intimidade].

Após constituição do grupo, importa garantir a sua manutenção, sendo que para tal, os seus membros devem ultrapassar a fase inicial de *satisfação das suas necessidades pessoais*, (onde surgem situações de desentendimento e conflito) para passar à *construção e manutenção de boas relações interpessoais* (Schein, 1999, p. 173).

Schein (1999, pp. 201-203) refere que o *diálogo* como forma de comunicação, potencia a utilidade do facilitador perante os decisores e, desse modo, o facilitador deve estar atento em especial, à *comunicação não-verbal*, pois esta denuncia emoções e estados de espírito que lhe permitem avaliar a segurança, veracidade e convicção com que as coisas são ditas. Por outro lado, a *comunicação verbal* conduz ao aumento da intensidade dos contactos entre indivíduos. O *diálogo* tem especial interesse na medida em que é um processo de



busca da verdade, através de perguntas e respostas (processo de troca de informação considerada relevante entre indivíduos) não se limitando à troca de mensagens, mas ao seu entendimento e atribuição de valor. Assim, se um indivíduo tiver consciência do seu processo cognitivo, mais facilmente entenderá os processos dos outros, despoletando um processo de cognição de grupo, em que se partilha um conjunto de *valores*, através da conversação (diálogo), sendo fundamental para qualquer relação de entreajuda.

Em síntese, a consultoria de processos de grupo, permite ao facilitador uma maior eficiência no seu trabalho de ajuda, desempenhando um papel relevante na execução do processo de apoio à tomada de decisão.

Vistas as metodologias de conferência de decisão e consultoria de processos de grupo, no apoio à tomada de decisão, passemos agora à parte prática desta dissertação, iniciando com a metodologia de investigação científica utilizada, e caracterização do contexto em que o caso prático se desenrola.



## PARTE B – PARTE PRÁTICA

### Capítulo 5 - Metodologia e caracterização do caso prático

*“O nosso estudo presente não é, como outros estudos, puramente teórico nas intenções; pois o objetivo da nossa pesquisa não consiste em sabermos o que é a virtude, é saber como nos podemos tornar virtuosos, e esse é o único benefício que podemos obter: Devemos, portanto, pensar na maneira correta de agir”.*

(Aristóteles, citado por Marinoff, 2002, p. 69)

#### 5.1. Metodologia de Investigação

O presente estudo está assente numa metodologia de investigação, que admitirá uma “tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática” (Tripp, 2005, p. 443), podendo considerar-se como uma designação genérica para qualquer processo, que respeite um ciclo, onde se pretenda melhorar procedimentos, agindo na prática e simultaneamente investigando-a.

A metodologia de investigação, utilizada nesta dissertação, tem por base a abordagem apresentada por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2005, pp. 24-28) e que define um procedimento, ou seja, uma forma de progredir em relação a um objetivo, dividido em **3 áreas** do processo criativo inter-relacionadas (rutura, construção e verificação), que definem o contexto da investigação, e **7 etapas** (pergunta de partida, exploração, problemática, modelo de análise, observação, análise das informações e conclusões).

A *rutura*, é então considerado, o primeiro ato construtivo do procedimento científico, e que consiste em romper com preconceitos e falsas evidências que conduzem à ilusão de compreendermos as coisas baseados numa bagagem “teórica” (feita de aparências e posições sobre um assunto). O segundo ato, *construção*, consiste em partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno, e que de acordo com esta teoria, o investigador poderá levantar

preposições explicativas do fenómeno, as operações a plicar e as consequências que logicamente se devem esperar no final da observação. Sem esta construção teórica, não haveria em ciências sociais, experimentação válida, pois as proposições devem ser o produto de um trabalho racional, fundamentado na lógica e numa bagagem conceptual validamente constituída. A *verificação* consiste em fundamentar a experimentação ou comprovação, em proposições que podem ser verificadas/confirmadas pelos factos (Quivy, & Campenhoudt, 2005, pp. 26-28).

A Figura 13 abaixo mostra a inter-relação entre as áreas e etapas do procedimento científico.

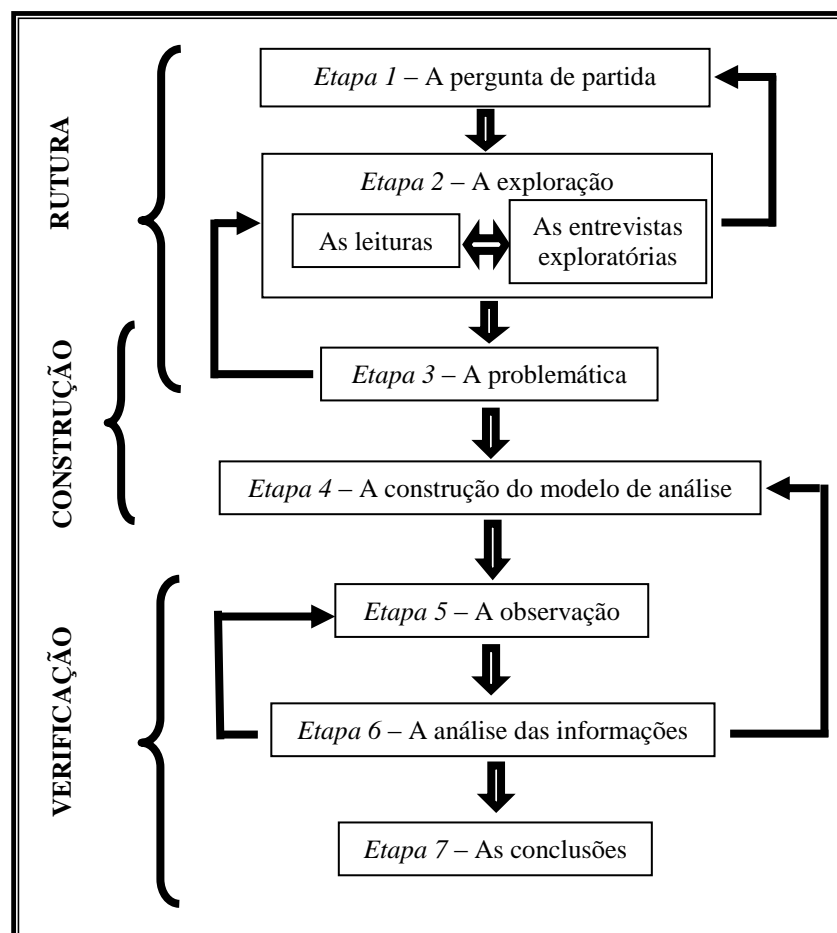


Figura 13. Etapas do procedimento científico.

Fonte: Quivy, & Campenhoudt, 2005, p. 27.

Esta investigação enquadra-se no *domínio científico* das Ciências Sociais e, mais concretamente, na *vertente* da Economia e Gestão (área de mestrado: Gestão de Recursos Humanos), tendo como *orientação da investigação*, as interações dos processos de grupo

na tomada de decisão (designadamente, da análise multicritério, da metodologia de conferências de decisão e da consultoria de processos de grupo).

Deste modo, foi entendido como *foco* desta investigação, as interações da análise de decisão (metodologias multicritério de apoio à tomada de decisão) e dos processos de grupo (metodologia de conferências de decisão e consultoria de processos de grupo) como suporte à identificação de um modelo de avaliação do desempenho para os colaboradores da SCM-MG.

Tendo sido desenvolvido este processo, num ambiente *participativo e interativo* (entre o facilitador e os atores), em que se procede à conceção de um modelo *construtivista* e de *aprendizagem* sobre o problema, assenta em sessões de facilitação em grupo, com os responsáveis e outros elementos de cada setor, considerados importantes para a solução do problema, além de um representante do decisor (Provedor da SCM) no processo de estruturação e desenvolvimento do modelo de avaliação, para assim ser possível obter soluções credíveis, estáveis e *partilhadas* por todos os atores deste processo, e por outro lado, para permitir à Direção da SCM, a indispensável *liberdade* de escolha (decisão), sustentada numa maior *compreensão e informação* sobre o problema.

A utilização de um procedimento multimetodológico (metodologias multicritério, conferências de decisão e consultoria de processos de grupo) nas sessões de facilitação em grupo permitiu, uma abordagem sociotécnica e tecnológica adequada, nas fases de estruturação do problema, e de avaliação na construção do modelo de avaliação do desempenho.

No entanto, embora se tenha focado a investigação, a problemática em questão é ainda demasiado abrangente, o que impede uma abordagem adequada, implicando por isso, o início da etapa de *exploração*, referida em Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 49-86), como o momento baseado numa extensa mas criteriosa revisão bibliográfica, centrada em leituras (livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações e estudos empíricos) e entrevistas exploratórias, direcionadas a docentes e consultores especializados na área abrangida pelo estudo. Porém, no que diz respeito a modelos de avaliação do desempenho, sustentados cientificamente, e especificamente desenvolvidos para o terceiro setor da economia,

deparámo-nos com a total ausência de estudos científicos e trabalhos empíricos relacionados com o tema.

Assim sendo, depois de recolhida a informação relevante acerca do tema, passamos à etapa de construção da *problemática*, referida em Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 89-106) que se fundamenta na adoção de um quadro teórico adequado ao problema, e relativamente ao qual, exista um domínio suficiente para a explicitar, redefinindo o melhor possível o objeto da investigação, ou seja, a *pergunta central da investigação*.

Para a definição da *problemática*, foi necessário contextualizar o terceiro setor em Portugal, o papel da União das Misericórdias Portuguesas, as Misericórdias em geral e a Misericórdia da Marinha Grande em particular (estudo de caso). Devendo ainda considerar-se, nesta contextualização, como pano de fundo, a atual conjuntura económica que coloca o terceiro setor e as Misericórdias Portuguesas, no centro das respostas aos mais carenciados e desfavorecidos, e com estas maiores exigências, a necessária atualização de ferramentas da gestão do desempenho, especificamente a avaliação do desempenho, por permitir entre outros, melhorar os níveis de eficiência e eficácia dos colaboradores, face às exigências da função e da Instituição.

Deste modo, o **problema** reside na *complexidade e multidimensionalidade* do ambiente e contexto organizacionais que englobam uma diversidade de aspetos *objetivos e subjetivos*, de diferentes áreas a considerar no processo de decisão, pelo que se utilizaram *procedimentos* que sustentam a necessária consistência, técnica e científica e que tornam este processo claro, transparente, rápido, eficiente e, essencialmente, fundamentado.

Face a estas considerações, o **caso real de aplicação** consiste no desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho que contribua para a gestão dos recursos humanos da SCM-MG (com cerca de 140 colaboradores, Organização do terceiro Setor de atividade) e permita um diagnóstico fundamentado, claro, transparente e legitimado, no que respeita às medidas corretivas necessárias para a *excelência* do desempenho dos colaboradores face às respetivas exigências funcionais e da Instituição. Assim, o estudo centrou-se no desenvolvimento de um *modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG*.

Passar-se-á agora à caracterização do contexto geral do terceiro setor, da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), como prestadora de serviços de assessoria às Santas Casas, das Misericórdias, e do contexto organizacional específico da SCM-MG.

## 5.2. Terceiro setor, União das Misericórdias Portuguesas e Misericórdias

*“A economia só será viável se for humana, para o homem e pelo homem”.*

Papa João Paulo II (citado por Dias, 2011, p. 29)

### 5.2.1. Terceiro setor

O conceito de “economia solidária”, na origem do terceiro setor, aparece em França e tem vindo a disseminar-se, desde o último quartel do séc. XX, em países de influência francófona e na América Latina. O seu desenvolvimento testemunha as dinâmicas de questionamento e de introdução de novas lógicas de intervenção nas formas de organização da sociedade civil ocorridas nas últimas décadas. A “economia solidária” distingue-se teoricamente do conceito de “economia social” por dar ênfase às especificidades das novas gerações de organizações, nomeadamente na sua intervenção junto de grupos excluídos. Todavia, os aspetos em comum entre os dois conceitos são muitos, sendo frequente utilizar-se a designação de “economia social e solidária” (Chaves, & Mónzon, 2007, p. 9).

Recorre-se à expressão terceiro setor, para designar um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de coletividades da sociedade civil, entre as quais, as associações, as cooperativas, as mutualidades<sup>5</sup> e as fundações, são as formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos.

O terceiro setor é entendido por Evers e Laville (2005, pp. 11-23) como sendo delimitado por três fronteiras difusas: (i) com o *Estado*, através das formas de organização dos governos e das administrações públicas que se constituem como o setor público, no plano económico; (ii) com o *mercado*, constituído pelas formas privadas de organização

---

<sup>5</sup> “Instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados que praticam, no interesse destes e respetivas famílias, fins de auxílio recíproco, com o objetivo de concederem benefícios no âmbito da Segurança Social e da saúde” consultado no sítio web da Segurança Social (<http://www4.seg-social.pt/associacoes-mutualistas>. Informação consultada em 14/12/2012).

empresarial de finalidade lucrativa; e (iii) com a *esfera doméstica*, enquanto espaço de produção de solidariedades primárias. Entre estes três polos ou setores, de produção de relações económicas, sociais e políticas, o terceiro setor pode ser entendido como um composto heterogéneo e difuso de organizações de iniciativa de coletividades da sociedade civil, com características distintas dos restantes polos. As fronteiras deste campo são difusas por diversas razões: variam ao longo do tempo e da história; variam de país para país; as organizações podem assumir formas mais efémeras ou duradouras, mais formais ou informais; combinam características dos restantes setores, estas organizações constituem-se como híbridos, podendo assumir características variadas e com maior ou menor proximidade às características das organizações dos restantes setores.

Para Quintão (2011, p. 6) terceiro setor é apenas uma designação recente das muitas designações sobre estas realidades sociais, sendo que uma das abordagens mais antigas e difundidas no plano da produção de conhecimento a nível internacional é a da *economia social*, disciplina que obteve um reconhecimento considerável no final do séc. XIX em França, tendo tido até ao presente uma grande difusão nos países francófonos e no seu raio de influência. O seu nascimento é contemporâneo da emergência dos movimentos sociais (associativismo, cooperativismo, etc.) que se desenvolveram nesse século e que configuram, no presente, as formas de organização contemporâneas mais amplamente reconhecidas da economia social. Durante o séc. XX, as abordagens provenientes do mundo anglo-saxónico, desenvolveram-se através dos conceitos e quadros teóricos do setor não lucrativo ou setor voluntário. Outras abordagens têm surgido, como a “economia comunitária”, na América do Norte, e a “economia popular”, na América Latina.

Segundo Quintão (2011, p. 7) a este conjunto de contribuições, cabe adicionar e explicitar a abordagem do terceiro setor. A designação “terceiro setor” procura ultrapassar os limites das tradições teóricas mais instituídas e integrar a diversidade das realidades nacionais e regionais, procurando uma maior neutralidade, hibridação e abertura. Esta designação comporta, todavia, limitações: (i) tende a ser confundida com setor terciário (dos serviços); (ii) o termo “terceiro” reporta-se aos dois setores económicos historicamente predominantes, o Estado e o Mercado, subestimando o polo da esfera doméstica (neste caso, o setor que se pretende designar poderia ser o “quarto”); (iii) já o termo “setor” reporta fundamentalmente para o plano económico, encobrindo as vertentes sociais e políticas das formas de organização da sociedade civil.



Segundo Evers e Laville (2005, p. 1-42), importa salientar, os conteúdos do conceito de “terceiro setor”, no âmbito de uma abordagem europeia atual:

- i) Reconhecer o enraizamento histórico destas organizações, reconhecendo o importante contributo, passado e presente, tanto das organizações cooperativas e mutualistas (organizações excluídas do setor não lucrativo/voluntário de acordo com a abordagem anglo-saxónica), como das instituições religiosas, com uma importância multissecular. Tal reconhecimento implica compreender o papel de princípios associados à solidariedade social, aos movimentos de procura da construção de formas económicas alternativas ao capitalismo, bem como, ao papel do Estado-Providência na interação com as organizações do terceiro setor e na sua instrumentalização.
- ii) Conceber o “terceiro setor”, a partir de uma lógica económica plural, assumindo que as suas organizações podem integrar princípios e mobilizar recursos dos três polos anteriormente referidos – a *lógica redistributiva* preponderante no setor público, a *lógica lucrativa* preponderante no setor privado e *lógica da reciprocidade* preponderante na economia doméstica.
- iii) Posicionar conceptualmente as organizações, como ocupando um espaço económico, social e político, intermediário e híbrido, entre o setor público, o setor privado lucrativo e a esfera doméstica.

Para Carreira (1996, p. 387) à semelhança do sucedido em grande parte dos países da Europa Ocidental (e em Portugal), a génese das organizações contemporâneas do terceiro setor situa-se no séc. XIX, com a emergência de iniciativas e experiências revolucionárias da designada “questão social” e de hegemonização dos ideais liberais, em termos económicos e políticos. Inspirados por correntes ideológicas, como o socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo económico, foram três os movimentos sociais que emergiram como formas de atividade económica alternativas à economia capitalista em hegemonização: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo.

No entanto, em Portugal, caracterizado por um menor grau de industrialização e urbanização e por uma forte presença da Igreja Católica, estes movimentos não alcançaram um desenvolvimento tão acentuado, como noutros países.

Como refere Hespanha (2000, pp. 115-142), no domínio da proteção social, o Estado manteve-se ausente quanto a financiamento e prestação direta de serviços, assentando a proteção social em duas componentes: uma *assistencial*, apoiada na ação caritativa da Igreja Católica, e outra de *Previdência Social*, apoiada em regimes contributivos do trabalho, assente em corporações de base empresarial ou profissional. Na década de 1960, uma reforma da previdência social, propôs pela primeira vez a generalização da proteção social à população, através de um sistema integrado, composto por três pilares: (i) o sistema de saúde; (ii) a assistência, que passou a designar-se ação social; e a (iii) previdência, promovendo o alargamento do sistema contributivo e corporativo existente. Neste contexto, a Igreja Católica viu o seu papel reforçado quer no domínio da saúde, pela concessão da gestão de unidades hospitalares às **Misericórdias**, quer no domínio da ação social, onde foram estimuladas as Instituições Particulares de Assistência (atuais Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS), na sua maioria associações de direito canónico.

Nos últimos 30 a 40 anos tem-se assistido a um processo de significativa recomposição do terceiro setor, como reação à forte contestação ideológica e social verificada nas décadas de 1960 e 1970, à crise económica dos anos de 1980 e à crise financeira e de legitimação dos Estados Sociais que permanece até à atualidade. O sistema económico revela-se incapaz de criar emprego para a generalidade da população e os sistemas de proteção social revelam-se insuficientes, face às tendências do carácter estrutural do desemprego, à persistência das formas de pobreza tradicionais e face ao crescimento de novas formas de pobreza e exclusão social (Quintão, 2011, p. 10).

