



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE LEIRIA**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
DESENVOLVIMENTO DO MODELO TRANSVERSAL DA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES
DE UMA IPSS**

Sandra Cristina Dias das Neves Teixeira

LEIRIA

2015



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO
DE LEIRIA**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:
DESENVOLVIMENTO DO MODELO TRANSVERSAL DA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES
DE UMA IPSS**

Sandra Cristina Dias das Neves Teixeira

Dissertação 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

2015

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.

Dedicatória

Dedico esta dissertação às minhas filhas que são o meu ponto de Luz e aos meus pais por serem uma força presente em todas as minhas vitórias.

AGRADECIMENTOS

Concluída mais uma importante etapa do meu percurso acadêmico, passo a agradecer a todos aqueles que diretamente me apoiaram nesta demanda e contribuíram para a realização deste trabalho.

Começo por agradecer aos meus pais por todo o apoio que me deram, por sempre acreditarem em mim e me terem ensinado a nunca desistir das minhas convicções.

Às minhas filhas, pela compreensão da minha ausência e por não me deixarem desistir.

Ao Professor Doutor João Fernandes Thomaz, pelo apoio e orientação que foi fulcral para que eu atingisse os meus objetivos, por todo o conhecimento partilhado e generosidade com que o fez.

Ao Professor Doutor Carlos Silva, como Diretor do ISLA-Leiria, pelo apoio e compreensão expressa sempre que surgiram constrangimentos.

Ao Sr. Fernando Vendeirinho, Presidente da Direção da AMITEI, por me ter aberto as portas da Instituição e ter tornado esta investigação possível.

Aos colaboradores da AMITEI, atores sociais deste estudo, pelo tempo que me disponibilizaram.

...a todos o meu profundo agradecimento, bem hajam.

Resumo

A mudança e as novas exigências de competitividade afetam a dinâmica das organizações e das instituições, em especial do Terceiro Setor, exercendo influência na estratégia e nos objetivos, sendo vital o desempenho e sucesso dos colaboradores.

Através de uma gestão estratégica dos recursos humanos é possível influenciar o desempenho dos colaboradores e envolvê-los na dinâmica organizacional.

Assim, este estudo teve como objetivo central desenvolver e implementar um modelo de avaliação do desempenho ajustado a estas instituições, participando no desenvolvimento e melhoria dos serviços por estas prestados. O estudo baseou-se no desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores, tendo como base metodologias sociotécnicas que permitem uma maior transparência e clareza nas avaliações efetuadas e proporcionar uma significativa melhoria do desempenho dos colaboradores, com o intuito de melhor servir os interesses da Instituição, alinhando os colaboradores aos objetivos estratégicos.

Palavras-chave: estratégia, avaliação do desempenho por competências, metodologia multicritério de apoio à decisão, conferências de decisão, consultoria de processos de grupo.

Abstract

The change and the new competitive requirements affect the dynamics of organizations and institutions, particularly in the Third Sector, influencing the strategy and objectives that is vital the employees' performance and their success.

The human resources strategic management can influence the employees' performance and involve them in the organizational dynamics.

The main objective of this study was to develop and implement a performance appraisal model adjusted to these institutions, contributing to the development and improvement of the provided services. The study focused on the development of a performance appraisal model of the employees, was based on socio-technical methodologies that allow a greater transparency and clarity of the appraisals conducted and to provide a significant improvement in the employees' performance, with the purpose of better serving the institution interests, aligning employees with strategic objectives.

Keywords: strategy, competency performance appraisal, multiple criteria decision aiding methodology, decision conferencing, group process consultation.

Índice

Índice	xiii
Índice de Figuras	xvii
Índice de Quadros.....	xviii
Índice de Equações	xviii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Relevância do Tema.....	4
1.2 Caso prático de aplicação numa organização social.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Metodologia da investigação.....	7
1.5 Pressupostos de um modelo de avaliação do desempenho	9
1.6 Estrutura da Dissertação	10
Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.....	13
2.1 Gestão.....	13
2.1.1 Gestão estratégica	14
2.1.2 Gestão de pessoas e gestão de recursos humanos	16
2.1.3 Gestão estratégica de recursos humanos	18
2.1.4 Gestão do desempenho	20
2.1.5 Avaliação do desempenho	21
2.1.5.1 Competências	24
2.1.5.2 Avaliação do desempenho por competências	26
2.1.5.3 Vantagens dos modelos de competências	27
2.1.5.4 Métodos e técnicas de avaliação do desempenho.....	29
2.1.5.5 Fontes de avaliação.....	30
2.1.5.6 Problemas no processo de avaliação	31
2.1.5.7 Fases do processo de avaliação.....	32
2.1.5.8 Entrevista de avaliação (<i>feedback</i>).....	33

2.1.5.9	Relação entre a avaliação do desempenho e a GRH	35
2.1.5.10	Avaliação do desempenho nas Organizações Sociais	37
2.1.6	Síntese do subcapítulo (Gestão, Desempenho, Avaliação)	39
2.2	Metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD)	40
2.2.1	Tomada de decisão e o processo de apoio à tomada de decisão	42
2.2.2	Fase 1 – Estruturação e definição do problema	44
2.2.2.1	Estruturação por pontos de vista	45
2.2.2.2	Árvores de pontos de vista	46
2.2.2.3	Definição de descritores	48
2.2.3	Fase 2 – Avaliação das ações potenciais	49
2.2.3.1	Funções e Escalas	50
2.2.3.2	Metodologia Macbeth	51
2.2.3.2.1	Obtenção de escalas (funções) de valor cardinal	52
2.2.3.2.2	Obtenção de constantes de escala	53
2.2.4	Fase 3 – Elaboração de recomendações	55
2.2.5	Síntese do subcapítulo (MMAD)	55
2.3	Conferências de Decisão (<i>Decision Conferencing</i>)	56
2.3.1	Atores do processo	58
2.3.2	Fases do processo	58
2.3.3	Benefícios do método “ conferências de decisão”	60
2.3.4	Limitações do processo	61
2.3.5	Síntese do subcapítulo (Conferências de Decisão)	61
2.4	Consultoria de processos de grupo e relações de ajuda	62
2.4.1	Princípios da Facilitação de Processos	64
2.4.2	Modelos de atuação ou intervenção	65
2.4.3	Inquirição ativa	67

2.4.4	Intervenções em processos de facilitação.....	69
2.4.5	Síntese do subcapítulo (Consultoria de Processos de Grupo).....	70
2.5	Síntese geral do capítulo.....	70
Capítulo 3 – Caso de Estudo e Metodologia utilizada.....		73
3.1	Metodologia adotada	73
3.2	Terceiro Setor.....	74
3.3	Breve caracterização das instituições particulares de solidariedade social	76
3.4	Caracterização da instituição em estudo	77
3.5	Caracterização e introdução ao caso prático	79
3.6	Síntese do capítulo	79
Capítulo 4 – Desenvolvimento do modelo transversal de avaliação do desempenho		81
4.1	Modelo de competências transversais.....	81
4.2	Fase de Estruturação (Modelo Transversal).....	82
4.2.1	Mapeamento cognitivo	82
4.2.2	Competências transversais.....	83
4.2.3	Escalas de resposta	86
4.3	Fase de Avaliação (Modelo Transversal).....	88
4.3.1	Técnica dos Determinantes	88
4.3.2	Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco (<i>Prospect Theory</i>).....	89
4.3.3	Funções de valor parcial	90
4.3.4	Declarações de Definição Direta “Muito importantes” ou “Determinantes”	91
4.3.5	Agregação, Coeficientes de Ponderação e sua interpretação.....	92
4.3.6	M-Macbeth – Determinação dos fatores de harmonização de escala	92
4.3.7	Fatores de integração dos modelos (transversal e funcional).....	95

4.3.8 Definição da escala de avaliação do desempenho funcional	96
4.3.9 Indicadores qualitativos de desempenho	97
4.4 Fase de Elaboração de Recomendações	98
Capítulo 5 – Conclusões	103

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Etapas do procedimento científico.	8
<i>Figura 2.</i> As quatro funções fundamentais da gestão.	14
<i>Figura 3.</i> As quatro funções da GRH.	17
<i>Figura 4.</i> Comparação entre Gestão por Objetivos e Gestão por Competências.	28
<i>Figura 5.</i> Funções inerentes à avaliação de desempenho.	36
<i>Figura 6.</i> Etapas do processo de apoio à tomada de decisão.	43
<i>Figura 7.</i> Fase de Estruturação (esquema).	45
<i>Figura 8.</i> Estrutura hierárquica de uma árvore de pontos de vista.	47
<i>Figura 9.</i> Fase de Avaliação (esquema).	49
<i>Figura 10.</i> Abordagem Macbeth (pesos, matriz de julgamentos e escala de valor).	53
<i>Figura 11.</i> Perfis das alternativas 1 (a) e 2 (b).	54
<i>Figura 12.</i> Metodologia de conferências de decisão.	57
<i>Figura 13.</i> Fases do processo interativo das conferências de decisão.	60
<i>Figura 14.</i> Modelos de atuação ou intervenção.	66
<i>Figura 15.</i> Tipos de inquirição ativa.	67
<i>Figura 16.</i> Tipos de inquirição ativa.	69
<i>Figura 17.</i> Técnica de mapeamento cognitivo (<i>post-its</i>).	83
<i>Figura 18.</i> Escala de escolha forçada de três níveis.	87
<i>Figura 19.</i> Função da atratividade – Aversão ao Risco.	89
<i>Figura 20.</i> Função de valor – Declarações Importantes.	90
<i>Figura 21.</i> Função de valor – Declarações Muito Importantes.	90
<i>Figura 22.</i> M-Macbeth. Determinação dos fatores de harmonização de escala para as competências transversais.	94
<i>Figura 23.</i> Fatores de harmonização de escala brutos e corrigidos para as competências transversais.	96
<i>Figura 24.</i> Cálculo dos pontos fixos da escala “excelente” e “mínimo aceitável” para as competências transversais.	96
<i>Figura 25.</i> Intervalos dos indicadores qualitativos de desempenho para a área transversal.	98
<i>Figura 26.</i> Modelo de Ficha de Avaliação Transversal do Desempenho Individual. ...	100

Índice de Quadros

Quadro 1. <i>Modelo Transversal – CT-1: definição e declarações de definição direta...</i>	85
Quadro 2. <i>CT-1 – Exemplo de DDD “muito importantes” e “importantes”.</i>	91
Quadro 3. <i>Níveis fictícios de referência (“mínimo aceitável” e “excelente”) na competência CT-1. Disponibilidade para o Serviço.</i>	93
Quadro 4. <i>Níveis fictícios de referência para as competências transversais.</i>	93

Índice de Equações

<i>Equação 1. Modelo de agregação aditiva simples.</i>	42
--	----

Capítulo 1 – Introdução

Por volta do ano de 1550 surgem as primeiras manufaturas e conseqüentemente os problemas na gestão do pessoal face à organização do trabalho, até ao final do século XVIII, o processo produtivo era dominado pelo sistema artesanal com as populações a viverem fundamentalmente do trabalho do campo (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, & Chevalier, 2009). Entre 1760 a 1860, dá-se em Inglaterra a revolução industrial é, nessa altura, que surgem os primeiros sinais das práticas de Gestão de Recursos Humanos (Sekiou et al., 2009).

Importa salientar que todo este movimento em torno da revolução industrial não contemplava preocupações com a força laboral, com o bem-estar dos trabalhadores e com a eficácia da gestão de pessoas. A finalidade era somente o lucro, a utilização de procedimentos pouco ortodoxos que permitiam a exploração dos trabalhadores por parte dos grandes empregadores (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques, & Gomes, 2010; Sekiou et al., 2009).

No período pós-revolução Industrial, os sistemas de apoio em situações de doença, perda de emprego e segurança social eram inexistentes, a gestão fabril limitava-se à função de controlo dos funcionários e ao pagamento dos salários. Os trabalhadores que tivessem um comportamento menos digno, sofriam cortes salariais ou eram abruptamente despedidos e conseqüentemente perdiam o direito a alojamento, que na data, era garantido pelo patronato (Sekiou et al., 2009).

Ao longo do séc. XIX surge a nova fase da GRH com a designação de “*Welfare Officers*”, funcionários que tinham como objetivo melhorar as condições de vida e de trabalho das pessoas, para que as suas funções fossem exercidas de forma digna, esta função foi “criada para satisfazer as preocupações humanistas de alguns empregadores adeptos da reforma social” e era quase em exclusivo desenvolvida por mulheres (Cunha et al., 2010).

Como resposta a preocupações humanistas, foram introduzidas no mercado políticas laborais: o subsídio de desemprego e os subsídios de doença. É nesta altura, em 1880, com Taylor, “o maníaco do cronómetro”, que surge a gestão científica do trabalho, que se traduz no aumento da eficiência das tarefas dos trabalhadores e se organiza

cientificamente o trabalho, melhorando a formação dos trabalhadores e especializando-os em tarefas (Sekiou et al., 2009). A filosofia Taylorista profissionalizou a gestão, começando a serem exigidas determinadas competências e conhecimentos na gestão dos trabalhadores (Cunha et al., 2010).

De acordo com Sekiou e colaboradores (2009), no início do séc. XX, com o Taylorismo e a sindicalização, dá-se uma evolução na denominação da estrutura dos secretários sociais para “Serviço de Pessoal”. Estes tratam dos direitos dos trabalhadores, na resolução dos problemas da avaliação, da aquisição dos recursos humanos, da adaptação destes às mudanças dos progressos tecnológicos, da remuneração e comunicação; passando a existir uma melhoria progressiva da satisfação das necessidades dos colaboradores e do ambiente de trabalho. Taylor mostra-se um precursor na avaliação por funções (Cunha et al, 2010; Sekiou et al., 2009). É neste contexto de evolução da filosofia Taylorista que, segundo Sekiou e colaboradores (2009), se dá a 1ª Guerra Mundial e é aqui que se “encontram as primeiras práticas de avaliação no domínio da seleção dos recursos humanos” (p. 20), americanos, britânicos e alemães elaboraram um Centro de avaliações para selecionar os seus militares, como uma estratégia de guerra.

Todavia, na década de 1930, a Europa sofre profundas alterações, o pós I Guerra Mundial trouxe um desenvolvimento marcante a nível socioeconómico, é durante este período que a administração de pessoal, propriamente dita, surgiu. Durante esta época o recrutamento e seleção do pessoal começava a ser já uma prática comum, aliás, a década de 30 “marca um desenvolvimento da situação sociolaboral na Europa” (Peretti, 1997, p. 32), é o início sistematizado e regulado por documentos legais de pessoal, passando a haver uma legislação trabalhista (Araújo, 2006). Conclui-se assim, o aparecimento de uma forte preocupação com as relações humanas no trabalho.

Contudo, Peretti (1997) refere que só com os estudos de Elton Mayo que provavam que as condições laborais influenciavam a produtividade dos trabalhadores, é que surge um novo tipo de gestão baseada nas condições de trabalho, fundamentada pela escola das relações humanas. Seguindo o mesmo raciocínio Camara, Guerra e Rodrigues (2010) defendem que o “sucesso empresarial está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência da gestão dos recursos humanos” (p. 73). É, portanto, na sequência das investigações de Mayo e Taylor que se dá um crescimento da carência dos serviços de pessoal e esta assume um papel formal nas organizações (Sekiou et al., 2009).

Entre 1950 e 1960 os Serviços de Recursos Humanos passam a ter em atenção as motivações, necessidades e satisfação dos funcionários, bem como a sua participação,

comunicação e saúde psicológica, conceitos e ideologias de gestão de Peter Drucker, que persistem até aos dias de hoje (Sekiou et al., 2009). Na mesma ótica, Sekiou e colaboradores (2009) acrescentam que os protagonistas sociais, sua cultura e motivação assumem o foco das atenções na década de 1980, tornando-se a gestão dos RH vital nas organizações. Peretti (1997) acrescenta que a qualidade na gestão dos recursos humanos será nos próximos tempos, um ‘fator-chave do sucesso’ das organizações. Apesar de alguma resistência, devido à prática académica e como símbolo de mudança da evolução e pensamento, a gestão de pessoal passou a denominar-se de gestão de recursos humanos (Cunha et al., 2010).

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) apresenta-se sob dois modelos teóricos que apesar de divergirem, não deixam de estar relacionados: (i) o modelo de Harvard e o de (ii) Michigan.

Cunha e colaboradores (2010) referem que o modelo de Harvard tem uma abordagem mais humanista dos indivíduos, *soft*, onde o controlo é realizado através do empenhamento, a gestão é orientada de forma a motivar as pessoas, onde a gestão de recursos humanos é uma responsabilidade de todos e a avaliação do desempenho enfatiza o trabalho de equipa e o envolvimento.

Segundo Truss (1999), o modelo de Michigan entende os indivíduos como recursos, *hard*, valorizando mais a perspetiva quantitativa da gestão, ou seja, coloca o capital humano ao serviço da estratégia do negócio, fazendo uma gestão estratégica de recursos humanos. A mesma abordagem é assegurada por Cunha e colaboradores (2010) que entendem que no modelo *hard* “as pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva” (pp. 73-74), devendo portanto ser geridas racionalmente, onde o comportamento humano é controlado por sanções e pressões e a avaliação de desempenho valoriza a competência individual.

A gestão dos recursos humanos faz o apuramento básico dos dados para a gestão, trata dos problemas do quotidiano dos trabalhadores, age de acordo com os interesses da organização, tomando decisões estratégicas nas políticas humanas e sociais (Sekiou et al., 2009). Entra-se assim, num período de redefinição das competências dos responsáveis da GRH, altura em que se passa a valorizar “o planeamento estratégico, a qualidade de vida no trabalho, parceria, flexibilidade, cultura da empresa, etc.” (Sekiou, 2009, p. 23). Neste âmbito, de acordo com Bilhim (2002), a função de GRH torna-se especializada em técnicas de administração de pessoal, desde a seleção, recrutamento, processamento de salários e em processos de aposentação.

No contexto atual, o objetivo que prevalece na gestão de recursos humanos é o de conseguir alinhar as pessoas “com as políticas e objetivos da organização”, este processo apresenta quatro passos: (i) estabelecer uma visão e missão estratégica; (ii) definir os objetivos; (iii) moldar a estratégia para atingir os objetivos; (iv) implementar e executar a estratégia e; (v) monitorizar, avaliar e tomar medidas corretivas (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

1.1 Relevância do Tema

Depois desta breve análise ao surgimento da componente científica do trabalho com Taylor e de se entrar na gestão estratégica de recursos humanos versus monitorização e avaliação, veja-se agora a relevância e a pertinência deste tema no terceiro setor.

Dado o ritmo de crescimento que tem vindo a constatar-se, segundo Carvalho (2005), o terceiro setor representa cada vez mais uma posição considerável “na criação de emprego e na distribuição de rendimento” (p. 9). Contudo, constata-se que mais de 20% destas organizações “ainda não avalia formalmente os seus desempenhos organizacionais” (p. 88) e a grande maioria não avaliam formalmente os desempenhos dos seus colaboradores.

Pontes (2005) refere que “a avaliação [do] desempenho é, sem dúvida, a função primordial dos líderes das organizações” (p. 26), trata-se de um processo que consiste na definição dos resultados esperados, tendo como pano de fundo a estratégia de uma organização, o acompanhamento diário do progresso, a procura de soluções para os problemas. A avaliação do desempenho consiste numa estratégia da organização, cuja ideia central se prende na premissa de que a prestação de cada autor é apenas uma parte entre muitas que compõe uma organização (Lopes, 2012).

Cruzando o que nos referem os autores anteriormente citados, conclui-se, que as instituições sociais beneficiam com a avaliação do desempenho aos seus colaboradores, uma vez que representa uma função primordial no âmbito da gestão de recursos humanos, e é através do resultado dessa avaliação dos colaboradores que se poderá estruturar um plano estratégico da organização e um plano de formação (Rocha, & Dantas, 2007). Ao falar-se em avaliação do desempenho está-se a falar de um “exercício de observação e julgamento, um processo de *feedback* dos desempenhos individuais” (Gomes, Cunha, Cunha, Cardoso & Marques, 2008, p. 518) que, segundo Siqueira (2002), permite analisar a desfasagem entre o comportamento ideal e o comportamento real. Rocha e Dantas

(2007) acrescentam inúmeros benefícios da avaliação do desempenho: reforça a hierarquia formal, auxilia a descrição de formal das funções, no recrutamento, seleção e promoção dos colaboradores, na uniformidade de critérios no aumento de salários, na conceção e planeamento da formação e no nível elevado da formação, estimula a motivação dos colaboradores e em soluções inovadoras para a estabilidade organizacional, desincentiva o favoritismo e melhora as relações entre trabalhadores.

A implementação de um Modelo de Avaliação do Desempenho específico e adequado a uma IPSS de forma a apoiar e beneficiar os responsáveis do terceiro setor, perante todos os benefícios acima descritos, além de possibilitar a concretização da teoria científica e académica investigada, vai também fomentar uma melhoria dos serviços prestados aos utentes, sendo este o que mais beneficiará, uma vez que são um público muitas vezes demasiado vulnerável para reivindicar, os colaboradores serão formados para prestarem um serviço eficiente e eficaz (Carvalho, 2005).

De acordo com Caetano (2008) a Instituição beneficia com os objetivos da implementação do modelo de avaliação do desempenho na Instituição, a saber: (i) alinha as competências dos colaboradores com a estratégia da organização; (ii) aconselha e dá *feedback* aos colaboradores sobre a prestação dos mesmos na organização (iii) aumenta a produtividade e motivação e (iv) melhora o desempenho.

Conclui-se portanto que a avaliação contínua é essencial para corrigir os erros, alterar o rumo e se necessário tomar novas medidas apropriadas às variações que ocorrerão na organização (Carvalho, 2005).

1.2 Caso prático de aplicação numa organização social

Na presente investigação, recorreu-se à aplicação de um caso real, devido ao facto do campo de investigação num estudo caso ser mais consentâneo, ou seja, mais ajustado, aberto e menos manipulável, o que permite um conhecimento mais real e uma maior compreensão de uma organização, segundo Lessard-Hébert (2008), o investigador aborda o seu campo de ação a partir de dentro, munindo-se de um leque mais diversificado de informação para análise, sendo que num caso prático, o investigador consegue reunir um maior número de informações, o mais pormenorizadamente possível, conseguindo desta forma, abranger a realidade na sua totalidade.

O Terceiro Setor (conforme a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), encontra-se entre o setor privado e o Estado, diz respeito ao espaço económico-social, onde se incluem

Cooperativas, Misericórdias, Associações mutualistas, Fundações, entre outras, cujo é dominado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (Pires, 2012).

Deste modo, o caso de aplicação prática desenvolve-se numa IPSS e a justificação para a sua implementação prende-se com 3 fatores: (i) a inexistência total de uma avaliação do desempenho formal dos colaboradores, específica e ajustada à instituição; (ii) a importância e a influência que este setor tem vindo a ganhar na economia portuguesa e (iii) a elevada dificuldade da implementação da avaliação do desempenho devido à ausência de motivação para o lucro e para os números destas Instituições (Carvalho, 2005).

Veja-se o seu crescimento e importância deste setor no mercado de acordo com dados estatísticos: segundo Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005) num estudo desenvolvido em parceria entre a Universidade de John Hopkins e a Universidade Católica do Porto, o terceiro setor representa 4,2% do PIB, emprega em 4,2% da população ativa e 0,5% do PIB corresponde a voluntariado. Nogueira, Rego, Oliveira, Tavares, Ferreira, Mendes e Souto (2013) vai mais longe e acrescenta que já em 2013 a economia social portuguesa tinha 2,8% do valor acrescentado bruto nacional total, contava com 55 mil organizações, representando portanto 5,5% do trabalho remunerado, além do mais que neste setor somente 23,4% da Economia Social são subsidiados pelo Estado, concluindo-se que a dependência do setor ao Estado não é a que passa para a generalidade da população, que o tomam como seu dependente.

Para garantir a sua autonomia e sustentabilidade, Pires (2012) refere que as Instituições são coagidas a incrementar modelos de gestão que lhes possibilitem diminuir a sua dependência dos financiamentos públicos, e havendo uma boa gestão, ou seja, um uso eficiente dos recursos humanos, é possível aliar a responsabilidade social com os resultados da organização. Além de que, há bastante coerência por parte dos clientes em perdoarem com facilidade a “falta de qualidade e ignorar a ineficiência” (p. 102), por estas muitas vezes serem subsidiadas e os seus serviços frequentemente gratuitos, e quem trabalha voluntariamente sente que não tem essa obrigação.

Nestas instituições em Portugal apesar do planeamento estratégico ser abordado, questionado e analisado, este não se concretiza, pelo que este deve ser traçado para alcançar os objetivos da organização, desenvolver competências, oportunidades de mercado e recursos que devem ser medidos através de indicadores quantitativos (Carvalho, 2005).

Segundo Carvalho (2005) há 3 situações a serem ultrapassadas no Terceiro Setor, relativamente ao planeamento estratégico: (i) a não formulação de estratégias; (ii) a existência de dificuldades no processo de planeamento e (iii) não ser dada a devida importância ao ambiente externo das organizações. As situações anteriormente descritas revelam que não é feita abordagem eficiente na sua gestão.

Relativamente á avaliação do desempenho dos colaboradores nas organizações do Terceiro Setor, esta é na sua maioria é feita de forma informal e inadaptada, chegando inclusivamente a ser considerada despropositada, devido a muito do trabalho elaborado ser voluntário (Carvalho, 2005).

1.3 Objetivos

A presente dissertação tem como objetivo geral: criar e desenvolver um modelo transversal de avaliação do desempenho adequado a uma IPSS, através da aplicação de uma abordagem social, técnica e tecnológica no apoio multicritério à tomada de decisão para a mais-valia da gestão e da avaliação do desempenho na Instituição.

São, assim, objetivos específicos: (i) analisar e caracterizar o contexto institucional onde decorre a ação; (ii) determinar as competências transversais a incluir no modelo; (iii) definir os fatores de avaliação ou competências, através de metodologias de conferências de decisão e consultoria de processos de grupo; (iv) determinar as escalas de resposta a utilizar e sua quantificação; (v) determinar os fatores de harmonização de escala (“pesos”) das competências; e (vi) identificar e definir os indicadores quantitativos e qualitativos de avaliação transversal do desempenho.

1.4 Metodologia da investigação

De acordo com Cunha e colaboradores (2010) a seleção da procedência da informação é relevante e mais ainda no tema da avaliação do desempenho que tem sido nas últimas décadas bastante debatido e divulgada informação relevante de diversas investigações (Caetano, 2008).

Assim, a metodologia de investigação utilizada, baseada em Quivy e Campenhoudt (2008), serve os pressupostos dos objetivos, geral e específicos, fundamentada por uma diversa e elevada seleção de bibliográfica, visando a rotura de preconceitos, de falsas

evidências e com o senso comum, através de livros, artigos e revistas científicos, dissertações, teses e endereços na internet.

Esta investigação segue uma construção teórica, na qual são descritas as operações e, se possível, o cálculo das consequências prováveis no desfecho do estudo, a verificação que só adquire peso científico, quando há hipótese dos factos serem verificados, sendo assim a base que fundamenta experiência elaborada (Quivy, & Campenhoudt, 2008).

Não somenos importante foi também utilizada a metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD) que sustenta cientificamente a configuração de um modelo de avaliação do desempenho, permitindo responder a: (i) quais os fatores de avaliação efetivamente relevantes; (ii) como medi-los; (iii) como agregá-los; (iv) qual a interpretação dos resultados; e (v) em que *medida* contribuem para a gestão de recursos humanos da IPSS.

A metodologia de Quivy e Campenhoudt (2008) assenta em 7 passos (pergunta de partida, exploração, problemática, construção do modelo de análise, observação, análise das informações e conclusões) e em 3 fases (ruptura, construção e verificação), conforme mostrado na Figura 1.

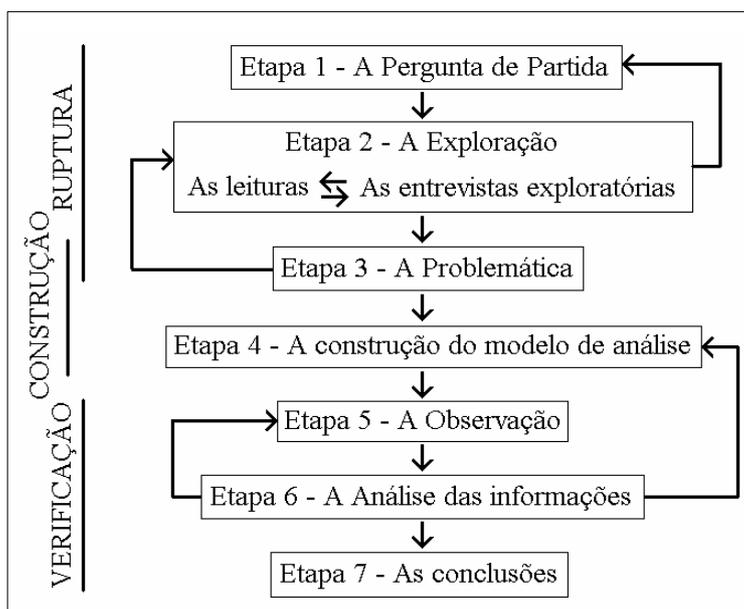


Figura 1. Etapas do procedimento científico.
Fonte: Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27).

Sendo a presente dissertação um caso prático de aplicação que envolve a elaboração e desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho com base na metodologia descrita, primeiramente apurou-se como o desempenho coletivo e individual era formalmente avaliado e, posteriormente definiu-se a forma de atuação.

É com base na exequibilidade, em critérios de evidência e pertinência, e perante este contexto que foi definida a pergunta central de investigação: *Qual o modelo transversal de avaliação do desempenho que melhor pode apoiar a gestão de pessoas numa IPSS?*

É na procura da resposta à questão em referência que todo o processo de investigação se desenvolve, assim, efetuou-se uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica e, em simultâneo, realizaram-se as várias sessões de facilitação junto dos atores sociais, avaliadores e avaliados do processo, onde foram discutidas as problemáticas e os objetivos estratégicos da organização, bem como o seu alinhamento à Instituição, através do processo sociotécnico de conferências de decisão e de consultoria de processos de grupo.

Após a fase de exploração, partiu-se para a problemática, pesquisando e definindo o modo como os recursos humanos eram geridos, e se existia avaliação do desempenho dos colaboradores e de que modo se realizava. Perante uma inexistência total de avaliação do desempenho, procurou-se identificar um modelo ajustado aquela Instituição, fiel nas suas avaliações que alinhasse os colaboradores, para que estes representassem uma mais-valia para a organização, onde sejam relevadas as competências transversais no seu desempenho.

Segundo Bohlander, Snell, & Sherman (2003, pp. 214-215), “a avaliação do desempenho é uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade”, além de beneficiar, o avaliado e a organização, com a avaliação do desempenho, uma vez que serve vários objetivos: (i) permitir identificar a formação adequada; (ii) recomendar salários; (iii) criar oportunidade para a análise e o debate do desempenho e padrões; e (iv) possibilitar ao avaliador descobrir os pontos fracos e fortes dos seus colaboradores.

1.5 Pressupostos de um modelo de avaliação do desempenho

Um modelo de avaliação do desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (1988), não tem que necessariamente alterar o comportamento do funcionário, é antes uma ferramenta que permite o levantamento de situações que estejam num dado momento a dificultar, ou a impedir o adequado aproveitamento dos recursos humanos. Segundo Robbins (2008), avaliação do desempenho é vital para o desenvolvimento do colaborador enquanto um recurso humano nas organizações, através de um conjunto de informações, nas

quais são identificadas as suas lacunas de formação e de desenvolvimento, eliminando competências inadequadas á função, desenvolvendo ações que possibilitam um melhoramento e evolução no desempenho e comportamento do colaborador.

É com o intuito de concretizar os objetivos organizacionais que as organizações recorrem estrategicamente á implementação de um modelo de avaliação do desempenho, uma vez que o desempenho dos colaboradores, nomeadamente, de cada um deles, contribui decisiivamente para a realização desses mesmos objetivos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Por último, é pressuposto ter conhecimento que um modelo de avaliação do desempenho dá a conhecer o contexto organizacional na íntegra, por ser uma ferramenta capaz de descrever com a maior exatidão possível os comportamentos dos colaboradores em contexto laboral. Logo, os resultados da avaliação efetuada promove uma aprendizagem sustentável, enquanto na sua inexistência os erros mantêm-se, aumenta a ineficácia e a frustração do colaborador e são implementadas medidas sem o retorno desejado (Miguel, Fleury, Mello, Nakano, Turrioni, Ho, Morabito, Martins, & Pureza, 2010).

1.6 Estrutura da Dissertação

De seguida, expõe-se a estrutura da dissertação composta por cinco capítulos.

O 1º capítulo apresenta o enquadramento histórico do tema, o contexto de aplicação e a sua relevância, objetivos do estudo, a metodologia utilizada e os pressupostos que prendem a avaliação do desempenho.

O 2º capítulo refere-se à fundamentação teórica do tema, onde se procede a uma vasta revisão bibliográfica, onde expõe o dialogo entre diversos autores do tema e suas teorias, onde as variantes do tema são dissecadas pormenorizadamente como a gestão, gestão de pessoas, avaliação de pessoas, competências, para que haja um profundo e intenso conhecimento do tema central abordado.

O 3º capítulo trata do caso prático, onde se caracteriza o Terceiro Setor, as OSFL, as IPSS e se apresenta a Instituição em análise, uma breve apresentação da AMITEI em Leiria, sua história, organização e seus recursos humanos.

No 4º capítulo é apresentada a abordagem prática do estudo, onde são caracterizadas as fases do modelo e sua construção, as competências transversais requeridas e a análise dos procedimentos efetuados sociologicamente.

Por último, no 5º capítulo, apresentam-se as principais conclusões extraídas do estudo em referência, é respondida a questão central de investigação, enunciam-se as limitações do estudo e eventuais recomendações para futuras abordagens ao tema.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

*“Os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas”
Gary Cokins*

Dá-se início à fundamentação teórica do tema, o capítulo expõe os principais conceitos teóricos que fundamentam o desenvolvimento do estudo, através de análises, reflexões, interpretações e discussão entre autores e suas conclusões em relação à gestão, gestão de pessoas, gestão do desempenho, avaliação do desempenho, metodologia multicritério de apoio à decisão, conferências de decisão e consultoria de processos de grupo.

2.1 Gestão

A gestão surge da necessidade de intervir e perceber o ambiente organizacional que diz respeito às pessoas, sendo uma palavra utilizada vulgarmente e num sentido lato. Atualmente está-se na era das sociedades dominadas por organizações, ou seja, estruturas nas quais um grupo de indivíduos trabalha para atingir objetivos comuns (Anthony, & Govindarajan, 2008).

Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) referem que a gestão não é mais do que a “capacidade de fazer com que as organizações funcionem” (p. 56). Organizações, essas que são movidas por pessoas que desenvolvem em conjunto uma atividade para atingir objetivos predefinidos (Teixeira, 2013).

Assim sendo, gerir não é mais do que analisar os objetivos pretendidos e desencadear uma “ação empresarial” para os atingir, que consiste em quatro funções transversais ligadas entre si: planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2013):

- Planeamento: processo onde se predefine, se traça o que se pretende realizar e o modo de o fazer;
- Organização: relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos;
- Direção: processo de determinar ou afetar e influenciar o comportamento dos outros, através da motivação, liderança e comunicação;
- Controlo: processo de comparação do desempenho atual da organização com objetivos / metas previamente definidos, apontando as eventuais ações corretivas.

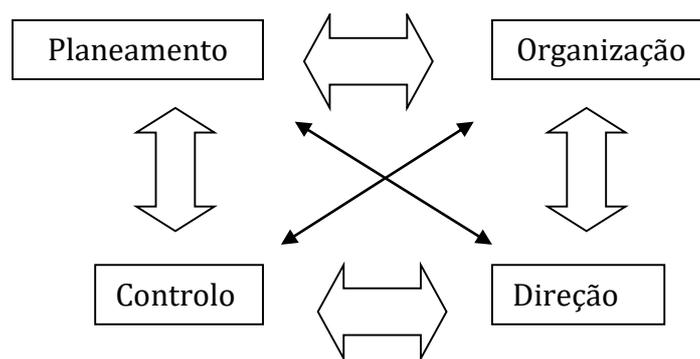


Figura 2. As quatro funções fundamentais da gestão.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 9).

Tavares (2011) conclui que as funções da gestão têm como objetivo criar a força laboral produtiva de que a organização necessita. Os gestores são os responsáveis numa organização pelos resultados com o trabalho dos outros, “planeando, organizando, dirigindo e controlando” (Teixeira, 2013, p. 9).

Segundo Teixeira (2013, p. 11) “a atuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia”. Uma vez que “eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs*”, ou seja, “quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de fatores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável”. E eficácia “é a medida em que *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos, isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Ainda de acordo com o mesmo autor devido ao mundo estar em constante mudança e as alterações serem cada vez maiores, mais profundas e aceleradas, assiste-se à passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação, onde o saber é poder. É neste contexto que se segue o ponto seguinte.

2.1.1 Gestão estratégica

Segundo Teixeira (2013) a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, isto é, um profundo envolvimento de todos os recursos disponíveis na determinação dos objetivos organizacionais e da política instituída. A estratégia não é mais do que planear antecipadamente “o que deve ser feito e como deve

ser feito” (p. 71). Estratégia é a ação ou ações usadas pelos executivos para atingir os objetivos organizacionais e, deste modo, para efetuar uma gestão estratégica há que identificar quantas estratégias são possíveis ser utilizadas pelos executivos e qual a escolhida para obter um desempenho superior e uma vantagem competitiva (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

Bilhim (2006) refere que a gestão estratégica surge como um processo de implementação de planos que conduzem a organização e implica três situações: (i) definir um planeamento estratégico; (ii) tomar decisões operacionais; e (iii) ter conhecimento do funcionamento interno da organização. Serra e colaboradores (2010) referem ainda que agir estrategicamente implica capacidade de otimizar os recursos e atividades da organização e elaborar um modelo competitivo que supere os demais, capaz de encontrar a vantagem competitiva.

De acordo com Bilhim (2006, p. 48) a gestão estratégica envolve: (i) Identificação da missão; (ii) Identificação dos objetivos que concretizam a missão; (iii) Análise da envolvente geral e específica, que identifique as ameaças e as oportunidades; (iv) Diagnóstico interno que evidencie os pontos fortes e pontos fracos; (v) Escolha estratégica que permita atingir as metas e os objetivos.

Em relação a um planeamento estratégico, Teixeira (2013, p. 72) refere que implica: definição da missão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno (maximizando os pontos fortes e oportunidades e minimizando os pontos fracos e ameaças) e ir ao encontro dos objetivos para delinear a estratégia, ou seja, na base da estratégia está um excelente sentido de como fortalecer a empresa, criando vantagem competitiva no mercado, e isso implica excelente compreensão do mercado em que opera, objetivos coerentes e uma avaliação adequada das suas capacidades internas (Serra et al., 2010).

Assim, segundo Cunha e colaboradores (2010), estratégia pode ser definida como a explicitação dos objetivos a longo prazo e da afetação dos recursos necessários para sua realização, isto é, um elo intermediário entre a empresa e a sua envolvente, de forma que a definição da estratégia organizacional vai interferir diretamente com a estratégia de recursos humanos.

As organizações tentam compreender a importância das pessoas nas empresas e sua interdependência que sendo sistémica tem repercussões globais na empresa qualquer que seja a decisão tomada (Teixeira, 2011).

2.1.2 Gestão de pessoas e gestão de recursos humanos

Gestão de pessoas diz respeito às políticas e práticas que interferem no comportamento. No fundo, está relacionado “com as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade” (Cunha et al., 2010, p. 59).

Segundo Cunha e colaboradores (2010, p. 58) “a gestão das pessoas surge por necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos”.

Para Araújo (2006) um gestor de pessoas sabe a importância da comunicação numa organização e havendo ruído o quanto ela pode se revelar nefasta nos resultados da empresa. Assim a gestão de pessoas surge pela necessidade de uma gestão de excelência em que o gestor de pessoas veste uma nova roupagem e vê-se envolvido em todos os setores empresariais, vendo ampliado o seu campo de ação.

Por essa razão o gestor de pessoas tem necessidade de cumprir um triângulo organizacional: (i) aumentar a capacidade produtiva (ii) capacidade criativa e (iii) manter limites sustentáveis dos custos. Sendo as pessoas um fator chave para o sucesso das organizações, a gestão de pessoas terá um forte impacto no seu desempenho organizacional, sendo definida como um conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (pp. 58-59) de forma a cumprir os objetivos organizacionais (Cunha et al., 2010).

A evolução de Gestão de Pessoas para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem como características: uma natureza estratégica e proativa com a função de alinhar os colaboradores com os objetivos da empresa; uma visão holística da organização e uma perspectiva integrada na gestão das pessoas; a consideração da individualidade dos funcionários; melhoria da interação com os administradores por a GRH se assumir como uma atividade de gestão; convergência dos objetivos individuais e organizacionais com benefícios mútuos (Cunha et al., 2010).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), por outro lado, surge no âmbito de uma abordagem mais sistêmica da organização. Atualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, devido à diferenciação em relação aos demais

recursos organizacionais, mesmo em relação ao financeiro, dados o seu potencial e capacidade de inovar e criar (Bilhim, 2002).

Para Bilhim (2002):

a gestão de recursos humanos diz respeito a todas as ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve por isso, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. (p. 68)

Bilhim (2006) apresenta 4 funções desempenhadas pelo gestor de recursos humanos transversal a todas as organizações: (i) seleção (identificação das pessoas que melhor estão preparadas para realizar a tarefa); (ii) avaliação do desempenho (motiva as pessoas e permite a distribuição equitativa das recompensas); (iii) compensação (depende da avaliação, esperando influenciar o desempenho); (iv) desenvolvimento (colmata as necessidades detetadas na avaliação do desempenho, sendo um recurso potenciador e de preparação para novos desafios).

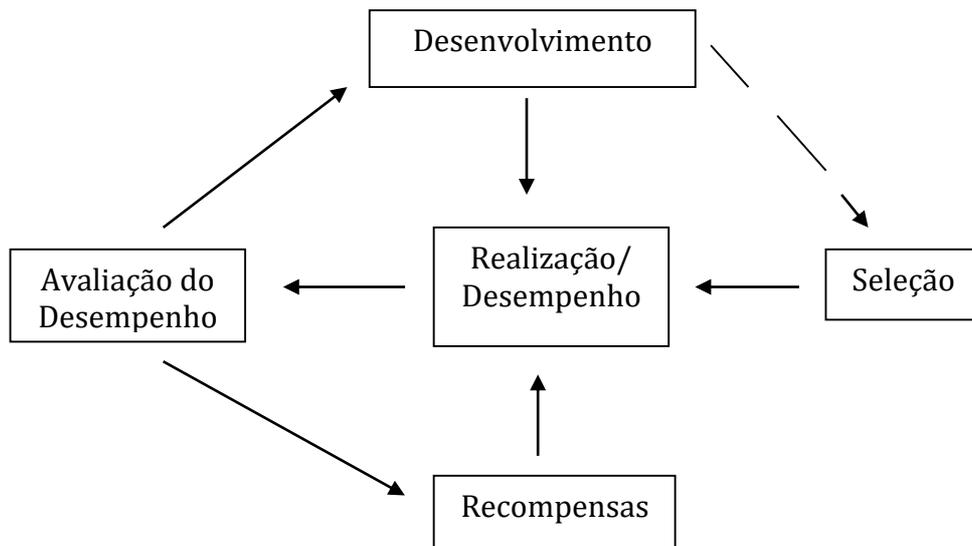


Figura 3. As quatro funções da GRH.
Adaptado Bilhim (2006, p. 31).

Segundo Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis e Chevalier (2009) os serviços de recursos humanos têm como principais objetivos: (i) Atrair o número de colaboradores suficientes de colaboradores dotados de competências e conhecimento; (ii) Elaborar programas de promoção interna e apoio na gestão de carreira; (iii) prestar formação aos colaboradores; (iv) motivar e satisfazer os colaboradores através da

avaliação do desempenho, com recompensas e apoio social; (v) ser eficiente na convergência dos objetivos organizacionais e dos trabalhadores nas mais diversas formas, tal como obtenção de um nível elevado de desempenho, no controlo dos custos salariais, na qualidade de vida proporcionada aos colaboradores, entre outros.

Os recursos humanos são pessoas que interagem, tendo consciência da sua existência e assumem-se como um grupo, sendo que em paralelo com as relações formais se desenvolvem as relações informais que desempenham um papel de catalisador, aumentando o bom desempenho e a satisfação no trabalho. Para atingir esses objetivos, os gestores de recursos humanos têm como principais funções: (i) O planeamento de efetivos; (ii) A análise de funções; (iii) A avaliação de funções; (iv) Remuneração; (v) Recrutamento; (vi) Seleção; (vii) Formação e gestão de carreiras; (viii) Avaliação do desempenho (Sekoiu et al., 2009).

A GRH passou a ter um papel ativo e formal a nível empresarial devido às pessoas serem consideradas a vantagem competitiva das organizações (Bilhim, 2002). Conclui-se que a gestão de recursos humanos está intimamente ligada com o desempenho e que tem um papel preponderante na definição do processo de gestão do desempenho, nas atitudes exigidas e no aperfeiçoamento de aptidões, bem como na comunicação e avaliação dos resultados (Moura, 2000).

As pessoas devem ser, portanto, a fonte de vantagem competitiva das organizações, onde despejam os seus conhecimentos e saberes, revelando serem únicas, raras mais-valias e de difícil imitação na concorrência; só desta forma é que se distingue a gestão de recursos humanos da gestão de pessoal (Bilhim, 2002).

Passa-se agora a analisar no que consiste uma gestão estratégica de recurso humanos dentro das organizações.

2.1.3 Gestão estratégica de recursos humanos

Para que o gestor de recursos humanos possa desempenhar na perfeição as suas funções deve realizar um diagnóstico da realidade patente na sua organização, baseando-se nas estratégias da empresa e alinhando as “políticas dos recursos humanos com a estratégia do negócio” (Peretti, 1997, p. 65). Assim, de acordo com Bilhim (2002), as pessoas passaram a ser encaradas não só como um custo mas também como um ativo estratégico, onde são envolvidas num conjunto de políticas e práticas que garantam que os colaboradores contribuam para o sucesso dos objetivos das organizações. A gestão

estratégica de recursos humanos pressupõe portanto “uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que envolve” (p. 69) e envolve 4 elementos: a seleção, avaliação do desempenho, sistema de recompensas e desenvolvimento na oferta de formações, para que o trabalhador evolua o seu desempenho (Bilhim, 2006).

O gestor de recursos humanos assume-se assim como um parceiro estratégico das organizações em que está envolvido (Cunha et al., 2010). Sherman, Snell e Bolhander (2003) vão mais longe, afirmando que as empresas dependendo das pessoas podem atingir vantagem competitiva sustentável no mercado, dependendo do valor dos seus recursos, da diferenciação dos mesmos, criatividade e excecionalidade.

Reforçando essa ideia, Cunha e colaboradores (2010) defendem que é na articulação entre as motivações e atuações das pessoas, quer individualmente quer coletivamente, e as linhas de desenvolvimento do negócio que se centra a gestão estratégica, assim a análise dos recursos humanos permitirá diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as suas oportunidades e ameaças. E é o resultado desta análise que vai possibilitar o alinhamento entre a estratégia da gestão das pessoas e a estratégia de negócio, isto é, “a gestão de recursos humanos pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que as suas decisões irão influenciar e acrescentar valor é estratégia da empresa” (p. 116). Neste sentido, a forma como a organização desenvolve sistemas organizacionais talentosos e capazes de potenciar as competências individuais, é mais importante que o talento individual. “A gestão do talento passa pela otimização da GRH com base na segmentação” (p. 133), tornando-se numa ferramenta inimitável de vantagem competitiva.

A gestão estratégica dos recursos humanos quando integrada na organização, exerce um papel de relevo uma vez que possibilita diagnosticar os problemas e encontrar as soluções. Devido à globalização e feroz competitividade as empresas solicitam aos profissionais de recursos humanos que otimizem as qualificações, a criatividade, os talentos de cada colaborador, caso contrário ficam à margem do mercado, levando-os ao fracasso (Ivancevich, 2008).

Passa-se agora a tratar da gestão do desempenho dos colaboradores, uma vez que o seu sucesso é vital para as organizações, tal como foi referido.

2.1.4 Gestão do desempenho

A gestão do desempenho tem impactos importantes na vida dos colaboradores, pois fornece *feedback* aos trabalhadores, sendo um instrumento de desenvolvimento pessoal e de carreiras que permite ainda identificar problemas organizacionais, possibilitando encontrar a solução no planeamento dos recursos humanos. Uma vez que, a gestão do desempenho diagnostica o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro, através de ações de formação, na adoção de processos de desenvolvimento de competências e aumento da motivação (Cunha et al., 2010).

De acordo com Cunha e colaboradores (2010) o sistema de gestão do desempenho de uma empresa necessita de padrões de comparação de resultados, ou na sua falta, de analisar a evolução dos seus padrões de desempenho ao longo do tempo, sendo que os padrões de comparação devem ser os mais claros e transparentes possíveis para que sejam justos, ajudando os colaboradores a se focarem em objetivos específicos. Desta forma os autores enunciam cinco condições de eficácia dos sistemas de avaliação do desempenho: relevância, sensibilidade, confiança, aceitabilidade e praticabilidade.

A gestão do desempenho consiste assim numa metodologia que tem como objetivo primordial otimizar a contribuição dada pelo funcionário para os resultados da organização, avaliando-o de acordo com um conjunto parâmetros previamente conhecidos pelo colaborador e por ele acordados, com a inerente subjetividade, para otimizar a contribuição do colaborador e a gestão do seu desempenho o que lhe vai proporcionar uma melhoria contínua, uma vez que: (i) alinha os objetivos individuais com os objetivos de negócio da empresa; (ii) torna claro para cada colaborador o que é esperado dele, (iii) cria um compromisso do colaborador com a chefia dos objetivos do negócio e comportamentais acordados, (iv) acompanha e apoia o colaborador para que este tenha sucesso, (v) recompensa-o pelos êxitos obtidos, (vi) dá-lhe oportunidades de desenvolvimento para colmatar as insuficiências detetadas durante o ciclo de avaliação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Contudo para a implementação de um sistema de gestão do desempenho são necessários adquirir padrões de comparação de resultados, sendo que esse sistema de gestão deve ser justo e requerer “padrões claros de comparação de desempenho” (Cunha et al., 2010, p. 503).

De acordo com Caetano (2008) a gestão do desempenho visa criar condições para que a atividade desenvolvida pelos colaboradores, seus resultados e desempenhos

contribuam para alcançar os propósitos organizacionais, pelo que o sistema de gestão do desempenho se realiza através da observação do desempenho dos funcionários, confrontando-os com as expectativas e objetivos definidos e indicando-lhes como poderão melhorar, através de um *feedback* periódico. Os resultados obtidos são úteis para ambas as partes, aos colaboradores permite-lhes calibrar o seu desempenho face às expectativas, às empresas permite-lhes adotar novas medidas que contribuam para a eficácia organizacional.

Contudo, o desempenho dos colaboradores pode ter duas abordagens distintas, conforme se evidenciem os meios ou os fins, os *meios* focalizam-se nos comportamentos desejáveis de acordo com os postos de trabalhos que ocupam, os *fins* focalizam-se nos resultados. A contribuição do desempenho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos implica a medição de um conjunto de comportamentos. Contudo, “existem funções e tarefas em que o desempenho comportamental é tão relevante como os resultados obtidos para a sustentabilidade da organização” (Caetano, 2008, p. 29).

Conclui-se que é possível avaliar o desempenho com base em critérios e medidas, estratificando os contributos em fracos, médios ou elevados para a organização, porém a sua medição é polémica, devido ao facto de haverem indicadores qualitativos que são avaliados de uma forma mais subjetiva, por exemplo a satisfação de um utente, pelo que é uma ilusão excluir na totalidade a componente subjetiva na medição de um desempenho. Qualquer sistema de avaliação pressupõe a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos, sendo tradicional o uso de escalas de traços ou atributos de personalidade, por outras palavras, medição das competências do indivíduo (Caetano, 2008).

2.1.5 Avaliação do desempenho

As organizações quando contratam pessoas esperam muito mais do que resultados dessas pessoas, as organizações têm o direito e querem saber se as pessoas estão a dar o seu melhor e se agem de acordo com as expectativas criadas e só é possível fazer essa verificação com um processo de avaliação. A avaliação do desempenho não é mais do que “um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, a oportunidade de acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (p. 26) razão pela qual foram inicialmente contratados (Pontes, 2005).

Segundo Thomaz (2014):

Para que as funções sejam realizadas de forma eficiente e de acordo com a estratégia, missão, princípios operativos e cultura organizacional, é necessário que se determinem quais as características, atitudes e comportamentos que os seus titulares deverão possuir, ou seja, definir quais as competências exigidas para cada função. (p. 1)

Sendo que avaliar em contexto organizacional, consiste na apreciação, crítica eajuizamento do comportamento de um trabalhador em relação a um paradigma de comportamento designado ou expectativa criada pela organização segundo Siqueira (2002). Já desempenho de acordo com Caetano (2008) trata-se de um conjunto de comportamentos, características ou capacidades de um individuo que produzem determinado rendimento para que os objetivos da organização sejam atingidos, podendo ser entendido “enquanto resultados (fins) ou enquanto comportamento (meios)” (p. 29).

De acordo com estas definições, conclui-se que a avaliação do desempenho mede a capacidade do indivíduo, em termos dos seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões, o seu potencial, permitindo que a organização explore essas competências e habilidades, através de negociações de novas atividades em contratos de desempenho (Pontes, 2005).

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) existe uma percepção social do ato de avaliar onde “a organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham, no sentido de produzir um resultado comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento” (p. 31).

Segundo Bilhim (2006, p. 257) “procurou-se construir instrumentos de medida credíveis, baseados em critérios seguros para que as cotações atribuídas pelo avaliador sejam objetivas e racionais” e onde a avaliação deve ser apenas uma “medida da realização passada que permita elogiar ou criticar um individuo pelo trabalho desenvolvido, mas deve sobretudo estar voltada para o futuro, identificando o que os trabalhadores têm de fazer para atingir o máximo do seu potencial” (p. 258). A avaliação do desempenho pode ter duas funções: administrativa (GRH, remuneração, promoção) e de desenvolvimento (formação aumentando competências do trabalhador).

Para Tavares (2011) a avaliação do desempenho é uma “ferramenta de gestão que deve estar ao serviço do desenvolvimento das pessoas e da implementação de sistemas

remuneratórios, mais justos e da sua formação, que permitam melhorar os pontos fracos dos trabalhadores” (p. 211).

Avaliação do desempenho é uma atividade de gestão de pessoas que “visa apreciar a forma como cada trabalhador desenvolve o seu trabalho, detetando os pontos fortes e fracos que este apresenta no exercício da sua atividade, com o objetivo de o ajudar a desenvolver as suas competências” (Tavares, 2011, p. 213).

Existem várias definições de avaliação do desempenho, embora semelhantes. De acordo com Krumm (2005) avaliação do desempenho significa “mensurar a produção de um trabalhador que contribui para a produtividade”, tendo como benefício para o colaborador uma oportunidade de *feedback* sobre os propósitos organizacionais.