Segundo Estivill e Darmon (1999, pp. 37-52) novas iniciativas são promovidas, de forma espontânea, por coletividades da sociedade civil que, em muitas destas novas dinâmicas, assumem tendências que têm vindo a ser designadas de nova economia social, economia solidária ou empreendedorismo social, designadamente de: (i) reafirmação dos princípios democráticos, através de novas práticas de representação e participação dos diferentes *stakeholders* (trabalhadores, utentes/clientes, parceiros, voluntários, associados, etc.) na gestão das organizações; (ii) recurso à economia de mercado e a instrumentos de eficiência e eficácia económica e empresarial, como meio de realização das suas finalidades sociais (com foco no interesse público comum).

Quintão (2011, pp. 13-14) refere que foi com a entrada de Portugal na União Europeia (UE) que se inicia um período de estabilidade e de integração económica, social e política, tendente à aproximação dos padrões europeus e, conseqüentemente, à exposição e integração nacionais nas dinâmicas europeias do terceiro setor. Um resumo das dinâmicas de recomposição do terceiro setor nacional permite destacar as seguintes características:

- No universo das *associações* – ramo das organizações do terceiro setor com maior heterogeneidade – assistiu-se ao nascimento de novas áreas de intervenção, como a defesa dos direitos da mulher, do ambiente, do consumo, dos imigrantes, desportivas e recreativas, de bombeiros voluntários, entre outras (Carneiro, 2006, p. 348);
- No ramo das *cooperativas*, a tendência geral foi para um crescimento explosivo nos primeiros anos após a revolução de 1974 (Carneiro, 2006, p. 337);
- No ramo das *mutualidades*, e à semelhança do sucedido no contexto europeu, tem-se assistido a uma diminuição da sua representatividade;
- As *fundações*, com um modesto desenvolvimento até aos anos 1950, registaram um aumento progressivo ao longo do tempo (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001, p. 93);
- As organizações ligadas à Igreja Católica tais como, as *Misericórdias e os Centros Paroquiais e Sociais*, permanecem com um importante papel neste domínio;
- Importa ainda referir um conjunto de organizações que pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção social, pelo seu forte crescimento quantitativo e pela sua expressividade territorial e económica, assumem uma grande relevância na recomposição do terceiro setor em Portugal, as Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001, p. 82);
- Em 1976 é constituída a **União das Misericórdias Portuguesas (UMP)** com a finalidade de apoiar, representar e coordenar as Santas Casas, pela via da defesa dos seus interesses.

Segundo Paiva (2001, p. 109) pode-se atestar um crescente reconhecimento nacional do **terceiro setor** no aumento do número de teses e dissertações académicas que atestam o desenvolvimento de uma comunidade de investigadores, docentes e outros profissionais nesta área. Esta investigação, base da presente dissertação, enquadra-se nesta área visando, fundamentalmente, contribuir para o debate e a reflexão crítica sobre a aplicação à realidade nacional, dos conceitos e abordagens teóricas da Avaliação do Desempenho no terceiro setor, especificamente nas SCM e, em particular, na SCM da Marinha Grande.

### 5.2.2. União das Misericórdias Portuguesas

Assim, a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) foi criada no Congresso das Santas Casas, em Viseu em Novembro de 1976, como consequência das transformações sociais do pós-25 de Abril de 1974 e do profundo trauma institucional resultante da “nacionalização” dos hospitais das Misericórdias. Esta iniciativa foi especialmente dinamizada pelo Pe. Dr. Virgílio Lopes, então Provedor da Misericórdia de Viseu e 1.º Presidente da UMP.

A UMP rege-se por Estatutos próprios, gozando de personalidade jurídica civil e canónica, sendo uma Associação formada por todas as Misericórdias que votaram os Estatutos e por todas as que vierem a aderir.

Atualmente integra e coordena cerca de 400 Santas Casas de Misericórdia em Portugal e apoia a fundação e recuperação de Misericórdias em Países de Língua Oficial Portuguesa (Angola, São Tomé, Moçambique e Timor-Leste) e, ainda, nas comunidades de emigrantes no Luxemburgo, Paris e Pretória, estando em perspectiva a fundação de novas Misericórdias em Berlim, Joanesburgo, Buenos Aires, Caracas, São Francisco e Newark.

A UMP integra a União Europeia das Misericórdias e faz também parte da Confederação Internacional das Misericórdias, das quais foi promotora e cofundadora.

A *Missão* da UMP, nos termos e no espírito do art.º 4.º dos Estatutos da UMP, pretende ser o instrumento promotor, quer dos valores e atividade das Misericórdias Portuguesas na sociedade portuguesa, quer do movimento das Misericórdias no plano europeu, mundial e da cultura e civilização portuguesas e lusófonas. Neste contexto, compete-lhe ser o elemento chave da promoção das catorze Obras<sup>6</sup> de Misericórdia em todas as Misericórdias Portuguesas, assegurando a sua autonomia e a sua identidade individual e coletiva, assumindo-se ao mesmo tempo como a garante da orientação, coordenação, dinamização e representação das Santas Casas pela via da defesa dos seus interesses, da organização de serviços de interesse comum e do fomento dos princípios que formaram a base cristã da

---

<sup>6</sup> “7 Obras de Misericórdia Corporais (*Dar de comer a quem tem fome; Dar de beber a quem tem sede; Vestir os Nus; Visitar e resgatar os cativos; Dar pousada aos peregrinos; Visitar os doentes e Enterrar os Mortos*) e 7 Obras de Misericórdia Espirituais (*Dar bom conselho; Ensinar os ignorantes; Corrigir os que erram; Consolar os aflitos; Perdoar as injúrias; Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo; Rogar a Deus por vivos e defuntos*)” (Dias, 2011, pp. 30-31) .

sua origem e determinam o espírito solidário da sua ação. A Missão da UMP deve então desenvolver-se, centrando a sua atividade no apoio às Misericórdias e às suas opções e prioridades nas áreas do Envelhecimento, na Saúde, na Infância e Juventude, no Combate à Pobreza e na defesa da sua Cultura e Património.

### **5.2.3. As Misericórdias**

Como já referido, as Misericórdias pertencem ao conjunto das IPSS, estando designadas na alínea e) do n.º 1 do art.º 2º do Estatuto das IPSS, como *Irmandades da misericórdia*.

*Misericórdia* significa, segundo a UMP (2012), *miseris + cor + dare*, isto é, ter lugar no coração, para todas as vítimas de qualquer forma de miséria, ou, dar o coração aos miseráveis, vítimas de qualquer miséria, sem discriminação ou exclusão de qualquer natureza.

Segundo alínea a) dos Estatutos da UMP (1983):

As Misericórdias são associações de fiéis denominadas Irmandades da misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia, com personalidade jurídica canónica e civil, com o fim específico de praticar obras de misericórdia corporais e espirituais e promover o culto público a Deus, gozando de autonomia administrativa e da confiança dos seus benfeitores e beneficiando da protecção histórica da Igreja, dos Reis e do Estado. (p. 7)

Andrade e Franco (2007, pp. 28-29) referem que as Santas Casa da Misericórdia estão entre as mais antigas organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal e que a primeira Misericórdia foi a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, criada em 1498, embora seja hoje uma Instituição do Setor Público.

Segundo Silva (citado por Henriques, 2011, pp. 19-20), o estatuto jurídico das Misericórdias Portuguesas, baseia-se no das IPSS, no que diz respeito ao testemunho da caridade cristã, bem como, em tudo quanto sejam modos de intervenção e assistência social, refletindo deste modo, um campo de atuação em duas vertentes bem específicas, uma, como sendo Irmandades, isto é, com objetivos definidamente religiosos, prestação de serviços religiosos e celebração de culto, dispendo de um estatuto canónico, cuja ortodoxia

estará entregue à tutela da Igreja e, outra, como instituições com caráter de solidariedade social com objetivos assistenciais específicos, atingindo a esfera de ação social, dependente e/ou apoiada pelo Estado, reconhecendo-as como verdadeiras instituições de “utilidade pública” de colaboração e complementaridade.

### **5.2.3.1. Enquadramento da SCM da Marinha Grande**

A Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande foi fundada em 1948, funcionando até 1973 como dispensário, com internamento para tuberculosos (SLAT – Serviços de Luta Anti-Tuberculose), no entanto, ainda na decorrência do ano de 1973, o dispensário foi encerrado e o espaço reutilizado, mas agora, para criação de um Lar e Centro de Dia, funcionando até 1994, ano em que foi inaugurado o Lar dos Outeirinhos. No ano de 1996, e mediante um protocolo com o Centro Regional de Segurança Social, a SCM iniciou as valências de infância (gestão do Centro Infantil Arco Íris) e terceira idade (Apoio ao Domicílio). Com o objetivo de aumentar a capacidade de resposta às necessidades da população do concelho da Marinha Grande, a SCM construiu em 2009 novas instalações que compõem o Lar de Idosos (Lar das Vergieiras), um Centro de Dia e Apoio Domiciliário. No início do ano de 2011 a SCM, procura ainda, com a Unidade de Cuidados Continuados (UCC), detetar e responder às necessidades de auto estima, privacidade e segurança de pessoas idosas, contribuindo assim, para que estes possam desenvolver um processo natural de envelhecimento, assegurando-lhes cuidados de saúde, tanto na prevenção como no tratamento da doença.

De acordo com o n.º 1 do art.º 1º do Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande de 8 de março de 1982:

A irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha, também mais abreviadamente denominada Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande ou simplesmente, Misericórdia de Marinha Grande, fundada no ano de 1948, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãos. (fls. 1)

A SCM-MG tem como *objetivos*, prestar cuidados básicos de saúde e de bem-estar físico, psicológico e social, a idosos carenciados, quando desamparados de família ou na impossibilidade desta lhes prestar os cuidados necessários.

### 5.2.3.2. Estrutura Organizacional da SCM Marinha Grande

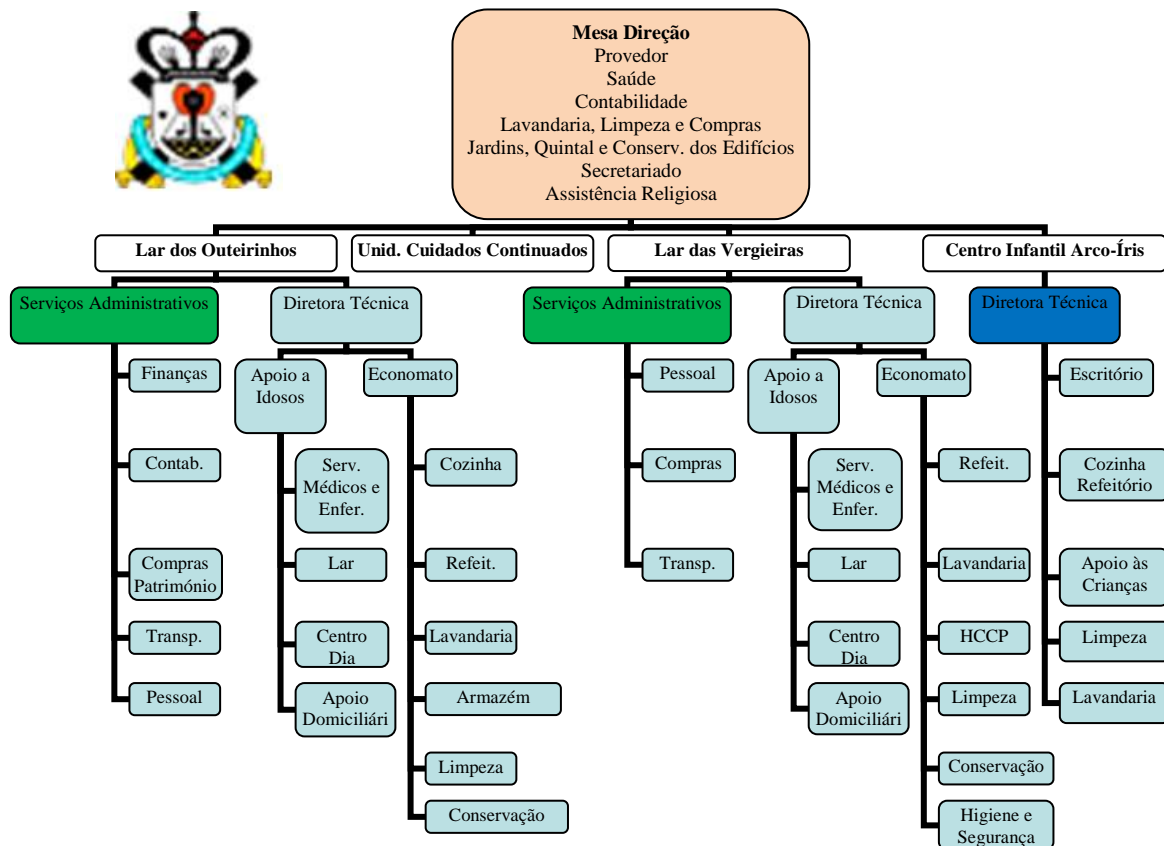


Figura 14. Estrutura Organizacional da SCM-MG.

#### *Atribuições funcionais do cargo de Provedor*

De acordo com a sessão III, art.º 44º do Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande de 8 de março de 1982 (SCM-MG, 1982), o cargo de provedor, e respetivo conteúdo funcional, está descrito assim descrito:

Compete ao Provedor:

- a) Presidir às sessões da Mesa Administrativa e mordomias sectoriais quando existirem;
- b) [Superintender], directamente ou por intermédio das pessoas para tal efeito designadas ou nomeadas, na administração da Misericórdia e

- consequentemente, orientar e fiscalizar as diversas actividades e serviços da instituição;
- c) Propor à Mesa Administrativa os orçamentos, relatórios e contas da gerência;
  - d) Despachar os assuntos de expediente e outros que careçam de solução urgente, devendo, porém, estes últimos, se excederem a sua competência normal, ser submetidos à confirmação da Mesa Administrativa, na primeira reunião seguinte;
  - e) Assinar a correspondência, as ordens de pagamento e os recibos comprovativos da arrecadação das receitas;
  - f) Representar a Irmandade em juízo e fora dele, nos casos de urgência, e enquanto pela Mesa Administrativa não for tomada a respectiva deliberação;
  - g) [Fazer] executar as deliberações da Assembleia Geral e da Mesa Administrativa e cumprir quaisquer outras obrigações inerentes ao seu cargo ou que as leis vigentes ou o costume antigo lhe imponham. (fls. 11-12)

### ***Caracterização da Gestão de Recursos Humanos da SCM da Marinha Grande***

A gestão de Recursos Humanos da SCM-MG, designada de função *Pessoal* no organograma, reporta em termos de estrutura organizacional aos *Serviços Administrativos*, desenvolvendo grosso modo, de acordo com informação recolhida na Organização, a área administrativa de pessoal, dando cumprimento a tarefas como gestão de contratos de trabalho, controlo de assiduidade, processamento de salários, acompanhamento dos estágios profissionais, controlo de procedimentos de higiene e segurança no trabalho, elaboração do mapa de férias e coordenação dos planos de formação em conjunto com a Direção Técnica.

### ***A avaliação do desempenho atual na SCM Marinha Grande***

O instrumento de avaliação do desempenho que atualmente é utilizado na SCM-MG apresenta duas fichas de avaliação, uma primeira, dedicada à avaliação descendente, isto é, em que as chefias são avaliadores dos seus colaboradores diretos, com dezasseis (16) critérios de avaliação em que cada critério conta com 4 frases descritivas, sendo atribuída a cada frase um valor quantitativo por ordem decrescente (20;15;10;5) e, uma segunda ficha, dirigida à avaliação do desempenho dos colaboradores de 1ª linha hierárquica (responsáveis de valência) pelos colaboradores das linhas hierárquicas inferiores (avaliação



ascendente), com onze (11) critérios em que cada um apresenta uma breve descrição ou exemplos do tipo de comportamento ou ainda exemplo de comportamentos e pretende avaliar em simultâneo a liderança, o controlo emocional, o trabalho em equipa, etc. Estas fichas presumem uma classificação quantitativa (de 1-20) a atribuir com uma periodicidade semestral.

Não sendo possível caracterizar o método de avaliação utilizado nas tipologias de metodologias de avaliação, referidas por Cunha et al. (2010, pp. 516-520), isto é, se *ensaio narrativo* (descrição dos pontos fortes e fracos do colaborador), *escala gráfica* (classifica-se o desempenho numa escala, entre insatisfatório e excelente, por exemplo, relativamente a vários atributos), *checklist comportamental* (o avaliador é colocado perante um conjunto de afirmações relacionadas com o trabalho atribuindo-se uma pontuação a cada afirmação), *incidentes críticos* (os avaliadores descrevem comportamentos especialmente positivos e/ou negativos), *BARS* (*behaviorally anchored rating scales* – escalas de avaliação ancoradas em comportamentos), *ordenação simples* (listagem dos colaboradores do melhor ao pior para cada critério), *comparações emparelhadas* (contraste-se cada desempenho com o desempenho de cada um dos outros colegas, escolhendo o melhor de cada par) ou por fim, se *distribuição forçada* (os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados segundo uma determinada distribuição). Considerando esta dificuldade, podemos adiantar que o modelo utilizado atualmente, se situa mais próximo do método de *checklist comportamental*, para a avaliação de baixo para cima, e que um tipo especial de *checklist comportamental*, conhecido de sistema de escolha forçada, será o mais próximo do modelo de avaliação de cima para baixo.

De referir que o modelo utilizado, encerra várias desvantagens:

- A interpretação de cada critério pode variar consoante o avaliador;
- Alguns critérios ambicionam medir várias competências;
- É utilizada uma escala ordinal, uma vez que o avaliador apenas consegue estabelecer uma ordenação em termos de preferência, não conseguindo avaliar o quanto uma ação é mais preferível que outra, mas para que tal seja possível, dever-se-ia utilizar um escala de intervalos ou de razão;
- Não é utilizada uma classificação com base em indicadores qualitativos de desempenho, que permitiriam desencadear, se necessário, as ações corretivas conducentes a um melhor desempenho;

- Enferma do facto, de permitir uma avaliação de baixo para cima, sem considerar os riscos inerentes a esta opção, tais como, um eventual ajuste de contas ou, ainda, uma avaliação “incompetente”, porque levada a cabo por alguém que não detém os conhecimentos suficientes para conseguir avaliar o nível de desempenho funcional de um superior hierárquico.

Para Cunha et al. (2010, p. 507) qualquer sistema de avaliação e melhoria do desempenho deve produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir e fazendo-o com o menor erro possível, ou seja, os instrumentos de avaliação devem fornecer medidas fiáveis e válidas de desempenho dos colaboradores e os critérios de avaliação (dimensões que servem para medir os atributos, as capacidades ou os comportamentos do avaliado) devem ser válidos, claros, transparentes, entendidos por todos (avaliados e avaliadores) e relevantes, isto é, com impacto no desempenho da função.