Segundo Caetano (2008, p. 17) “a avaliação do desempenho consiste num processo social e político que se desenvolve no contexto global da gestão organizacional e dos inerentes conflitos entre interesses de grupos e indivíduos, não constituindo um mero problema de perceção de pessoas”.

Segundo Bilhim (2006) os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho formais começaram a ser mais difundidos e aplicados pelas organizações a partir da 2ª GGM, contudo é nas décadas de 1980 e 1990 que a avaliação do desempenho ganha maior representatividade no setor público e privado, visto passar a haver uma tendência na época para gerir qualitativamente. É só no início do séc. XX que a avaliação do desempenho é considerada uma ferramenta essencial à gestão dos recursos humanos (Bilhim, 2006).

De acordo com Caetano (2008) os principais objetivos formais dos sistemas de avaliação do desempenho são: (i) Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; (ii) Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; (iii) Aumentar a sustentabilidade da organização; (iv) Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira; (v) Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; (vi) Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; e (vii) Identificar necessidades de formação.

Em suma, as avaliações do desempenho têm como objetivo primário e muito específico avaliar se os trabalhadores estão ou não a executar um bom trabalho, contudo esta ferramenta, não se limita a este ponto e vai mais longe, dando oportunidade ao colaborador e supervisor de interagirem e discutirem o desempenho e respetivos padrões. Esta ferramenta permite ainda ao supervisor identificar os pontos fortes e fracos do

avaliado, orientar o avaliado no seu desempenho, assim como aconselhá-lo de forma a evoluir e a recomendar novos salários (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003).

O êxito ou o fracasso de um modelo de avaliação do desempenho depende da filosofia que o fundamenta, na ligação com os objetivos da empresa e da atitude e desempenho do responsável e de quem e como foi implementado. Desde que os sistemas de avaliação do desempenho chegaram ao setor empresarial e se reproduziram pelo mercado nas organizações públicas e privadas, considera-se que os recursos humanos detêm agora meios de avaliar, de desenvolver conhecimento e as habilidades dos funcionários (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003).

Veja-se agora em que consistem as competências e uma avaliação do desempenho por competências, alguns métodos e técnicas e a complexidade da mensuração.

2.1.5.1 Competências

Antes de se abordar a avaliação do desempenho por competências, importa agora compreender e analisar competências, que “as *competências*, enquanto conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor originando elevados desempenhos, são fundamentais para o sucesso dos titulares das várias funções na organização” (Spencer, & Spencer, 1993, p. 9).

De acordo com Pontes (2005):

as competências definem comportamentos das pessoas para atender as necessidades corporativas. As competências podem ter o carácter corporativo que são os comportamentos individuais esperados para atendimento estratégico, como por exemplo o foco no cliente, orientação para resultados, trabalho em equipa, entre outras. Em cada organização são definidas as competências essenciais que atendam aos objetivos estratégicos. (p. 59)

As competências, segundo Spencer e Spencer (1993) devem ser vistas como o “conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor originando elevados desempenhos e que são fundamentais para o sucesso dos titulares nas várias funções na organização” (p. 9).

Já para para Mitrani, Dalziel e Bernard (1994) uma competência pode ser uma motivação, atitude ou valor, conhecimento ou aptidão cognitiva que, ao ser ativada em determinada situação, prevê comportamentos que predizem desempenho. Na mesma

linha de raciocínio Boyatzis (1982, p. 20) refere que “é uma característica intrínseca de um indivíduo, podendo ser uma motivação, habilidade, papel social, aptidão (*skill*) ou um tipo de conhecimento específico que este mobiliza aquando do seu desempenho”. Em concordância com o autor anterior, Moura (2000) adianta que as competências podem ser definidas como “traços pessoais, autoconceitos, atitudes ou valores, conhecimentos adequados ou aptidões cognitivas ou comportamentais. Relacionados com o desempenho do posto as competências ligadas a uma dada situação constituem comportamentos atitudinais preditores capazes de prever o desempenho do posto” (p. 60).

Dependendo da perspectiva, competência tem diferentes interpretações.

Na perspectiva psicológica, o termo competência, reporta-se à motivação e é utilizado para referir as características subjacentes ao desempenho de um indivíduo. No entanto, no contexto organizacional, dependendo do ponto de vista do empregado ou empregador, competência tem um significado bastante diferente. Segundo o empregador, as competências são recursos organizacionais essenciais para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, referem-se a conhecimentos, capacidades e habilidades para que os trabalhadores desempenhem as suas funções de forma a atingir os objetivos propostos. Na perspectiva dos empregados, competência refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades pessoais que cada trabalhador detém e que dão origem a comportamentos de acordo com os objetivos organizacionais. Assim, nos sistemas de avaliação o que importa avaliar é a demonstração efetiva de competências (Caetano, 2008).

As competências pessoais constituem a base para o “desempenho comportamental e a sua medição terá de ser definida ao nível da adequação dos comportamentos, tal como os critérios que permitam diferenciar graus de desempenho entre os colaboradores” (Caetano, 2008, p. 36).

Ao definir competências é necessário ter presente que estas são características enraizadas na personalidade de um indivíduo que condicionam o seu comportamento num leque variado de situações e de tarefas. Assim, para Spencer e Spencer (1993) existem cinco tipos de características de competências: motivação (aquilo que o indivíduo ambiciona e desencadeia uma ação), traço (características físicas e respostas consistentes a situações ou informações), autoconceito (imagem pessoal, as atitudes e os valores), conhecimento (determinada área do saber ou informação que o indivíduo possui) e perícia (habilidade para realizar determinada tarefa física ou psicológica).

A eficácia dos *perfis de competências* está diretamente ligada ao ajustamento dos objetivos da organização, uma vez que indicam o tipo de comportamentos e de atuação exigido e recompensado pela organização. Segundo Whiddett e Hollyforde (1999) existem requisitos que garantem esta coerência: (i) Devem ser *claros* e de *fácil compreensão*, utilizando uma linguagem simples e vocabulário adequado às diversas atividades profissionais; (ii) A população-alvo deve reconhecer a *importância* e a *consequência* da sua aplicação, traduzidos num comportamento efetivo que reflita um desempenho superior; (iii) Devem englobar as *mudanças organizacionais* previamente definidas e ajustar os indicadores aos comportamentos impostos aos colaboradores; (iv) Os elementos constitutivos (*competências* e *indicadores*) devem ser *independentes*, aparecendo apenas uma vez e devem traduzir comportamentos *mensuráveis*; (v) Devem ser percebidos como *justos*, para que seja possível garantir a sua aplicação e conseguir os resultados esperados.

As competências quando vistas na sua ligação com a missão e estratégia globais da organização permitem identificar dois grupos de competências: *Genéricas ou transversais* que são comuns a todas as funções da organização; e *Específicas ou funcionais* que são indispensáveis ao bom desempenho numa determinada função (Thomaz, 2014).

2.1.5.2 Avaliação do desempenho por competências

A avaliação do desempenho por competências está, segundo Caetano (2008), associada à motivação para realizar as atividades e é utilizada para designar características pessoais que predispõe o indivíduo a desenvolver um desempenho eficaz.

Existem diversas formas de avaliar competências e a sua incorporação nos sistemas de avaliação é delicada, “segundo procedimentos que permitam validar os seus conteúdos e fundamentar os julgamentos na observação concreta do desempenho do avaliado” (Caetano, 2008, p. 40).

Existe uma clara relação entre *desempenho* e *competências*, onde a aprendizagem de “novas competências deve potenciar o desempenho e o comportamento do colaborador, valorizado pela cultura organizacional”, alcançando com maior eficiência os objetivos fixados e os resultados organizacionais (Thomaz, 2005, p. 212).

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) o ponto fulcral na avaliação do desempenho por competências é de que o trabalhador consiga “identificar

as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas” (p. 131), onde os gestores de recursos humanos e superiores hierárquicos têm somente a função de orientar o seu desempenho para as necessidades da organização. Assim e quando se deseja identificar pessoas dentro de um perfil desejado, é necessário estabelecer um processo com metodologias específicas, passível de mensuração e que permita a comparação de desempenhos entre os vários colaboradores da organização.

As vantagens deste método consistem em permitir: (i) identificar as potencialidades dos colaboradores; (ii) melhorar o desempenho da equipa; (iii) melhorar a qualidade das relações entre colaboradores; (iv) a assunção da responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e da organização (Sousa et al., 2006).

Contudo para realizar uma avaliação do desempenho por competências, as competências tem de ser definidas de acordo com as funções da organização que, segundo Sousa e colaboradores (2006), podem ser de três tipos: (i) conceptuais – conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas; (ii) técnicas – domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho; e (iii) comportamentais ou interpessoais – representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz.

Um modelo de avaliação do desempenho por competências recebe contributos da GRH, sendo o motor de todas as práticas de gestão de recursos humanos e conferindo-lhes suporte e sentido. Serve ainda para validar os métodos de seleção, a gestão das recompensas pelo desempenho, a identificação do potencial dos candidatos e o desenvolvimento de carreiras e o diagnóstico das necessidades de formação para a melhoria do desempenho (Sousa et al., 2006).

Em resumo, a avaliação do desempenho por competências é uma forte ferramenta para a melhoria da qualidade do trabalho, cujo permite o uso e desenvolvimento de uma política assertiva dos recursos humanos (Chiavenato, 2001).

2.1.5.3 Vantagens dos modelos de competências

As vantagens dos modelos de competências, segundo Lucia e Lepsinger (1999, p. 23), podem ser vistas em cada processo da gestão de recursos humanos da seguinte forma: (i) *Seleção* – apresenta um quadro geral dos requisitos da função; aumenta a probabilidade de recrutar candidatos que terão sucesso na função; diminui o investimento perdido em candidatos que poderão não corresponder às expectativas da entidade patronal; assegura

um sistema de entrevistas mais sistemático; ajuda a distinguir entre competências que poderão ser aprendidas e as que serão mais difíceis de desenvolver; (ii) *Formação e Desenvolvimento* – permite focar nas capacidades, conhecimento e características que terão maior impacto sobre a eficiência; assegura o alinhamento das oportunidades de formação e desenvolvimento com os valores e estratégia organizacionais; a relação custo-benefício é largamente comprovada; permite o enquadramento do *feedback* e *coaching*; (iii) *Avaliação do Desempenho* – proporciona um entendimento partilhado sobre aquilo que será avaliado e mensurado; facilita o *feedback* ao avaliado no momento da entrevista final de avaliação; (iv) *Planeamento de Carreiras* – clarifica quais as capacidades, conhecimentos e características exigidas para a função; fornece uma metodologia para a avaliação e a prontidão dos candidatos para a função em causa; dá foco ao desenho de planos de ação para colmatar necessidades de formação e desenvolvimento de competências em falta; permite a identificação do número de colaboradores de elevado potencial.

A inclusão das competências na avaliação do desempenho tem permitido implementar sistemas de gestão do desempenho onde os avaliadores (gestores) são formados e surgem como elementos ativos, coordenadores e treinadores de potencial.

Segundo Spencer e Spencer (1993) a avaliação baseada em objetivos e a baseada em competências podem ser comparadas conforme mostrado na Figura 4.

GESTÃO POR OBJETIVOS “recompensar por resultados”	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS “remunerar por perícia”
O “ o quê ” do desempenho	O “ como ” do desempenho
Mais quantitativo – ligado a objetivos	Mais qualitativo
Orientado para o passado , anual	Orientado para o futuro
Foco na recompensa	Foco no desenvolvimento

Figura 4. Comparação entre Gestão por Objetivos e Gestão por Competências.
Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 266).

Para Rocha e Dantas (2007) a gestão do desempenho por competências “representa uma mudança cultural no sentido de uma maior responsabilidade e autogestão dos colaboradores. Uma maneira simples de melhorar o desempenho” (p. 205).

2.1.5.4 Métodos e técnicas de avaliação do desempenho

O incremento da avaliação do desempenho nas organizações, multiplicou os modelos e métodos possíveis de utilizar, contudo Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que um dos fatores determinantes para a sua escolha é o tipo de instrumento a utilizar, que varia de autor para autor, havendo no entanto dois grupos de instrumentos: (i) *Avaliação direta ou absoluta*: quando o avaliador se centra em cada um dos avaliados, e tem o objetivo de caracterizar o seu desempenho individual, é o indivíduo a ser avaliado de acordo com o trabalho que desempenha e o padrão desejável; e (ii) *Avaliação relativa ou por comparação*: é uma avaliação abrangente feita tendo em conta, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual o indivíduo está incluído.

Na mesma ótica, Krumm (2005) defende que a avaliação do desempenho poderá ser feita de diversas formas, classificando os métodos de avaliação em três categorias: (i) métodos baseados em resultados; (ii) métodos de padrões absolutos; e (iii) métodos de comparações relativas. Os *métodos baseados em resultados* são aqueles que são baseados nos resultados do desempenho do trabalho, “não têm relação com a maneira como o empregado realiza o seu trabalho, e sim com o que o empregado produz” (p. 213). Os *métodos de padrões absolutos* são aqueles cujo desempenho do colaborador “é comparado a um desempenho específico listado em uma escala de classificação” e cabe ao avaliador decidir se o seu desempenho está de acordo com o padrão na escala (p. 214). Os *métodos de comparações relativas* mais comuns são os métodos de distribuição forçada, de comparações pareadas e a ordenação / classificação (p. 217).

Segundo Tavares (2011) a avaliação do desempenho não é fácil de realizar, sendo uma das suas maiores dificuldades a escolha dos instrumentos de avaliação que podem apresentar as seguintes técnicas:

- *Ordenamento em lista*: consiste em ordenar os avaliados numa lista, partindo do melhor para o pior;
- *Comparação de pares*: consiste na comparação dois a dois, colocando-os numa matriz, em quantidade de trabalho, o que ganhar ganha um ponto, depois no final soma-se os pontos todos e temos o resultado do melhor;
- *Escalas gráficas*: consiste na utilização de escalas numéricas onde são definidos os parâmetros que serão avaliados (pontualidade, capacidade de inovar, iniciativa, etc.),

em cada parâmetro é utilizada uma escala que permite avaliar com maior objetividade, tornando-se de fácil percepção para os avaliados;

- *Escalas de BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*: é uma escala morosa e necessita da contribuição de diversos indivíduos. É feita a análise de funções, de forma a identificar as dimensões, depois elaboram-se frases descritivas de diferentes formas de comportamento e de seguida relacionam-se os parâmetros descritos, por último um grupo de indivíduos vai hierarquizar as dimensões e os que provocarem maior discordância são “descartados”. No final a organização faz um pré-teste destes;
- *Distribuição forçada*: consiste em distribuir os avaliados por diferentes níveis, obrigando a observar certas cotas ou a fazer uma distribuição como a curva de Gauss;
- *Escolha forçada*: consiste na utilização de um conjunto de frases, em número variável, considerado suficiente para permitir avaliar os trabalhadores em causa. Com os blocos de frases, pretende-se descrever certos comportamentos dos colaboradores, pedindo-se a cada avaliador que em cada bloco escolha aquela que melhor descreve o comportamento do trabalhador;
- *Incidentes críticos*: consiste em pedir aos avaliadores que registem factos excepcionais ocorridos durante o período abrangido pela avaliação e a forma como neles se comportaram os avaliados, procurando um diálogo construtivo;
- *Avaliação por objetivos*: consiste na criação de uma ficha de avaliação para cada subordinado, em que num lado são registados os objetivos previamente definidos entre o empregador e o empregado e como devem ser atingidos.

2.1.5.5 Fontes de avaliação

Vejam-se agora as fontes de avaliação que segundo Caetano (1998, p. 75) “é possível conceber diversas fontes de avaliação do desempenho em função dos papéis assumidos pelos atores organizacionais, salientando-se o chefe, o subordinado e os pares do subordinado”.

Na mesma ótica, Rocha e Dantas (2007) defendem que a avaliação do desempenho “pode ser realizada por vários atores: chefia direta, pelo próprio (autoavaliação), por uma comissão de avaliação ou ainda por todas as pessoas que rodeiam o colaborador” (p. 207).

Segundo Caetano (2008, p. 55) “a heteroavaliação pela chefia como [fonte de avaliação] passou a ser completada pela autoavaliação do subordinado” que durante a entrevista com o avaliador apresenta a apreciação do seu próprio desempenho. A autoavaliação é importante para a eficácia e validação do processo de avaliação e gestão do desempenho, condicionando o papel de juiz absoluto que o avaliador poderia adotar, levando este a adotar uma atitude mais construtiva e de aconselhamento, apresentando inúmeras vantagens pois cria a oportunidade ao avaliado de identificar os seus pontos fracos, fortes e potencialidades.

Outra fonte de avaliação consiste na *avaliação por meio da apreciação do chefe imediato* (Tavares, 2011) onde a pessoa que acompanha o seu trabalho e que mais contacta com o avaliado é que poderá fazer a sua avaliação.

O método de *avaliação por subordinados e colegas* consiste na avaliação realizada pelos seus inferiores hierárquicos ou pares do trabalhador (Tavares, 2011), este sistema surge como forma de estudar as relações sociais nos grupos (Caetano, 1998). Contudo, é necessário estar atento porque muitas vezes as opiniões dos colegas são influenciadas por questões pessoais e distorcem a realidade do desempenho do colaborador (Caetano, & Vala, 2000).

Segundo Tavares (2011) os clientes ou destinatários finais do trabalho do colaborador também podem constituir uma fonte de avaliação, quando os mesmos possuem legitimidade para o fazer.

Por último, temos o método denominado por *avaliação 360º*, um sistema no qual participam os superiores, subordinados, colegas e clientes do trabalhador (Tavares, 2011), uma técnica complexa, que necessita de um clima organizacional de confiança e de abertura para se realizar (Caetano, 2008).

2.1.5.6 Problemas no processo de avaliação

Vejam-se agora os problemas associados à avaliação do desempenho, uma vez que não se pode presumir que os avaliadores são todos objetivos nas suas análises e que nem sempre a escolha de determinado método é o mais adequado, isto é, “a combinação de avaliadores humanos e instrumentos imperfeitos pode levar a erros nas avaliações do desempenho realizadas” (Krumm, 2005, p. 218).

Assim, poderão surgir “diversos erros e distorções que podem afetar a validade dos julgamentos emitidos pelos avaliadores” (Caetano, 2008, p. 63). Para Krumm (2005)

os erros mais frequentes e de maior relevância encontrados nos sistemas de avaliação do desempenho são seis: (i) *Halo*: são erros que podem ocorrer de avaliações incorretas, sejam positivas ou negativas, por parte dos empregados. Sousa e colaboradores (2006) adiantam que é uma “tendência para alargar, a todo o desempenho, os aspetos positivos ou negativos desse desempenho” (p. 133); (ii) *Leniência e de Severidade*: erros que ocorre quando os avaliadores são condescendentes e estabelecem padrões de avaliação baixos, ou quando os avaliadores são demasiado exigentes e estabelecem padrões demasiado elevados e difíceis de atingir; (iii) *Tendência Central*: erro que ocorre quando os avaliados são classificados nas categorias intermédias das escalas de desempenho (Cunha et al., 2010), ou seja quando as avaliações são todas concentradas à volta de uma classificação média e não são usados os valores extremos da escala (Tavares, 2011); (iv) *Contraste e de Semelhança*: ocorre quando o avaliador tem propensão a avaliar o colaborador à semelhança de si próprio (Sousa et al., 2006) ou quando as “pessoas são classificadas abaixo de que deveriam, porque se comportam de maneira diferente do comportamento que o avaliador desempenharia o cargo” (Krumm, 2005, p. 219); (v) *Recenticidade*: ocorre quando há uma tendência para dar ênfase às situações mais recentes na vida profissional do trabalhador, tendo um efeito desproporcional e inadequado na avaliação (Sousa et al., 2006); e (vi) *Quadro de Referência*: ocorre quando a avaliação é influenciada por fatores externos ao propósito do cargo, como a idade, género, raça e condição.

Analisados os erros mais frequentes, analisam-se as diversas fases do processo de avaliação.

2.1.5.7 Fases do processo de avaliação

As principais fases do processo de avaliação do desempenho, segundo Sekiou e colaboradores (2009), são: (i) as condições prévias, (ii) a preparação, (iii) a avaliação e (iv) a análise dos resultados.

Das *condições prévias* faz parte a existência de um diagnóstico global da organização, onde são contempladas as relações diretas dos funcionários com os clientes internos e externos e uma relação com as características da organização, onde seja relatado o estilo de gestão que é aplicada, o número de categorias existentes, a forma como a supervisão é realizada, avaliações anteriores, objetivos, missão, valores e

estratégia organizacional, ações da gestão dos recursos humanos (prêmios, incentivos), entre outros (Sekoiu et al., 2009).

Na fase de *preparação* são previamente definidos os objetivos a atingir, tendo como base a descrição de funções, onde são estabelecidas as competências requeridas, as responsabilidades e os critérios de avaliação entre o empregado e empregador (Sekoiu et al., 2009).

Na terceira fase, *avaliação*, são reunidos os dados relativos ao rendimento efetivo do avaliado, onde estão expressos os pontos fracos e fortes do avaliado, com o objetivo de responsabilizar o colaborador pelo trabalho apresentado e pelo seu desempenho. A recolha dos dados depende da técnica escolhida e do valor atribuído aos resultados da avaliação (Sekoiu et al., 2009).

Na última fase, *análise dos resultados*, é elaborada a recomendação onde avaliador e avaliado se reúnem, na maioria das vezes numa entrevista formal e obrigatória, para discutir os resultados da avaliação, melhorias detetadas no avaliado, recomendações e expectativas futuras do desempenho, para que seja orientado e formado, sendo um reforço positivo do seu desempenho (Sekoiu et al., 2009).

Passa-se agora à entrevista de avaliação, também denominada como a entrevista de *feedback*.

2.1.5.8 Entrevista de avaliação (*feedback*)

Segundo Ivancevich (2008) um sistema de avaliação do desempenho envolve comunicação bidirecional, pelo que deve sempre existir uma comunicação ativa entre o avaliador e o avaliado em relação ao seu desempenho.

A *entrevista de avaliação* ou de *feedback* é o meio para reforçar os comportamentos desejáveis e de desincentivo ao mau comportamento, daí relevância e importância desta fase num processo de avaliação do desempenho (Bergamini, & Beraldo, 1988).

Camara, Guerra e Rodrigues (2013) evidenciam a importância que a avaliação tem para o colaborador da organização, por isso há que preparar e marcar com antecedência a entrevista de avaliação com o colaborador, devendo o avaliador solicitar ao avaliado que faça a sua autoavaliação e que a entregue antes da entrevista de *feedback*.

A autoavaliação possibilita ao avaliador preparar a sua argumentação nos pontos em que divergem, além de que “aumenta o grau de envolvimento do colaborador na

avaliação” e ao avaliado a oportunidade de expor as suas expectativas de carreira, discutir as suas “necessidades de envolvimento e dar *feedback* sobre a supervisão recebida ao longo do ano” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 398).

Segundo estes mesmos autores os avaliadores deveriam ter formação sobre a importância da entrevista e a forma como deveria ser conduzida, criando condições para que o desempenho do colaborador evolua. Para isso, é necessário que a entrevista ocorra num clima de abertura e de diálogo, no sentido construtivo, sem pressão do tempo, sendo da responsabilidade do avaliador conduzir e criar esse clima na entrevista.

Camara, Guerra e Rodrigues (2013) sugerem a seguinte estrutura para a realização dessa entrevista: (i) Abertura: cumprimentar o colaborador e explicar o objetivo da entrevista, encorajando-o a dar *feedback* sobre a supervisão recebida; (ii) Caso tenha havido autoavaliação, referir os pontos em que estão de acordo; (iii) Caso não haja autoavaliação, abordar os objetivos um por um, dando primeiro a palavra ao avaliado e após ter escutado o avaliado, apresentar a sua opinião; (iv) Em caso de discordância, prevalece a opinião do chefe, que tem a responsabilidade de atribuir uma classificação; (v) Tendo havido autoavaliação, proceder do mesmo modo nos pontos de vista em que divergem; (vi) Finalizada a análise do Plano de Ação, auscultar o avaliado sobre necessidades de desenvolvimento que acha que tem e formas de as satisfazer; (vii) Ouvir o avaliado do tipo de supervisão recebida e suas necessidades de alterar ou melhorar, bem como as suas aspirações de carreira; (viii) Acordar e formalizar o Plano de Desenvolvimento para o ano seguinte; (ix) Comunicar a classificação global de atuação, que deve estar em sintonia com a área funcional e os setores de Direção; (x) Perguntar ao avaliado se tem algum comentário a fazer à avaliação, indicando-lhe, no Relatório de Avaliação, o local onde o pode fazer; (xi) Ambos, avaliador e avaliado, devem assinar o Relatório de Avaliação; (xii) Acordar com o avaliado o Plano de Ação para o ano seguinte; (xiii) Agradecer ao avaliado a sua prestação durante o ano transato e formular votos de melhoras; (xiv) Fecho.

Ivancevich (2008) acrescenta ainda que para que a entrevista decorra com eficácia será necessário avaliadores e avaliados se prepararem, prontos a discutir o desempenho do funcionário de acordo com os objetivos do período. Cabe ao avaliador colocar o avaliado à vontade, calcular o tempo da entrevista, munir-se de factos e não de opiniões e a entrevista deve ser estruturada em três fases: inicialmente a entrevista deve começar com comentários específicos positivos, orientar a discussão no sentido do desempenho e

não de críticas pessoais, e deve terminar com comentários positivos e os resultados gerais da avaliação. Contudo deve evitar sobrecarregar o avaliado com informações.

Os objetivos da entrevista de *feedback*, segundo Ivancevich (2008), caracterizam-se por (i) reconhecer e incentivar um desempenho melhor para que ele continue; (ii) apoiar comportamentos estáveis e (iii) mudar o comportamento de avaliados cujo desempenho não atenda aos padrões organizacionais. “Quando o subordinado acredita na justiça das avaliações, a sua satisfação com o sistema aumenta substancialmente” (p. 278).

2.1.5.9 Relação entre a avaliação do desempenho e a GRH

Após ver-se o quanto o colaborador e organização beneficiam com a avaliação do desempenho, passa-se agora a analisar a influência da avaliação do desempenho nas várias áreas da gestão dos recursos humanos e a sua interferência direta em tomada de decisões.

Conforme referem Sekiou e colaboradores (2009), os Serviços de RH devem considerar a avaliação do desempenho na avaliação do colaborador no presente e a sua comparação com outras anteriores e com outros colaboradores, sendo o seu resultado importante na ajuda e definição de programas de formação, na tomada de decisões (com promoções, remunerações, etc.), entre outras atividades, havendo por esse motivo uma relação da avaliação do desempenho com estas e assegurando a sua coerência e a continuidade.

A Figura 5 na página seguinte ilustra a relação entre a avaliação do desempenho e as atividades básicas da GRH, passa-se á análise das mesmas para que se possa compreender na íntegra a dinâmica da correlação entre elas.

Segundo Sekiou e colaboradores (2009) o *planeamento de efetivos* consiste no planeamento profissional, na identificação das tarefas e na determinação das competências que o funcionário deverá ter na organização, a fim de “fornecer os resultados pretendidos durante a avaliação do desempenho” (p. 367). É neste contexto que é requerida a análise de funções.

De acordo com Tavares (2011), a *análise de funções* designa uma “série de técnicas com o objetivo de identificar as funções existentes na organização, de as escrever de forma clara e completa e de lhes atribuir o valor que têm para a organização”, sendo importante na medida em que permite “o conhecimento real da forma como a organização

funciona” (p. 241). Assim, a análise de funções “fornece critérios que devem de ser incluídos na avaliação do desempenho” (p. 243).

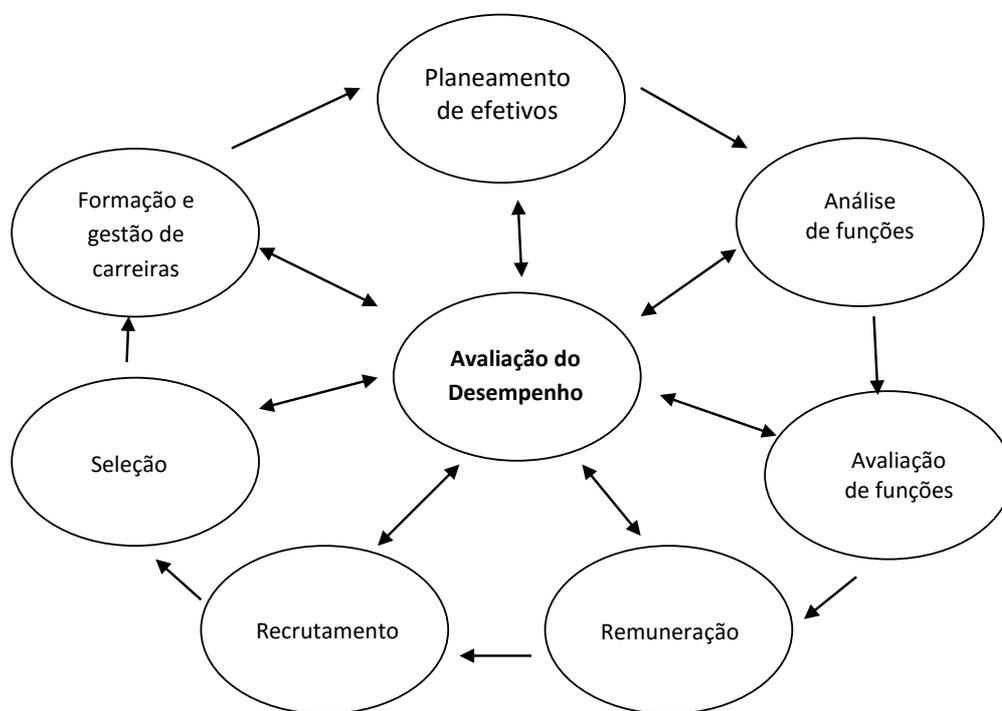


Figura 5. Funções inerentes à avaliação de desempenho.

Fonte: Adaptado de Sekiou e colaboradores (2009, pp. 366-367).

A *avaliação de funções* é fundamental na articulação da análise do trabalho com outras atividades em GRH e “consiste em determinar os valores relativos de cada função dentro da organização, atribuindo-lhes depois pontos que expressam a sua importância para a organização” (Cunha et al., 2010, p. 175).

A *remuneração* pode ser influenciada pela avaliação do desempenho, uma vez que permite oferecer ao colaborador uma retribuição de acordo com as políticas definidas pela organização e permite ainda a atribuição de “incentivos sob a forma de bônus em função do mérito de cada trabalhador” (Sekiou et al., 2009, p. 367).

O *recrutamento* “envolve um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características iguais ou próximas do perfil pretendido e portanto com capacidades para ocupar cargos na empresa” (Neves, & Costa, 2012, p. 518). O recrutamento pode dar-se de três formas: (i) interno (quando a empresa procura entre os seus colaboradores, o preenchimento da vaga), (ii) externo (quando são procurados candidatos disponíveis no mercado de trabalho

ou noutras empresas) e (iii) misto (quando a organização recorre em simultâneo a uma pesquisa de candidatos a nível interno e externo).

A *seleção* é o processo que se segue ao recrutamento e visa recolher toda a informação em termos psicológicos, motores, conhecimentos e experiências, assim como de ordem médica sobre os candidatos para determinar quem de entre os candidatos deverá ser recrutado. À semelhança do recrutamento, a seleção “segue um fluxograma de fases, técnicas e fontes, que lhe permitem atuar uniformemente de processo para processo” (Carvalho et al., 2006, pp. 174-175). Segundo Sekoiu e colaboradores (2009), a avaliação do desempenho fornece indicadores que a organização pode utilizar no recrutamento e seleção.

Relativamente, à *formação e gestão de carreiras*, a “avaliação do desempenho pode constituir um passo no sentido da progressão profissional, (...) assim como diagnosticar as necessidades de formação para uma melhoria do desempenho do colaborador” (Sousa et al., 2009, pp. 136-137). É através do desempenho atual que são identificados os pontos fracos e a necessidade de adquirir outros conhecimentos, não só para melhorar a produtividade como também aumentar a qualidade do trabalho apresentado, ajudando a ocupar lugares hierárquicos superiores. É nessa base que geralmente a formação decorre na sequência da avaliação do desempenho (Sekoiu et al., 2009).

Após a interligação, influência, apoio e relação da avaliação do desempenho com as diversas atividades da GRH, veja-se agora uma recapitulação sumária dos pontos-chave do capítulo.

2.1.5.10 Avaliação do desempenho nas Organização Sociais

O terceiro setor, é um fenómeno generalizado mundial o número crescente de pessoas que participam em atividades de voluntariado, em Portugal em 2012, mais de 10% participava em voluntariado e 51,6% dos trabalhadores voluntários atuava em organizações sociais. Num estudo recente concluiu-se que o terceiro setor representa um papel económico relevante no país, representando em 2002, 4,2% da população economicamente ativa em Portugal e 5% da do emprego não agrícola.

O Estado assegura cerca de 40% do financiamento destas instituições, 12% são obtidos pela filantropia e 48% resulta de receitas próprias. O crescimento do terceiro setor e a dinâmica do seu ambiente externo faz com que o uso de uma gestão estratégica neste

tipo de organizações seja vital, no planeamento e sua definição, começando pela sua constituição, os *stakeholders*, fontes de receita e financiamento (Teixeira, 2013).

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) fazem parte do terceiro setor e estas são “definidas como uma organização formal de iniciativa privada impedida de distribuir proveitos pelos seus fundadores ou diretores e capaz de gerir autonomamente as suas atividades recorrendo ao trabalho voluntário no todo ou em parte” (Teixeira, 2013, p. 394).

Contudo, qualquer que seja a natureza da organização, lucrativa ou não lucrativa, é uma organização e deve ser gerida como tal, que para além das pessoas, contam com diversas componentes (Tavares, 2011). Sendo que segundo Tavares (2011), o “sucesso das organizações depende cada vez mais das pessoas que as constituem e interferem nas suas cadeias de valor (...) e a função que se ocupa da sua gestão, é a que hoje chamamos de gestão estratégica de pessoas” (p. 291).

A avaliação do desempenho está enquadrado no modelo de avaliação da qualidade imposto pelo Instituto da Segurança Social (ISS, 2006) com o objetivo de efetuar uma diferenciação positiva das respostas sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados (Pires, 2012).

Segundo Teixeira (2013) tal como as organizações empresariais que buscam o lucro, as OSFL traçam objetivos e estratégias que viabilizem a sua concretização, de igual modo, deverão ser eficientes, pelo que procuram otimizar os seus recursos, tentando “alcançar o excedente financeiro necessário à sua sobrevivência” (p. 396) e se possível reinvesti-lo na própria atividade, procurando a inovação e melhoria dos serviços prestados aos utentes e comunidade.

De acordo ainda com o mesmo autor as OSFL ao definirem a sua missão, evitam declarações abrangentes e procuram focalizar os objetivos com um impacto significativo na atuação dos seus *stakeholders*, tanto os remunerados como os voluntários. Os colaboradores voluntários têm como compensação o sentimento de missão cumprida no dever da cidadania, pelo que a gestão de recursos humanos tem uma importância acrescida nas OSFL, “em muitos casos, os colaboradores são efetivamente o ativo mais importante destas organizações e o elemento chave na concretização das suas estratégias” (p. 399).

Os colaboradores do terceiro setor demonstram, assim diferentes necessidades e motivações, o que implica uma diferente abordagem na gestão de recursos humanos. Verifica-se de um modo geral que os seus colaboradores estão mais recetivos à receção

de recompensas não monetárias pelo seu trabalho do que os colaboradores das empresas (Teixeira, 2013).

2.1.6 Síntese do subcapítulo (Gestão, Desempenho, Avaliação)

O presente subcapítulo desenvolve e esclarece os conceitos de gestão e os processos envolvidos na gestão estratégica de pessoas enquanto recursos humanos, gestão do desempenho e avaliação do desempenho por competências. Foram descritos métodos e técnicas de avaliação do desempenho, fontes de avaliação e os problemas inerentes à avaliação, bem como as principais fases do processo de avaliação e a caracterização e importância da entrevista de *feedback*.

Para o efeito foi exposta a relação e importância da avaliação do desempenho nas diferentes atividades de gestão de recursos humanos bem como nas tomadas de decisão das organizações, tornando perceptível toda a dinâmica envolvente na ocorrência do processo de avaliação.

Abordou-se o tema do terceiro setor, referindo-se a sua importância e participação na economia nacional, bem como foram evidenciadas as diferentes motivações que movem os colaboradores de organizações sociais.

Contudo, independentemente da natureza da organização, ficou patente que estas são constituídas por pessoas, e buscam sempre o sucesso, pelo que políticas e estratégias devem ser definidas, potenciando as vantagens competitivas para a concretização dos objetivos organizacionais. É nesta dinâmica que a gestão do desempenho é crucial, ao criar condições para que a atividade desenvolvida e os resultados ou desempenhos dos colaboradores contribuam para o atingir dos objetivos organizacionais (Caetano, 2008).

No sentido de melhorar o desempenho de cada um dos colaboradores e de desenvolver as suas competências, a gestão apoia-se na *avaliação do desempenho* como uma ferramenta essencial à persecução dos objetivos da organização (Caetano, 2008).

Após a análise aos temas da gestão estratégica de recursos humanos, do desempenho e competências, e o processo de avaliação do desempenho, abordam-se agora as vertentes do processo social, técnico e tecnológico utilizado, começando pela metodologia multicritério de apoio à decisão.

2.2 Metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD)

Entre diversas metodologias existentes e nem sempre coincidentes, a metodologia multicritério foi a adotada, esta baseia-se na interação entre a corrente francesa (mais focada nas pessoas) e a anglo-saxónica (mais focada nos objetivos), num processo social, técnico e tecnológico desenvolvido numa perspetiva de maior interação humana no apoio à tomada de decisão, enquadrando-se na linha apresentada por Bana e Costa em 1992 e nos conceitos de Phillips (1982, 1984 e seguintes) para o desenvolvimento de uma futura ‘engenharia de apoio à decisão’ (Thomaz, 2005).

Foi a partir dos anos 1970 que se deu uma evolução do pensamento relativamente à resolução de problemas mais complexos e, esse facto, fez emergir um conjunto de novos métodos no auxílio à tomada de decisão. Altura que se dá uma rutura com os procedimentos tradicionais (*hard*) gerando o aparecimento de novas abordagens designadas de *soft*, uma vez que estão mais centradas na interação humana e na subjetividade existente nesses processos (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005).

De acordo com Bouyssou (1990), a abordagem multicritério consiste na construção de diversos critérios através da utilização de vários pontos de vista que representam os atores de um processo de decisão fundamentam, modelam 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” (p. 59). Todavia a metodologia multicritério de apoio à decisão, primeiramente procura construir uma estrutura partilhada, onde são consideradas as dimensões desejadas pelos atores, e só posteriormente, quando necessário é “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. 59).

Entre várias razões que justificam o uso da metodologia multicritério Bana e Costa, Ferreira e Corrêa (2000) defendem o seu uso por esta justificar de forma clara e objetiva as escolhas, bem como por conseguir evitar a ambiguidade de julgamentos nos processos. Assim, a opção por uma metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD) prende-se com o facto de se partir da convicção de que esta permite aos indivíduos envolvidos num processo de apoio à tomada de decisão, aumentar o seu conhecimento relativamente à problemática (definição do problema) existente e considerar a vertente mais subjetiva inerente à existência, entre outros, de vários pontos

de vista e de diferentes sistemas de valores dos diferentes atores deste processo (Dutra, Ensslin, Ensslin, Lima, & Lopes, 2008).

A metodologia multicritério: (i) permite identificar as melhores soluções face ao contexto existente que, não sendo ótimas para cada ator de *per si*, reúnem as condições para serem aceites por todos os intervenientes, como boas soluções de compromisso (Bana e Costa, & Silva, 1994); (ii) facilita a organização de processos de apoio à tomada de decisão em grupo, englobando juízos subjetivos dos atores participantes e ajuda a definir soluções e escolhas negociadas e consensuais. Com este método, está-se perante uma técnica quali-quantitativa, próxima de uma abordagem pouco estruturada, mas exploratória e de apoio na tomada de decisão, como por exemplo, o *brainstorming* e os grupos de discussão. A metodologia multicritério visa, de acordo com os objetivos, uma solução de compromisso consensual negociada (Jannuzzi, Miranda, & Silva, 2009); (iii) cada critério é representado por uma “função matemática que mede a performance [desempenho] das ações potenciais com [em] relação a um determinado aspeto” (p. 45), avaliando as ações de acordo com uma multiplicidade de critérios (Ensslin, Montibeller, & Noronha, 2001); (iv) permite a criação de um modelo de avaliação participado, claro, coerente e transparente, sendo indispensável começar por identificar o papel dos vários atores envolvidos no processo de avaliação e quais as suas condicionantes (Bana e Costa, & Thomaz, 2000).

Num contexto de decisão complexo, este método tem como ponto forte, a abertura de um caminho ao diálogo e à participação o que ajuda a elaborar, e a justificar ou até mesmo a transformar juízos de valor, permitindo também o apoio na construção de novas soluções para os problemas que normalmente surgem no interior das organizações (Bana e Costa, & Silva, 1994).

Na construção de um modelo multicritério de apoio à tomada de decisão é possível adotar uma de entre três vias: os métodos de subordinação (*outranking*); os métodos interativos e os métodos de agregação a um critério único de síntese (Thomaz, 2005).

Os métodos de agregação a um critério único de síntese são abordagens multicritério onde a avaliação das alternativas (opções de escolha) é feita segundo uma função global de utilidade ou de valor que agrega os pontos de vista (critérios) considerados fundamentais (Thomaz, 2005). Ir-se-á focar no procedimento de agregação aditiva simples (Keeney, & Raiffa, 1976/1993; Dodgson, Spackman, Pearman, & Phillips, 2000) onde, num modelo de avaliação do desempenho, a avaliação do desempenho global do indivíduo p , $V(p)$, é dada pela soma ponderada dos valores do

desempenho parcial em cada fator de avaliação (critério, competência) j , conforme mostrado na Equação 1:

$$V(p) = \sum_{j=1}^n k_j \cdot v_j(p)$$

Legenda:

$V(p)$ Avaliação do desempenho global do indivíduo p ;

$v_j(p)$ Avaliação do desempenho parcial do indivíduo p no fator de avaliação (critério, competência) j ;

k_j Fator de harmonização de escala (“*peso*”, taxa de substituição, constante de escala) do fator de avaliação (critério, competência) j .

Equação 1. Modelo de agregação aditiva simples.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, p. 146).

Conforme refere Thomaz (2005), para que seja possível uma tomada de decisão fazendo uso de um método multicritério de agregação aditiva, algumas etapas terão de ser cumpridas: (i) a definição de quais os critérios (competências) a considerar; (ii) a determinação, para cada indivíduo, do seu valor segundo cada critério (competência) (uma avaliação local, parcial); e (iii) a identificação dos fatores de harmonização de escala (taxas de substituição, pesos, constantes de escala) entre os critérios (competências) para a obtenção da avaliação do desempenho global.

2.2.1 Tomada de decisão e o processo de apoio à tomada de decisão

Segundo Goleman (2000):

a inteligência, num dos seus sentidos mais fundamentais, é a capacidade de resolver problemas, vencer desafios ou criar produtos valorizados. Nesse sentido, a inteligência empresarial representa essa capacidade quando emerge do interrelacionamento complexo de pessoas e relações, cultura e papéis no seio de uma organização. (p. 305)

De facto, a gestão de recursos humanos pode representar uma vantagem competitiva ao implementar um conjunto de boas práticas desde que esteja alinhada e articulada com a estratégia da empresa, contudo é na decisão de uma atitude que é acrescentado valor é estratégia da organização (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Marques, 2008).

Na ótica de Teixeira (2013, p. 11) “a tomada de decisão é a verdadeira essência da gestão”. Para se produzir uma decisão é necessária a existência de alternativas, ou necessidade de fazer uma escolha entre no mínimo duas alternativas diferentes, em que só uma poderá ser selecionada (Kirkwood, 1997). Na mesma linha de raciocínio, Kinicki (2006), refere que a “tomada de decisão é identificar e escolher soluções que levem a um resultado final desejado” (p. 229). Para Caetano (2008, p. 94) “para decidir sobre qualquer abordagem a adotar é conveniente ter em consideração os respectivos pontos fortes e fracos, assim como os objetivos específicos do sistema, a cultura e os fatos situacionais que influenciam a dinâmica da organização”.

Segundo Neves, Garrido e Simões (2006, p. 134) decisão “é um meio para um fim, deve levar-nos para onde queremos ir e são os objetivos que traçamos que constituem a finalidade última de qualquer decisão”. Contudo, segundo Kinicki e Kreitner (2006, p. 233) “a qualidade de uma decisão é proporcional à informação usada para tomá-la”.

O processo de apoio à decisão, segundo Bana e Costa (1997), decorre em 3 grandes etapas: (i) Estruturação (*framing*) e definição do problema, (ii) Avaliação das ações potenciais (indivíduos, opções de escolha) e (iii) Elaboração de Recomendações.

A Figura 6 seguinte mostra o processo iterativo, sequencial e recursivo do apoio à tomada de decisão e suas subetapas que são desenvolvidas com a participação e interação dos atores intervenientes no processo.

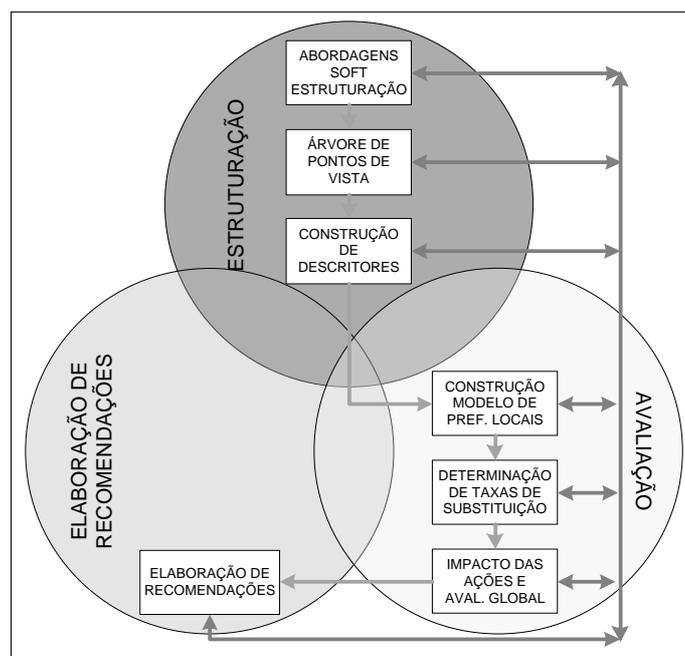


Figura 6. Etapas do processo de apoio à tomada de decisão.
 Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, p. 149).

2.2.2 Fase 1 – Estruturação e definição do problema

Entre outros autores, Ackoff (1979), Eden, Jones e Sims (1983) e Rosenhead e Mingers (2001) referem que, ao contrário do que se possa supor, um problema estratégico não se apresenta claramente definido nem estruturado, de tal forma em que só falta o trabalho de o solucionar, pelo que a primeira atividade a ter de ser desenvolvida é a *estruturação* do problema, ou seja, aquela em que se dá início à definição clara de qual é o problema a resolver.

Para Bana e Costa (1993) esta fase é fundamental para o processo de tomada de decisão, já que se reveste de um caráter misto entre a arte e a ciência, mantendo-se bastante dependente da habilidade e intuição do facilitador.

Para Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005) refere que a atividade de estruturação passa por 4 etapas: (i) caracterização da situação problemática em questão; (ii) identificação e criação de diferentes tipos de elementos primários de avaliação (conceitos relevantes) e estabelecimento das relações estruturais entre eles; (iii) diferenciação das funções no processo de avaliação; e (iv) descrição, tão completa e rigorosa quanto possível. Este autor realça ainda que a fase da estruturação faz com que os atores expressem os seus sistemas de valores, proporcionando uma base para a validação dos julgamentos de valor absolutos ou relativos sobre as ações ou opções de escolha. Aqui, é fundamental o papel do facilitador, já que lhe caberá a árdua tarefa de perceber o surgimento de várias abordagens possíveis para se encontrar uma (melhor) solução para o problema.

Thomaz (2005) considera que a fase da estruturação é provavelmente a mais importante, pois o facilitador tem um papel, social e técnico, importante no aprofundar do conhecimento (significado dos conceitos e seu valor subjetivo e objetivo) relativo à situação problemática, através da inquirição, discussão e diálogo com os atores, tornando o processo mais eficaz, porque mais esclarecido e claro para todos os intervenientes. Nesse momento, o facilitador tem de ter em conta que, em cada contexto, existirá uma problemática (definição do problema) específica associada aos agentes que intervêm na sua resolução, pelo que não haverá a hipótese de “copiar” uma situação anterior que se assemelhe à situação atualmente existente.

As vantagens da estruturação, segundo Wilson (1998), estão na remoção de ambiguidades, redução das tendências individuais, melhor utilização das aptidões pessoais, garantia de maior rigor, melhor comunicação, simplificação da entejuda,

maior facilidade de reavaliação, redução do desperdício de esforço e exploração das faculdades do cérebro.

Após a caracterização do conceito de estruturação, vejamos em pormenor as três atividades que a constituem, segundo a perspectiva de Bana e Costa.

2.2.2.1 Estruturação por pontos de vista

Estruturar um problema complexo permite a sua compreensão, mas não a avaliação das ações e, assim, esta terá de ser efetuada de forma a ser possível escolher a solução mais adequada para o problema, com a ajuda de um facilitador. Eden, Jones e Sims (1983) e Friend (citado em Rosenhead, & Mingers, 2001) sugerem formas para iniciar a estruturação de um problema num processo de apoio à tomada de decisão, apresentando diferentes caminhos para avaliar as ações possíveis e, por consequência, para tomar uma decisão.

A Figura 7 ilustra a “estruturação por pontos de vista” segundo Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005).

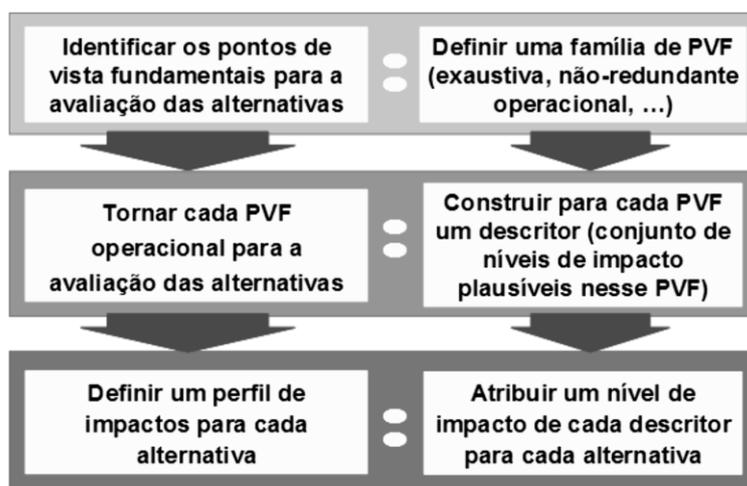


Figura 7. Fase de Estruturação (esquema).
Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, p. 159).

Assim, deve-se começar por determinar e clarificar o problema, ou seja, identificar os pontos de vista fundamentais (critérios, fatores de avaliação, competências) para a avaliação das alternativas (opções de escolha, indivíduos) e construir uma árvore de pontos de vista que englobe todas as perspectivas consideradas relevantes. Este processo assim como o da determinação dos pontos de vista fundamentais, são duas

atividades de especial importância na estruturação do problema, pois é a partir desta árvore que vai ser possível avaliar o conjunto de opções de escolha (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005).

Para Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005), um *ponto de vista* (PV) representa toda ou parte de uma decisão, e é entendido pelos atores como importante para a construção de um modelo de avaliação das ações. É, assim, a representação de um valor que, à luz dos atores, é considerado importante pelo que cabe explicitamente num processo de avaliação das ações ou alternativas pertencentes a um conjunto de soluções potenciais para o problema. Porém, de acordo com o autor, a simples identificação de pontos de vista não se mostra suficiente para a construção de um modelo de avaliação das ações, emergindo assim, a necessidade de distinção entre *pontos de vista fundamentais* (PVF) e *pontos de vista elementares* (PVE).

Assim, um *ponto de vista fundamental* (PVF) “é um fim em si mesmo, ou seja, a partir do momento que o decisor considera que o ponto de vista é importante, só o é, porque reflete um valor fundamental, relevante, e assim indica que este ponto de vista é fundamental” (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005, p. 161).

Os *pontos de vista elementares* (PVE) “são meios para alcançar os PVF (fins). Normalmente diversos PVEs formam um PVF, ou seja, um PVF representa um fim comum para o qual podem contribuir diversos valores mais elementares” (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005, p. 161).

2.2.2.2 Árvores de pontos de vista

A metáfora de “árvore” para os pontos de vista serve para estruturar e clarificar o conceito fundamental em análise, ou seja, acrescenta uma decomposição baseada na definição de ramificações, apresentando com uma maior clareza ao utilizador várias alternativas possíveis ou caminhos para a solução do problema (Thomaz, 2005).

Uma árvore de pontos de vista baseia-se no conceito de estrutura arborescente, envolvendo uma estrutura hierarquizada que parte dos conceitos a partir do geral (topo), para os conceitos hierarquicamente inferiores (particular) (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005), conforme a Figura 7.

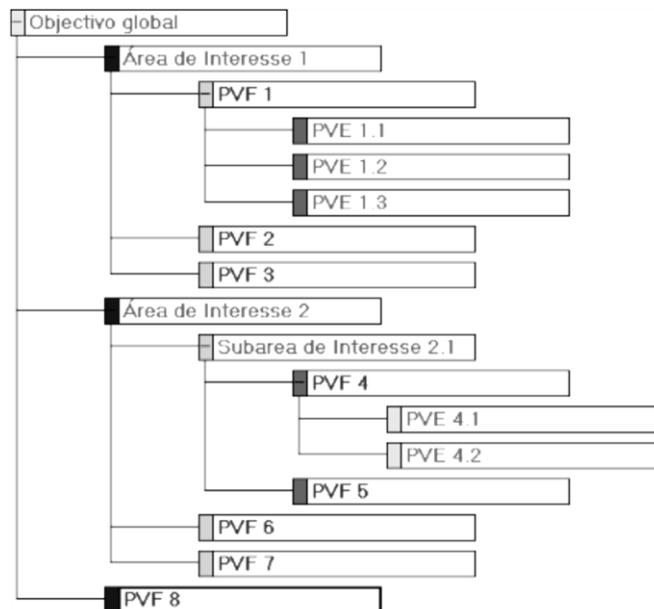


Figura 8. Estrutura hierárquica de uma árvore de pontos de vista.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, p. 162).

Assim, conforme mostrado na figura, o nível mais baixo de cada “ramo” pode ser composto por PVEs, como se pode observar nos PVF 1 e PVF 4, considerados como meios para se alcançarem os PVFs que se posicionam em níveis hierarquicamente superiores. À medida que estes PVFs se vão agrupando, formam um novo nível (hierarquicamente superior) denominado de *áreas de interesse* ou *de preocupação* que por sua vez vão formar o *objectivo global* do processo de decisão.

Em suma, a árvore de pontos de vista é um instrumento útil para o processo de apoio à tomada de decisão pela clarificação visual que proporciona, sendo uma estrutura que depende da habilidade do facilitador. Esta estrutura permite ao facilitador operacionalizar os PVFs, já que será da análise dos PVEs (se existentes) que irão surgir outros indicadores que ajudarão a definir os valores representados por cada PVF (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005).