Pelo que ir-se-á desenvolver um modelo de avaliação do desempenho sustentado cientificamente que permita resolver as limitações mencionadas para o atual modelo de avaliação do desempenho da SCM-MG.

## Capítulo 6 - Desenvolvimento do Modelo de Avaliação do Desempenho

*“É a situação problemática, creio eu, que cria a vida e que é, por seu lado, criada pela vida”.*

(Popper, 1991, p. 68)

A SCM-MG, assim como qualquer organização, necessita de obter informações corretas acerca dos seus colaboradores que lhe permita “*colocar o homem certo, no lugar certo*” e maximizar o aproveitamento e desenvolvimento das competências destes, tendo como referência as especificidades institucionais e os objetivos de uma gestão estratégica de pessoas, nomeadamente no que se refere à avaliação do desempenho.

Neste contexto, foi necessário desenvolver um *modelo de avaliação do desempenho* que contemplasse todas essas vertentes, pelo que foram analisados vários modelos de avaliação e recolhidas informações relevantes sobre a forma de perspetivar o desempenho com base em *competências*.

No processo de construção do modelo foram aplicadas, em ambiente *multimetodológico* e num processo *recursivo* de *aprendizagem* e de *facilitação em grupo*, diversas metodologias, nomeadamente de: (i) apoio à decisão multicritério; (ii) conferências de decisão (*decision conferencing*) e; (iii) consultoria de processos de grupo (*group process consultation*), com óbvias vantagens em áreas sensíveis, como a avaliação do desempenho e os sistemas de recompensas, entre outros, tendo estas metodologias demonstrado a sua eficiência e virtuosidade na obtenção de novos modelos de avaliação do desempenho.

Este *novo modelo* pretende corrigir as insuficiências do modelo vigente, tornar a avaliação do desempenho num ato efetivo de aproveitamento e melhoria das competências dos colaboradores ao serviço da Instituição, *clarificando* o que se espera delas (com objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, limitados no tempo, aceites e desafiantes) e proporcionando uma *análise clara e transparente* do potencial de desenvolvimento destes colaboradores, refletindo uma preocupação institucional.

No âmbito da identificação do novo modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, baseado em competências, foi necessário reunir um grupo multidisciplinar nas sessões de facilitação, incluindo o contributo do Provedor da Mesa da Direção (Dr. Joaquim João Pereira) como decisor final.

Neste grupo multidisciplinar participaram os seguintes *atores intervenientes* permanentes:

- Dois Facilitadores (autor e seu orientador);
- Enfermeira Chefe (Enf.<sup>a</sup> Ana Amaral);
- Diretora Técnica UCC (Dr.<sup>a</sup> Elisabete Varino);
- Diretora Técnica Lar dos Outeirinhos (Dr.<sup>a</sup> Helena Santo António);
- Diretora Lar das Vergieiras (Dr.<sup>a</sup> Cristiana Oliveira);
- Diretora Técnica Centro Infantil Arco Íris (Dr.<sup>a</sup> Catarina Leite Nogueira);
- Coordenadora Pedagógica (Dr.<sup>a</sup> Ana Henriques);
- Estagiário / Psicólogo (Dr. Nuno Gonçalo);
- Responsável Economato (Eng.<sup>a</sup> Ana Mendes);
- Ajudantes de Ação direta (Maria da Paz Resende, Marisa Lavos, Maria Raquel Duarte).

Após exposição introdutória, relacionada com os objetivos, vantagens e pressupostos da avaliação do desempenho, foi proposto ao grupo a tarefa, de determinar os fatores de avaliação mais adequados à instituição que representam, tendo por base uma perspetiva multimetodológica que integrou a técnica de mapeamento cognitivo (subcapítulo 3.2.1.), a metodologia de conferências de decisão (subcapítulo 4.1.), a consultoria de processos de grupo (subcapítulo 4.2.) e a metodologia multicritério de apoio à decisão (capítulo 3.), descrita como vimos, por um conjunto de atividades agrupadas em 3 fases:

- I. **Estruturação** – conjunto de ações que visam, uma *definição do problema*, uma *estruturação do modelo* (definir os elementos base, os fatores de avaliação e seus descritores) e uma *avaliação do impacto* (a análise qualitativa do problema);
- II. **Avaliação** – construção das escalas de valor cardinal em cada fator de avaliação e determinação, com base na abordagem MACBETH e nos *juízos* de valor por parte dos atores, das constantes de harmonização de escala (pesos) dos fatores de avaliação para a aplicação de um *modelo de agregação aditiva*;
- III. **Elaboração de recomendações** – proposta final do modelo de avaliação do desempenho.

## 6.1. Estruturação do modelo de competências

A fase de estruturação do *modelo de competências*, desenvolvido em 14 sessões de 2 horas de facilitação em grupo, implicou numa primeira fase que o grupo identificasse e chegasse a um consenso sobre quais as *competências* (ou fatores de avaliação) *independentes da função desempenhada*, ou seja, quais as *competências transversais* que deveriam fazer parte do modelo de avaliação do desempenho da SCM-MG.

Na determinação dos fatores de avaliação (*competências*) transversais foram utilizadas técnicas de facilitação em grupo, baseadas na metodologia de conferências de decisão e de consultoria de processos de grupo, no apoio ao desenvolvimento criativo e em ambiente de *brainstorming* dirigido, nomeadamente a técnica de “post-its” ou *Oval Mapping Technique* de Eden e Ackermann (1998, pp. 285-286) enquadrada na técnica de mapeamento cognitivo.

A técnica de “post-its” implicou a entrega pelo facilitador de três “post-its” a cada participante para que pudessem escrever em cada um, um *conceito*, um aspeto ou uma pequena descrição que indicasse um fator considerado importante para a avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, independentemente da sua função.

Após recolhidos os “post-its”, estes foram, um a um, lidos, discutidos os seus significados e colocados num quadro, no sentido de suscitarem eventuais *questões* e reflexões acerca dos conceitos expressos e assim se manter o grupo concentrado na compreensão do significado dos aspetos referidos.

Na Figura 15 na página seguinte, mostram-se alguns dos “post-its” que identificam aspetos ou conceitos relevantes para a avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.



Figura 15. Sessão de “post-its”.

Com a leitura e discussão de cada “post-it” vai-se enquadrando cada um deles no sentido de se *clarificar o significado* de cada aspeto no seu conjunto, tendo-se concluído pela existência de preocupações comuns e semelhantes entre conceitos pelos elementos do grupo relativamente ao problema, o que permite ao facilitador agrupar estes aspetos por “áreas de preocupação”, ou seja, em subconjuntos de aspetos relacionados ou similares. Esta atividade do grupo decorreu num ambiente de *diálogo* com a utilização de *questões de diagnóstico* (Schein, 1999, pp. 46-47) sobre o “por quê?” e o “para quê?” de cada um dos aspetos considerados importantes, fazendo uso dos princípios e técnicas da consultoria de processos de grupo. Nesta fase, foi necessário debater, por vezes demoradamente, para esclarecer o significado de conceitos e obter definições que ajudassem a clarificar o que o conceito pretendia transmitir.

No decorrer desta discussão, foi possível *reavaliar* a importância de cada aspeto, *identificar* novos aspetos e relações entre eles, *descartar* e *renomear* outros que não traduziam o conceito, a ideia pretendida, ou a especificidade (espiritualidade) deste tipo de

Instituição, tendo vários aspetos sido reescritos, desagregados ou agregados. A característica *recursiva* deste processo de *aprendizagem* torna-se aqui bastante evidente.

Como resultado destas conferências de decisão foi possível chegar a um *consenso* no grupo e *acordar* como os conceitos poderiam ser agrupados pela semelhança do seu significado substantivo, formando conjuntos de conceitos-chave (*competências*), conforme Figura 16 abaixo.

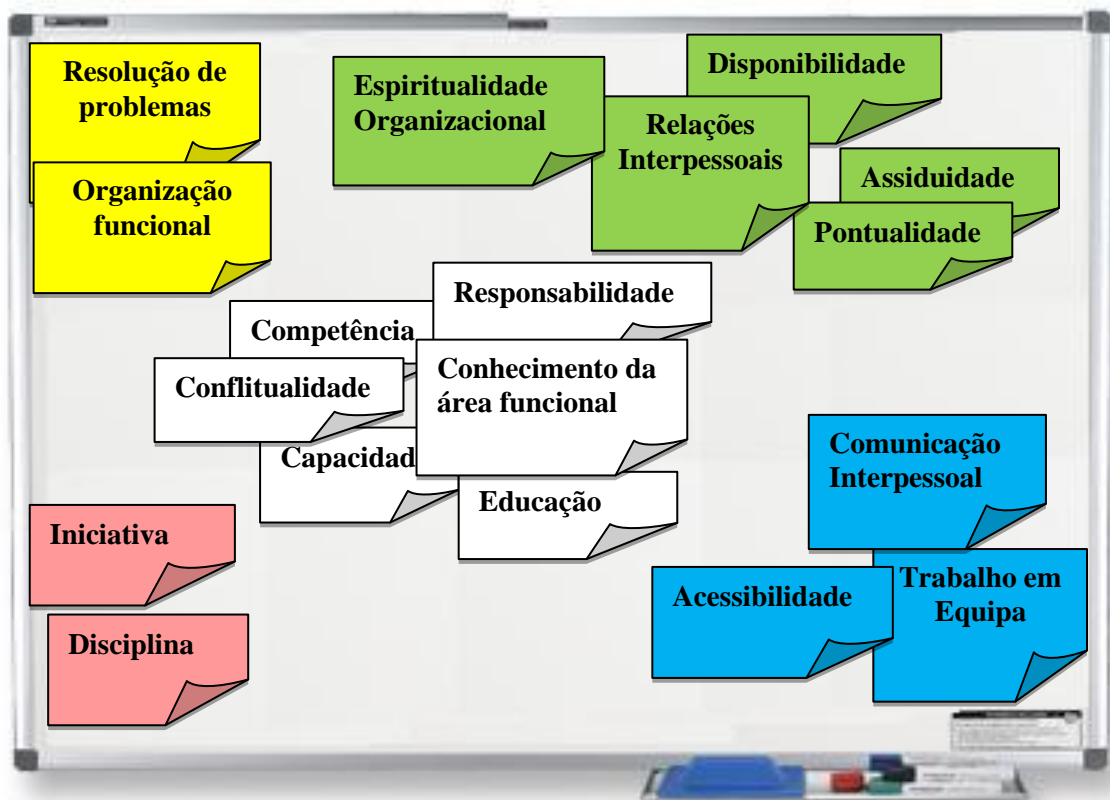


Figura 16. Agrupamento das competências em grupos (clusters).

Depois de agrupados os *conceitos*, a discussão focalizou-se na análise destes *conceitos agregados* e na clarificação do significado de cada conjunto, sempre num ambiente de *diálogo construtivo*. Nesta fase, foi importante colocar *questões de confronto* (Schein, 1999, pp. 47-48) ao grupo, de forma a comparar os seus pontos de vista da fase anterior, para cada conceito, com o que agora pensavam sobre estes conceitos agregados. A atuação do facilitador segue aqui o *modelo do analista* (Schein, 1999, pp. 11-17) e faz uso dos princípios e técnicas da consultoria de processos de grupo, com o objetivo de obter o *consenso* sobre o caminho a seguir, ou seja, sobre o significado real e prático dos conceitos

agregados para a avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG. Analisemos agora detalhadamente, as competências transversais e os *clusters* obtidos.

## 6.2. Competências transversais

As competências foram, por consenso do grupo, agrupadas em 4 *clusters* (grupos) de *competências transversais*, definidos por Thomaz (2005, p. 287) como:

- ***Técnicas*** – referentes ao uso e aplicação da experiência e aptidões gerais, apropriadas à especificidade técnica das funções desempenhadas;
- ***Interpessoais*** – referentes às capacidades e aptidões gerais, relativas a comportamentos, sentimentos e características observáveis nas relações interpessoais (relacionadas com o respeito implícito na resposta, adequada às questões e desafios colocados por outrem), conducentes aos objetivos da Instituição;
- ***Pessoais*** – referentes ao conjunto de aptidões gerais, relativas a características e comportamentos inerentes ao indivíduo, tais como, autocontrolo, autoconfiança, iniciativa, etc.;
- ***Institucionais*** – referentes ao conjunto de aptidões gerais, relativas a comportamentos e características pessoais observáveis, e caracterizantes duma determinada cultura institucional.

Deste modo, foram acordadas para fazerem parte de cada um dos 4 grupos (*clusters*) de competências transversais, as que se apresentam na Figura 17 na página seguinte.



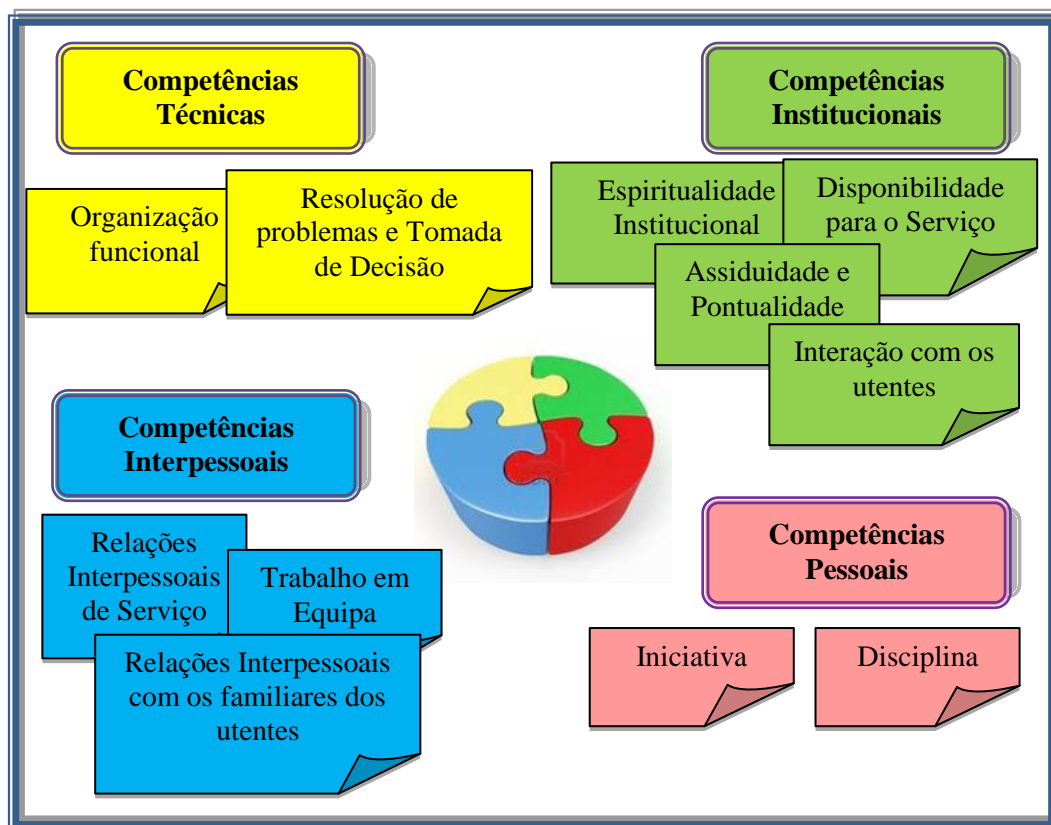


Figura 17. Grupos (*clusters*) de competências transversais.

Após concluída esta fase, procedeu-se à *definição* (caracterização) de cada *competência*, e à *discussão* de *como* as avaliar ou medir, tendo-se alcançado o *consenso* sobre o método a adotar na criação da escala de valor cardinal para a avaliação parcial em cada fator de avaliação. Este método desenvolve-se no estabelecimento de *declarações de definição direta* que, avaliando um só aspeto de cada competência, no seu conjunto avaliam a competência em questão de acordo com a definição anteriormente obtida. O uso de *declarações de definição direta* permite, ainda, definir de forma clara e concreta cada uma das competências a avaliar. No final, para cada competência, foi elaborada uma *definição formal*, uma listagem dos *conceitos-chave subjacentes* e um conjunto de *declarações de definição direta* que caracterizam a competência.

É importante referir que a **unicidade deste modelo de avaliação do desempenho** está retratada, por um lado, no facto de terem emergido três tipos de relações interpessoais, sendo que duas estão integradas nas competências interpessoais, Relações interpessoais de serviço (chefes, colaboradores e subordinados) e Relações interpessoais com os familiares dos utentes e a outra, pertencente às competências Institucionais (Interação com os

utentes), e por outro lado, porque surgiu como fator de avaliação, uma competência perfeitamente distinta e inovadora, a Espiritualidade Institucional. Outra ênfase que deve ser realçada, é o facto de que em onze competências transversais, 7 (74%) são Institucionais e Interpessoais, evidenciando-se deste modo, uma cultura Institucional assente nas Pessoas, cujo modelo bem retrata, através das competências, características e atributos, considerados importantes pelo grupo de atores intervenientes. Em síntese, pode-se afirmar que estes aspetos caracterizam a especificidade deste tipo de Instituição, SCM-MG, ou ainda numa Organização do terceiro setor.

### 6.2.1. Competências transversais - Institucionais

As competências *Institucionais* manifestam-se no conjunto de aptidões e características pessoais observáveis, que caracterizam a cultura Institucional, bem como o caráter e personalidade dos colaboradores da SCM-MG (Bana e Costa, Thomaz, & Leitão, 2001, citados por Thomaz, 2005, p. 288).

Foi possível considerar como *competências institucionais*: a Espiritualidade Institucional, a Assiduidade e Pontualidade, a Disponibilidade para o Serviço e a Interação com os utentes, tal como mostrado na Figura 18 seguinte.



Figura 18. Competências transversais – Institucionais.

Assim e analisando cada uma das competências constantes do *cluster* de Competências Institucionais, tem-se:

## Espiritualidade Institucional

A Espiritualidade Institucional representa no conjunto das competências identificadas, aquela que melhor identifica e caracteriza/simboliza/espelha o tipo de comportamentos e atributos necessários à missão social, inerente à especificidade solidária desta Organização do terceiro setor, representando assim, o cariz diferenciador e identitário deste modelo de avaliação do desempenho, comparativamente a outros modelos de outros setores de atividade.

A Espiritualidade Institucional pretende, assim, identificar e desenvolver características comportamentais que configurem o perfil, especial e missionário, do colaborador destas Instituições, promotoras da **missão social**, conforme o Quadro 11 seguinte.