Com a técnica de mapeamento cognitivo, desenvolvida para a Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (SODA) por Eden e Ackermann (1998), é possível criar uma grande quantidade de informação que aumenta o conhecimento dos decisores sobre a problemática existente, sendo uma técnica relevante para a construção de uma árvore de pontos de vista, pois permite estabelecer quais os objetivos dos atores e quais as características das ações (opções de escolha) que se consideram importantes (relevantes) para fazerem parte, neste caso, de um modelo de avaliação.

Sabidos quais os PVFs (critérios, fatores de avaliação) que devem integrar o modelo de apoio à decisão, torna-se necessário descrevê-los, ou seja, defini-los de forma clara e operacional (torná-los capazes de serem mensurados, medidos).

2.2.2.3 Definição de descritores

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

Keeney (1992) refere que a estruturação e a definição clara dos objetivos fundamentais proporcionam uma compreensão considerável do problema, sendo um processo altamente criativo. Assim, a intervenção do facilitador nesta fase mostra-se fundamental para desenvolver com os atores um trabalho de interação e aprendizagem com o objetivo de definir de forma clara um conjunto de níveis de impacto que ajudem a esclarecer as possíveis consequências de uma ação, segundo um ponto de vista e “onde cada nível possa ser definido da forma mais precisa possível” (Thomaz, 2005, p. 164).

Em suma, um descritor pode ser definido, segundo Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005), como um:

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)

Assim, termina-se a fase de estruturação ou de definição do problema em estudo, com a definição dos pontos de vista fundamentais (critérios, fatores de avaliação) e elementares e das suas descrições (definições).

Como referido, um ponto de vista deve refletir os valores e as características das ações consideradas importantes pelos decisores, pelo que se torna necessário a construção de uma função de valor sobre cada um dos PVFs que permita comparar as suas consequências absolutas ou relativas (Bana e Costa, 1992, citado em Thomaz, 2005).

Para isso segue-se a fase de avaliação que permitirá, então, avaliar o quanto uma alternativa (opção de escolha, indivíduo) é melhor que outra em cada PVF (critério, fator

de avaliação, competência) e, também, globalmente, ou seja, considerando todos os PVFs em conjunto.

2.2.3 Fase 2 – Avaliação das ações potenciais

Não existe uma definição exata da fronteira entre a fase de estruturação e a de avaliação, existindo uma zona de transição, onde alguns elementos ainda são parte da estruturação do problema e outros já podem ser considerados como parte do processo de avaliação das ações. Esta questão é polêmica, mas autores como Roy (1985) e Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005) definem que a construção de escalas de valor cardinal já faz parte da fase de avaliação, pois são necessários julgamentos de valor por parte dos decisores para a construção destas escalas.

Assim, a fase de avaliação das ações potenciais (alternativas, opções de escolha, indivíduos) consiste na construção das escalas de valor cardinal sobre cada um dos descritores dos PVFs (critérios, fatores de avaliação), na harmonização dos valores parciais de cada ação que permitirá a sua agregação aditiva e a obtenção da avaliação global das ações e, no final, na execução de análises de sensibilidade e de robustez do modelo obtido, conforme mostrado na Figura 8.

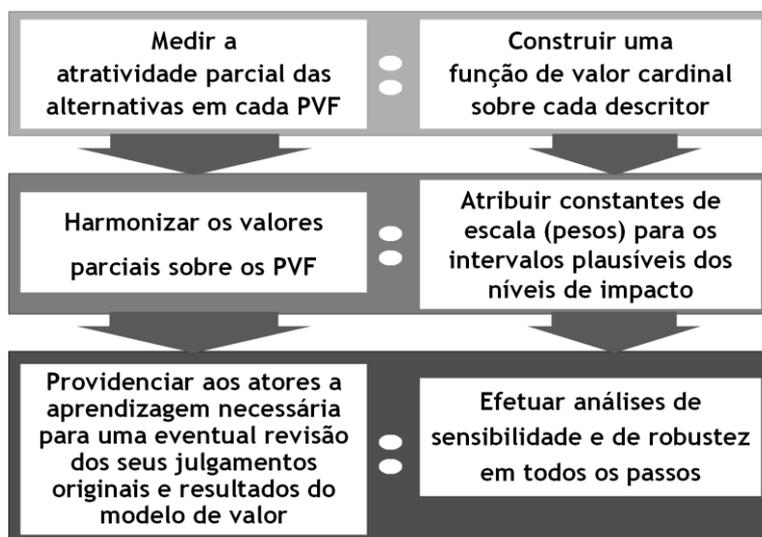


Figura 9. Fase de Avaliação (esquema).
Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, p. 168).

O processo de avaliação inicia-se, então, com a identificação de escalas de valor cardinal sobre cada um dos descritores, pelo que se considera pertinente nesta fase abordar os conceitos de função de valor, escala e tipos de escalas.

2.2.3.1 Funções e Escalas

Ao pensar-se em construir uma escala de valor *cardinal*, importa antes de mais definir o conceito de *função de valor* e partir-se para uma caracterização dos tipos de escalas utilizados nesta metodologia.

Uma *função de valor* é, segundo Thomaz (2005):

uma representação matemática de julgamentos humanos que procura oferecer uma descrição analítica dos sistemas de valor dos indivíduos envolvidos no processo de decisão e tem como objetivo a representação numérica das componentes do julgamento humano envolvidas na avaliação das ações.

Procura transformar as performances das ações em valores numéricos que representem o grau com que um objetivo é alcançado, relativamente a níveis balizadores.

Representa numericamente o grau de atratividade de cada nível de impacto num determinado critério, em relação a uma escala estabelecida em níveis prefixados.
(p. 169)

As escalas representam numericamente as funções de valor do decisor, ou seja, mostram o quanto uma ação é preferível em relação a outra. De acordo com Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005) as metodologias multicritério de apoio à decisão podem usar, na sua maioria, três tipos de escalas: (i) *escala ordinal*, (só consegue ordenar as ações em termos de preferência, sem conseguir avaliar o quanto uma ação é mais preferível que outra); (ii) *escala de razão* (permite a comparação direta dos pontos que a compõem, tendo um zero fixo que corresponde à ausência da propriedade medida); e (iii) *escala de intervalos* (só permite que os *intervalos* existentes entre os pontos que a compõem possam ser comparados, uma vez que dois dos seus valores são *arbitrados*, sendo usualmente o zero um deles e que não corresponde à ausência da propriedade medida) (D'Hainaut, 1990), sendo aquela que será utilizada nesta dissertação.

A *escala de intervalos* é representada matematicamente por uma *transformação linear positiva* do tipo $a \cdot x + b$. Assim, as informações que devem ser apreendidas são

os *intervalos de variação* entre dois pontos e não estes pontos diretamente. Na comparação, por exemplo, entre os *intervalos* nas escalas de temperaturas Fahrenheit e Celsius, obter-se-á a mesma *relação* entre os *intervalos* de variação das temperaturas, sendo esta uma característica desta escala (Thomaz, 2005).

Para a determinação das escalas de valor cardinal sobre cada um dos descritores e posterior determinação dos fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala), será utilizada a metodologia Macbeth (e *software* M-Macbeth) de Bana e Costa, Vansnick e De Corte, por ser a única a nível mundial que comprovadamente não permite erros do avaliador (atores do processo) no seu processo de determinação de escalas e fatores de harmonização, além de ser aquela que menor esforço cognitivo exige do avaliador.

2.2.3.2 Metodologia Macbeth

De acordo com Bana e Costa, De Corte e Vansnick (2003, 2004, 2012) a metodologia MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) é uma técnica interativa de apoio à construção de escalas de intervalos numéricas que se inserem numa abordagem mais construtivista de apoio à tomada de decisão, sendo, para tal, dada maior relevância à interatividade entre os agentes envolvidos.

De acordo com os autores referidos, a construção de uma escala cardinal representativa, exige bastante esforço cognitivo por parte do decisor que tem dificuldade em pronunciar diretamente julgamentos de valor sobre um determinado conjunto de níveis de impacto. Desta forma, a metodologia Macbeth, além de permitir obter maior nitidez relativamente à intensidade de preferência que o decisor tem em relação às ações potenciais, procura, também, junto do avaliador a elaboração de juízos absolutos de diferença de atratividade entre duas ações. No fundo, este método pretende construir uma escala a partir dos julgamentos de valores do decisor sem que lhe seja imposta alguma preferência.

Em suma, a abordagem Macbeth ao propor a envolvência de apenas duas ações de cada vez, o avaliador baseia-se apenas em questões mais simples que assentam na elaboração de juízos absolutos sobre a diferença de atratividade entre cada duas ações, fazendo com que esta técnica se destaque das técnicas existentes de bissecção e pontuação

direta no questionamento que realiza (Bana e Costa, De Corte, & Vansnick, 2003, 2004, 2012).

2.2.3.2.1 Obtenção de escalas (funções) de valor cardinal

De acordo com Thomaz (2005), numa primeira abordagem torna-se imperativo obter informação sobre os PVFs e testar a consistência das respostas do decisor. Para isso, é fundamental fazer-se um significativo conjunto de questões bastante concretas, tendo em consideração a escala a construir.

O questionamento Macbeth, segundo Bana e Costa e Vansnick (1994, 1999; Bana e Costa, De Corte, & Vansnick, 2003, 2004, 2012), tem em vista obter uma função de valor, através da solicitação ao decisor de um julgamento verbal (qualitativo, semântico) sobre a comparação par a par da diferença de atratividade entre duas ações potenciais, escolhendo uma das seguintes *categorias semânticas de diferença de atratividade* (Ck):

- C0 – Diferença de atratividade *nula*
- C1 – Diferença de atratividade *muito fraca*
- C2 – Diferença de atratividade *fraca*
- C3 – Diferença de atratividade *moderada*
- C4 – Diferença de atratividade *forte*
- C5 – Diferença de atratividade *muito forte*
- C6 – Diferença de atratividade *extrema*

A utilização de uma matriz triangular superior obriga, por definição, à ordenação decrescente dos seus elementos constituintes, para depois de obtidas as respostas relativamente a todos os pares de ações, e desde que a matriz de julgamentos seja considerada consistente (análise efetuada pelo *software* M-Macbeth) ser proposta, de todas as escalas possíveis, uma escala base Macbeth (Thomaz, 2005).

A Figura 10 ilustra este procedimento, onde é perceptível que pelo preenchimento da matriz com os juízos de diferença de atratividade entre cada dois níveis se pode obter uma escala intra-critério de valor cardinal [mostrada à direita, no formato de termómetro] coerente com os julgamentos expressos e uma escala inter-critérios [mostrada à esquerda, no formato de histograma] com os fatores de harmonização de escala (constantes de escala, pesos) dos critérios.

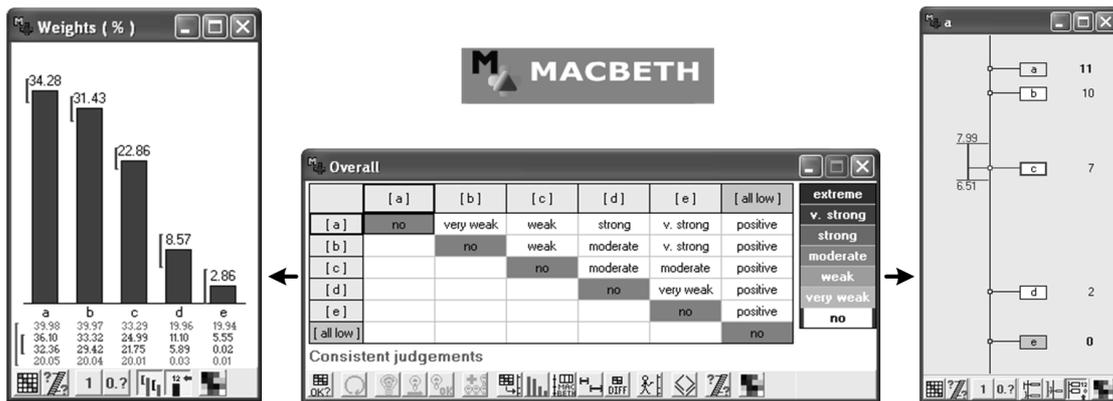


Figura 10. Abordagem Macbeth (pesos, matriz de julgamentos e escala de valor).
 Fonte: Thomaz (2005, p. 174).

Passa-se agora a analisar a determinação dos fatores de harmonização de escala, fundamental na compreensão do presente processo.

2.2.3.2.2 Obtenção de constantes de escala

Depois da realização de todos os julgamentos absolutos de diferença de atratividade segundo cada um dos pontos de vista fundamentais (PVFs), é essencial a determinação dos fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala, taxas de substituição) para que seja possível: (i) a construção de uma regra de agregação em que as escalas de valor cardinal sejam consideradas em conformidade com a sua importância relativa; e (ii) a realização de uma avaliação global das alternativas (Thomaz, 2005).

Keeney (1992) refere-se ao erro crítico mais comum (*the most common critical mistake*) que ocorre quando se pretendem determinar taxas de substituição (pesos aditivos), sem fazer referência às escalas de impactos (descritores). De facto, os pesos no modelo aditivo são fatores de harmonização de escala ou taxas de substituição que operacionalizam a noção de compensação, o que obriga a que a sua determinação seja feita com referência às escalas de impactos (descritores) dos pontos de vista fundamentais considerados.

Bana e Costa, Ferreira e Vansnick (1995) chamam à atenção de que, em determinados casos, é aconselhável a definição de um nível um impacto *bom* e de um nível de impacto *neutro* (isto é, nem atrativo nem repulsivo) segundo cada ponto de vista fundamental. Os autores fazem esta recomendação devido ao facto de muitas vezes a utilização dos níveis *melhor* e *pior*, em algumas situações, poder produzir um sentimento

de repulsividade no avaliador em relação ao pior nível de impacto, provocando juízos de valor que não representam fielmente os seus sentimentos.

A utilização da metodologia Macbeth na determinação dos fatores de harmonização de escala, segundo Thomaz (2005):

facilita o processo de tomada de decisão, uma vez que, com o mesmo tipo de procedimento utilizado para a determinação das escalas de valor cardinal locais, é possível obter as constantes de escala necessárias à agregação das avaliações locais das ações potenciais. (p. 176)

O valor para os fatores de harmonização de escala é obtido a partir de informação qualitativa de preferência inter-critério, fornecida pelo decisor, a quem é pedido que considere uma ação fictícia ‘*pior em tudo*’ 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.

Este procedimento implica pedir ao decisor que expresse julgamentos holísticos sobre cada ponto de vista fundamental, 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*)?”

Na Figura 11 apresenta-se um exemplo gráfico desta questão. O que está a ser proposto ao decisor é uma escolha entre a alternativa 1 (a) e a alternativa 2 (b).

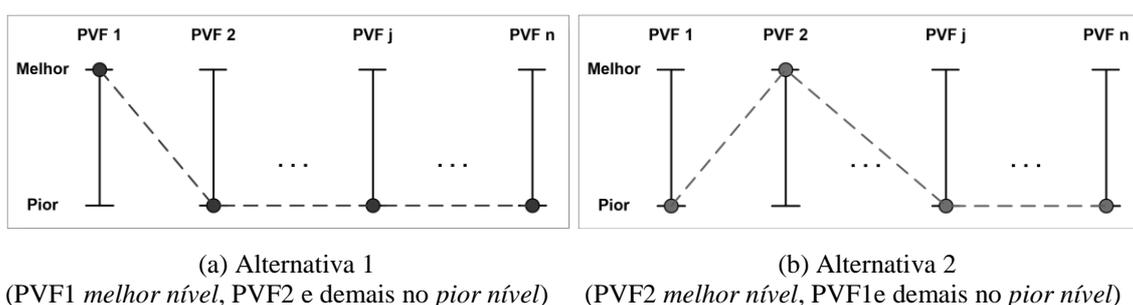


Figura 11. Perfis das alternativas 1 (a) e 2 (b).

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

Este procedimento possibilita ordenar, por ordem decrescente de atratividade, os PVFs e, assim, utilizar uma matriz triangular superior de juízos de valor. A segunda etapa inicia-se, então, com a construção de uma matriz de juízo de valor, onde os elementos estarão ordenados numa sequência decrescente de atratividade e onde o PVF considerado

mais importante, se vai situar na primeira linha e coluna da matriz. Outra vantagem na utilização de uma matriz ordenada assenta no facto de facilmente se detetar uma eventual inconsistência semântica nos julgamentos de diferença de atratividade, pois estes não podem decrescer em linha (da esquerda para a direita), nem aumentar em coluna (de cima para baixo) (Thomaz, 2005).

Com o objetivo de não se perder a informação acerca do PVF considerado menos importante, Bana e Costa e Vansnick (1999) referem a introdução na *matriz de juízos de valor* uma ação fictícia que assume o nível mais baixo (*neutro* ou *pior*) em todos os pontos de vista que 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.

Depois de analisadas as fases de estruturação e de avaliação, passa-se à fase de elaboração de recomendações.

2.2.4 Fase 3 – Elaboração de recomendações

Sendo a fase de elaboração de recomendações, não uma fase de elaboração de conclusões, pois está-se a apoiar a decisão e não a decidir, não é conhecido qualquer procedimento científico ou discussão teórica sobre o assunto. Assim, cabe ao facilitador, dentro do seu conhecimento e experiência, com objetividade e alguma subjetividade, definir as tarefas, preparar as conclusões obtidas com o grupo e elaborar um conjunto de recomendações (e dados) considerado relevante para apoiar a decisão do decisor, tendo em conta os resultados obtidos no contexto da problemática trabalhada e da facilitação do grupo produzida (Thomaz, 2005).

2.2.5 Síntese do subcapítulo (MMAD)

Este subcapítulo centrou-se na compreensão da metodologia multicritério de apoio à decisão (MMAD), constituído por três etapas fundamentais, designadas por Bana e Costa (1997) de estruturação (*framing*) e definição do problema, avaliação das ações potenciais e elaboração das recomendações, baseadas no paradigma alternativo (*soft*) para um conhecimento claro e efetivo sobre o problema existente e sobre “como agir” para melhor alcançar os objetivos propostos. Na fase de avaliação, destaca-se a abordagem técnica Macbeth e o *software* M-Macbeth que permite através de julgamentos semânticos

de diferença de atratividade entre dois níveis, ações ou critérios, determinar escalas de valor cardinal para os critérios (competências, pontos de vista fundamentais) e fatores de harmonização de escala (pesos) para cada critério, fornecendo a informação necessária para a obtenção de uma avaliação global, de uma forma interativa e dinâmica num curto espaço de tempo.

Este processo interativo apura com exatidão as situações de decisão e dos atores e seus problemas, possibilitando a construção de uma estrutura partilhada, onde as múltiplas dimensões e perspectivas dos atores são tidas em conta, permitindo elaborar um modelo de avaliação com múltiplos critérios onde, através de um procedimento técnico, as preferências dos decisores são agregadas a cada ação potencial.

Apresentada e analisada a metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão, veja-se agora a metodologia de conferências de decisão (*decision conferencing*).

2.3 Conferências de Decisão (*Decision Conferencing*)

Em 1979, Peterson, Kelley e Gulick criam a metodologia de conferências de decisão (*decision conferencing*), com o objetivo de resolver problemas complexos que envolvam múltiplos atores e diferentes perspectivas. As sessões de conferências de decisão implicam a presença de vários intervenientes: dos atores considerados chave para resolver o problema em questão, um facilitador imparcial especialista em processos de grupo e um especialista em análise de decisão com o intuito de auxiliar o grupo a pensar com clareza sobre o problema, contudo estes profissionais não devem induzir ou antecipar respostas (Phillips, & Bana e Costa, 2007).

A metodologia de conferências de decisão, desenvolvida na London School of Economics and Political Science (LSE) por Larry Phillips, integra a *teoria da decisão* (processo técnico de modelação do contexto e situação decisional), as *tecnologias de informação* (processo tecnológico de apoio computacional especializado) e os *processos de grupo* (processo social de facilitação para planear, dirigir e liderar com sucesso uma reunião, mantendo-a imparcial e focada nas necessidades do grupo), conforme mostra a Figura 12, é na sinergia destes três fatores que irá resultar o produto final (valor) das sessões do grupo de trabalho maior do que a soma das suas partes (Phillips, 2004; Reagan-Cirincione, 1994).

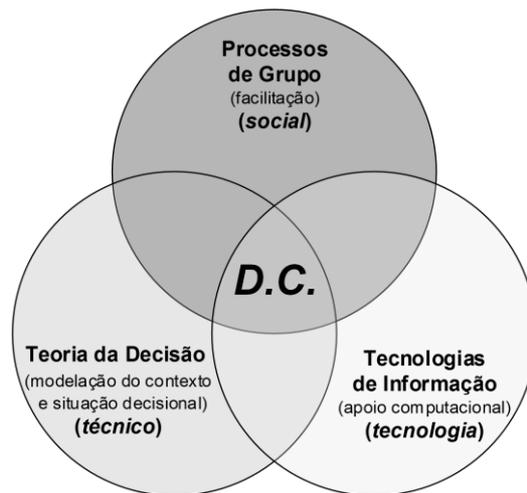


Figura 12. Metodologia de conferências de decisão.
 Fonte: Adaptado de Phillips (2004).

As Conferências de Decisão enquanto processo proporcionam um ambiente social focado na solução do problema onde um grupo de atores chave pode acordar numa solução (o melhor caminho a seguir), através da recolha e partilha de conhecimentos sobre o problema em análise. É um processo direcionado para a solução do problema através da modelação multicritério, procurando atingir três objetivos sociais: (i) Obter um entendimento ou compreensão partilhada sobre o problema (não necessariamente consenso); (ii) Construir e desenvolver um senso de propósito comum (permitindo diferenças individuais de opinião) e; (iii) Gerar um compromisso mútuo (acordo) no caminho a seguir (compromisso na direção a seguir, não nos caminhos individuais) (Phillips, 1984; Phillips, & Stock, 2003).

As Conferências de Decisão baseiam-se na realização de diversas sessões de trabalho intensivo, com a participação um grupo de pessoas (atores chave) preocupadas na busca da solução para um determinado problema complexo com que a sua organização se depara e tem a duração entre um a três dias. As sessões não podem ser planeadas pelo que são espontâneas e devem ser orientadas de forma dinâmica e “viva”, tendo como única característica a criação “*on-the-spot*” (imediata, no momento) de uma “ferramenta para o pensamento” (modelo computacional) onde sejam registadas todas as intervenções e julgamentos do grupo de atores participantes, facilitando a observação dos diferentes pontos de vista e suas consequências lógicas, permitindo que desenvolvam novas perspetivas com base num melhor conhecimento do problema (Bresnick, 2001; Phillips, 2004).

2.3.1 Atores do processo

De acordo com Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005) um processo de apoio à decisão, é composto por um grupo de atores chave (ou *stakeholders*) que intervêm de alguma forma nesse processo e que podem ser separados em *participantes*, *equipa de apoio* e *não-participantes* (ou *agidos*).

Os atores *participantes* são aqueles que têm uma influência direta no processo de decisão, com lugar na mesa de negociações e poder para avaliarem as opções. Numa sessão de trabalho o número máximo de participantes é de 15 pessoas, para que a dinâmica entre os grupos não seja quebrada, o ideal seria 8 a 12 pessoas (Morgan, 2002, citado em Thomaz, 2005).

A *equipa de apoio* é suportada geralmente por um facilitador de processos de grupo e um analista de decisão (dois especialistas externos à organização). O facilitador é um especialista em processos de grupo, auxilia o grupo a pensar com clareza sobre as questões, não adiantando, em circunstância alguma, uma solução. Este especialista auxilia quem decide, através da geração de consenso, de comunicação e da procura de um compromisso mútuo de implementação da solução encontrada pelo grupo. O analista de decisão é o responsável pela redação do relatório da sessão e apoia o facilitador tomando notas durante a sessão de trabalho e construindo um modelo do problema. As suas intervenções resumem-se a testar a consistência das avaliações dos participantes (Phillips, & Bana e Costa, 2007; Roy, 1985).

Por último, os *não-participantes* são os que não possuem voz ativa nas sessões de facilitação e sofrem as consequências das decisões tomadas (Roy, 1985).

2.3.2 Fases do processo

Considera-se, para esta dissertação, o modelo referido por Phillips e Stock (2003) de quatro fases principais que tipificam a maioria das conferências de decisão:

- A 1ª fase centra-se na *exploração do assunto* em análise com recurso a diversas técnicas, entre outras, a de *brainstorming* e de mapeamento cognitivo.

Os atores são prévia e estrategicamente selecionados para que apresentem perspetivas “chave” sobre a problemática, participando numa discussão focalizada na resolução do problema.

Nesta fase, cria-se um documento onde são registadas todas as comunicações e trabalhos realizados em cada sessão.

- Na 2ª fase é elaborada a *construção de um modelo de julgamentos* dos participantes dos relatos anteriormente registados com as perspetivas “chave” dos atores.

O método pressupõe que o grupo trabalhe livremente, sem apresentações preparadas, tornando as sessões mais dinâmicas, focando os participantes nas questões problemáticas a resolver e comprometendo-os com a solução.

- Na 3ª fase dá-se a *exploração do modelo*, um processo altamente iterativo e participativo, onde são recolhidas as perspetivas e analisadas as consequências dos pontos de vista individuais.

Pretende-se examinar as discrepâncias entre os resultados do modelo e os julgamentos dos participantes, emergindo novas intuições, originando novas visões e perspetivas.

O apoio informático é fundamental 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, sentindo-se responsáveis pela sua execução, diminuindo a permanente ameaça de comportamentos individuais em prole de comportamentos coletivos.

- Por último, na 4ª fase, *teste de diferentes julgamentos* que permite aos participantes sem qualquer compromisso, ver os resultados e mudar os seus pontos de vista, se necessário, ajudando a gerar novas perspetivas e a estimular novas intuições (novo conhecimento) sobre as questões em análise, dando relevância à implementação dos resultados e assegurando que as conclusões e recomendações proporcionarão um caminho para a sua implementação.

Nesta fase é elaborado um sumário com as conclusões dos pontos de vista e acordam-se compromissos e um plano de ação.

O facilitador prepara um relatório dos resultados que circulará por todos os participantes, sendo que, no fim, geralmente realiza-se uma reunião de seguimento (*follow-through*) com o objetivo de debater outros pensamentos, novas ideias e dados adicionais.

A Figura 13 de Thomaz (2005, p. 74) mostra estas fases do processo recursivo, iterativo e interativo das conferências de decisão (*decision conferencing*).

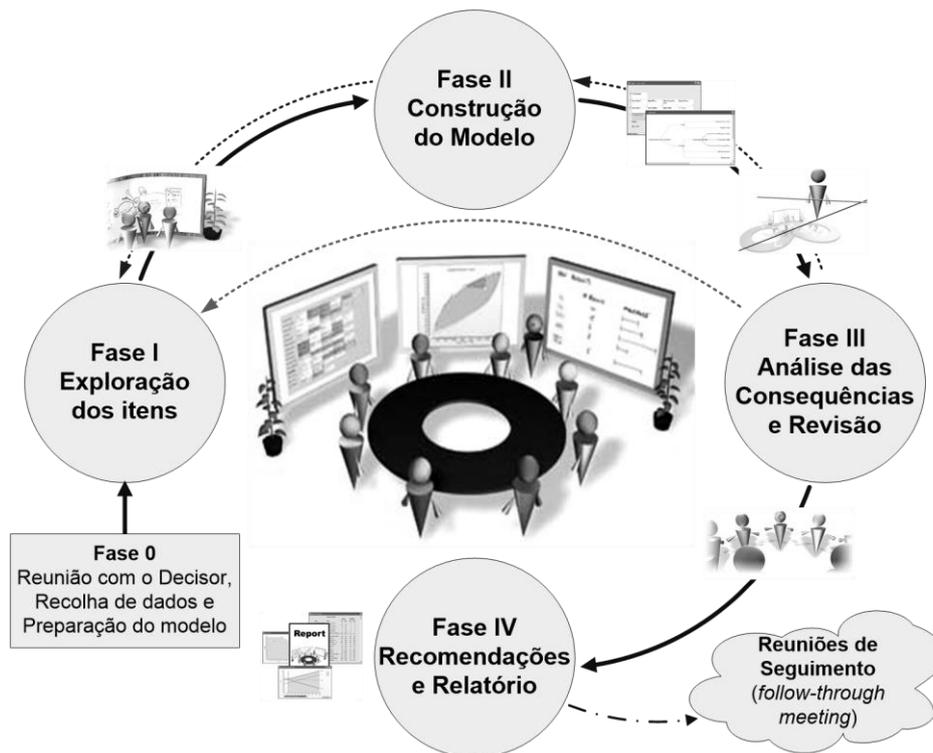


Figura 13. Fases do processo interativo das conferências de decisão.
 Fonte: Thomaz (2005, p. 74).

2.3.3 Benefícios do método “ conferências de decisão”

A utilização deste método, segundo Phillips (2004, 2012), apresenta dois tipos de benefícios: os *hard* são obtidos pelo facilitador enquanto observador externo ao problema, através dos resultados de análises que quantificam a melhoria da eficiência do negócio (“fazer a coisa bem”); nos *soft* são alcançados por um grupo de pessoas, com interesses e preocupações diversas, através da criação de uma nova compreensão sobre as solicitações e necessidades da organização.

No processo de conferências de decisão é necessário aplicar quatro condições: (i) a organização deve permitir a utilização de consultoria externa e o tempo disponível necessário para reflexão; (ii) a organização deve estar aberta à mudança, visto que o método aborda de forma inovadora os problemas mais complexos; (iii) o clima organizacional deve ser propício à resolução livre e exploratória de problemas; (iv) a autoridade e a responsabilidade (*accountability*) da organização devem estar bem distribuídas pelos setores (não estar nem concentradas no topo, nem totalmente distribuídas pelos níveis mais baixos) (Phillips, 2004, 2012; Thomaz, 2005).

2.3.4 Limitações do processo

Segundo Bresnick (2001) este processo apresenta algumas limitações ao processo de *decision conferencing*:

1. Pode ocorrer dificuldade em reunir os atores chave por períodos de tempo prolongados;
2. Podem ocorrer custos elevados “indivíduos à hora” afetos às conferências de decisão;
3. Se selecionarem os participantes errados, existe uma grande probabilidade de se obterem resultados ineficazes;
4. Por vezes pode existir demasiada dependência nos julgamentos subjetivos dos peritos e esta não existe na verificação exaustiva dos dados;
5. Não sendo os facilitadores peritos especializados nas matérias da organização, podem não compreender as implicações dos seus julgamentos.

Em suma, segundo diversos autores, entre eles Thomaz (2005), esta metodologia exige que a equipa de facilitadores (facilitador e analista) competente, honesta, com um grau de conhecimento e experiência homogéneo dos processos sociais, técnicos e tecnológicos envolvidos, capaz de aplicar eficazmente o método.

A prática demonstra que o processo de conferências de decisão é mais eficaz e mais eficiente do que o processo tradicional de grupos de trabalho, pois transforma o “chefe do grupo de trabalho” num “facilitador de processos de grupo e analista de decisão”. Por outro lado, mostra também que, para desempenhar com eficácia a função de “facilitador”, é necessária experiência (social) no trabalho com grupos (postura, bom senso, etc.), conhecimento (técnico e tecnológico) abrangente e segurança na execução desta função (Thomaz, 2005).

2.3.5 Síntese do subcapítulo (Conferências de Decisão)

A metodologia de conferências de decisão (*decision conferencing*) como processo social, técnico e tecnológico, permite criar um ambiente social focado na solução do problema e acordar uma formulação sobre o melhor caminho a seguir, a partir da captura e partilha de conhecimentos sobre o problema (Phillips, 2004).

Esta metodologia apoia a tomada de decisão num processo ajustado, coerente e transparente e onde todos os elementos participantes podem “ver consideradas” as suas

contribuições na solução final encontrada e acordada. Neste processo, altamente focalizado e produtivo, é necessário garantir: (i) a utilização de facilitação externa e o tempo necessário para reflexão; (ii) a abertura da organização à mudança; (iii) a existência de um clima organizacional propício à resolução de problemas; e (iv) a distribuição (e delegação) da autoridade e responsabilidade (*accountability*) por toda a organização.

Verificou-se que a sua eficácia tem sido demonstrada por vários autores, designadamente por Thomaz (2005), pois baseia-se: (i) na seleção cuidada dos participantes chave e na discussão direta e focalizada para a resolução do problema; (ii) na elaboração de documentação que permita um registo permanente das sessões e dos porquês de determinadas decisões; (iii) nas sessões em grupo, livres e vivas, trabalhando no “aqui e agora” e focalizadas em questões reais (na obtenção de um acordo sobre o caminho a seguir); e (iv) no apoio computacional providenciado que é crucial para o desenvolvimento do modelo, como ajuda à sua compreensão e à concentração da atenção dos participantes nas questões mais críticas.

Esta metodologia permite dar relevo à fase de implementação, assegurando que as conclusões e recomendações sejam executadas por um facilitador experiente em ambientes grupais e decisionais diversos.

As suas limitações residem na dificuldade em manter os atores chave reunidos por longos períodos de tempo, nos elevados custos “homem x hora”, na seleção dos participantes, na possibilidade de depender mais de julgamentos subjetivos do que de julgamentos objetivos e no facto dos facilitadores poderem não compreender a especificidade da organização.

Passa-se agora a caracterizar a consultoria de processos de grupo, o último método do processo social envolvido neste processo.

2.4 Consultoria de processos de grupo e relações de ajuda

Em 1969 o psicólogo social Edgar H. Schein desenvolveu a consultoria de processos de grupo e relações de ajuda, com a publicação do seu livro *Process consultation: Its role in organization development* e, mais tarde em *Process consultation revisited: Building the helping relationship* (Schein, 1999), *Helping: How to offer, give, and receive help* (Schein, 2009) e *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling* (Schein, 2013) onde reafirma a necessidade de uma filosofia e de uma atitude de facilitação (de ajuda) de grupos.

O método é entendido por Schein (1999, 2009, 2013) como uma atitude de facilitação com o objetivo de ajudar os indivíduos, grupos ou organizações, tendo como foco, características psicológicas e sociais que auxiliam o facilitador a intervir e a interagir com um grupo no sentido de obter os melhores resultados de forma imparcial e isenta.

As pesquisas de Schein (1999) sobre os processos de grupo e a interação entre indivíduos centram-se na interação de “como” as coisas são feitas e não sobre “o que” foi feito, tendo como base fundamental que “só podemos ajudar um sistema humano a ajudar-se a si próprio” através de uma efetiva “relação de ajuda” (p. 1). Outras suposições dizem que os clientes (sejam eles gestores, amigos, colegas) muitas vezes não conseguem identificar o que está efetivamente mal na sua organização e necessitam de ajuda para diagnosticar o “seu” problema, após conhecê-lo melhor, clarificando-o, como ‘donos’ do problema que são, eles melhor que ninguém saberão a melhor solução a adotar, de forma a inverter o processo.

De acordo com Schein (1999) consultoria de processos de grupo consiste na “criação de uma relação com o cliente que lhe permite perceber, compreender e agir sobre os eventos do processo que ocorrem no seu ambiente interno e externo, no sentido de melhorar a situação tal como por ele definida” (p. 20). Sendo que o autor encara os processos de ajuda como essenciais nas relações humanas (Schein, 2009) apesar de todas as investigações feitas por psicoterapeutas, profissionais do serviço social, entre outras áreas relacionadas com o serviço humano, nenhuma se preocupou em compreender o que verdadeiramente incomoda o “outro” quando se predispõe a ajudar como facilitador.

É fundamental que o facilitador / consultor tenha sempre presente a dinâmica psicológica para que o processo de ajuda se desenrole num ambiente sadio. Em várias culturas o pedido de ajuda é visto como uma posição de inferioridade, fraqueza ou falha. É uma preocupação do facilitador quebrar esta barreira, antecipando possíveis reações conscientes ou inconscientes do cliente, equilibrando a relação entre o “cliente que precisa de ajuda” e o “facilitador que o pode ajudar” (Hirschhorn, 2000). Se tal não acontecer, o facilitador pode ser confrontado com reações defensivas e agressivas que em nada contribuirão para a finalização do “projeto”, ou então com reações de dependência, em que o cliente, pura e simplesmente, entrega o problema ao facilitador (Schein, 1999).

Todo o processo de ajuda se baseia no diálogo e na comunicação verbal e não-verbal, onde é possível elaborar questões que conduzam a respostas que traduzam sentimentos e emoções e que permitirão avaliar a verdade existente e as convicções sobre

os assuntos debatidos. Porém, este processo não se limita à troca de mensagens, mas sim, ao seu entendimento e atribuição de valor que é essencial para o estabelecimento de uma relação de ajuda (Schein, 1999, 2009, 2013).

Numa categoria informal, o propósito deste processo é a “ajuda” subjacente na cooperação, colaboração e noutras formas do comportamento altruísta, sendo universalmente aceite em todas as culturas como a base das sociedades civilizadas. Todas as relações são governadas por regras culturais que conduzem a forma das pessoas se relacionarem de forma produtiva e socialmente segura. Contudo, segundo Schein (2009) no processo de dar e receber, quer por via formal ou informal, a relação de ajuda e auxílio estabelecida, geralmente inicia-se por iniciativa individual, onde o foco é saber orientar como indivíduos se inter-relacionam na construção positiva de um processo efetivo de auxílio.

2.4.1 Princípios da Facilitação de Processos

Na relação entre consultor e cliente, Schein (1999) apresenta 10 princípios operativos a serem seguidos pelo consultor / facilitador na consultoria de processos de grupo: (i) Seja sempre útil, providencie ajuda; (ii) Mantenha sempre o contacto com a realidade existente, de forma a providenciar um diagnóstico sobre o que se está a passar, naquele lugar e naquele momento; (iii) Avalie a sua ignorância, considere sempre “o que sei”, “o que assumo que sei” e “o que realmente não sei”, e questione e tente clarificar a realidade existente; (iv) Tudo o que faz, de forma ativa ou passiva, é por si só uma intervenção, ou seja, toda a ação tomada terá consequências, pelo que se deve focar na ajuda ao cliente; (v) O problema e a solução pertencem ao cliente, pois ele terá de viver com as consequências do problema e com a solução adotada; (vi) Siga com o fluxo, trabalhe as áreas que motivam o cliente para a mudança, já que este desenvolve uma forte tendência para a estabilidade cultural e estilos próprios de personalidade; (vii) A escolha do momento (*timing*) é crucial em todo o processo, pelo que deve manter uma atitude de constante diagnóstico, tendo em conta que qualquer intervenção pode, num determinado momento falhar, e noutra funcionar, percebendo os momentos em que o cliente mantém maior atenção e disponibilidade; (viii) Seja oportuno e construtivo (*constructively opportunistic*) determinando o momento certo para intervir e trabalhe em cima das motivações e das forças culturais para obter uma mudança, ao mesmo tempo que assume alguns riscos para promover o aparecimento de novas alternativas e oportunidades, tendo

em atenção que tudo o que faça terá um determinado efeito e significado; (ix) Tudo são dados; erros ocorrerão sempre e serão a primeira fonte para a aprendizagem, pelo que deve considerar a sua incapacidade para evitar todos os erros e a sua capacidade para aprender mais sobre a realidade do cliente; (x) Se tiver dúvidas, partilhe o problema; em caso de dúvida sobre o que fazer, envolva o cliente no problema e na decisão que irá tomar sobre o que fazer a seguir.

O objetivo estratégico é atingir um contrato psicológico favorável a ambas as partes, isto é, cada uma das partes dá e recebe de acordo com as expectativas criadas, para que consultor e cliente se sintam juntos numa equipa de trabalho para diagnosticar o problema e explorar as ações (opções) a seguir (Schein, 2009; Thomaz, 2005).

Schein (1999) reforça a ideia de que é importante manter o problema do lado do cliente, indicando-lhe que melhor que ninguém, ele saberá o caminho a seguir e a solução, uma vez que está consciente dos seus limites e consequências. Esta atitude faz com que o cliente adote uma postura mais segura no relacionamento com o consultor.

2.4.2 Modelos de atuação ou intervenção

Nos processos de grupo e na interação entre indivíduos, a atenção encontra-se geralmente centrada no *conteúdo* da interação e, raramente, na *forma* como esta se processa. A função da consultoria de processos de grupo situa-se no *como diagnosticar* e, positivamente, *intervir* para que os clientes estejam capazes de prosseguir com eficácia os objetivos traçados na organização (Schein, 1999).

Segundo Schein (1999), a consultoria e os processos de apoio (ajuda) diferenciam-se pela natureza da ajuda, análise das suposições tácitas, a natureza da realidade em que operam e o papel do facilitador (ou consultor). Assim, são três os modelos de atuação ou intervenção do facilitador / consultor: (i) do perito ou especialista (*expertise model*), (ii) do analista (*doctor-patient model*) e (iii) do facilitador (*process consultation model – helper*).

A Figura 14 mostra, esquematicamente, a caracterização de cada um destes modelos.

O modelo do perito ou especialista (*expert*) centra-se somente na resolução do problema do cliente, onde o consultor assume o problema do cliente e o resolve num processo Consultor → Cliente (Schein, 1999).

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

Figura 14. Modelos de atuação ou intervenção.

Fonte: Adaptado de Schein (1999) e de Thomaz (2005, p. 125).

No modelo do analista (*doctor-patient*), a relação entre consultor e cliente assemelha-se à relação entre paciente e médico, onde o consultor faz um diagnóstico da situação e apresenta uma solução, sendo mais prescritivo e partindo da entreatajuda entre consultor e cliente. Algumas das limitações são: (i) o consultor depende da informação que está na posse de um cliente nem sempre disposto a cedê-la; (ii) corre-se o risco de se fazer um diagnóstico em que o gestor não acredita ou não aceita (Schein, 1999).

O modelo do facilitador (*helper*) parte do envolvimento do cliente e do consultor, visto agora como facilitador, na execução conjunta do processo, ajudando o gestor, através da partilha na ação de diagnóstico e do seu envolvimento ativo no desenvolvimento de planos de ação válidos. Se a organização aprender a solucionar os seus problemas, estes permanecerão solucionados por mais tempo e serão mais eficazmente resolvidos. Este modo de intervenção é necessário no início de qualquer processo de apoio (ajuda) porque é o único capaz de revelar o que realmente se passa e que tipo de ajuda é necessário. Este modelo parte do princípio de entreatajuda entre facilitador e cliente, apresentando uma abordagem construtiva (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, de modo a que, no futuro, ele possa solucionar os seus problemas sem necessitar da ajuda de um facilitador. Este processo decorre numa aprendizagem generativa e biunívoca (Facilitador \leftrightarrow Cliente) (Schein, 1999, 2009, 2013). Este será o modelo utilizado nesta dissertação.

Em suma, Schein (1999, 2009, 2013) considera que, na aplicação destes três modelos, o consultor / facilitador deve interiorizar diferentes papéis na ajuda ao cliente, definindo em cada momento, e de acordo com a situação, qual o modelo a utilizar. Como exemplo, podem-se referir algumas sugestões: (i) quando o problema é conhecido e a natureza da situação está já definida, o modelo mais indicado é o do *perito*; (ii) quando o problema é claro, mas a solução não o é, tem-se o do *analista*; (iii) se nem o problema nem a solução estão claros, o modelo mais indicado é o do *facilitador*. A consultoria de processos de grupo á cada vez mais utilizada em contexto organizacional, devido à sobrecarga de informação que diariamente chega, às mudanças constantes no mercado organizacional e consequentemente à onda crescente de incertezas (Thomaz, 2005).

2.4.3 Inquirição ativa

A inquirição ativa, segundo Schein (1999), baseia-se na assunção de que o cliente, só quando se sentir seguro na relação com o consultor, revelará os elementos pertinentes da sua “história”, pelo que este deverá ter uma atitude ativa no comando deste processo, enquanto mantém uma postura de escuta e de apoio.

Este processo designa-se de inquirição ativa (*active inquiry*) e envolve a compreensão do impacto de diferentes tipos de questões no processo mental e emocional do cliente ou grupo, tendo por objetivos: potenciar a confiança e *status* do cliente ou grupo, reunir o máximo de informação possível sobre a situação, envolver o cliente (ou grupo) no processo de diagnóstico e planeamento da ação e criar um ambiente em que este se sinta seguro para revelar as informações e os sentimentos mais sérios criadores de ansiedade (Schein, 1999, 2009, 2013).

A inquirição ativa, segundo Schein (1999, 2009, 2013), pode recorrer a três tipos de inquirição: (i) pura ou humilde; (ii) exploratória ou de diagnóstico; e (iii) de confronto, conforme mostrado na Figura 15.

1. Inquirição Pura – concentra-se somente na história do Cliente;
2. Inquirição de Diagnóstico – orientada para o diagnóstico e para a ação, traduz-se em sentimentos;
3. Inquirição de Confronto – dá aos consultores / facilitadores a visão do que se está a passar.

Figura 15. Tipos de inquirição ativa.

Fonte: Adaptado de Schein (1999, 2009, 2013) e de Thomaz (2005, p. 131).

Na *inquirição pura* ou *humilde* o cliente possui o controle do processo e do conteúdo da conversação. O papel do consultor limita-se à ação de ouvir, de uma forma cuidadosa e neutral e, ocasionalmente, a humildemente intervir colocando questões do tipo “Qual é a situação?”, “O que é que se passa?”, “Pode dar-me um exemplo?” ou ainda “Descreva a situação”. O processo inicia-se com o consultor em silêncio, transmitindo através da linguagem corporal a atenção, a curiosidade e o interesse com que está a ouvir o que o cliente lhe explica, minimizando o viés e preconceitos sobre essa pessoa. O objetivo é estimular uma revelação mais completa e desenvolvida da situação, tal como ela é realmente percebida pelo cliente. Deste modo, será possível ao consultor conhecer a situação e aprofundar as questões que não entende, sendo importante que tenha consciência daquilo que, na verdade, não sabe (Schein, 1999, 2009, 2013).

Na *inquirição exploratória* ou *de diagnóstico* o consultor está curioso sobre um aspeto em particular, pelo que gere o processo de análise e preparação do conteúdo (o como), não introduzindo ideias, sugestões, conselhos ou opiniões, mas influenciando o processo cognitivo do cliente, na medida em que o foca para questões além das apresentadas, atraindo a sua atenção para determinados aspetos da situação e não para o conteúdo da exposição. Quatro tipos de caminhos podem ser explorados através de questões orientadas para as: (i) emoções e reações, focando o cliente nos seus sentimentos e reações (“Como se sente com isto?”, “Como reagiram os outros?”, “Qual foi a sua reação?”); (ii) causas e motivos das ações e dos eventos, de forma a focá-lo nas suas próprias hipóteses sobre o porquê dos acontecimentos (“Porque fez isso?”, “O que pensa que aconteceu?”, “Porque os outros fizeram isso?”); (iii) ações tomadas ou contempladas para o focar sobre as ações tomadas ou a tomar (“O que foi que fez?”, “O que vai fazer?”, “Que opções tem?”, “O que gostaria de fazer?”); e (iv) reações e ações dos outros (questões sistemáticas), para compreender como os outros envolvidos pensam, sentem ou fazem (“Como pensa que ele / ela se sentiu quando fez isso?”, “O que ele / ela fez então?”) (Schein, 1999, 2009, 2013).

Na *inquirição de confronto* o consultor partilha as suas ideias e reações, intervindo no processo e conteúdo da situação, pelo que raramente será humilde. Desta partilha o consultor leva o cliente a pensar na situação segundo uma nova perspetiva, um ponto de vista alternativo. As questões colocadas neste tipo de inquirição (confronto) podem ser de dois tipos: (i) relacionadas com o processo (“Poderia ter feito...?”, “Pensou em fazer...?”, “Porque não fez...?”, “Considerou estas outras opções?”) e (ii) relacionadas

com a “história” (“Considerou a hipótese de ter reagido precipitadamente?”, “O que aconteceu foi alguma coisa diferente do que tinha pensado?”) (Schein, 1999, 2009, 2013).

De salientar que todos estes procedimentos se destinam a proporcionar uma construtiva relação de ajuda entre o cliente e o consultor (facilitador), mantendo uma filosofia de “tentar ajudar, tentar ser útil”, considerando que a estratégia e a tática a utilizar serão diferentes conforme o tipo de cliente (Schein, 1999, 2009, 2013).

2.4.4 Intervenções em processos de facilitação

As intervenções em processos de facilitação de acordo com o modelo de facilitação de Farrell e Weaver (2003) englobam o *processo*, o *grupo*, o *facilitador* e a *tarefa*. Este modelo fornece uma estrutura simples e descreve a natureza unificadora da tarefa (trabalho do grupo) e das três áreas em que um facilitador hábil deve operar simultaneamente. Manter o foco na *tarefa* é a ação mais importante para ajudar um grupo a manter-se produtivo (Thomaz, 2005).

O *facilitador* é um “instrumento” para ajudar na compreensão do que está a acontecer. O *grupo*, através da observação e da melhoria dos relacionamentos entre os seus membros, funcionará no sentido de concluir a sua missão. O *processo* a adotar pelo grupo deverá ser consistente, pois conduzirá a uma maior produtividade e satisfação (Thomaz, 2005).



Figura 16. Tipos de inquirição ativa.

Fonte: Adaptado de Farrell e Weaver (2003) e de Thomaz (2005, p. 136).

2.4.5 Síntese do subcapítulo (Consultoria de Processos de Grupo)

Este subcapítulo focalizou-se em alguns conceitos fundamentais relacionados com consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) que tem como bases os processos sociais de grupo, cujo permitem obter um “contrato psicológico” entre as partes envolvidas durante o diagnóstico do problema e a exploração dos passos subsequentes.

As formas de inquirição preconizadas (pura, de diagnóstico, de confronto e não-intervenção) têm demonstrado ser de grande utilidade na avaliação e obtenção do máximo rendimento do grupo (Schein, 1999, 2009, 2013; Thomaz, 2005). Uma vez que, no processo tudo o que se faz é uma intervenção e tem um determinado significado, pelo que deve ser dada relevância à comunicação não-verbal, na deteção de “alertas” que denunciem emoções e estados de espírito que permitam avaliar a segurança, veracidade e convicção dos participantes. A comunicação verbal, o diálogo é a mais-valia agregada no processo de troca de informação relevante, pois não se limita à emissão e receção de uma mensagem, mas sim ao seu entendimento e atribuição de valor (Schein, 1999).

A consultoria de processos de grupo desempenha, segundo Thomaz (2005), um papel relevante no processo ajuda à tomada de decisão, pois os seus conceitos e técnicas permitem ao facilitador uma maior eficiência no seu trabalho de ajuda nas organizações.

2.5 Síntese geral do capítulo

Primeiramente, neste capítulo abordaram-se os conceitos fundamentais relacionados com o processo de gestão, estratégia, desempenho e avaliação do desempenho por competências. Apresentaram-se métodos e técnicas de avaliação do desempenho, as fontes de avaliação e problemas inerentes, as principais fases do processo, a relação entre a avaliação do desempenho e outras atividades de gestão de recursos humanos, a avaliação do desempenho em organizações sociais, essenciais para a compreensão do tema central desta investigação.

Posteriormente, partiu-se para a compreensão das metodologias a utilizar no desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho desta dissertação que assenta em três metodologias sociotécnicas: multicritério de apoio à decisão, conferências de decisão e consultoria de processos de grupo. A metodologia multicritério de apoio à decisão baseia-se na identificação das situações problemáticas de decisão, dos atores

sociais e seus problemas, possibilitando analisar as múltiplas perspectivas dos atores e a construção de um modelo que as represente. Através de uma abordagem social, técnica e tecnológica são as preferências dos decisores agregadas a cada ação potencial (opções de escolha). É um processo interativo e de aprendizagem que segue três grandes etapas: estruturação, avaliação e a elaboração das recomendações. Todo o processo é apoiado pela metodologia Macbeth e respetivo *software* de apoio (M-Macbeth), na determinação de funções de valor para os critérios (pontos de vista fundamentais, fatores de avaliação) e de fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala) para a agregação dos critérios, segundo um modelo de agregação aditiva simples.

Para enriquecer a metodologia multicritério, foram ainda tratadas as metodologias de conferências de decisão e de consultoria de processos de grupo.

O desenvolvimento da metodologia de conferências de decisão é baseada num conjunto de procedimentos, onde o primeiro passo é uma seleção criteriosa dos participantes “chave” para uma discussão direta em sessões de grupo, livres e proativas, focalizadas na resolução do problema e nas questões reais para a obtenção de um acordo unânime sobre o caminho a seguir, ou seja, um processo social, técnico e tecnológico que cria um ambiente social focado na resolução do problema, através da obtenção de três objetivos sociais: um entendimento partilhado, o acordo sobre o melhor caminho a seguir e o comprometimento na implementação da solução encontrada.

A terceira metodologia diz respeito à consultoria de processos de grupo, um processo que permite ao facilitador uma maior eficiência no seu trabalho de ajuda com o grupo, através da aplicação dos seus conceitos e técnicas. Neste processo, tudo o que o facilitador faz é uma “intervenção” no ambiente do grupo, pelo que é dada especial relevância à comunicação não-verbal, aos estados de espírito, à troca de informação mais relevante e à atribuição de valor perante determinadas questões, entre outros. O processo de inquirição ativa foi também abordado, uma vez que permite ao facilitador controlar e desenvolver a produtividade do grupo e obter um “contrato psicológico” entre os atores.

Após a apresentação da fundamentação teórica da investigação, veja-se agora a caracterização e apresentação do caso estudo.

Capítulo 3 – Caso de Estudo e Metodologia utilizada

Dá-se agora início à caracterização da metodologia utilizada para o desenvolvimento do caso prático realizado, sendo definido o conceito de Terceiro Setor e de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), e caracterizada Instituição objeto de estudo, a AMITEI, por último, é introduzido e caracterizado o caso prático.

3.1 Metodologia adotada

A efetividade do desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI segue o processo multimetodológico (Mingers, & Gill, 1997), social, técnico e tecnológico inovador da investigação desenvolvida por Thomaz (2005 e seguintes) de enriquecimento metodológico (Mingers, & Brocklesby, 1997) da metodologia multicritério de apoio à decisão, aplicado à avaliação do desempenho de pessoas. Esta escolha justifica-se por este ser um processo científico participativo, credível, coerente e eficaz para a construção de um modelo de avaliação do desempenho adequado e ajustado às características da Instituição, garantindo a sua clareza, compreensibilidade e transparência e, também, o empenho institucional (pelo sentimento de ‘propriedade’ do modelo) na sua implementação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a metodologia de observação é definida como *estruturada, sistemática e planeada, com participação ativa, em equipa e em ambiente real*, sendo um caso de facilitação e de desenvolvimento real, com aplicação prática na criação e construção de raiz de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI, com a total participação e intervenção dos interessados.

Face ao objeto desta dissertação e para demonstração empírica do processo utilizado e do seu resultado, será desenvolvida e apresentada a parte referente ao modelo de avaliação do desempenho *transversal* dos colaboradores da AMITEI.

Todo este processo de facilitação e aplicação real decorreu no período de Dezembro de 2013 a Maio de 2014 (*modelo transversal*), de acordo com a teoria referenciada, com um grupo de facilitadores constituído pela autora e seu orientador, de que resultou um relatório final entregue à Instituição (AMITEI), assinado pelo coordenador científico e responsável da intervenção deste grupo [assim, todas as

referências referidas a Thomaz (2014), nesta dissertação, referem-se ao trabalho desenvolvido por este grupo nesta Instituição].