Quadro 11. Competências transversais – Institucionais – Espiritualidade Institucional.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>ESPIRITUALIDADE INSTITUCIONAL</b>	Capacidade de absorver o espírito da Instituição, praticando o bem, através da ajuda, dedicação e serviço ao outro, com generosidade e sensibilidade humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicção;</li> <li>▪ Sensibilidade humana;</li> <li>▪ Ajuda;</li> <li>▪ Generosidade;</li> <li>▪ Doutrina e valores cristãos;</li> <li>▪ Boa imagem;</li> <li>▪ Espírito solidário.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dedicar-se com gosto à Instituição;</li> <li>✓ Realizar o trabalho com dedicação e sensibilidade humana;</li> <li>✓ Respeitar os valores cristãos da Instituição;</li> <li>✓ Respeitar a doutrina cristã da instituição;</li> <li>✓ Promover a boa imagem da Instituição;</li> <li>✓ Representar nas suas ações, o espírito solidário da Instituição.</li> </ul>

### Interação com os utentes

A definição desta competência pressupõe a capacidade para *cuidar* adequadamente (atos e interação, baseados em valores de compaixão e amor pelo próximo, tais como: caridade, piedade, bondade, misericórdia, clemência, etc.) de todos os utentes, e de acordo com a individualidade de cada um deles, o que representa, um comportamento verdadeiramente singular (neste tipo de Organização do terceiro setor) e conducente ao objetivo máximo da

SCM-MG, sendo que, em caso de falha nas características deste comportamento, a imagem da Instituição é seriamente afetada, conforme o Quadro 12 seguinte.

Quadro 12. Competências transversais – Institucionais – Interação com os utentes.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	Capacidade de cuidar e interagir adequadamente com todos os utentes, respeitando a sua individualidade, sem prejuízo da imagem da Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interação humana com utentes;</li> <li>▪ Respeito pela individualidade;</li> <li>▪ Comunica adequadamente;</li> <li>▪ Cuida adequadamente.</li> </ul>
	<b>INTERAÇÃO COM OS UTENTES</b>	<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interage de forma adequada e humana com os utentes;</li> <li>✓ Cuida adequadamente dos utentes;</li> <li>✓ Respeita a individualidade dos utentes;</li> <li>✓ Utiliza linguagem adequada com os utentes.</li> </ul>

### Disponibilidade para o serviço

A disponibilidade deve ser entendida como a capacidade evidenciada pelos colaboradores, para assegurarem a continuidade do serviço, ou seja, a disponibilidade na ótica organizacional, em detrimento daquela que possa ser vantajosa em termos pessoais e individuais, é aquilo que a organização exige em termos de disponibilidade das pessoas.

De acordo com o entendimento do grupo, *troca* implica que determinado colaborador que trocou o seu horário com outro colega, venha a ser ressarcido desse tempo pelo colega que solicitou a referida troca, já a *substituição* implica que o colaborador que aceitou trocar o seu horário seja ressarcido pela Organização, e por fim, relativamente a quem está disposto a *ajustar* o seu horário, significa que virá a ser ressarcido por um colega ou pela Organização (banco de horas).

No Quadro 13 na página seguinte apresentam-se a definição, conceitos-chave e declarações de definição direta desta competência.

Quadro 13. Competências transversais – Institucionais – Disponibilidade para o serviço.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>DISPONIBILIDADE PARA O SERVIÇO</b>	Capacidade de estar pronto a trocar/ajustar o seu horário ou a substituir colegas nas suas tarefas, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troca de horários;</li> <li>▪ Manter continuidade do serviço;</li> <li>▪ Substituir colegas.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está disposto a trocar/ajustar o seu horário de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço;</li> <li>✓ Está disposto a substituir colegas de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.</li> </ul>

### Assiduidade e Pontualidade

A Pontualidade, em muitos modelos de avaliação, tida como um fator de avaliação é aqui entendida como parte integrante da Assiduidade, procurando identificar os comportamentos que permitem assegurar a continuidade do serviço, respeitando a pontualidade definida em regulamento interno ou ordem de serviço (e não exclusivamente a pontualidade “vista à luz do relógio”), conforme o Quadro 14 seguinte.

Quadro 14. Competências transversais – Institucionais – Assiduidade e Pontualidade.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</b>	Capacidade de, continuamente, se apresentar pronto para o serviço, na hora definida para o início da sua função, de acordo com o regulamento interno ou ordem de serviço respetiva, por forma a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não falta injustificadamente;</li> <li>▪ Informa a sua indisponibilidade;</li> <li>▪ Contínuo;</li> <li>▪ Pontualidade.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não falta ao serviço injustificadamente;</li> <li>✓ Informa atempadamente o seu chefe da sua indisponibilidade;</li> <li>✓ Apresenta-se pronto para o serviço no horário definido.</li> </ul>

### 6.2.2. Competências transversais - Pessoais

As competências *Pessoais* referem-se ao conjunto de aptidões gerais, relativas a características e comportamentos inerentes ao indivíduo, tendo sido consideradas: a Iniciativa e a Disciplina (Bana e Costa, Thomaz e Leitão, 2001, citados por Thomaz, 2005, p. 290), como mostrado na Figura 19 seguinte:

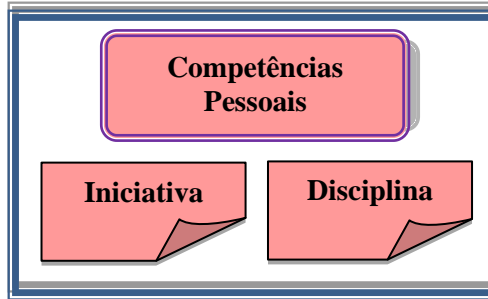


Figura 19. Competências transversais – Pessoais.

#### Iniciativa

De salientar que o conceito de autonomia, inerente à definição desta competência, é entendido pelo grupo de atores intervenientes, como a capacidade de agir voluntariamente (apresentando sugestões de melhoria), apenas no âmbito das tarefas do perfil funcional de cada colaborador, conforme o Quadro 15 seguinte.

Quadro 15. Competências transversais – Pessoais – Iniciativa.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>	<b>INICIATIVA</b>	Capacidade de realizar com autonomia as tarefas do seu perfil funcional, de referenciar e apresentar sugestões criativas de melhoria da rotina existente no serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomia;</li> <li>▪ Sugestões de melhoria;</li> <li>▪ Informa situações anormais.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza com autonomia as tarefas do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Estrutura com autonomia as tarefas do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Apresenta sugestões de melhoria do serviço;</li> <li>✓ Informa os seus chefes de situações anormais no serviço.</li> </ul>

## Disciplina

Normalmente, uma Organização acentuadamente hierárquica apela ao exercício da autoridade quando se refere ao fator Disciplina, o que não acontece, adequadamente, neste tipo de Organização, em que o fator Disciplina deve ser apenas entendido, de acordo com o grupo, como a capacidade para cumprir e aceitar as diretrizes dos superiores hierárquicos. O Quadro 16 seguinte apresenta as características consideradas para esta competência.

Quadro 16. Competências transversais – Pessoais – Disciplina.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	Capacidade de aceitar e cumprir as ordens dos seus superiores hierárquicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumprir;</li> <li>▪ Acatar/Aceitar.</li> </ul>
	DISCIPLINA	<p>DECLARAÇÃO DIRETA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumpre as ordens dos seus superiores hierárquicos;</li> <li>✓ Aceita as ordens dos seus superiores hierárquicos.</li> </ul>

### 6.2.3. Competências transversais – Interpessoais

As competências *Interpessoais* representam o conjunto de aptidões e características grupais observáveis nas relações interpessoais que concorrem para os objetivos da Instituição (Bana e Costa, Thomaz e Leitão, 2001, citados por Thomaz, 2005, p. 292), como mostrado na Figura 20 seguinte:

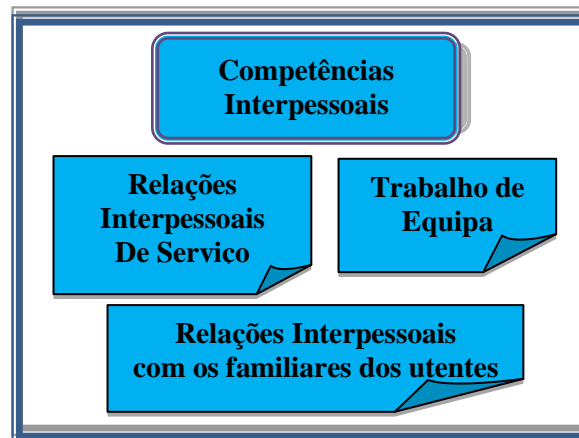


Figura 20. Competências transversais – Interpessoais.

## Relações Interpessoais de Serviço

De referir que esta competência suscitou uma discussão demorada, quanto à sua integração num grupo de competências, isto é, se se devia integrar no grupo das competências Institucionais ou as Interpessoais, sendo que, tal questão ficou resolvida, quando o grupo de participantes concluiu pela sua integração no grupo das Interpessoais, uma vez que o facto dos colaboradores da SCM-MG se relacionarem muito bem entre si, tal facto pode não implicar diretamente qualidade do serviço, não configurando por isso uma exigência determinante da Instituição, como acontece, por exemplo, na competência, *Interação com os utentes*, essa sim, pertencente ao grupo das competências Institucionais.

Quadro 17. Competências transversais – Interpessoais – Relações Interpessoais de Serviço.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS DE SERVIÇO</b>	<p>Capacidade de se relacionar e de comunicar no Serviço com chefes, colegas e subordinados, respeitando a individualidade dos outros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunica com Chefes, Colegas e Subordinados (CCS);</li> <li>▪ Respeita os CCS;</li> <li>▪ Relacionamento adequado com CCS.</li> </ul>
	<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunica de forma adequada com chefes, colegas e subordinados;</li> <li>✓ Respeita a individualidade dos chefes, colegas e subordinados no desempenho da sua função;</li> <li>✓ Transmite aos chefes, colegas e subordinados, de forma clara, a informação referente ao serviço;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os chefes;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os colegas;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os subordinados.</li> </ul>

## Relações Interpessoais com familiares dos utentes

De acordo com o entendimento do grupo, a informação que os colaboradores da SCM-MG devem transmitir aos familiares dos utentes, é aquela que fizer parte do seu perfil funcional e que, eventualmente, possa vir a ser descrita em procedimentos de atendimento, integrados no Manual da Qualidade. O respeito pela individualidade dos familiares dos utentes significa para este grupo, a capacidade de adequação do estilo de comunicação à individualidade daqueles, de forma a preservar a imagem da instituição. Ficou também entendido pelo grupo que as quatro declarações de definição direta desta competência



concorrem para a boa imagem da Instituição. O Quadro 18 seguinte apresenta as características consideradas para esta competência.

Quadro 18. Competências transversais – Interpessoais – Relações Interpessoais com os familiares dos utentes.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS COM FAMILIARES DOS UTENTES</b>	Capacidade de comunicar adequadamente com os familiares dos utentes, respeitando a sua individualidade, sem prejuízo da imagem da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunica de forma adequada;</li> <li>▪ Respeita os familiares dos utentes.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunica adequadamente com os familiares dos utentes;</li> <li>✓ Transmite informação aos familiares dos utentes, de acordo com o seu perfil funcional;</li> <li>✓ Respeita a individualidade dos familiares dos utentes;</li> <li>✓ Não comenta assuntos de serviço com os familiares dos utentes.</li> </ul>

### Trabalho em Equipa

De referir que a capacidade de integração numa equipa implica, para o grupo de participantes, que o colaborador desenvolva uma conduta que lhe permita ser aceite na equipa. O Quadro 19 seguinte apresenta as características consideradas para esta competência

Quadro 19. Competências transversais – Interpessoais – Trabalho em Equipa.

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>	<b>TRABALHO EM EQUIPA</b>	Capacidade de realizar tarefas em equipa, colocando o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais, num ambiente de entreaajuda e colaboração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empenho;</li> <li>▪ Resultados coletivos são prioritários;</li> <li>▪ Integra-se;</li> <li>▪ Entreaajuda;</li> <li>▪ Colaboração.</li> </ul>
		<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coloca o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais;</li> <li>✓ Colabora nas tarefas em equipa;</li> <li>✓ Integra-se facilmente numa equipa;</li> <li>✓ Cria um ambiente de entreaajuda e colaboração</li> </ul>

### 6.2.4. Competências transversais - Técnicas

As competências *Técnicas* referem-se à especificidade técnica requerida pelas funções desempenhadas (Bana e Costa, Thomaz e Leitão, 2001, citados por Thomaz, 2005, p. 293) como mostrado na Figura 21 seguinte.

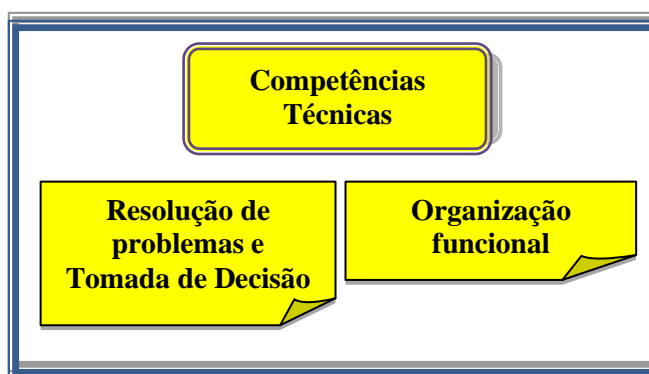


Figura 21. Competências transversais – Técnicas.

#### Resolução de Problemas e Tomada de Decisão

A definição desta competência, vai ao encontro da necessidade da resolução de problemas e da respetiva aplicação prática, em tempo oportuno, mas desde que, de acordo com as atribuições funcionais de cada colaborador, conforme o Quadro 20 seguinte.

Quadro 20. Competências transversais – Técnicas – Resolução de Problemas e Tomada de Decisão.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>  <b>RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO</b>	Capacidade de, em tempo oportuno, solucionar e tomar a decisão adequada ao problema, no âmbito do seu perfil funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolve;</li> <li>▪ Assume a responsabilidade.</li> </ul>
	<b>DECLARAÇÃO DIRETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resolve e põe em prática de forma oportuna e adequada a solução encontrada, no âmbito do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Assume a responsabilidade da decisão tomada no âmbito do seu perfil funcional</li> </ul>

## Organização Funcional

Esta competência transversal pretende avaliar a capacidade dos colaboradores em se organizarem de acordo com as diretivas estabelecidas para o respetivo perfil profissional, no sentido de alcançar os objetivos esperados. O Quadro 21 seguinte apresenta as características consideradas para esta competência.

Quadro 21. Competências transversais – Técnicas – Organização Funcional.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITO-CHAVE
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Capacidade de se organizar e de realizar com empenho as suas tarefas, de acordo com o seu perfil funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização;</li> <li>▪ Empenho;</li> <li>▪ Respeito pelas diretivas.</li> </ul>
	<p><b>ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL</b></p> <p><b>DECLARAÇÃO DIRETA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organiza o seu serviço com os meios adequados, de forma a alcançar os objetivos propostos;</li> <li>✓ Mostra empenho na execução das suas tarefas;</li> <li>✓ Cumpre as diretivas aplicáveis às suas tarefas funcionais.</li> </ul>	

### 6.3. Operacionalização do modelo, avaliação parcial e global

Determinados os fatores de avaliação, passamos à fase de avaliação, ou seja, à *operacionalização* das competências transversais do modelo de avaliação do desempenho. Como refere Alferes (1997, citado por Thomaz, 2005, p. 299) “operacionalizar uma variável, definida a nível teórico, significa substituí-la por um referente empírico, selecionado de entre todos os incluídos no conceito que lhe está subjacente.” Deste modo, nesta fase, foi conseguido o consenso do grupo relativamente a:

1. Mensurar (medir) as *competências*, caracterizadas pelas *declarações de definição direta*, através de uma escala que permita avaliar “o quanto” cada declaração, em cada competência, é verificada ou não, para o que foi efetuado um levantamento dos *tipos de escala* existentes e que melhor pudessem corresponder aos objetivos do modelo de avaliação do desempenho;
2. Agregar em cada *competência*, as apreciações obtidas em cada *declaração*, para obter a *avaliação parcial* segundo essa competência;

3. Obter as constantes de escala (“pesos”) que permitam uma *avaliação global*, resultante da aplicação de um modelo de agregação aditiva simples das avaliações parciais obtidas para cada competência;
4. Obter uma *avaliação global qualitativa (indicador)* do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.

### 6.3.1. Escalas

Ghiglione e Matalon (2001, citados por Thomaz, 2005, p. 299) sugerem que primeiro deve averiguar-se acerca da existência de alguma escala que avalie a variável em questão, devendo recorrer-se a esta, caso possua as características apropriadas, nomeadamente de validade, fidelidade, utilidade e apropriabilidade.

Considerando que uma *escala*, neste contexto, “é uma sequência de valores estabelecida por convenção para servir de medida da intensidade de uma grandeza” (Infopedia, 2013), então, neste caso, torna-se difícil encontrar uma escala que permita “medir” os *comportamentos observáveis* de um colaborador, definidos pelas *declarações de definição direta* que caracterizam cada uma das *competências* deste modelo, acresce a esta dificuldade, o facto de que a tradução da definição destas competências em itens medíveis, carece de *validade estatística*, colocando-nos segundo Alferes (1997, citado por Thomaz, 2005, p. 300) perante o problema da adequação dos modelos matemáticos, à realidade psicológica, bem como relativamente aos pressupostos subjacentes à análise da variância.

Deste modo, não existindo na literatura, segundo Thomaz (2005, p. 300), uma definição conclusiva sobre uma “escala de resposta” que permita medir cada uma das declarações de definição direta, optou-se pelo estudo das várias hipóteses de *escala* possíveis, desde que fosse ao encontro dos objetivos do modelo de avaliação do desempenho da SCM-MG, na sua tripla função de **avaliar** o efetivo comportamento observado (“*on-the-job*”), de **diagnosticar** as áreas de oportunidade (desenvolvimento e aperfeiçoamento) e de **condicionar** comportamentos, no sentido da formação de um determinado perfil profissional desejado para os colaboradores desta Instituição do 3º setor.

Enquadrados os problemas, intrínsecos à aplicação de uma *escala* neste contexto, importa agora decidir sobre *que instrumento de medida utilizar*.

### 6.3.1.1. Tipos de escalas

Stevens (1946, citado por Thomaz, 2005, p. 300) sugeriu que todas as *medidas* podiam ser agrupadas em:

- Nominais/categorias – *escala qualitativa* com *categorias mutuamente exclusivas*;
- Ordinais – *escala nominal* quantitativa e com categorias ordenadas;
- De intervalos – *escala ordinal* com intervalos iguais entre categorias;
- De rácio – *escala de intervalos* com um zero absoluto (zero verdadeiro).