3.2 Terceiro Setor

De acordo com alguns autores, o Terceiro Setor é proveniente do pós-II Guerra Mundial e surge no âmbito da implementação do Estado-Providência na Grã-Bretanha. Contudo, a sua afirmação ocorre no decurso da crise dos anos 1970, com o choque petrolífero em 1973, os governos adotam medidas para a redução de custos, altura em que a solidariedade e o crescimento económico se completaram. As organizações do Terceiro Setor surgem como alternativa para os serviços sociais fora do contexto Estatal (Salamon, 1998).

Segundo Salamon (1998) a crise do Estado-Providência não foi a única razão para o surgimento destas organizações, o aumento global da pobreza, a crise do socialismo, a crise ambiental, a revolução das novas tecnologias colocou o mundo em rede e deu a conhecer ao mundo novas culturas e o próprio crescimento económico foram fatores influentes para o desenvolvimento deste setor. Bordalo e Cruz (2010) referem que o crescimento económico permitiu que o Estado-Providência interviesse em três setores: pleno emprego, serviços sociais universais e assistência social.

Santos (2008) refere que o *terceiro setor* é constituído por um conjunto heterogéneo de organizações, com existência jurídica, institucionalmente independente do Estado e de natureza intermédia entre setor público e o setor lucrativo privado.

Franco e colaboradores (2005) acrescenta que fazem parte do Terceiro Setor um conjunto de organizações formais ou informais, religiosas ou seculares, constituídas por pessoas remuneradas, somente voluntários, ou ambas as situações. Estas organizações podem assumir funções de expressão (cultural, comunitária, ambiental, na defesa de causas, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política), ou assumir funções de serviço (saúde, educação, sociais, entre outras).

Em sintonia com o que acontecia no resto da Europa, em Portugal, o Estado Providência progrediu, combinando dois fatores: a prosperidade económica e a coesão social.

O sistema governamental assumia a responsabilidade de manter as condições minimamente de vida aceitáveis para todos os seus cidadãos, e o seu raio de ação Assim, o Estado tinha uma participação ativa: (i) regulação da economia de mercado, mantendo

níveis de emprego; (ii) universalidade da prestação de serviços sociais (segurança social, educação, assistência médica, etc.); (iii) na rede de segurança dos serviços de assistência com o intuito de diminuir a pobreza (Santos, 2008).

Atualmente o conceito de cidadão abrange direitos e deveres de participação cívica, direitos de proteção na adversidade e deveres de solidariedade. Cabe ao Estado garantir a eficácia desses direitos, mesmo que não consiga assegurar a totalidade dos serviços. Consequentemente é o Estado o grande impulsionador das comunidades, procurando alianças na sociedade civil que tornem possível valer os direitos dos cidadãos (Santos, 2008).

Em Portugal, o Terceiro Setor é dominado pelas chamadas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que são vitais para o desenvolvimento das sociedades, pela importância económica que representam bem como pelo papel de proteção social que desempenham (Ferreira, 2004).

Estas têm por objetivo o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas atividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada (Segurança Social, 2008).

As IPSS podem assumir uma multiplicidade de formas jurídicas, podendo ser de natureza associativa (Associações de Solidariedade Social; Associações de Voluntários de Ação Social; Associações de Socorros Mútuos; Irmandades da Misericórdia) ou de natureza fundacional (Fundações de solidariedade social). Podem, posteriormente ser agrupadas em Uniões, Federações e Confederações (Segurança Social, 2008).

As organizações sem fins lucrativos de ação social (OSFLAS) estão legitimadas em termos jurídicos pela Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 08 de Maio). Esta Lei e no seu art.º 4º, refere a economia social como o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo por estas entidades, ou seja, por entidades: (i) cooperativas; (ii) associações mutualistas; (iii) misericórdias; (iv) fundações; (v) instituições particulares de solidariedade social; (vi) associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; (vii) entidades abrangidas pelos subsetores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; e (viii) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no art.º 5º da Lei e constem da base de dados da economia social.

Segundo o art.º 5º são princípios orientadores: (i) o primado das pessoas e dos objetivos sociais; (ii) a adesão e participação livre e voluntária; (iii) o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; (iv) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; (v) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; (vi) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; (vii) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

O desenvolvimento do caso prático e implementação do modelo de avaliação do desempenho decorreu numa instituição do Terceiro Setor (instituição particular de solidariedade social, IPSS). As IPSS representam hoje um importante papel para o sistema de proteção social, uma vez que dão respostas locais a uma grande parte da população que se encontra vulnerável, condicionada e debilitada (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001).

3.3 Breve caracterização das instituições particulares de solidariedade social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) estão consignadas no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, no seu artigo 1º (Definição):

São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

a) Apoio a crianças e jovens; b) Apoio à família; c) Apoio à integração social e comunitária; d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) Educação e

formação profissional dos cidadãos; g) Resolução dos problemas habitacionais das populações. (p. 644)

De acordo com Pires (2012), as IPSS são constituídas:

sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre indivíduos e para prosseguir, entre outros, o objetivo de proteção dos cidadãos na velhice, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços. (pp. 519-520)

Segundo Nogueira e colaboradores (2013) em Portugal, estas IPSS apoiam diretamente cerca de 600 mil pessoas e, indiretamente cerca de um milhão de pessoas. Estas Instituições enquadram-se numa parceria público-social com o Estado, constituindo uma alavanca estratégica para o desenvolvimento económico, social e territorial do país.

3.4 Caracterização da instituição em estudo

A Instituição em estudo, AMITEI – Associação de Solidariedade Social de Marrazes, é uma instituição sem fins lucrativos fundada em Outubro de 1979, que presta apoio aos “cidadãos na velhice” e infância e está sediada na localidade de Marrazes, Concelho de Leiria.

É uma associação que desenvolve várias atividades, nomeadamente na área social, cultural e recreativa com seis respostas sociais: Estrutura Residencial de Idosos, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Componente de Apoio à Família, Componente de Atividades de Tempos Livres e Cantina Social. Algumas destas respostas sociais são apoiadas e acompanhadas, através de um Acordo de Cooperação com o Centro Distrital da Segurança Social de Leiria.

Nas restantes áreas, realiza durante todo o ano várias atividades e eventos que envolvem a comunidade tendo em conta a sua missão, visão e valores, a saber (AMITEI, 2014):

Missão – Prestar serviços que promovam a qualidade de vida dos utentes, associados e suas famílias.

Visão – Ser reconhecida como uma entidade de referência na criação e prestação de serviços de qualidade, de proximidade e de forma eficiente, promovendo a coesão social.

Valores – Rigor, Respeito, Honestidade, Cooperação, Solidariedade, Melhoria Contínua, Preservação Ambiental.

Os eixos e ações estratégicas desta IPSS (AMITEI, 2014) passam por:

EIXO 1 – INVESTIMENTO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

- A – Criação e melhoria de serviços prestados (Implementar a resposta social em: Estrutura Residencial para Idosos; Centro de Dia; Serviço Apoio Domiciliário e Cantina Social. Contribuir para o desenvolvimento do território local).
- B – Recursos Financeiros (Garantir a sustentabilidade financeira da Instituição. Implementar um sistema de controlo de custos por Centro de Responsabilidade).
- C – Recursos Físicos (Garantir a manutenção dos espaços envolventes).
- D – Recursos Materiais (Dotar a Instituição com uma frota de viaturas para responder às necessidades exigidas pelas valências).
- E – Recursos Tecnológicos (Implementar um Sistema de Informação Integrado. Implementar uma metodologia de gestão orientada para a qualidade. Implementação de um sistema de comunicação e marketing).

EIXO 2 – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

- A – Aumentar a qualificação dos colaboradores (Desenvolver formação dirigida aos colaboradores. Validação e reconhecimento de competências dos colaboradores. Aumentar o envolvimento e a motivação no trabalho por parte dos colaboradores na Instituição).

EIXO 3 – PESSOAS

- A – Sistema de Gestão de Pessoas (Desenvolver e implementar o sistema de avaliação de desempenho. Implementar uma filosofia de melhoria contínua).
- B – Promoção do Voluntariado (Criação de um Projeto de Voluntariado).

EIXO 4 – PARCERIAS

- A – Parcerias com Entidades Públicas (Reforçar e estreitar as parcerias).
- B – Parcerias com Organizações Privadas (Promover a divulgação eficiente da Instituição junto de entidades provadas, tendo em conta o cumprimento da responsabilidade social das mesmas).
- C – Parcerias com Organizações Sem Fins Lucrativos (Reforçar a comunicação com outras OSFL).

3.5 Caracterização e introdução ao caso prático

A avaliação do desempenho aos colaboradores numa Organização do Sem Fins Lucrativos (OSFL) não é uma prática corrente nem fácil, devido à ausência de motivação para o lucro ou para os números uma vez que existem diferenças no público-alvo a servir (Carvalho, 2005).

Assim, o início da construção de um modelo de avaliação do desempenho para os colaboradores desta IPSS, contou com duas reuniões com o presidente da IPSS para: (i) Explicar os modelos de avaliação existentes e o modelo a desenvolver, suas características e repercussões; (ii) Decidir sobre o tipo de modelo e de intervenção; (iii) Quem envolver (atores-chave); (iv) Periodicidade das sessões de facilitação com os atores envolvidos; (v) Periodicidade do *reporting*.

As sessões de facilitação foram conduzidas com base nas metodologias de conferências de decisão e consultoria de processos de grupo com um grupo de atores que incluíam: Presidente da Direção (Decisor) (ou um seu representante); Diretoras Técnicas; Psicólogo; Animador Sociocultural; Enfermeiras; Fisioterapeuta; Administrativa; Contabilista; Chefe de Cozinha e Cozinheiro; Ajudantes de Ação Direta; Auxiliares de Serviço Geral; Animadoras e Auxiliares das Atividades de Animação e de Apoio à Família.

Deste grupo e para o desenvolvimento do modelo transversal participaram em média 4 elementos dos quadros técnicos e 1 dos auxiliares, devidamente selecionados, nas sessões de facilitação (11 sessões no modelo transversal e 2 na integração e validação do modelo), de cerca de 2 horas cada, que decorreram de 5 de Dezembro de 2013 a 28 de Maio de 2014.

Foram ainda efetuadas neste período 3 reuniões de coordenação com o Decisor.

Nas sessões de facilitação e para início do desenvolvimento do *modelo transversal* de avaliação do desempenho foi necessário, primeiro, definir o que é e o que se pretende com uma avaliação do desempenho, sua ligação à estratégia da organização e o seu funcionamento na atividade da Instituição.

3.6 Síntese do capítulo

No presente capítulo, foi apresentado o caso de estudo e a metodologia utilizada para o seu desenvolvimento. Tratando-se de um caso prático desenvolvido numa

instituição do Terceiro Setor, foi feito um enquadramento teórico da origem do Estado-Providência, definiu-se o conceito de IPSS e o contexto do seu aparecimento na Europa e em Portugal.

Verificou-se que o Terceiro Setor está integrado na Economia Social e legitimado pela Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio). O Terceiro Setor é portanto, uma área da economia social solidária que é partilhada pelo Estado e por Organizações Sem Fins Lucrativos de Ação Social. Nelas enquadram-se as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) constituídas com o propósito de dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, para prosseguir, entre outros objetivos, os seguintes: apoio a crianças e jovens; apoio à família; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez; prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.

A instituição em estudo, AMITEI, foi caracterizada, ficando a perceber-se o seu raio de ação na comunidade na qual está inserida e o tipo de atividades que desenvolve, bem como a sua missão, visão e valores, foram analisados os eixos e ações estratégicas e definidos os atores-chave que iriam participar nas sessões de facilitação.

Veja-se agora o desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho transversal dos colaboradores da AMITEI.

Capítulo 4 – Desenvolvimento do modelo transversal de avaliação do desempenho

4.1 Modelo de competências transversais

O modelo de avaliação do desempenho baseado em competências adequado à AMITEI foi desenvolvido em duas vertentes: a transversal e a funcional. Nesta dissertação será exposto o *modelo de competências transversais* que reflete o processo social, técnico e tecnológico desenvolvido de acordo com a revisão da literatura efetuada. Todo o desenvolvimento efetuado neste capítulo está refletido em Thomaz (2014) que apresenta o processo efetuado por este grupo de facilitadores.

Para se dar início ao desenvolvimento deste modelo foi necessário primeiro esclarecer o grupo de atores sobre o que é a avaliação do desempenho e um modelo de competências transversais. Assim, numa primeira sessão de facilitação, foram apresentadas e discutidas com o grupo as definições e características deste tipo de modelo, baseadas na literatura, tendo sido acordado e aceite pelo grupo a seguinte definição de *competências transversais*: conjunto de conhecimentos e habilidades genéricas que não dependem do contexto (*transversalidade*), podem aplicados em contextos socioprofissionais diversos (*transferibilidade*) e que, a par dos conhecimentos específicos de cada área, incrementam o acesso ao emprego, facilitam a integração no mundo do trabalho e promovem a cidadania responsável (Thomaz, 2014).

O grupo de atores acordou ainda numa classificação das competências transversais em três grupos de competências (*clusters*) e respetivas definições:

- (i) *Institucionais* (conjunto de aptidões gerais relativas a comportamentos e características pessoais observáveis que caracterizam a cultura institucional e o caráter e personalidade dos colaboradores da Instituição);
- (ii) *Interpessoais* (conjunto de aptidões gerais relativas a comportamentos e características grupais observáveis nas relações interpessoais que convergem para os objetivos da Instituição);
- (iii) *Pessoais* (conjunto de aptidões gerais relativas a características e comportamentos inerentes ao indivíduo, tendo a ver com este enquanto pessoa).

Definidos os conceitos base envolvidos, abordar-se-á a estruturação do modelo transversal (primeira fase da metodologia multicritério de apoio à decisão).

4.2 Fase de Estruturação (Modelo Transversal)

A estruturação do modelo transversal ocorre com o desenvolvimento do modelo onde foram discutidas as competências (fatores de avaliação) consideradas pelo grupo para estarem presentes no modelo de avaliação, de forma a permitir uma adequada e compreensível avaliação dos colaboradores.

4.2.1 Mapeamento cognitivo

Esta fase do modelo desenvolveu-se em 11 sessões de 2 horas de facilitação com o grupo de atores, onde em cada sessão foram identificadas, descritas e definidas as competências que deveriam constar no modelo transversal de avaliação do desempenho.

Para este processo criativo de estruturação fez-se uso das técnicas de facilitação em grupo, assentes na metodologia de conferências de decisão e de consultoria de processos de grupo num ambiente de *brainstorming* dirigido, utilizando a técnica de mapeamento cognitivo com “*post-its*” ou *Oval Mapping Technique*, desenvolvida para a Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (SODA) por Eden e Ackermann (1998).

Esta técnica consistiu na entrega, por parte do facilitador, de 3 *post-its* a cada elemento do grupo (participante chave) para que fosse escrito um único fator de avaliação (competência) em cada *post-it* considerado importante para a avaliação do desempenho transversal dos colaboradores nesta IPSS. Seguidamente, os *post-its* foram todos recolhidos e, um a um, colocados num quadro, lidos em voz alta e questionado o seu significado, para fomentar a discussão no grupo sobre a real interpretação do conceito, fator ou competência expresso.

Com esta técnica é possível reavaliar questões, criar novos conceitos, descartar ou renomear outros, ou seja, identificar os fatores de avaliação (competências) a incluir no modelo, através do consenso sobre o significado e importância de cada item para a avaliação transversal.

Na Figura 17 mostram-se alguns dos fatores de avaliação e os conceitos base envolvidos obtidos, após a discussão de cada um dos fatores. De realçar que antes da

discussão, apenas se têm os ‘nomes’ dos fatores em si, ou seja, neste caso, por exemplo, disponibilidade para o serviço, assiduidade e pontualidade, iniciativa e relações interpessoais com colegas (chefias, pares e subordinados), sem qualquer significado agregado.

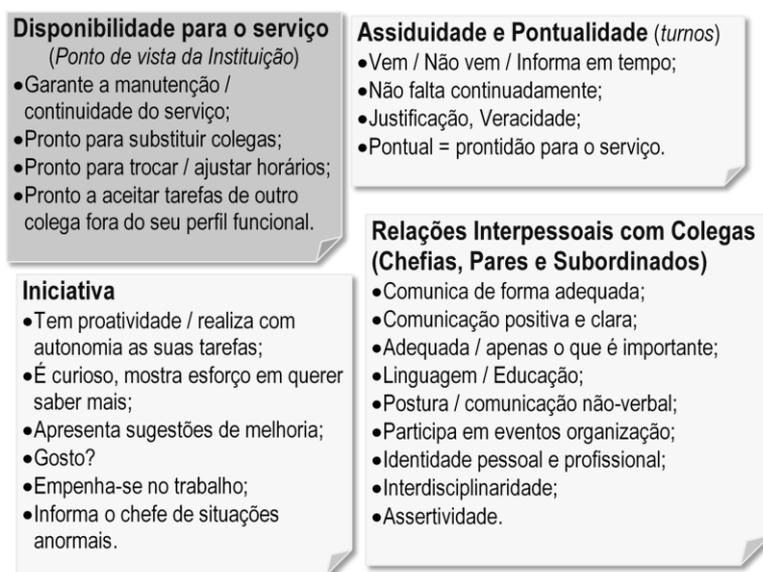


Figura 17. Técnica de mapeamento cognitivo (*post-its*).
Fonte: Thomaz (2014).

Nesta fase, a atuação do facilitador segue os princípios e técnicas da consultoria de processos de grupo, utilizando o modelo do facilitador e a inquirição ativa (Schein, 1999, 2009, 2013) de forma a esclarecer e clarificar todos os conceitos envolvidos com o grupo de atores, através da obtenção de consenso, para que estes possam ser utilizados como fatores de avaliação do desempenho transversal dos colaboradores.

4.2.2 Competências transversais

Assim, no final da discussão das 11 sessões de facilitação para a estruturação do modelo obtiveram-se, por consenso, nove competências transversais base, a saber:

- (i) *Disponibilidade para o Serviço* (conceitos-chave: garante a manutenção e continuidade do serviço; pronto para substituir colegas; pronto para trocar / ajustar horários; pronto a aceitar tarefas de outro colega fora do seu perfil funcional) definida como a capacidade de estar pronto a trocar / ajustar o seu horário, a substituir colegas nas suas tarefas e mostrar-se recetivo e disponível para outras

atividades fora do âmbito restrito da sua função, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço;

- (ii) *Assiduidade* (conceitos-chave: vem / não vem / informa em tempo; não falta continuamente; apresenta justificação, veracidade) definida como a capacidade de se apresentar de forma contínua ao serviço, de informar, sempre e atempadamente, a sua ausência / atraso ao serviço e de apresentar a sua justificação de falta nas 24h seguintes à situação de falta;
- (iii) *Pontualidade* (conceitos-chave: é pontual; está pronto(a) para o serviço) definida como a capacidade de, continuamente, se apresentar para a passagem de serviço e estar pronto para o serviço na hora definida para o início da sua função, por forma a assegurar a manutenção e continuidade do serviço;
- (iv) *Compromisso Institucional* (conceitos-chave: rigor; respeito; honestidade; cooperação; solidariedade; melhoria contínua; preservação ambiental; humanização dos cuidados; sentimento de pertença / “veste a camisola” / sente que faz parte da organização; imagem da Instituição; imagem pessoal; carinho) definida como a capacidade de cuidar, ajudar e dedicar-se ao serviço do outro, com rigor, generosidade e sensibilidade humana, respeitando o meio envolvente;
- (v) *Trabalho em Equipa* (conceitos-chave: entreaajuda e colabora; coopera nas tarefas da equipa; resultado da equipa acima dos interesses individuais; cria um bom clima intragrupal; boa integração na equipa) definida como a capacidade de se integrar e realizar tarefas em equipa, colocando o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais, num ambiente de entreaajuda e colaboração;
- (vi) *Relações Interpessoais com Superiores, Colegas e Subordinados* (conceitos-chave: comunica de forma adequada, educada, positiva e clara; apenas o que é importante; postura / comunicação não-verbal; mantém o sigilo profissional; participa em eventos da organização; identidade pessoal e profissional; interdisciplinaridade; assertividade) definida como a capacidade de, adequadamente, se relacionar e comunicar com superiores hierárquicos e funcionais, colegas e subordinados, de forma educada, positiva e clara, respeitando a individualidade dos outros;
- (vii) *Relações com Utentes e Público* (conceitos-chave: linguagem adequada; comunicação adequada; educação; transmissão de autoconfiança ao utente; empatia / colocar-se no lugar; assertividade; reconhece limitações do utente) definida como a capacidade de interagir de forma educada, empática e adequada com utentes e

público, promovendo uma imagem positiva da Instituição e de garantir o cumprimento dos direitos e deveres do Utente;

- (viii) *Iniciativa* (conceitos-chave: proatividade / realiza com autonomia as suas tarefas; é curioso, mostra esforço em querer saber mais; apresenta sugestões de melhoria; empenha-se no trabalho; informa o chefe de situações anormais) definida como a capacidade de realizar com autonomia as tarefas do seu perfil funcional, de informar situações anómalas e de referenciar e propor soluções adequadas de melhoria da rotina existente no serviço;
- (ix) *Disciplina* (conceitos-chave: cumpre adequadamente as ordens hierárquicas; aceita de bom grado as ordens hierárquicas; cumpre adequadamente as ordens funcionais; aceita de bom grado as ordens funcionais; cumpre o estabelecido em Normas, Regulamentos e Procedimentos internos) definida como a capacidade de aceitar de bom grado e cumprir as ordens dos seus superiores hierárquicos e funcionais, no respeito pelas respetivas Normas, Regulamentos e Procedimentos internos.

Estas nove competências transversais, as suas definições e respetivas declarações de definição direta (afirmações com um único item de avaliação e que, no seu conjunto, definem a competência em avaliação) poderão ser utilizadas em todas as áreas. Esta uniformidade de competências transversais permite uma melhor compreensão e transparência do modelo e a comparação e avaliação adequada dos colaboradores numa mais adequada e justa gestão estratégica do desempenho e das pessoas na Instituição.

Como exemplo, apresenta-se a competência transversal “CT-1. Disponibilidade para o Serviço” com a definição e respetivas declarações de definição direta (DDD), conforme mostrado no Quadro 1 seguinte.

Quadro 1. *Modelo Transversal – CT-1: definição e declarações de definição direta.*

Competência	Definição
CT-1. Disponibilidade para o Serviço	Capacidade de estar pronto a trocar / ajustar o seu horário, a substituir colegas nas suas tarefas e mostrar-se recetivo e disponível para outras atividades fora do âmbito restrito da sua função, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.
DDD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Está disposto a trocar / ajustar o seu horário; ❖ Está disposto a substituir colegas; ❖ Está disponível a realizar outras atividades fora do âmbito restrito da sua função.

Fonte: Thomaz (2014).

Definidas e obtidas as declarações de definição direta das nove competências transversais, passou-se ao agrupamento destas competências nos três grupos de competências (*clusters*), acordados e definidos anteriormente com o grupo de atores. Assim, obteve-se para os grupos de competências:

- (i) *Institucionais* (4 competências): CT-1. Disponibilidade para o Serviço; CT-4. Assiduidade; CT-5. Pontualidade e CT-9. Compromisso Institucional;
- (ii) *Interpessoais* (3 competências): CT-3. Trabalho em Equipa; CT-7. Relações Interpessoais com Superiores, Colegas e Subordinados e CT-8. Relações com Utentes e Público;
- (iii) *Pessoais* (2 competências): CT-2. Iniciativa e CT-6. Disciplina.

O agrupamento das competências em grupos de competências permitiu uma reflexão mais aprofundada do grupo sobre cada competência e sobre o significado e interpretação real que cada uma delas terá no modelo de avaliação do desempenho.

4.2.3 Escalas de resposta

Obtidas as competências, suas definições e declarações de definição direta pode-se passar à decisão sobre como estas irão ser mensuradas, a nível local ou parcial, ou seja, como se poderá distinguir um colaborador de outro numa (e só numa) determinada competência transversal.

Para isso foi necessário definir e decidir qual a escala de resposta a utilizar. Assim, consideradas as escalas de resposta existentes na literatura, vistas anteriormente, e após analisadas as suas vantagens e inconvenientes para a clareza do processo de avaliação, decidiu-se por uma escala de escolha forçada de três níveis, com 2 níveis de referência “Sim” e “Não” e um nível intermédio (de hesitação, indecisão, não tem a certeza), na forma “Sim / hesitação / Não”, mostrada na Figura 18, que impõe que as declarações de definição direta de cada competência sejam claras e precisas, garantindo cientificidade ao processo por esta escala ter sido já objeto do necessário escrutínio científico na investigação de Thomaz (2005).

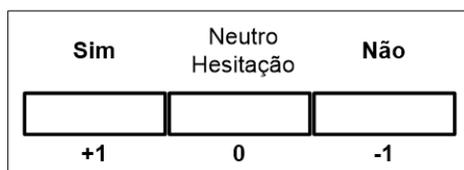


Figura 18. Escala de escolha forçada de três níveis.
Fonte: Thomaz (2005, 2014).

Esta escala de resposta, segundo Thomaz (2005), é vantajosa na medida em que o seu significado é unívoco, eliminando a subjetividade do seu conteúdo e permitindo que o tempo despendido no registo da avaliação seja consideravelmente menor. De referir ainda que este tipo de escala não é limitativo nem diminui a riqueza da informação recolhida, implicando sim que as declarações alvo de avaliação sejam devidamente elaboradas, de forma a traduzir de forma inequívoca o que pretendem avaliar. A combinação das respostas “Sim / hesitação / Não” permite aferir um conjunto vasto de perfis de avaliação que poderão ser categorizados no final por um descritor (indicador) qualitativo de vários níveis de desempenho, por exemplo: *excelente, superior, normal* (desempenho esperado), *com deficiências e fraco*.

Esta escala de resposta apresenta, assim, as seguintes vantagens e desvantagens:

- Vantagens
 - Facilidade de *feedback* ao avaliado;
 - Os avaliadores participam na elaboração dos incidentes críticos;
 - Os problemas psicométricos são minimizados;
 - Fácil entendimento;
 - Rapidez na resposta.
- Desvantagens
 - Morosidade na construção das declarações de definição direta;
 - Custo (humano e de tempo) associado ao seu desenvolvimento.

Outra característica (não desenvolvida) da utilização desta escala prende-se com o facto de, ao longo do tempo, permitir definir de forma bastante clara os perfis dos avaliadores que se tornam relevantes quando se deseja avaliar um colaborador que dentro da mesma Instituição tenha tido diferentes avaliadores (Thomaz, 2005, 2014).

Vista a fase de estruturação do modelo de avaliação do desempenho transversal dos colaboradores da Instituição em estudo, passa-se à fase de avaliação do modelo (segunda fase da metodologia multicritério de apoio à decisão), com a determinação das

escalas de avaliação parcial em cada competência e dos fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala) que permitirão a avaliação global, ou seja, a consideração de todas as competências em conjunto na avaliação do desempenho.

4.3 Fase de Avaliação (Modelo Transversal)

Nesta fase, e vista a escala de resposta (“Sim / hesitação / Não”) a utilizar no modelo de avaliação do desempenho, necessita-se agora de determinar como a operacionalizar, ou seja, quantificar as respostas nessa escala. Para isso, no caso em estudo e segundo Thomaz (2005, 2014), foram consideradas duas teorias ou técnicas que permitem fundamentar a sua quantificação: a técnica dos determinantes e a teoria da aversão ao risco.

4.3.1 Técnica dos Determinantes

No essencial e neste caso particular, verifica-se a influência da subjetividade humana no facto de uma resposta “Sim” poder apresentar um menor grau de certeza do avaliador do que uma resposta “Não” (que tende para a certeza absoluta do avaliador sobre a declaração em avaliação).

Assim, torna-se necessário considerar este facto e fazer refletir no modelo esse grau de certeza na resposta. No entanto, afetar todas as declarações de definição direta desse princípio poderá aumentar a dimensão da escala e, nesta situação, esta pode não refletir a realidade da avaliação, pelo que se faz uso da técnica dos determinantes.