De acordo com revisão bibliográfica efetuada, mencionam-se as seguintes “escalas de resposta” (Ribeiro, 1999; e Trochim, 2001, citados por Thomaz, 2005, p. 301):

- **Escala de Likert (ou escala “somativa”)** é uma escala unidimensional, utilizada para medir atitudes, preferências ou reações subjetivas, e que cuja construção, implica criar afirmações claramente favoráveis ou desfavoráveis, do conceito a ser medido, e a serem colocadas a um *grupo piloto*, que responde, indicando para cada afirmação, uma posição na escala, que reflita o grau (nível) da sua concordância ou discordância, numa escala de *intensidade*, habitualmente do tipo:

*concordo bastante, concordo, indeciso, discordo, discordo bastante*

ou, numa escala de *frequência*, do tipo:

*nunca, quase nunca, indeciso, quase sempre, sempre.*

Para Bowling (2002, pp. 288-308) a pontuação final para cada conceito é o resultado da soma das pontuações, das várias posições de escala, escolhidas pelo inquirido nas afirmações ou itens.

A Escala de Likert apresenta como *vantagens*, a facilidade de construção, a possibilidade de ser usada em contextos multidimensionais e ser fiável. Quanto às *desvantagens*, refira-se a falta de informação, quer sobre a amplitude de aceitação do item tratado, para determinar o grau de contribuição de cada um dos itens, quer sobre os padrões exatos de resposta (Theuns, 2004, citado por Thomaz, 2005, p. 301).

- **Escala de Thurstone (ou escala de intervalos “aparentemente iguais”)** permite medir as atitudes das pessoas ao longo de uma única dimensão, solicitando que estas classifiquem, numa de onze categorias, o grau de maior (*II*) ou menor (*I*) benefício de cada afirmação, para o conceito em questão, de um conjunto de 80 a 100 afirmações sobre a atitude a medir, sendo esse conjunto obtido, de forma diferenciada para cada

afirmação, para que umas se foquem numa extremidade da escala e outras na outra extremidade.

A escala de Thurstone apresenta como *vantagem*, a possibilidade de verificar as suposições da escala, com base nas respostas fornecidas e na coerência dos itens num intervalo restrito. Quanto às *desvantagens*, refere-se o procedimento de construção, a interferência da atitude dos juízes na obtenção dos níveis da escala, e a menor fiabilidade quando comparada com as escalas de Likert (Theuns, 2004, citado por Thomaz, 2005, p. 302).

- **Escala de Guttman (ou escala “cumulativa”)** assenta num conjunto de afirmações ordenadas e hierarquizadas, de tal forma que, quando o inquirido concorda com uma determinada afirmação, na lista, deverá concordar também com todas as afirmações anteriores. Para obter uma escala de Guttman, solicita-se a um grupo de juízes que avalie (Sim/Não) se as afirmações são favoráveis ao conceito em causa, ou seja, que julguem sobre *como* essa afirmação está relacionada com o conceito.

Segundo Trochim (2001, pp. 147-150), a escala de Guttman apresenta como *vantagens*, a possibilidade, de informar sobre o padrão exato das respostas para cada afirmação, de fornecer o teste que permite verificar a unidimensionalidade da atitude medida, e a sua replicação e escalabilidade. Como *desvantagens*, aponta-se a sensibilidade ao erro e a unidimensionalidade, vista como uma propriedade das afirmações ou itens, em vez de um padrão numa população específica, tendo em conta que os domínios unidimensionais são raros.

- **Escala de diferencial semântico (de significado)** pressupõe que o significado de um termo pode ser bem descrito, e assim, quaisquer objetos podem ser distinguidos ou diferenciados entre si, através de três dimensões: a *atividade* (ativo/passivo), a *avaliação* (favorável/desfavorável) e a *força/potência* (potente/impotente). Segundo Trochim (2001, p. 115) esta teoria foca-se no *significado* atribuído por uma pessoa a uma palavra ou conceito, refletindo a sua medição no adjetivo (bipolar) aceite como descritor, e que define os extremos da escala linear, normalmente de sete níveis, por exemplo: *fácil de usar 3 2 1 0 1 2 3 difícil de usar*
- **Escala de escolha forçada** pressupõe que se solicite ao inquirido, que escolha entre 2 afirmações que sejam igualmente apelativas, e que representem o atributo e o seu oposto, ou ainda a escolha entre alternativas reais.
- **Escala dicotómica** representa um caso especial de escalas, uma vez que é isomorfa (tem a mesma forma) com a escala nominal N(2) (de 2 atributos exclusivos), sendo

frequentemente usada no escalonamento sim–não, em que o inquirido tem de procurar e escolher entre duas alternativas distintas (dicotomias) em cada etapa, ou seja, entre 2 respostas claramente antagónicas (Stumme, 2003, citado por Thomaz, 2005, p. 304).

Após análise dos vários tipos de escalas, impõe-se agora uma decisão, sobre qual será mais adequada, relativamente aos objetivos do modelo de avaliação do desempenho pretendido, para os colaboradores da SCM-MG.

### **6.3.1.2. Escala de resposta adotada e respetiva operacionalização**

Foi dedicada uma sessão à análise e esclarecimento sobre cada tipo de escala, no sistema de avaliação do desempenho desenhado, tendo-se optado, por consenso, por uma *escala de escolha forçada de três níveis (Sim / Hesitação / Não)* que permite resolver os problemas observados, atribuir clareza e transparência ao sistema, possibilitar facilidade de resposta e ir ao encontro da necessidade de responsabilização do avaliador, relativamente à sua resposta a cada item.

No entanto, segundo Thomaz (2005, p. 306), a dificuldade evidenciada pelo avaliador em atribuir um *Não*, motiva a necessidade de refletir desiguais diferenças de atratividade dos níveis *Sim* e *Não* relativamente ao nível *Hesitação* e, por outro lado, a necessidade de saber se todas as declarações de definição direta, em cada competência, teriam a mesma influência na avaliação, uma vez que uma resposta *Não* (difícil de obter) numa declaração de *maior* influência deveria ser penalizada relativamente à mesma resposta, noutra com *menor* influência na avaliação.

Neste sentido e em acordo com Thomaz (2005, p. 306) foi apresentada pelo facilitador uma alternativa para solucionar esta problemática com base na conjugação de duas abordagens, a Técnica dos Determinantes e a Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco.

Com a *Técnica dos Determinantes* pretende-se determinar a influência das declarações de definição direta na avaliação de cada competência, face à definição obtida para a competência, ou seja, declarações que praticamente definam a competência, tal como definida pelo grupo, serão consideradas “determinantes”, sendo designadas de *muito importantes*, todas as restantes serão designadas de *importantes*.

No Quadro 22 seguinte, mostram-se os grupos, competências e declarações de definição direta, assinalando a “negrito” aquelas que foram consideradas como “determinantes” ou *muito importantes* em cada competência.

Quadro 22. Declarações de definição direta determinantes ou muito importantes.

	COMPETÊNCIA	DECLARAÇÃO DIRETA
<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>ESPIRITUALIDADE INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Dedica-se com gosto à Instituição;</b></li> <li>✓ <b>Realiza o trabalho com dedicação e sensibilidade humana;</b></li> <li>✓ <b>Respeita os valores cristãos da Instituição;</b></li> <li>✓ Respeita a doutrina cristã da instituição;</li> <li>✓ Promove a boa imagem da Instituição;</li> <li>✓ Representa nas suas ações, o espírito solidário da Instituição.</li> </ul>
	<b>INTERAÇÃO COM OS UTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Interage de forma adequada e humana com os utentes;</b></li> <li>✓ <b>Cuida adequadamente dos utentes;</b></li> <li>✓ Respeita a individualidade dos utentes;</li> <li>✓ Utiliza linguagem adequada com os utentes.</li> </ul>
	<b>DISPONIBILIDADE PARA O SERVIÇO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está disposto a trocar/ajustar o seu horário de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço;</li> <li>✓ Está disposto a substituir colegas de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.</li> </ul>
	<b>ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Não falta ao serviço injustificadamente;</b></li> <li>✓ <b>Informa atempadamente o seu chefe da sua indisponibilidade;</b></li> <li>✓ Apresenta-se pronto para o serviço no horário definido.</li> </ul>
<b>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS DE SERVIÇO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Comunica de forma adequada com chefes, colegas e subordinados;</b></li> <li>✓ <b>Respeita a individualidade dos chefes, colegas e subordinados no desempenho da sua função;</b></li> <li>✓ Transmite aos chefes, colegas e subordinados, de forma clara, a informação referente ao serviço;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os chefes;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os colegas;</li> <li>✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os subordinados.</li> </ul>
	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS COM OS FAMILIARES DOS UTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Comunica adequadamente com os familiares dos utentes;</b></li> <li>✓ <b>Transmite informação aos familiares dos utentes, de acordo com o seu perfil funcional;</b></li> <li>✓ Respeita a individualidade dos familiares dos utentes;</li> <li>✓ Não comenta assuntos de serviço com os familiares dos utentes.</li> </ul>
	<b>TRABALHO EM EQUIPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Coloca o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais;</b></li> <li>✓ <b>Colabora nas tarefas em equipa;</b></li> <li>✓ Integra-se facilmente numa equipa;</li> <li>✓ Cria um ambiente de entajuda e colaboração.</li> </ul>



	COMPETÊNCIA	DECLARAÇÃO DIRETA
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza com autonomia as tarefas do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Estrutura com autonomia as tarefas do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Apresenta sugestões de melhoria do serviço;</li> <li>✓ Informa os seus chefes de situações anormais no serviço.</li> </ul>
	DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumpre as ordens dos seus superiores hierárquicos;</li> <li>✓ Aceita as ordens dos seus superiores hierárquicos.</li> </ul>
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resolve e põe em prática de forma oportuna e adequada a solução encontrada, no âmbito do seu perfil funcional;</li> <li>✓ Assume a responsabilidade da decisão tomada no âmbito do seu perfil funcional.</li> </ul>
	ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organiza o seu serviço com os meios adequados, de forma a alcançar os objetivos propostos;</li> <li>✓ Mostra empenho na execução das suas tarefas;</li> <li>✓ Cumpre as diretivas aplicáveis às suas tarefas funcionais.</li> </ul>

Com a *Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco (Prospect Theory)* de Amos Tversky e Daniel Kahneman (1981, citados por Thomaz, 2005, pp. 307-308) que estuda a reação das pessoas ao *risco* e à *incerteza* e como estas avaliam os seus *ganhos* e as *perdas*, ir-se-á resolver a questão da diferença de atratividade entre os níveis *Sim* e *Não*, relativamente ao nível *Hesitação*, conforme mostra a Figura 22 seguinte.

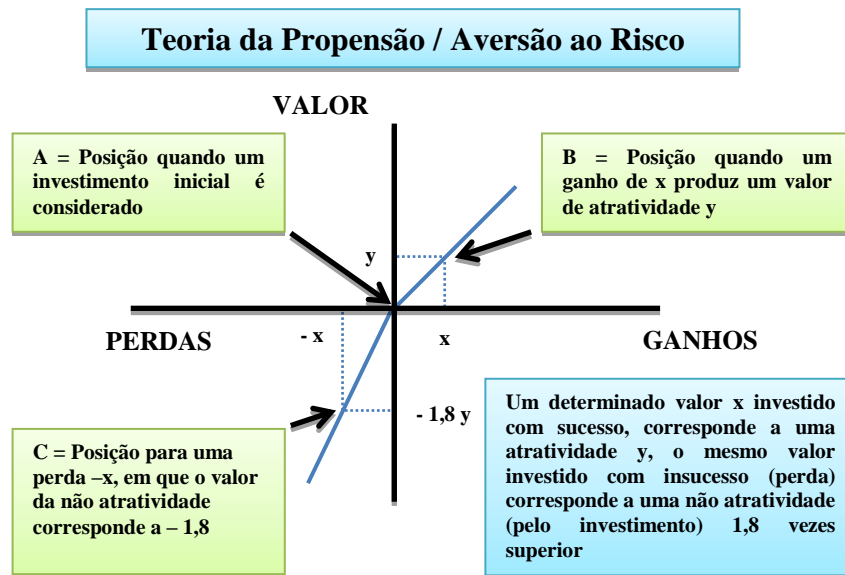


Figura 22. Função de valor da propensão/aversão ao risco.

Fonte: Adaptado de Thomaz, 2005, p. 308.

Fazendo uso da “Teoria dos Determinantes” e da “Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco” as declarações em cada competência consideradas “determinantes” ou “muito importantes” deveriam seguir uma função de valor semelhante à alcançada por Tversky e Kahneman, em que uma resposta *Sim* (*Sim*, *Hesitação*) terá um valor absoluto de diferença de atratividade menor do que a correspondente a uma resposta *Não* (*Não*, *Hesitação*), ou seja, quando as declarações “determinantes” ou “muito importantes” tiverem uma resposta *Não* serão penalizadas no seu valor de diferença de atratividade por um fator 2 (arredondamento do valor de 1,8 presente na função de Tversky e Kanneman).

Assim, a *escala simétrica de escolha forçada de três níveis* (*Sim* [+1] / *hesitação* [0] / *Não* [-1]) para as declarações “*importantes*” (não “determinantes”) teria uma função linear, conforme mostrado na Figura 23 seguinte.

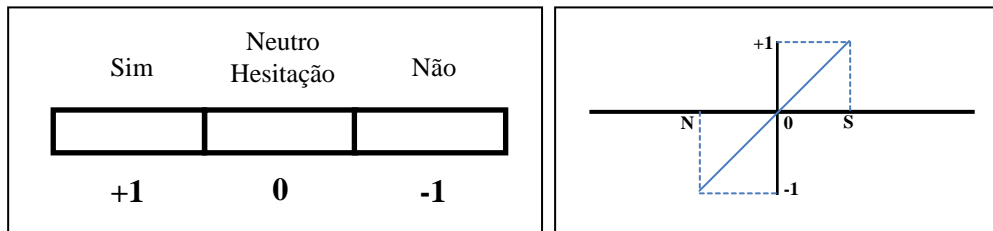


Figura 23. Escala de escolha forçada de três níveis e função de valor (declarações importantes)

Para as declarações “*muito importantes*” (“determinantes”) o fator **2x** seria aplicado somente para refletir a *penalização* nas respostas *Não*, conforme mostrado na Figura 24 seguinte.

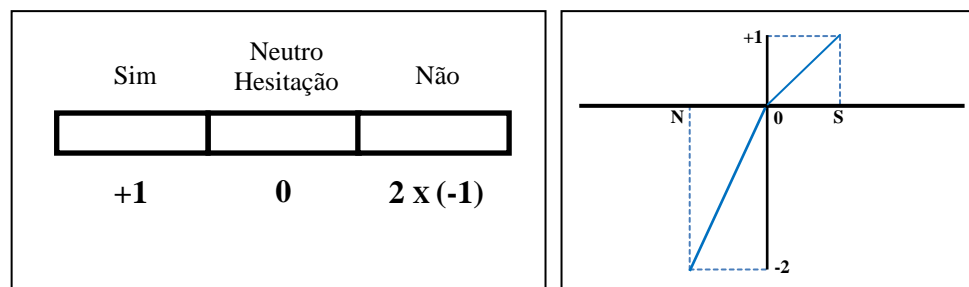


Figura 24. Escala de escolha forçada de três níveis e função de valor (declarações muito importantes).

Tendo por base estas “escalas de resposta” e respetivas funções de valor, torna-se agora possível proceder a uma *avaliação parcial* do desempenho, segundo cada competência, através da soma da pontuação obtida em cada declaração de definição direta, ou seja, afirmar *o quanto* uma avaliação é melhor ou pior que outra nessa competência. No entanto, não é ainda possível adiantar qual a melhor *avaliação do desempenho*, considerando todas as competências, uma vez que não estão determinados os fatores de harmonização (pesos ou constantes de escala) para as competências do modelo e que nos permitirá obter a *avaliação global*.

Refira-se que a existência de um nível de resposta intermédio, correspondente a “hesitação” presente nesta “escala de resposta”, pode levar a considerar que se pode estar a oferecer uma evasiva aos avaliadores que não fazem qualquer esforço de reflexão, além de que a sua posição média é muitas vezes considerada como uma “ausência de opinião” (Ghiglione, & Matalon, 2001, pp. 137-138).

No sentido de submeter as *declarações de definição direta* a testes de compreensibilidade para sua validação, foi considerada a necessidade de proceder futuramente, *primeiro* a ações de comunicação e informação, preparando a *mudança* que este novo sistema provoca no *comportamento* atualmente existente, quer dos avaliadores quer dos avaliados e, *segundo*, a ações de formação de avaliadores, no sentido de clarificar os conceitos e objetivos subjacentes a uma eficaz avaliação do desempenho.

### **6.3.1.3. Análise da escala de resposta adotada**

Segundo Thomaz (2005, p. 313) a existência de um nível intermédio (de hesitação, indecisão) obriga a que as declarações de definição direta de cada competência sejam *claras e precisas*.

Para o mesmo autor esta “escala de resposta” apresenta como **vantagens**, (i) o facto de o seu significado ser unívoco, eliminando a subjetividade do seu conteúdo, (ii) encurtar o tempo despendido no registo da avaliação, (iii) facilitar o *feedback* ao avaliado, (iv) participação por parte dos avaliadores na elaboração dos *incidentes críticos*, (v) minimizar os problemas psicométricos, (vi) de fácil entendimento e (vii) permite rapidez na resposta.

Quanto às **desvantagens** o autor menciona a morosidade e o custo inerente à sua construção.

A combinação dos vários “*Sim/hesitação/Não*” permite definir um conjunto vasto de perfis que poderão ser categorizados, por um indicador qualitativo de desempenho, por exemplo: *excelente, superior, normal, desempenho com deficiências e fraco*.

Vistas as “escalas de resposta” e analisada a escala adotada, passemos à avaliação parcial e global das competências do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.

### **6.3.2. Avaliação parcial e global**

Chegados a este momento, com a “escala de resposta” e respetivas *funções de valor* definidas, pode-se agora proceder a uma **avaliação parcial** do desempenho, segundo cada competência, ou seja, afirmar *o quanto* uma avaliação é melhor ou pior que outra, nessa competência.

#### **6.3.2.1. Avaliação parcial**

Na *avaliação parcial* e com a “escala de resposta” escolhida, a pontuação *máxima* é obtida com respostas “*Sim*” em todas as declarações na competência, sendo que a pontuação *mínima* é obtida com respostas “*Não*”, uma vez que as respostas de “*hesitação*” correspondem a zero pontos nas respetivas funções de valor. O valor da *avaliação parcial*, em cada competência, é o resultado da soma algébrica dos valores obtidos em cada declaração de definição da competência. Valores negativos de *avaliação parcial*, numa competência, devem induzir o avaliador a uma atenção e acompanhamento ao avaliado, no sentido da correção dos desvios ou comportamentos observados.

Como exemplo, e analisando a Tabela 2 na página seguinte, percebe-se que as pontuações em cada declaração serão afetadas pelos fatores **1x** ou **2x**, correspondendo este último caso, a respostas “*Não*” nas declarações *muito importantes* em cada competência.

Tabela 2. Avaliação parcial por competência (exemplo).

COMPETÊNCIA	DECLARAÇÃO DE DEFINIÇÃO DIRETA (A <b>negrito</b> – Muito Importante)	S-h-N	Pts	Fator	Valor	Aval. Parcial
<b>DISCIPLINA</b>	✓ <b>Cumpra as ordens dos seus superiores hierárquicos;</b>	S	+1	1X	+1	<b>2</b>
	✓ Aceita as ordens dos seus superiores hierárquicos.	S	+1	1X	+1	
<b>RELAÇÕES INTER-PESSOAIS DE SERVIÇO</b>	✓ <b>Comunica de forma adequada com chefes, colegas e subordinados;</b>	N	-1	2X	-2	<b>-1</b>
	✓ <b>Respeita a individualidade dos chefes, colegas e subordinados no desempenho da sua função;</b>	<b>h</b>	<b>0</b>	<b>1X</b>	<b>0</b>	
	✓ Transmite aos chefes, colegas e subordinados, de forma clara, a informação referente ao serviço;	S	+1	1X	+1	
	✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os chefes;	S	+1	1X	+1	
	✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os colegas;	N	-1	1X	-1	
	✓ Mantém um relacionamento funcional adequado com os subordinados.	<b>h</b>	<b>0</b>	<b>1X</b>	<b>0</b>	
...	...	...	...	...	...	...

Observada a avaliação parcial, iniciemos agora a determinação dos “pesos”, constantes de escala ou fatores de harmonização para cada uma das competências.

### 6.3.2.2. Determinação de pesos

Para obter uma *avaliação global* e saber qual a melhor *avaliação do desempenho* (o melhor desempenho observado), considerando todas as competências envolvidas no modelo, torna-se necessário determinar os “*pesos*” (fatores de harmonização ou constantes de escala) de cada uma das competências.

Nesta etapa foi necessário definir um nível fictício de referência *máximo* (Nível ++), caracterizando um indivíduo com um desempenho considerado “excelente” e um nível fictício de referência *neutro* (Nível o), caracterizando um indivíduo com um desempenho “mínimo aceitável” (neutro), na competência respetiva. De seguida, foi entregue a cada participante um documento que continha, além da “árvore” de competências e respetivos

clusters, os elementos referentes aos níveis fictícios determinados nas sessões anteriores para cada competência.

A título de exemplo, a Figura 25 seguinte, mostra a “árvore” de competências e a informação (definição, declarações e níveis fictícios de referência) fornecida para a competência “Disciplina”.

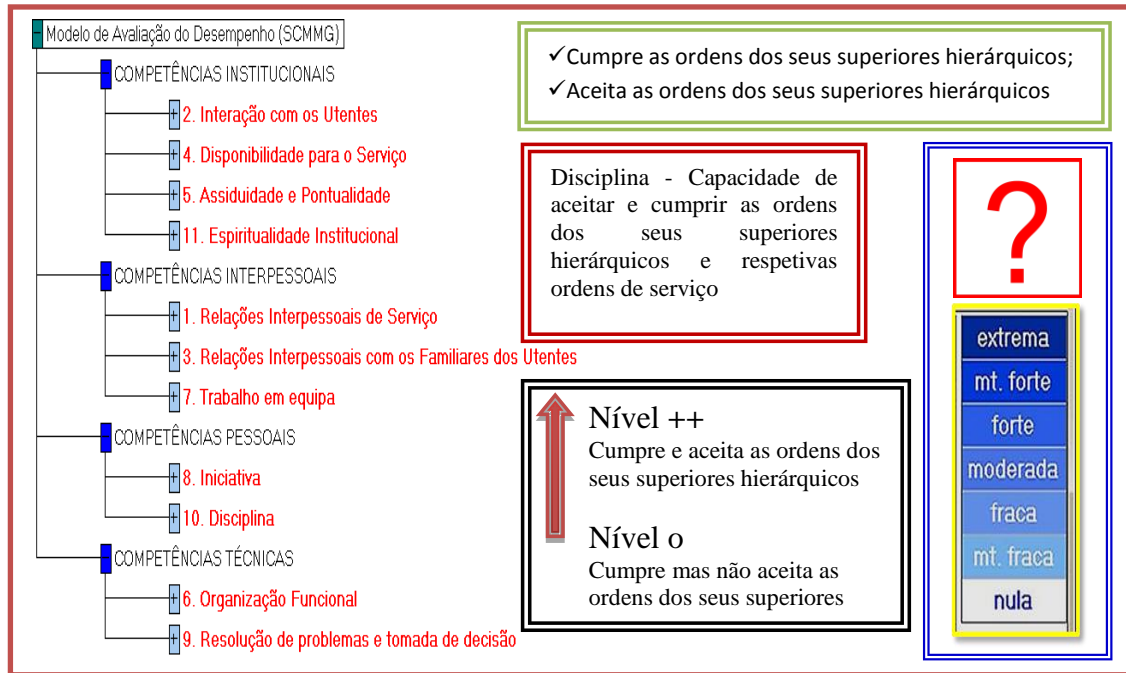


Figura 25. “Árvore” de competências e Conjunto de elementos de cada competência.

Após breve esclarecimento acerca do processo de *determinação dos pesos* de cada competência (fator de avaliação), com base no *software M-MACBETH*, vista no capítulo 3.2.3., passou-se ao processo de discussão sociotécnica onde foi solicitado ao grupo que tendo em consideração os elementos facultados, em particular, os *níveis fictícios de referência* (“++” e “o”), se pronunciassem de forma *qualitativa* (usando a escala semântica MACBETH – *extrema, muito forte, forte, moderada, fraca, muito fraca e nula (não existe diferença)*) sobre a diferença de atratividade global de, em cada competência, um indivíduo passar de um nível *neutro* (“mínimo aceitável”) em todas as competências, para o nível máximo (“excelência”) nessa competência.



Nesta fase, para facilitar a compreensão dos níveis de referência definidos, foram colocadas algumas questões, relacionadas com o *contexto de aplicação* das competências, sendo que, logo que era alcançado o consenso entre os participantes, sobre cada *juízo semântico* de passar do nível “o” para o nível “++”, esse juízo ia sendo colocado na última coluna da matriz de ponderação MACBETH.

De seguida, premindo-se o botão “Construir a escala (Macbeth)”, o *software*, com base nos julgamentos introduzidos, efetua uma preordenação e insere automaticamente a expressão “positiva” que significa a existência de diferença de atratividade *positiva* (por transitividade) nos pares de competências com uma relação de preferência entre si. A diagonal “nula” da matriz de ponderação representa, a *não diferença* ou *indiferença*, e relaciona a competência em linha com a competência em coluna, por exemplo, na Figura 26 abaixo, “Trabalho em Equipa” [7. TrabEq] (5ª linha) com “Organização Funcional” [6. OrgFunc] (4ª coluna) tem uma diferença de atratividade nula, ou seja, são indiferentes. Neste processo e considerando os julgamentos semânticos inseridos, a matriz de ponderação é reordenada por ordem decrescente de julgamentos, a que se segue uma nova ordenação pelo grupo, em termos de preferência, das competências com igual juízo semântico, fazendo as correspondentes trocas de ordem, para logo de seguida se validar esta nova ordenação, questionando o grupo sobre a preferência existente entre cada duas competências.

Terminado este procedimento e premido o botão “Construir a escala (Macbeth)”, o *software* propõe uma escala (vetor) inicial de “pesos” para as competências, conforme mostrado na Figura 25 abaixo, na coluna “Escala actual”.

The screenshot shows a software window titled 'Ponderação (Modelo de Avaliação do Desempenho (SCMMG))'. It contains a comparison matrix with 11 rows and 11 columns. The rows are labeled with competency codes and names: [2. InterUtentes], [11. EspiritInstIt], [5. AssidPont], [4. DispSvc], [7. TrabEq], [6. OrgFunc], [1. RelIntSvc], [9. ResProbTDec], [3. RelIntFamUT], [8. Iniciativa], [10. Disciplina], and [ tudo inf. ]. The columns are labeled with the same competency codes. The matrix cells contain qualitative judgments: 'positiva', 'nula', or 'fraca'. To the right of the matrix is a column labeled 'Escala actual' with numerical values ranging from 14.0 to 0.0. A legend on the far right maps these values to semantic terms: 14.0 (extrema), 12.1 (mt. forte), 11.1 (moderada), 10.1 (fraca), 9.1 (mt. fraca), and 0.0 (nula). At the bottom left, there is a green status bar that reads 'Julgamentos consistentes'.

	[5. AssidPont]	[4. DispSvc]	[7. TrabEq]	[6. OrgFunc]	[1. RelIntSvc]	[9. ResProbTDec]	[3. RelIntFamUT]	[8. Iniciativa]	[10. Disciplina]	[ tudo inf. ]	Escala actual	
[2. InterUtentes]	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	extrema	14.0	extrema
[11. EspiritInstIt]	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	mt. forte	12.1	mt. forte
[5. AssidPont]	nula	nula	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	forte	11.1	moderada
[4. DispSvc]	nula	nula	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	forte	11.1	fraca
[7. TrabEq]			nula	nula	positiva	positiva	positiva	positiva	positiva	forte	10.1	mt. fraca
[6. OrgFunc]				nula	nula	positiva	positiva	positiva	positiva	forte	10.1	nula
[1. RelIntSvc]					nula	positiva	positiva	positiva	positiva	moderada	9.1	
[9. ResProbTDec]						nula	positiva	positiva	positiva	moderada	7.6	
[3. RelIntFamUT]							nula	positiva	positiva	moderada	6.6	
[8. Iniciativa]								nula	positiva	moderada	5.1	
[10. Disciplina]									nula	fraca	3.1	
[ tudo inf. ]										nula	0.0	

Figura 26. MACBETH – Matriz de ponderação final e escala inicial de pesos.

O conjunto de “pesos” obtido, foi objeto de discussão com o grupo, e consensualmente ajustado, dentro dos limites estabelecidos pelos julgamentos efetuados na matriz e permitidos pelo *software*.

Os valores apresentados na Figura 27 abaixo, somam 100 pontos, pelo que representam percentualmente o “peso” de cada competência e a introdução destes valores no modelo de avaliação do desempenho desenvolvido, permite a obtenção de pontuações ou avaliações globais.

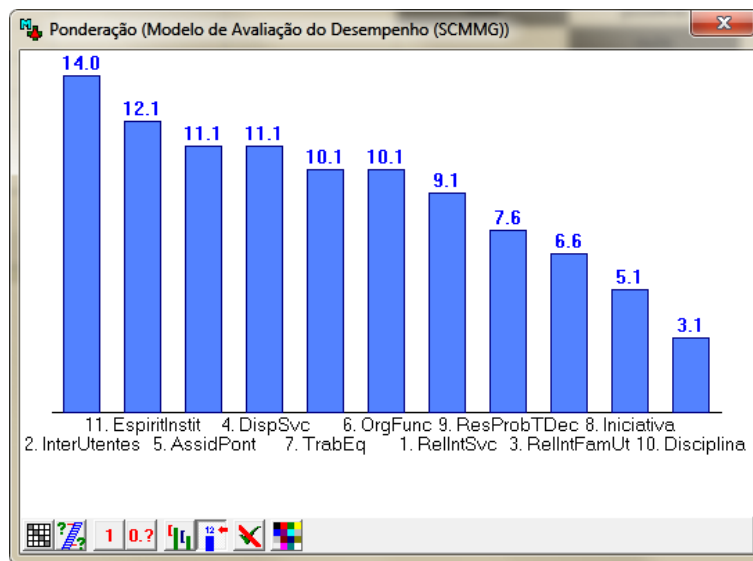


Figura 27. Pesos finais para as competências.

O vetor de “pesos” obtido, permitiu também determinar os pesos agregados em cada *cluster* de competências e, assim, ordená-los tendo sido obtidos os seguintes resultados:

- 1º - Institucionais (48,3% » 48%);
- 2º - Interpessoais (25,8% » 26%);
- 3º - Técnicas (17,7% » 18%);
- 4º - Pessoais ( 8,2% » 8%).

Na Tabela 3 na página seguinte, mostra-se a contribuição de *cada competência para o grupo* a que pertence (valores entre parênteses retos [ ] a *verde* ) e a *nível global* (entre parênteses curvos ( ) a *vermelho*).



Tabela 3. Quadro da contribuição das competências e grupos de competências.

<b>Organização Funcional</b>	[=57%]	<b>(10,1)</b>	<b>Interação com os utentes</b>	[=29%]	<b>(14,0)</b>
<b>Resolução de problemas e tomada de decisão</b>	[=43%]	<b>(7,6)</b>	<b>Espiritualidade Institucional</b>	[=25%]	<b>(12,1)</b>
			<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	[=23%]	<b>(11,1)</b>
			<b>Disponibilidade para o serviço</b>	[=23%]	<b>(11,1)</b>
<b>TÉCNICAS (17,7% » 18%)</b>			<b>INSTITUCIONAIS (48,3% » 48%)</b>		
<b>INTERPESSOAIS (25,8% » 26%)</b>			<b>PESSOAIS (8,2% » 8%)</b>		
<b>Trabalho em equipa</b>	[=39%]	<b>(10,1)</b>	<b>Iniciativa</b>	[=62%]	<b>(5,1)</b>
<b>Relações interpessoais de serviço</b>	[=35%]	<b>(9,1)</b>	<b>Disciplina</b>	[=38%]	<b>(3,1)</b>
<b>Relações interpessoais com os familiares dos utentes</b>	[=26%]	<b>(6,6)</b>			

### 6.3.2.3. Modelo de agregação aditiva

Para a agregação das 11 competências do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG foi acordada a utilização de um modelo aditivo, apresentado na Figura 28 seguinte:

$$V(o) = \sum_{j=1}^{11} k_j \cdot v_j(o)$$

**Onde:**  
 $V(o)$  **valor global colaborador o,**  
 $v_j(o)$  **valor parcial de o na j-ésima Competência,**  
 $k_j$  **peso (constante de escala) da j-ésima Competência**

Figura 28. Modelo de agregação aditiva.

Uma vez que, no âmbito do modelo de avaliação do desempenho proposto, não é a pontuação obtida que terá relevância, mas sim, o *indicador qualitativo de desempenho*, correspondente a determinado *perfil*, que permitirá desencadear se necessário, as ações corretivas conducentes a um melhor desempenho, então, devemos passar à determinação dos *níveis quantitativos de referência*, por permitirem a obtenção dos *indicadores qualitativos de desempenho*.

#### 6.3.2.4. Determinação dos níveis de referência global do desempenho

O modelo de avaliação do desempenho construído, apresenta já dois níveis limite de referência, um *máximo* e um *mínimo*, sendo que o nível *máximo* corresponde a respostas “*Sim*” em todas as declarações de definição direta, correspondendo no modelo a uma pontuação global de **+377,6** e, o nível *mínimo* que corresponde a respostas “*Não*” em todas as declarações, correspondendo no modelo a uma pontuação global de **-546,7**.

Tomando como base aqueles *valores limite*, bem como a análise da distribuição das declarações “muito importantes” e “importantes” em cada competência, e considerando a “escala de resposta” adotada (“Sim/hesitação/Não”) e respectivas *funções de valor*, iniciemos a discussão e geração de níveis fictícios de referência *intermédios*, no sentido de gerar cinco *indicadores qualitativos de desempenho*, denominados de *Desempenho excelente*, *Desempenho superior*, *Desempenho normal*, *Desempenho com deficiência* e *Desempenho fraco*.

Deste modo, foram criados 4 níveis intermédios, que a juntar aos dois níveis limite (*máximo* e *mínimo*) permitem subdividir a escala de pontuação global, em cinco intervalos referentes aos *indicadores de desempenho* pretendidos. Assim, os níveis fictícios de referência intermédios determinados são:

- Nível A - Resposta “*Sim*” em todas as declarações **muito importantes** e **uma** (1) resposta de “*hesitação*” numa declaração **importante**, em cada competência, ficando as restantes *declarações* com respostas “*Sim*”, correspondendo no modelo a uma pontuação global de +277,6;
- Nível B - Resposta “*Sim*” em todas as declarações **muito importantes** e **uma** (1) resposta “*Não*” numa declaração **importante**, em cada competência, ficando as restantes *declarações* com respostas “*Sim*”, correspondendo no modelo a uma pontuação global de +177,6;
- Nível C - **Uma** (1) resposta de “*hesitação*” numa declaração **muito importante** e **uma** (1) resposta “*Não*” numa declaração **importante**, em cada competência, ficando as restantes *declarações* com resposta “*Sim*”, correspondendo no modelo a uma pontuação global de +88,7;

- Nível D - Resposta “*Não*” em **todas** as declarações **muito importantes** em cada competência, ficando as restantes *declarações* com resposta “*Sim*”, correspondendo no modelo a uma pontuação global de -129,7.

Assim sendo, ficaram definidos, os seguintes *indicadores qualitativos de desempenho*, conforme demonstrado na Figura 29 abaixo.

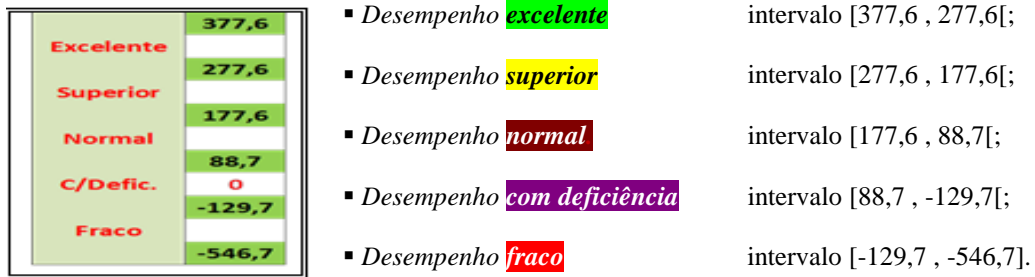


Figura 29. Escala de pontuações globais e indicadores qualitativos de desempenho.

Deve-se atentar para o facto de que um desempenho de -546,7 não deverá implicar a *rejeição* desse colaborador, devendo isso sim, concluir-se da extrema *desadaptação* daquele colaborador à *função* para que foi designado e que por isso, devem ser implementadas *medidas* que corrijam aquele desempenho observado, no sentido dum melhor aproveitamento do *potencial* daquele recurso humano.

Para Thomaz (2005)

Os *indicadores qualitativos de desempenho*, baseados em *competências* e funcionando como “semáforos”, permitem à Gestão de Pessoal o *alinhamento dos desempenhos das pessoas* com a *estratégia* da Instituição, através da clarificação do que se espera delas e da forma da sua avaliação, permitindo a análise do seu potencial e das suas necessidades de formação e desenvolvimento, no sentido de melhorar a sua prestação funcional e, assim, colaborar para o sucesso da Instituição. (p. 325)

Estes indicadores deverão, assim, ser entendidos como:

- EXCELENTE - Desempenho revelado **excede sempre** as *expectativas* referidas no conteúdo funcional, revelando *satisfação* no seu desempenho.

- SUPERIOR - Desempenho revelado **excede** *quase sempre as expectativas*, revelando *controlo* no seu desempenho, necessitando *exceccionalmente* de acompanhamento e supervisão.
- NORMAL - Desempenho revelado **alcança** as *expectativas*, necessitando *pontualmente* de acompanhamento e supervisão
- COM DEFICIÊNCIAS - Desempenho revelado fica **aquém** das *expectativas*, em algumas áreas de competências, necessitando *quase sempre* de acompanhamento e supervisão
- FRACO - Desempenho revelado fica **sempre abaixo** das *expectativas*, necessitando de acompanhamento *constantemente*, e exigindo *medidas corretivas urgentes*.

Este modelo adianta uma característica ainda não desenvolvida e que se traduz no facto de permitir caracterizar o perfil do avaliador, quando analisadas e cruzadas as suas avaliações a diferentes colaboradores, isto é, “*avalia o desempenho dos avaliados e traça o perfil dos avaliadores*” (Thomaz, 2005, p. 326).

Concluída a **avaliação**, avancemos agora com um conjunto de **recomendações**, relativamente ao modelo desenvolvido.

#### **6.4. Elaboração de Recomendações**

Nesta fase serão deduzidas e apresentadas recomendações, conducentes à implementação do modelo desenvolvido para avaliação (transversal) do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.

##### **6.4.1. Enquadramento**

O modelo de avaliação do desempenho desenvolvido, assenta no pressuposto de que um processo de Gestão do Desempenho baseado em competências, permite gerir com eficácia, a formação, o desenvolvimento e as expectativas dos colaboradores da SCM-MG ao longo da carreira, uma vez que, possibilita uma *visão integrada e individualizada* do desempenho, através da definição, monitorização e acompanhamento dos objetivos do

perfil funcional, da avaliação das competências e da identificação das necessidades de formação e desenvolvimento.

Segundo Thomaz (2005, p. 327) o processo de *avaliação do desempenho* inicia-se, com a definição clara dos objetivos a serem alcançados pelo *avaliado*, no fim do ciclo de desempenho (geralmente de 1 ano), com base no conteúdo funcional, no perfil de competências desejado e nos objetivos institucionais enquadrados nesse perfil. De seguida, o *avaliador* (entidade responsável por acompanhar o desenvolvimento das atividades e por assegurar a disponibilidade dos recursos necessários ao alcance daqueles objetivos) explica o que é *esperado*, os *critérios* de avaliação e as necessidades de *formação*, para que assim, seja possível obter o *compromisso* do avaliado quanto à concretização desses objetivos, repetindo-se este procedimento sempre que exista uma mudança de função ou de avaliador.

Ainda para Thomaz (2005, pp. 327-328), o *processo de avaliação do desempenho* desenvolve-se em 4 fases distintas e complementares:

1. **Preparação e autoavaliação** – Implica o estabelecimento de um compromisso entre *avaliador* e *avaliado*, assumindo este último um papel ativo na gestão do seu próprio desempenho e em que ambos (pressupõe autoavaliação por parte do avaliado) analisam o comportamento (desempenho) revelado ao longo do ciclo, identificando os pontos fortes, os passíveis de melhoria, os sucessos e dificuldades sentidas e, ainda, os apoios obtidos nesse período;
2. **Definição ou Revisão dos objetivos** – Revisão (no ciclo que está a terminar), Definição (no acordo dos objetivos, para o próximo ciclo de desempenho) e ainda, especificação dos critérios de avaliação. Os objetivos devem reunir sete características: serem *específicos* (focalizar o que é importante), serem *mensuráveis*, serem *alcançáveis*, serem *relevantes* (a sua importância institucional é percebida), serem *limitados no tempo*, serem *aceites* (“contrato de desempenho”) e serem *desafiantes* (motivadores);
3. **Avaliações das competências** – As competências, entendidas como características do indivíduo (capacidades, conhecimentos, atitudes) devem estar alinhadas com a estratégia institucional, de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos definidos. No modelo desenvolvido apresentam-se 4 grupos de competências transversais: (i)

Institucionais, (ii) Interpessoais, (iii) Pessoais e (iv) Técnicas, sendo que, cada uma destas deve ser acompanhada, de um *juízo ampliativo*, que descreva em que medida o comportamento observado, excede, ou não, o esperado, a forma como o avaliado atingiu os objetivos, e como poderá corrigir ou melhorar o seu desempenho;

4. **Necessidades de formação e desenvolvimento** – Resultantes quer do processo de definição ou revisão dos objetivos, quer da avaliação das competências, devendo ser registadas, detalhados os objetivos pretendidos, a periodicidade adequada e os critérios para os atingir, integrados num Plano de Ação individualizado, onde se explicita quais os objetivos a atingir com cada ação.

No entendimento de Thomaz (2005, p. 328) o *feedback* é uma prática fundamental no processo de desenvolvimento das Pessoas, uma vez que induz, ao *reforço* dos pontos fortes revelados, à *correção* de desempenhos ou comportamentos indesejados, ao *fomento* da crítica construtiva dirigida à melhoria do desempenho, e ao *fortalecimento* da Liderança.

#### 6.4.2. Recomendações

Recomenda-se a utilização do modelo de avaliação transversal do desempenho dos colaboradores da SCM-MG desenvolvido porque:

- Permite uma avaliação com baseada em critérios claros e compreendidos por todos;
- Cada critério é avaliado com base em declarações de definição direta que permitem avaliar um aspeto em cada declaração;
- É utilizada uma escala tricotómica que tratada quantitativamente vai permitir a obtenção de indicadores qualitativos de desempenho;
- Os fatores de avaliação são agregados de forma matematicamente correta (consideraram o tamanho do intervalo de escala dos critérios na definição dos fatores de harmonização) e representam o entendimento dos participantes.

Para a sua implementação recomenda-se a utilização de uma Ficha de Avaliação do Desempenho Individual (ver Figura 30) que tenha o seguinte formato:

- *Identificação* do avaliado e avaliadores;
- Designação de cada uma das *competências*, respetiva *definição* geral e *declarações* de definição direta;

- *Escalas de resposta* para cada uma destas declarações;
- Campo de verificação de *não observação* e justificação;
- *Juízo ampliativo* no final do grupo de competências (de resposta obrigatória) sobre a apreciação do colaborador nesse grupo de competências.

Para melhor operacionalização e utilização do modelo recomenda-se que este possa ser respondido informaticamente (intranet ou internet), salvaguardando questões de *confidencialidade* das avaliações e permitindo o respetivo *tratamento* e *validação*. O tratamento informático de dados permite o apoio dos avaliadores no seu preenchimento, a indicação de erros ou falta de preenchimento de campos e a obtenção automática dos resultados e estatísticas individuais e gerais do desempenho dos colaboradores.

Recomenda-se que os avaliadores não tenham conhecimento da *operacionalização* subjacente à resposta às declarações, ou seja, do tratamento matemático inerente às “escalas de resposta” nem dos “pesos” atribuídos às competências, enfim, do resultado final e global da avaliação, por este conhecimento induzir comportamentos de avaliação menos exigentes e menos claros, desvirtuando o objeto do modelo de garantir o melhor desempenho possível de cada colaborador.

Assim, recomenda-se que sejam desenvolvidas ações de **formação dos avaliadores** e de **informação dos avaliados**, para garantir a *objetividade* e o conhecimento dos fatores de avaliação por cada um dos intervenientes.

Torna-se necessário que os avaliadores estabeleçam um “contrato psicológico de desempenho” com o avaliado e o acompanhem nas suas atividades, assegurando que este possui os recursos necessários para alcançar os objetivos definidos. Deve ser fornecido, sempre que necessário e, no mínimo, semestralmente, um *feedback* sobre os seus pontos fortes (reforço) e sobre os seus comportamentos indesejados (correção), numa atitude de estímulo e melhoria dos desempenhos (liderança, motivação e empenho) e *institucional* (cumprimento eficiente e eficaz da missão).

Recomenda-se que funções distintas sejam tratadas de forma distinta, pelo que deve ser desenvolvido o modelo funcional de avaliação, não tratado nesta dissertação.

<b>COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>INTERAÇÃO COM OS UTENTES</b>	Capacidade de cuidar e interagir adequadamente com todos os utentes, respeitando a sua individualidade, sem prejuízo da imagem da Instituição.			
			Sim	Hesitação	Não
	✓Interage de forma adequada e humana com os utentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	✓Cuida adequadamente dos utentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	✓Respeita a individualidade dos utentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	✓Utiliza linguagem adequada com os utentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Não observado <input type="checkbox"/>	Razão:			
	<b>ESPIRITUALIDADE INSTITUCIONAL</b>	Capacidade de absorver o espírito da Instituição, praticando o bem, através da ajuda, dedicação e serviço ao outro, com generosidade e sensibilidade humana.			
			Sim	Hesitação	Não
	✓Dedica-se com gosto à Instituição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓Realiza o trabalho com dedicação e sensibilidade humana		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Respeita os valores cristãos da Instituição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Respeita a doutrina cristã da instituição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Promove a boa imagem da Instituição;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Representa nas suas ações, o espírito solidário da Instituição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Não observado <input type="checkbox"/>	Razão:				
<b>DISPONIBILIDADE PARA O SERVIÇO</b>	Capacidade de estar pronto a trocar/ajustar o seu horário ou a substituir colegas nas suas tarefas, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.				
		Sim	Hesitação	Não	
✓Está disposto a trocar/ajustar o seu horário de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Está disposto a substituir colegas de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Não observado <input type="checkbox"/>	Razão:				
<b>ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</b>	Capacidade de, continuamente, se apresentar pronto para o serviço, na hora definida para o início da sua função, de acordo com o regulamento interno ou ordem de serviço respetiva, por forma a assegurar a manutenção e continuidade do serviço				
		Sim	Hesitação	Não	
✓Não falta ao serviço injustificadamente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Informa atempadamente o seu chefe da sua indisponibilidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✓Apresenta-se pronto para o serviço no horário definido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Não observado <input type="checkbox"/>	Razão:				
<b>Juízo ampliativo no grupo de competências</b>					

Figura 30. Ficha de Avaliação do Desempenho Individual (Competências Institucionais).



A avaliação do desempenho *global* fica sob a responsabilidade do Provedor da Mesa da Direção que, sendo o detentor da operacionalização, monitorização e controlo do modelo, processará todos os dados e os disponibilizará aos “responsáveis de valência” com vista ao respetivo desencadeamento de medidas relevantes nesse âmbito, designadamente e entre outras, de programas de formação e de ações de reorientação funcional. Além desta informação, estarão também disponíveis análises decorrentes de estudos estatísticos (de cruzamento de dados) e de simulação que acrescentarão conhecimento efetivo sobre cada colaborador e sobre o funcionamento do sistema de avaliação do desempenho, permitindo ajustamentos, alterações e outro tipo de ações de gestão estratégica de pessoas, nomeadamente os relacionados com o recrutamento, seleção e bem-estar (motivação).

Dá-se, assim, por concluído este processo de apoio à decisão num caso real de aplicação.



## Capítulo 7 – Conclusões

*“Não vamos abandonar a expedição.  
E o final das nossas explorações  
Será a chegada ao ponto de partida  
E conhecermos o lugar pela primeira vez.”*

(Elliot, citado por Marinoff, 2002, p. 29)

Este capítulo apresenta as conclusões referentes à investigação produzida e respetivo impacto relativamente aos objetivos inicialmente propostos. Torna-se fundamental, ainda assim, resumir os principais contributos do estudo e relacioná-los com as hipóteses iniciais e as questões de investigação apresentadas. Considera-se ainda importante referir alguns constrangimentos ou limitações do estudo, assim como apontar algumas recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros da mesma natureza.

Os desafios organizacionais atuais caracterizam-se por um ambiente e contexto *complexos e multidimensionais* que englobam uma diversidade de aspetos *objetivos e subjetivos* de diferentes áreas, devendo ser considerados e integrados nos atuais processos de apoio à tomada de decisão, no que se refere à qualidade da informação disponível sobre o desempenho efetivo das pessoas envolvidas.

Algumas das atuais organizações resistem à adoção de mecanismos de aferição da eficiência e eficácia dos seus colaboradores, face aos objetivos contratados no exercício dos respetivos cargos, porque os colaboradores, por não compreenderem o processo de avaliação do desempenho, não a perspetivam como uma ferramenta *desejada* que permita melhorar o seu desempenho em benefício do todo organizacional.

Verifica-se que, por outro lado, a Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande faz já uso de uma ferramenta de avaliação, pelo que foi possível desenvolver o estudo de caso, testar as *hipóteses* levantadas e, assim, responder às respetivas *questões derivadas*.

A hipótese 1 ficou estabelecida em:

**H1** – *O processo sociotécnico e multimetodológico que engloba as metodologias multicritério, de consultoria de processos e de conferências de decisão é o mais adequado e contribui de forma significativa para o desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.*

A utilização de um processo sociotécnico e multimetodológico permitiu combinar as metodologias de consultoria de processos de grupo e de conferências de decisão com a metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão, tendo em vista equacionar, da melhor forma (mais *adequada*), os diferentes problemas que ocorrem em diversas situações, tendo demonstrado, no caso real de aplicação desenvolvido, as suas vantagens, particularmente pelo facto das *abordagens mistas* serem mais *flexíveis* e *eficazes* e de permitirem aproveitar o que de melhor cada metodologia pode dar para a resolução de problemas complexos.

Assim, a metodologia de *conferências de decisão* como processo social, técnico e tecnológico permitiu criar um *ambiente social focado na solução do problema*, baseado na partilha de conhecimentos sobre o mesmo que proporcionou por esse facto, um processo de apoio à tomada de decisão, coerente e transparente (ou seja, onde qualquer decisão pode ser analisada e demonstrada como sendo a mais eficaz, dadas as restrições existentes) e onde todos os participantes puderam “ver consideradas” as suas contribuições na solução final encontrada e acordada.

A *consultoria de processos de grupo* baseada nos processos sociais de grupo, permitiu obter um “*contrato psicológico*”, ou seja, uma situação em que cada uma das partes dá e recebe o que é esperado, durante o diagnóstico do problema e passos subsequentes, possibilitando ao facilitador uma maior eficiência no seu trabalho de ajuda na resolução da situação problemática.

A metodologia *multicritério de apoio à tomada de decisão* permitiu elaborar um *modelo de avaliação* com onze critérios, onde através de um procedimento sociotécnico e interativo de apoio à tomada de decisão foi possível determinar os fatores de avaliação (critérios), defini-los, medi-los e agregá-los de acordo com as *preferências* dos atores. Este processo desenrolou-se em três fases, designadas por Bana e Costa (1997) de *estruturação* e definição do problema, *avaliação das ações potenciais* e *elaboração das recomendações*.

A aplicação desta metodologia permitiu a todos os participantes um conhecimento claro e efetivo sobre o problema e sobre “*como agir*” para melhor alcançar os objetivos propostos.

Na etapa de *avaliação*, a abordagem técnica **MACBETH** e o *software* **M-MACBETH**, permitiram através de julgamentos semânticos de diferença de atratividade entre duas competências (avaliação inter-critério), determinar os fatores de harmonização de escalas (constantes de escala, “pesos”) para cada uma das competências, ou seja, permitiram a agregação das diferentes competências para obter uma avaliação global do desempenho, através do procedimento original e iterativo de ponderação MACBETH.

A *opção* por um *procedimento multimetodológico* decorre da *sinergia* produzida (resultado produzido em conjunto ser superior ao que poderia ser obtido separadamente), no sentido em que nenhuma delas, individualmente, responderia de forma tão *adequada* às questões que se colocaram no desenvolvimento do caso real de aplicação, acrescentando o facto de que as técnicas utilizadas foram escolhidas pela sua capacidade em *reduzir a complexidade* e em *tratar os aspetos subjetivos* relacionados com a compreensão dos conceitos e os julgamentos de valor de cada indivíduo.

Deste modo, a aplicação da metodologia multicritério, como base do procedimento, permitiu verificar a *adequação* e *contribuição* significativa deste processo sociotécnico e multimetodológico no desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, na medida em que foi desenvolvido na presença dos atores que representam, o mais possível, a variedade de perspetivas e pontos de vista sobre o problema, para obter o entendimento partilhado e compromisso sobre o “seu” instrumento de avaliação e de todo o mecanismo a ele associado, refletindo uma maior *transparência*, *clareza* e *confiabilidade* das avaliações e do seu efeito prático. Assim, a **hipótese 1** foi **confirmada**, pelo que se pode responder à questão derivada 1.

**QD1** – *Que processo melhor se adequa ao desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande (SCM-MG)?*

O processo sociotécnico e multimetodológico que engloba as metodologias multicritério de apoio à tomada de decisão, de consultoria de processos de grupo e de conferências de

decisão é o que melhor corresponde e se adequa ao desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, quando interagem aspetos objetivos e subjetivos que necessitam de ser clarificados e consensualmente assumidos, por *ajudar* os “donos” do problema (decisores) a definir e estruturar o “seu” problema, a conhecê-lo melhor e, assim, poderem proceder à sua avaliação (ou mensuração), uma vez que só eles saberão qual a melhor solução para o (“seu”) problema.

Respondida à questão derivada 1 ir-se-á de seguida verificar a hipótese 2, estabelecida em:

**H2** – *A Gestão de Recursos Humanos da SCM-MG beneficia das características específicas do modelo de avaliação.*

Considerando a necessidade básica de uma qualquer Gestão de Recursos Humanos de informação *clara, transparente, precisa e atualizada* para a gestão do desempenho e do desenvolvimento das pessoas, o modelo de avaliação do desempenho desenvolvido na SCM-MG deve fornecer os dados e identificar os resultados e comportamentos necessários para que a estratégia da Instituição se concretize, sendo um elemento de apoio efetivo na tomada de decisão relacionada com o planeamento dos recursos humanos e com a eficácia das políticas de recrutamento e seleção, no sentido último de “*explorar ao máximo*” as competências dos recursos humanos existentes.

Analisado o processo de desenvolvimento deste modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, podem-se apontar algumas *características* que o tornam *específico* da Instituição em questão:

- Cerca de metade da avaliação (48%) está concentrada no grupo (*cluster*) de competências *Institucionais*, composto por 4 competências (num total de 11) definidas por 15 declarações de definição direta (num total de 40);
- Duas das quatro *competências Institucionais* são especificamente relevantes, em termos da sua definição e das declarações de definição direta (DDD) encontradas, são elas: a “*interação com os utentes*” (com “peso” de 14,0 e 4 DDD) e a “*espiritualidade institucional*” (com “peso” de 12,0 e 6 DDD), representando 26% da avaliação;
- Nesta última competência, “*espiritualidade institucional*”, aparecem como DDD: “*respeita os valores cristãos da Instituição*” (uma das três DDD consideradas *muito importantes* pelo grupo de atores), “*respeita a doutrina cristã da instituição*” e

“*representa nas suas ações, o espírito solidário da Instituição*” (duas das três DDD consideradas *importantes*) que são declarações específicas que espelham os valores da Instituição.

Deste modo concluí-se que a Gestão de Recursos Humanos da SCM-MG beneficia das características específicas e de informação *clara, transparente, precisa e atualizada* disponibilizada do modelo de avaliação do desempenho desenvolvido, no sentido em que permite, como visto, uma avaliação do desempenho dos colaboradores condizente com a adequação esperada entre o nível de desempenho dos colaboradores e as exigências das respetivas funções (em termos de competência), sempre alinhados com a missão social da Instituição<sup>7</sup>. Assim, a **hipótese 2** foi **confirmada**, pelo que se pode responder à questão derivada 2.

**QD2** – *De que forma contribui este modelo para a gestão dos recursos humanos da SCM-MG?*

Um sistema de avaliação do desempenho não deve ser encarado como uma exigência dos departamentos de recursos humanos, mas antes como um instrumento estratégico de gestão de desempenho das pessoas nas organizações.

Assim, no âmbito da *gestão do desempenho*, o modelo de avaliação concebido consegue produzir um conjunto de informações com propósitos estratégicos ao estabelecer uma ligação de causa e efeito esperado entre o nível de adequação (resultado da avaliação do desempenho individual) das competências dos colaboradores, à missão da Instituição, identificando resultados e comportamentos necessários para que a estratégia se concretize, ou seja, este modelo permite uma ajuda efetiva na tomada de decisão relacionada com o planeamento dos recursos humanos e com a eficácia das políticas de recrutamento e seleção, além de, pela sua *transparência e clareza*, permitir “*explorar ao máximo*” as competências dos recursos humanos existentes.

---

<sup>7</sup> “A irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha, também mais abreviadamente denominada Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande ou simplesmente, Misericórdia de Marinha Grande, fundada no ano de 1948, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãos.” (n.º 1 do art.º 1º. do Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande de 8 de março de 1982).

Serve ainda como ferramenta de desenvolvimento, pois os resultados referentes à avaliação permitem identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, dando respostas a questões como: quem necessita de formação, em que áreas, e quais as competências que precisam ser melhoradas. Possibilitando ainda, avaliar a eficácia dos programas de formação, quando o desempenho é medido antes e depois dessa mesma ação.

Confirmadas as hipóteses e respondidas as questões derivadas pode-se agora responder à **pergunta central da investigação**, definida em:

***Que modelo de avaliação do desempenho melhor contribui para a gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande?***

Esta investigação alicerçou-se na *forma* como este processo se desenvolveu e nas diferentes *metodologias, técnicas e ferramentas* utilizadas de forma *isolada, combinada ou em complemento*, nos problemas específicos que foram surgindo ao longo do processo numa perspetiva de enriquecimento metodológico (Mingers, & Gill, 1997, citados por Thomaz, 2005, p. 334) e de onde resultou o modelo proposto.

Concorda-se com Thomaz (2005, p. 332) quando refere que um sistema de avaliação do desempenho, baseado em competências, exige o empenho e o apoio incondicional da mais alta hierarquia da Instituição, por ser um elemento gerador de *mudança* na *organização* e na *forma de pensar e agir das pessoas* (cultura) e que, por outro lado, toda a fundamentação produzida durante as fases de *estruturação* e de *avaliação* deste modelo, concedem ao decisor a informação e o conhecimento necessários para avaliar a real *mais-valia* existente neste tipo de abordagem (processo) e no próprio modelo, no que se refere à necessidade objetiva de:

- “***Colocar a pessoa certa, no lugar certo***” (ou seja, fazer com que a ocupação de funções decorra da comparação dos *conteúdos funcionais* estabelecidos com o *perfil de competências* exigido);
- ***Maximizar o aproveitamento das Pessoas*** e o desenvolvimento das suas competências, consideradas as *especificidades institucionais* e os objetivos de uma *gestão estratégica de Pessoas*, nomeadamente de uma gestão e avaliação do desempenho, baseadas num conhecimento mais concreto e credível dos seus recursos humanos, e;



- **“Humanizar” a Gestão das Pessoas**, através de processos claros, transparentes e fundamentados que considerem as Pessoas como “*seres pensantes e ativos*”, garantindo o seu empenho e motivação, em benefício da *visão* e da *estratégia* institucionais, e não de interesses individuais prejudiciais à Instituição.

O modelo de avaliação proposto foi construído numa base *inovadora* (nas vertentes da psicologia, da gestão dos recursos humanos e da investigação operacional) pelo facto de procurar combinar conceitos de **engenharia** (metodologias, procedimentos e ferramentas) e de **gestão** (processo de converter informação em ação, através da tomada de decisão) (Forrester, em Kurstedt, 2004, citados por Thomaz, 2005, p. 335) no *processo de apoio à tomada de decisão* e na **abordagem multicritério utilizada** que permitiu ao “dono do problema” (o decisor ou o seu representante) uma *efetiva participação e empenho* institucional, nas várias fases de desenvolvimento do modelo, sendo por todos estes argumentos, ***o modelo de avaliação do desempenho que melhor contribui para a gestão dos recursos humanos da SCM-MG.***

A presente investigação teve como **limitações**, o facto de existir pouquíssima *produção científica* que apresente casos reais de aplicação prática de modelos de avaliação do desempenho, suportados pela metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD) numa perspetiva multimetodológica.

Outra limitação foi o *tempo disponível*, fator que não permitiu um desenvolvimento mais completo deste modelo de avaliação (transversal) do desempenho, a avaliação funcional, pois que exigiria um esforço conjunto (facilitadores e atores) de mais cerca de 40 horas para desenvolver os modelos de avaliação por áreas funcionais/valências da SCM-MG (Infantário, Lares e Unidade de Cuidados Continuados). De referir que para a identificação do modelo de avaliação transversal foram despendidas 38 horas de trabalho, correspondentes a 19 sessões de facilitação em grupo de 2 horas cada.

No entanto, estas limitações podem ser perspetivadas como oportunidades, no sentido em que existe um enorme potencial de aplicação nas mais variadas organizações e setores de atividade, podendo apontar novas intuições e desenvolvimentos teórico/práticos.

O conhecimento adquirido no desenvolvimento desta investigação abre caminho a várias hipóteses de **trabalhos futuros**, designadamente, ao:

- Desenvolvimento de um modelo de *avaliação do desempenho organizacional*, específico para o terceiro setor, em contexto multimetodológico, que permita levar a estratégia organizacional à ação, com “indicadores de desempenho” mensuráveis que proporcionem um diagnóstico determinante para o sucesso Organizacional pretendido (a ser objeto de um Projeto de Investigação conducente a um Doutoramento);
- Desenvolvimento de estudos de caso com a aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão em contextos decisórios de gestão do “*bem público*”, numa abordagem multimetodológica.

Por fim, pretende-se deixar uma nota de enorme regozijo, fundamentado, primeiro, pelo facto de se poder pertencer ao grupo daqueles que procuram desenvolver modelos, sustentados cientificamente, no caso a avaliação do desempenho e que, quando colocados ao serviço das organizações, permitem proporcionar uma melhoria no desenvolvimento da sua cultura organizacional, assente em pressupostos de envolvimento, transparência e participação, legitimando o sistema edificado e, segundo, porque se contribui com um modelo de avaliação do desempenho, *pioneiro*, no desenvolvimento das Instituições do terceiro setor, através do aperfeiçoamento das competências requeridas aos seus recursos humanos.

## Bibliografia

- Almeida, F. (1996). *Avaliação do desempenho para gestores*. Amadora: McGraw Hill.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa da Inovação.
- Aquino, C. P. (1989). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Bae, E. K. (2006). Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review. In *Proceedings of Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)* (pp. 1430-1437). Columbus, OH: AHRD.
- Bana e Costa, C. A. (1993). *Processo de Apoio à Decisão: Problemáticas, Actores e Acções*. Florianópolis, SC: Escola de Novos Empreendedores UFSC.
- Bana e Costa, C. A., De Corte, J. M., & Vansnick, J. C. (2003). “Macbeth”. *LSE OR Working Paper 03.56*, London: London School of Economics.
- Bana e Costa, C. A., Ferreira, J. A. A., & Corrêa, E. C. (2000). Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão de Propostas em Concursos Públicos. In C. H. Antunes, & L. V. Tavares (Eds.), *Casos de Aplicação da Investigação Operacional* (pp. 336-363). Lisboa: McGraw-Hill.
- Bana e Costa, C. A., Ferreira, J. A. A., & Vansnick, J. C. (1995). Avaliação Multicritério de Propostas: O Caso de uma Nova Linha do Metropolitano de Lisboa. *Revista de Transporte e Tecnologia*, VII(14), 31-65.
- Bana e Costa, C. A., & Silva, F. N. (1994). Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: Uma Aplicação da Metodologia Multicritério de apoio à Decisão e à Negociação (Concepção multicritério da linha ferroviária). *Investigação Operacional*, 14, 115-131.
- Bana e Costa, C. A., & Vansnick, J. C. (1995). Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal: MACBETH. *Investigação Operacional*, 15, 15-35.
- Baranger, P., & Helfer, J. (1993). *Gestão: As funções da empresa* (2ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barker, J. (2012). Visão do futuro. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=fX9Vsdw3yOg>. Consultado em 6/Abril/2012.

- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª. ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bititci, U., Allan C., & Liam, M. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
- Boudreau, M. C., Karen, D. L., Daniel, R., & Detmar, S. (1998). Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness of the virtual Transnational Organization. *Academy of Management Executive*, 12(4), 120-128.
- Bowling, A. (2002). *Research methods in health* (2nd ed.). Buckingham: Open University Press.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação do desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber* (2ª. ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P. (1999). *Gerir o Desempenho: Medir para Melhorar, Novas Perspectivas de Gestão*. Lisboa: Pergaminho.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carpes, M. M. M., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2006). Avaliação do Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por meio da Metodologia MCDA construtivista: Uma abordagem aos modelos já existentes. *Revista Alcance – Univali*, 13(1), 91-112.
- Carreira, H. M. (1996). As Políticas Sociais em Portugal. In A. Barreto (Org.), *A Situação Social em Portugal 1960-1995* (pp. 365-498). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, measurement and development or performance in organization*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Comp.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2007). *A Economia Social na União Europeia – Síntese*. Bruxelas: International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu. Disponível em: <[http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index\\_en.asp?id=1405GR03EN](http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN)>. Consultado em: 14/11/2012.

- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos humanos* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração* (3ª. ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Iniciação à Administração Geral* (3ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Makron Books.
- Cunha, J. A. O. G. (2008). *Decisius: Um Processo de Apoio à Decisão e sua Aplicação na Definição de um Índice de Produtividade para Projetos de Software*. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Hainaut, L. (1990). *Conceitos e Métodos da Estatística*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Davenport, T. O. (2007). *Capital Humano: criando vantagens competitivas através das pessoas*. Líderes da Gestão
- Dias, F. M. F. (2011). *A Importância das Misericórdias no Contexto do Século XXI – Horizontes de Mudança ou Emergência de um novo Paradigma? A Santa Casa da Misericórdia de Arganil - Modernidade e Desenvolvimento Local*. (Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal).
- Dutra, A., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Lima, M. V. A., & Lopes, A. L. M. (2008). Inovação no Processo de Avaliação do Desempenho Organizacional: O Uso da Dimensão Integrativa. *Revista de Administração e Inovação*, 5(2), 150-163.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Ensslin, L., Montibeller N. G., & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à Decisão: Metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis, SC: Insular.
- Ensslin, L., & Neto, G. M. (s/d). *Mapas cognitivos no apoio à decisão*. Artigo fruto de investigação de Gilberto Montibeller Neto, para a sua tese de doutoramento.

- Ensslin, S. R., Carvalho, F. N., Gallon, A. V., & Ensslin, L. (2008). Uma Metodologia Multicritério (MCDA) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 136-163.
- Esteves, R. F. P. (2011). *Implementação de um Modelo de Avaliação do desempenho por Objetivos numa Empresa de Tecnologias de Informação*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas da Informação, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Estivill, J., & Darmon, I. (1999). *Économie Sociale en Belgique, en France et en Italie: Essai Comparatif – Version Inachevée et Provisoire Diffusion Restreinte*. Barcelona: Gabinet D'Estudis Socials, Fondation MACIF, Commission Européenne DGV.
- Evers, A., & Laville, J. L. (2005). Defining the third sector in Europe. In *The Third Sector in Europe* (pp. 11-42). London: Edward Elgar.
- Fernandes, A. (2007). A Avaliação do desempenho por Objetivos. *Recursos Humanos Magazine*, 48, 26-34.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). A avaliação do desempenho. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: RH Editora.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e prática* (4ª. ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Goodwin, P., & Wright, G. (1998). *Decision Analysis for Management Judgment* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Gordo, R. (2010). *Sistema de Medição do Desempenho Enquanto Ferramenta de Gestão Estratégica*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal question and answer book: survival guide for managers*. Nova Iorque, NY: AMACOM.
- Henriques, R. V. (2011). *Controlo Interno em Entidades sem Fins Lucrativos-Caso prático de uma IPSS*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).
- Hespanha, P. (2000). *Entre o Estado e o Mercado – as Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking The Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, 53-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-Focused Thinking – A path to creative decisionmaking*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jannuzzi, P. M., Miranda, W. L., & Silva, D. S. G. (2009). Análise Multicritério e Tomada de Decisão em Políticas Públicas: Aspectos Metodológicos, Aplicativo Operacional e Aplicações. *Artigo Informática Publica*, 11(1), 69-88.
- Jardim, S. B. (2001). Mapas cognitivos: um caminho para construir estratégias. *Análise*, 12(2), 89-119.
- Lebas, M., & Eusk, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance, In Neely, Andy (Ed.) (2002), *Business Performance Measurement – Theory and Practice* (pp. 65-79). Cambridge, MA: Cambridge University.
- Loureiro, A. R. A. (2010). *Definição Caracterização e Implementação de um Modelo de Gestão do Desempenho*. (Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lucena, M. D. S. (1991). *Planeamento de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Machay, I. (2000). *35 Questionários de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Monitor.
- Marinoff, L. (2002). *Mais Platão, menos Prozac!* (2ª. ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Monteiro, A. (2004). *Associativismo e Novos Laços Sociais*. Coimbra: Quarteto.
- Morgan, T. (2002). *Decision Conferencing – Notes for Workshop Sponsors and Coordinators*. Otley, UK: Tim Morgan Associates.
- Neto, G. M. (1996). *Mapas Cognitivos: Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10, 363-382.

- Paiva, F. (2001). Teses e Dissertações Académicas sobre o Terceiro Setor. *Revista de Estudos Cooperativos*, 2, 105-178. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos* (1ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, L. D. (1984). A theory of requisite decision models. *Acta Psychologica*, 56, 29-48.
- Phillips, L. D. (2012). Decision Conferencing. *Enabling Effective Decisions*, 1, 1-4
- Phillips, L. D., & Bana e Costa, C. A. (2007). Transparent Prioritisation, budgeting and resource allocation with multi-criteria decision analysis and decision conferencing. *Annals of Operational Research*, 154, 51-68.
- Pidd, M. (2001). *Modelagem Empresarial. Ferramentas para a tomada de decisão*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Popper, K. R. (1991). *Sociedade Aberta, Universo Aberto* (2ª. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Porto, L. (1997). *Técnicas quantitativas para o gerenciamento de recursos hídricos*. Porto Alegre, RS: Editora da Universidade UFRGS.
- Quintão, C. (2011). O terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers* (2ª série, 2). Lisboa: Instituto de Sociologia.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª. ed.). Lisboa: Editorial Gradiva.
- Ramos, I. A. J. (1995). *Metodologia multicritério de apoio à decisão: Aplicação ao plano estratégico de uma cidade média: A experiência de Barcelos*. (Dissertação de Mestrado em Planeamento Regional e Urbano, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Vila Nova de Famalicão: Editor Centro Atlântico.
- Rocha, J. A. O., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação do Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: A emergência de Modelos Diferenciados*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do Desempenho das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.



- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da Gestão para o Século XXI*. Vila Nova Famalicão: Editor Centro Atlântico
- Roy, B. (1985). *Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision*. Paris: Economica.
- Roy, B., & Vanderpooten, D. (1996). The European School of MCDA: Emergence basic features and current words. *Journal of multi-criteria decision analysis*, 5, 22-38.
- Rosenhead, J., & Mingers, J. (2001). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict* (2nd ed.). London: John Wiley & Sons.
- Sá, I. G., & Lopes M. A. (2008). *História Breve das Misericórdias Portuguesas – 1498-2000*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santana, E. A. (2002). Contrato satisfatório multidimensional e a teoria do incentivo. *Revista Brasileira de Economia*, 56(4), 661-694.
- Santos, W. S. F. (2007). Avaliação do desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In *XXXI Encontro da ENPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schnorrenberger, D. (2005). *Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA): uma ilustração na área econômico-financeira*. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- SCM-MG. (1982). *Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Marinha Grande*. Marinha Grande: SCM-MG.
- Silva, M. A. (2003). *Elaboração de um modelo de análise e concessão de crédito para pessoas físicas em um banco*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy – Text & Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Souza, F. C. B. (1999). *Sistema de apoio à decisão em ambiente espacial aplicado em um estudo de caso de avaliação de áreas destinadas para deposição de resíduos sólidos na região metropolitana de Porto Alegre*. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).

- Spencer, Jr., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Thomaz, J. P. C. F. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de Pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de Paz*. (Tese de Doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466.
- UMP. (1983). *Estatutos da União das Misericórdias Portuguesas* (2ª versão). Lisboa: UMP.
- UMP. (2012). União das Misericórdias Portuguesas (sitio oficial). Disponível em: <http://www.ump.pt>. Consultado em: 12/12/2012.
- Wilson, G. (1998). *Resolução de Problemas e Tomada de Decisão*. Lisboa: Clássica Editora.
- Zanella, J. I. (1996). *As Problemáticas Técnicas no Apoio à Decisão em um Estudo de Caso de Sistemas de Telefonia Móvel Celular*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).

### **Legislação**

- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. Estatuto das IPSS. Diário da República n.º 46, Série I.