A Técnica dos Determinantes, aplicada a este caso, vai permitir determinar quais as declarações de definição direta que, por definirem praticamente a competência, quando respondidas com um “Não” afetam de forma significativa a avaliação, podendo até ter “poder de veto”, ou seja, uma resposta negativa numa declaração “determinante” sobrepor-se às restantes respostas, produzindo uma avaliação negativa nessa competência (avaliação parcial) (Figueira, Greco, & Ehrigott, 2005; Roy, 1990; Roy, & Mousseau, 1996; Thomaz, 2005).

Esta técnica permite, assim, limitar o número de declarações de definição direta a serem afetadas, selecionando aquelas que sejam “determinantes”, por praticamente definirem por si só a competência, considerando a definição e avaliação pretendida em

cada competência. Neste caso, as declarações “determinantes” foram designadas de “muito importantes”, ficando as restantes como “importantes” (Thomaz, 2005).

4.3.2 Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco (*Prospect Theory*)

No sentido de quantificar a subjetividade humana inerente à escala adotada, recorreu-se à Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco (*Prospect Theory*) de Tversky e Kahneman (1981) que estudaram como as pessoas reagem ao risco e à incerteza e como avaliam os ganhos e as perdas, a partir de um ponto de referência subjetivo, através de uma função que relaciona o valor subjetivo (de atratividade positiva ou negativa) atribuído aos ganhos ou perdas correspondentes, mostrada na Figura 19.

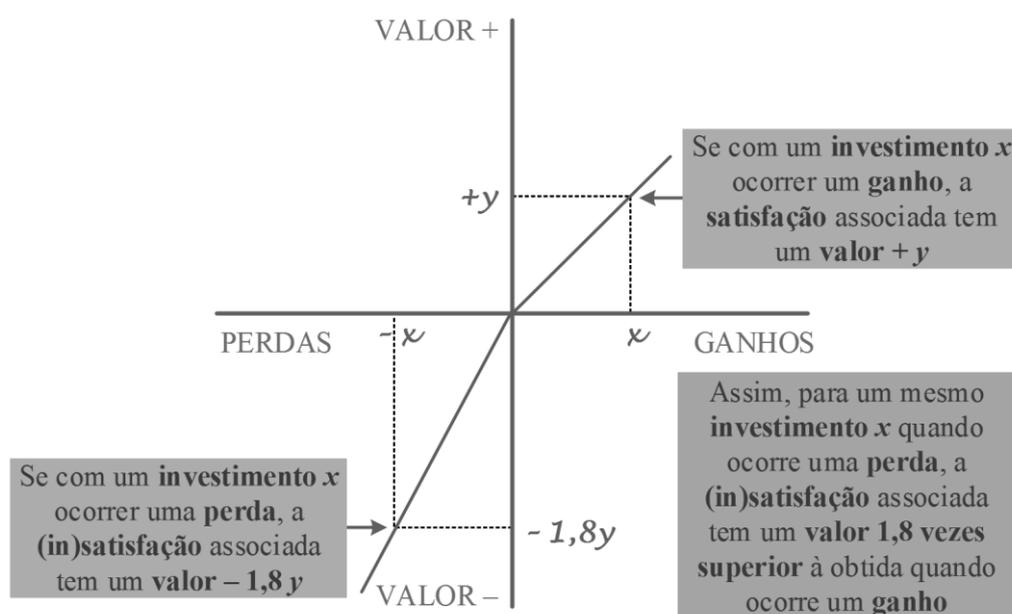


Figura 19. Função da atratividade – Aversão ao Risco.

Fonte: Adaptado de Tversky e Kahneman (1981).

Esta função apresenta, conforme a figura, uma inclinação maior no lado das perdas do que no lado dos ganhos. Assim, observou-se que o desagrado associado às perdas foi 1,8 vezes superior à satisfação associada a igual quantidade monetária despendida, o que mostra o quanto as pessoas podem responder de forma diferente, dependendo do lado em que se encontram as suas escolhas.

Assim, foi considerado pelo grupo que as declarações, em cada competência, consideradas “determinantes” ou “muito importantes”, deveriam seguir uma função de

valor semelhante à desenvolvida por Tversky e Kahneman, em que uma resposta “Sim” terá um valor absoluto de diferença de atratividade menor do que o correspondente a uma resposta “Não”, ou seja, que quando estas declarações (“determinantes” ou “muito importantes”) tiverem uma resposta “Não” serão penalizadas em 2 vezes (arredondamento de 1,8 vezes) em termos do seu valor de diferença de atratividade.

4.3.3 Funções de valor parcial

Com base neste racional, foi possível quantificar a escala de escolha forçada de três níveis (Sim [+1] / Neutro ou hesitação [0] / Não [-1]) com uma função de valor linear para as declarações “importantes” (não “determinantes”), conforme a Figura 20.

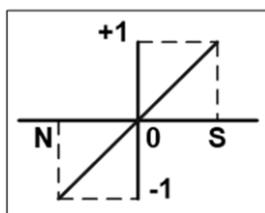


Figura 20. Função de valor – Declarações Importantes.
Fonte: Thomaz (2005, 2014).

Para as declarações “muito importantes” (“determinantes”) foi estabelecido o fator $2x$ para que a função a aplicar reflita uma penalização para as respostas “Não”, conforme a Figura 21.

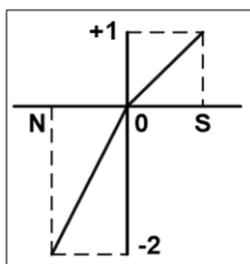


Figura 21. Função de valor – Declarações Muito Importantes.
Fonte: Thomaz (2005, 2014).

Vistas as funções de valor a utilizar, necessita-se agora de definir que declarações de definição direta são consideradas pelo grupo de atores como “muito importantes” ou “determinantes” em cada competência transversal.

4.3.4 Declarações de Definição Direta “Muito importantes” ou “Determinantes”

Como visto, em cada competência transversal (CT), a sua definição e respectivas declarações de definição direta (DDD) foram formuladas de acordo com conteúdo desejado avaliar o que condicionou a escolha das declarações consideradas “determinantes” ou “muito importantes”.

Nesta fase foram analisados e discutidos os valores parciais passíveis de serem obtidos em cada competência, como forma de validar o modelo até aqui desenvolvido e verificar o grau de exigência atribuído a cada competência no âmbito de cada área. Esta fase levou a pequenos ajustes nas declarações de definição direta ou na sua consideração como “muito importante” ou “importante” e a um maior esclarecimento do grupo quanto ao grau de exigência pretendido para o modelo. No final, foi considerado que os valores agora obtidos eram apropriados em termos transversais para o modelo, objetivos e estratégia atual da Instituição.

No Quadro 2 e como exemplo, mostra-se a competência transversal CT-1. “Disponibilidade para o Serviço”, com as DDD obtidas por consenso com o grupo de atores, sendo assinalada a negrito (*bold*) aquela que foi considerada como “determinante” ou “muito importante”.

Quadro 2. CT-1 – Exemplo de DDD “muito importantes” e “importantes”.

Competência	Definição	Declarações de Definição Direta + Determinantes (MI) (em <i>negrito/bold</i>)
1. Disponibilidade para o Serviço	Capacidade de estar pronto a trocar/ajustar o seu horário, a substituir colegas nas suas tarefas e mostrar-se recetivo e disponível para outras atividades fora do âmbito restrito da sua função, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.	<ul style="list-style-type: none">❖ Está disposto a trocar/ajustar o seu horário;❖ Está disposto a substituir colegas;❖ Está disponível a realizar outras atividades fora do âmbito restrito da sua função.

Fonte: Thomaz (2014).

Com base nestas escalas de resposta, respetivas funções de valor e classificação das declarações de definição direta, é agora possível proceder a uma avaliação parcial do desempenho, segundo cada competência transversal, através da soma da pontuação obtida por cada colaborador em cada declaração de definição direta numa determinada competência, ou seja, afirmar o quanto um indivíduo é melhor ou pior que outro nessa competência (e só nessa competência), não sendo possível ainda avaliá-los em termos globais, ou seja, considerando todas as competências em conjunto.

4.3.5 Agregação, Coeficientes de Ponderação e sua interpretação

Para se proceder à avaliação global torna-se necessário definir um procedimento de agregação dos valores parciais obtidos em cada competência transversal, tendo-se optado por um procedimento de agregação aditiva simples (soma ponderada dos fatores de avaliação / competências), vista anteriormente, por ser um procedimento claro e de fácil interpretação.

Este procedimento leva a que sejam determinados os fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala) de cada competência, para que a soma ponderada possa ser efetuada, uma vez que se está perante diferentes competências, ou seja, diferentes unidades de medida que precisam ser transformadas numa unidade de medida comum a todas as competências (harmonizada) que permita efetuar a sua soma.

Não é fácil interpretar os fatores de harmonização de escala (coeficientes de ponderação, pesos) dos critérios, fatores de avaliação ou competências. De notar que estes não podem ser entendidos como indicadores diretos de “importância”, pois não possuem nenhum significado intrínseco ou absoluto e estão intrinsecamente relacionados com os intervalos de escala (escalas de intervalos e respetiva definição de dois pontos de referência) de cada fator ou competência, pelo que é teoricamente incorreto determiná-los sem o conhecimento da extensão (tamanho) das escalas de intervalos plausíveis (que efetivamente ocorram) dos critérios (Bana e Costa, De Corte, & Vansnick, 2012; Bana e Costa, Stewart, & Vansnick, 1997; Thomaz, 2005).

Visto o procedimento de agregação adotado e o significado dos fatores de harmonização de escala, ir-se-á determinar estes fatores, através do procedimento Macbeth e apoio do *software* M-Macbeth, já descritos.

4.3.6 M-Macbeth – Determinação dos fatores de harmonização de escala

Com base na metodologia Macbeth irão ser determinados os fatores de harmonização de cada competência transversal (CT).

Nas sessões de facilitação desenvolvidas com o grupo de atores, foi obtido o consenso na definição em cada competência de dois pontos fixos em cada escala (intervalo de escala), ou seja, dos níveis fictícios de referência de desempenho “mínimo aceitável” e “excelente”, necessários para efetuar a ponderação de cada competência. No

Quadro 3 apresentam-se estes níveis para a competência transversal CT-1. Disponibilidade para o Serviço.

Quadro 3. *Níveis fictícios de referência (“mínimo aceitável” e “excelente”) na competência CT-1. Disponibilidade para o Serviço.*

Nível máximo ou Bom (Desempenho Excelente)	Nível mínimo ou Neutro (Desempenho Aceitável)
Está pronto a trocar/ajustar o seu horário, a substituir colegas [e mostra-se disponível para outras atividades fora do âmbito restrito da sua função], de modo a assegurar a manutenção e a continuidade do serviço.	Está pronto a trocar/ajustar o seu horário e a substituir colegas, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.

Fonte: Thomaz (2014).

Com os níveis de referência fictícios definidos para todas as competências transversais, foi possível passar à determinação dos fatores de harmonização de escala das competências.

Com o apoio do *software* M-Macbeth, o facilitador apresenta o procedimento ao grupo, fornecendo uma folha onde se encontram as competências e respetivas definições dos níveis fictícios de referência “mínimo aceitável” e “excelente” e ainda a escala semântica Macbeth de diferença de atratividade, conforme mostrado no Quadro 4.

Quadro 4. *Níveis fictícios de referência para as competências transversais.*

AMITEI									
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS - CT-x - NÍVEIS FICTÍCIOS DE REFERÊNCIA									
TODAS AS FUNÇÕES									
CT-1 - Disponibilidade para o Serviço	CT-4 - Assiduidade	CT-5 - Pontualidade	CT-9 - Compromisso Institucional	CT-3 - Trabalho em Equipa	CT-7 - Relações Interpessoais com Superiores, Colegas e Subordinados	CT-8 - Relações com Utentes e Público	CT-2 - Iniciativa	CT-6 - Disciplina	
Está pronto a trocar/ajustar o seu horário, a substituir colegas [e mostra-se disponível para outras atividades fora do âmbito restrito da sua função], de modo a assegurar a manutenção e a continuidade do serviço.	[Não falta ao serviço injustificadamente,] informa sempre e atempadamente o seu superior hierárquico da sua ausência/atraso ao serviço e apresenta nas 24h seguintes a respetiva justificação de falta.	[Apresenta-se ao trabalho por forma a efetuar a passagem de serviço atempadamente e assegurar a manutenção e continuidade do serviço,] iniciando o seu trabalho no horário definido.	Cuida, ajuda e dedica-se ao serviço do outro [, com ética, valores, generosidade e sensibilidade humana], cumpre as Regras, Normas e Procedimentos definidos para a Instituição e respeita o desempenho dos outros e o meio envolvente.	Coloca o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais [, integra-se e colabora nas tarefas da equipa], promovendo um ambiente de entreatajuda e colaboração.	Relaciona-se de forma adequada com superiores hierárquicos e funcionais, colegas e subordinados [e comunica de forma educada, positiva e clara, respeitando a individualidade dos outros.]	Interage de forma educada, empática e adequada com todos [, promovendo uma imagem positiva da Instituição e] garantindo o cumprimento dos direitos e deveres do Utente.	Estrutura e realiza com autonomia as tarefas do seu perfil funcional [, informa situações anómalas] e referencia e propõe soluções adequadas de melhoria da rotina existente no serviço.	[Aceita de bom grado e] cumpre as ordens dos seus superiores hierárquicos e funcionais e as respetivas Normas, Regulamentos e Procedimentos internos.	
? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?	? ↑ ?
Está pronto a trocar/ajustar o seu horário e a substituir colegas, de modo a assegurar a manutenção e continuidade do serviço.	Informa sempre e atempadamente o seu superior hierárquico da sua ausência/atraso ao serviço.	Inicia o seu trabalho no horário definido.	Cuida, ajuda e dedica-se ao serviço do outro, cumpre as Regras, Normas e Procedimentos definidos para a Instituição e respeita o desempenho dos outros e o meio envolvente.	Coloca o resultado do trabalho da equipa acima dos interesses individuais e promove um ambiente de entreatajuda e colaboração.	Relaciona-se de forma adequada com superiores hierárquicos e funcionais, colegas e subordinados.	Interage de forma educada, empática e adequada com todos e garante o cumprimento dos direitos e deveres do Utente.	Estrutura e realiza com autonomia as tarefas do seu perfil funcional e apresenta sugestões de melhoria da rotina existente no serviço.	Cumprimento dos seus superiores hierárquicos e funcionais e as Normas, Regulamentos e Procedimentos internos.	
		extrema mt. forte moderada fraca mt. fraca nula							

Fonte: Thomaz (2014).

Com base nessa informação e considerando que: (i) todas as competências transversais se encontram no nível fictício de referência “mínimo aceitável”; e (ii) só se

pode mexer numa única competência; questiona-se o grupo sobre qual a competência que consideram com o intervalo (salto) mais relevante ao passar de “mínimo aceitável” para “excelente”. De salientar que o grupo se deve manter focado nos intervalos e não na designação (‘nome’) das competências. Após escolhida pelo grupo a competência com o intervalo mais relevante, este é questionado sobre qual a diferença de atratividade, na escala semântica Macbeth, que considera existir entre esses dois níveis fictícios de referência.

O procedimento prossegue até que se tenha respondido à coluna [tudo inf.], do lado direito da matriz de julgamentos, para todas as competências, conforme mostrado na Figura 22. De seguida, são efetuados os procedimentos necessários à garantia de consistência das respostas e determinado o primeiro histograma de pesos. O grupo é então submetido a um questionamento que irá verificar se os valores obtidos para os pesos das competências são compreendidos e o seu significado entendido. Desta discussão poderão os valores obtidos serem ajustados dentro dos limites permitidos, face à apreciação semântica efetuada, ou poderá efetuar-se uma nova apreciação na matriz, caso o ajuste se situe fora dos limites permitidos. No final, obtém-se o consenso do grupo para um conjunto de valores finais para os fatores de harmonização de escala (pesos) das competências.

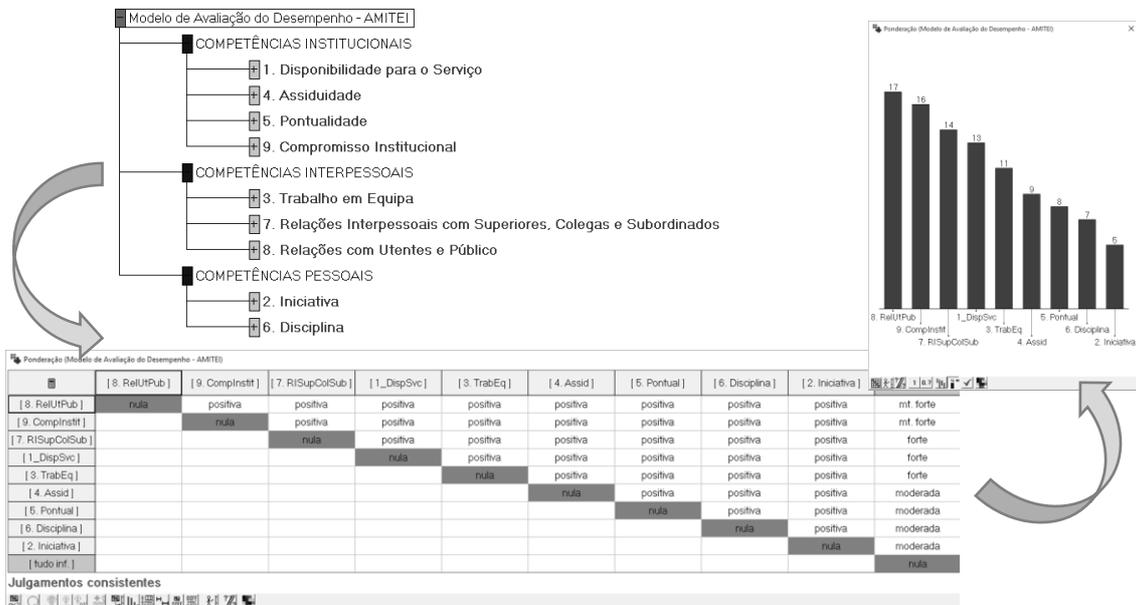


Figura 22. M-Macbeth. Determinação dos fatores de harmonização de escala para as competências transversais.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2014).

O conjunto de fatores de harmonização de escala obtidos foram também objeto de discussão com o grupo, para a sua validação e interpretação no modelo e para a sua consistência conceptual, tendo sido obtido o consenso do grupo.

Com base nestes dados já é possível uma avaliação global transversal, ou seja, que considere as todas competências transversais.

No entanto, para uma análise das avaliações globais de desempenho, não chega somente a avaliação transversal, pois esta não reflete a avaliação do desempenho pretendida, ou seja, pretende-se que a avaliação seja global, incluindo as competências do modelo transversal, mas também as do modelo funcional (não objeto desta dissertação).

Para isso, torna-se necessário, considerando que estes dois modelos foram desenvolvidos em 2 momentos distintos, obter os fatores que permitam integrar estes dois modelos, transversal e funcional, num só, coerente com uma avaliação global do desempenho.

4.3.7 Fatores de integração dos modelos (transversal e funcional)

Considerando que o modelo transversal exposto (com 9 competências transversais) é integrado ao modelo funcional (não objeto desta dissertação e que comporta 6 competências) num conjunto de 15 competências, e que estes modelos apresentam, por consenso com o grupo, competências que a Instituição considera como representando uma igual influência no resultado final da avaliação do desempenho, foi atribuída uma percentagem relativa de integração de 60% (9 em 15 competências) ao modelo transversal e de 40% (6 em 15 competências) ao modelo funcional.

Assim, o modelo transversal (em análise nesta dissertação) foi afetado pelo fator de integração de 60%, tendo sido obtidos para as competências transversais os seguintes fatores de harmonização de escala mostrados na Figura 23 seguinte, valores brutos (sem estilo e que somam 100 pontos) e valores corrigidos (a negrito e que somam 60 pontos) que permitem agora a avaliação do desempenho global dos colaboradores desta IPSS (AMITEI).

CT-1 13,0 7,8 Disponibilidade para o Serviço	CT-4 9,0 5,4 Assiduidade	CT-5 8,0 4,8 Pontualidade	CT-9 16,0 9,6 Compromisso Institucional	CT-3 11,0 6,6 Trabalho em Equipe	CT-7 14,0 8,4 Relações Interpessoais com Superiores, Colegas e Subordinados	CT-8 17,0 10,2 Relações com Utentes e Público	CT-2 5,0 3,0 Iniciativa	CT-6 7,0 4,2 Disciplina					
Grupo INSTITUCIONAIS				46,0 27,6		Grupo INTERPESSOAIS		42,0 25,2		Grupo PESSOAIS		12,0 7,2	

Figura 23. Fatores de harmonização de escala brutos e corrigidos para as competências transversais.

Fonte: Thomaz (2014).

4.3.8 Definição da escala de avaliação do desempenho funcional

Com base nestes resultados harmonizados para todas as competências ter-se-ão, como visto, dois pontos fixos na escala de intervalos da avaliação do desempenho global (transversal e funcional), os níveis “*desempenho excelente*” coincidente com o desempenho máximo possível e o “*desempenho mínimo aceitável*”, utilizados na determinação dos fatores de harmonização de escala (pesos).

Na Figura 24 apresentam-se os cálculos dos perfis “*desempenho excelente*” ou máximo e “*desempenho mínimo aceitável*” para as competências transversais.

Comp	Pesos	Transv.	Declarações de Definição Direta (D)												Σ Pts									
			Comp	MI	D1	Pts	MI	D2	Pts	MI	D3	Pts	MI	D4		Pts	MI	D5	Pts	MI	D6	Pts		
CT-1	7,8		I	S	1	MI	S	1	I	S	1												3	
CT-4	5,4		MI	S	1	I	S	1	I	S	1												3	
CT-5	4,8		MI	S	1	I	S	1															2	
CT-9	9,6		MI	S	1	I	S	1	I	S	1	I	S	1	I	S	1						5	
CT-3	6,6		MI	S	1	I	S	1	I	S	1												3	
CT-7	8,4		I	S	1	MI	S	1	MI	S	1	I	S	1	I	S	1	MI	S	1	MI	S	1	6
CT-8	10,2		I	S	1	MI	S	1	I	S	1												3	
CT-2	3,0		I	S	1	I	S	1	I	S	1												3	
CT-6	4,2		I	S	1	MI	S	1	I	S	1												3	
60,0			TRANSVERSAIS												219,6	366	Soma "MI" = 11	Soma "I" = 20	Soma pts = 31					

Comp	Pesos	Transv.	Declarações de Definição Direta (D)												Σ Pts									
			Comp	MI	D1	Pts	MI	D2	Pts	MI	D3	Pts	MI	D4		Pts	MI	D5	Pts	MI	D6	Pts		
CT-1	7,8		I	S	1	MI	S	1	I	N	-1												1	
CT-4	5,4		MI	S	1	I	N	-1	I	N	-1												-1	
CT-5	4,8		MI	N	-2	I	S	1															-1	
CT-9	9,6		MI	S	1	I	N	-1	I	S	1	I	N	-1	I	S	1						1	
CT-3	6,6		MI	S	1	I	N	-1	I	S	1												1	
CT-7	8,4		I	S	1	MI	S	1	MI	S	1	I	N	-1	MI	N	-2	MI	N	-2				-2
CT-8	10,2		I	S	1	MI	N	-2	I	S	1												0	
CT-2	3,0		I	S	1	I	S	1	I	N	-1												1	
CT-6	4,2		I	N	-1	MI	S	1	I	S	1												1	
60,0			TRANSVERSAIS												4,2	7,0	Soma "MI" = -1	Soma "I" = 2	Soma pts = 1					

Figura 24. Cálculo dos pontos fixos da escala “excelente” e “mínimo aceitável” para as competências transversais.

Fonte: Thomaz (2014).

Como se pode observar na figura estes perfis correspondem para: (i) o “*desempenho excelente*” ou máximo, a respostas “Sim” (S) em todas as declarações de definição direta (D1 a D6), muito importantes (MI) ou importantes (I), conforme a

competência transversal (CT-1 a CT-9); e (ii) o “*desempenho mínimo aceitável*” à não-verificação de algumas declarações que obtêm respostas “Não” (N), conforme a competência e o consenso do grupo.

4.3.9 Indicadores qualitativos de desempenho

Para obviar situações de interpretação errónea dos números e seus intervalos, procedeu-se à definição de cinco indicadores qualitativos de desempenho: *Excelente*, *Superior*, *Normal*, *Com deficiências* e *Fraco*.

Para a obtenção destes cinco níveis qualitativos foi necessário calcular, além dos níveis já existentes, de “*desempenho excelente*” ou máximo e de “*desempenho mínimo aceitável*”, os valores de níveis intermédios fictícios que definam intervalos compatíveis com os indicadores qualitativos pretendidos.

Assim, estes níveis intermédios foram definidos e aprovados pelo grupo, como:

- *Intermédio A* (“Sim” em todas as declarações MI em cada competência e uma “hesitação” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”);
- *Intermédio B* (“Sim” em todas as declarações MI em cada competência e um “Não” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”);
- *Intermédio C* (Uma “hesitação” numa declaração MI em cada competência e um “Não” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”);
- *Intermédio D* (“Não” em todas as declarações MI em cada competência e uma “hesitação” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”);
- *Mínimo possível* (“Não” em todas as declarações).

Com estes níveis intermédios já é possível definir os indicadores qualitativos de desempenho: *Excelente* (entre o nível “excelente” ou máximo e o nível intermédio A), *Superior* (entre o nível intermédio A e o B), *Normal* (entre o nível intermédio B e o “desempenho mínimo aceitável”), *Com deficiências* (entre o nível de “desempenho mínimo aceitável” e o nível intermédio D) e *Fraco* (entre o nível intermédio D e o mínimo possível, “Não” em tudo).

Assim, para a área transversal foram obtidos os seguintes intervalos quantitativos para cada indicador qualitativo de desempenho, mostrados na Figura 25, considerando os valores brutos calculados (a) e os valores harmonizados para uma escala 0-100, fixada

em “desempenho mínimo aceitável” (0) e “desempenho excelente” (100), como forma de simplificar e melhor interpretar os resultados obtidos em termos quantitativos (b).

TRANSVERSAL [60%]				TRANSVERSAL [60%] (Mín. aceitável = 0; Excelente = 100)						
Desempenho	Intervalos	Tamanho	Intervalos	Prop	Desempenho	Intervalos	Tamanho	Intervalos	Prop	
Excelente	[219,6 , 159,6]	60,0	215,4	41,3%	Excelente	[100,0 , 72,1]	27,9	100,0	41,3%	
Superior	[159,6 , 99,6]	60,0			Superior	[72,1 , 44,3]	27,9			
Normal	[99,6 , 42,6]	95,4			Normal	[44,3 , 17,8]	44,3			
Mín. Aceitável	4,2	306,0	521,4	58,7%	Mín. Aceitável	0,0	142,1	58,7%		
C/Defic.	[4,2 , -87,0]				91,2	C/Defic.			[0,0 , -42,3]	42,3
Fraco	[-87,0 , -301,8]				214,8	Fraco			[-42,3 , -142,1]	99,7

(a) Valores brutos

(b) Valores harmonizados para uma escala 0-100

Figura 25. Intervalos dos indicadores qualitativos de desempenho para a área transversal. Fonte: Thomaz (2014).

4.4 Fase de Elaboração de Recomendações

A fase de elaboração de recomendações é a última (terceira) fase da metodologia multicritério de apoio à decisão, neste caso particular, de desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho para os colaboradores de uma IPSS.

4.4.1 Síntese executiva

O modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores desta IPSS (AMTEI) assenta no pressuposto de que uma Gestão do Desempenho, baseada em competências, permite gerir com eficácia a formação e o desenvolvimento dos colaboradores e as suas expectativas, pois possibilita uma visão integrada e individualizada do desempenho, através da definição, monitorização e acompanhamento dos objetivos, da avaliação das competências e da identificação das necessidades de formação e desenvolvimento.

O processo de avaliação do desempenho inicia-se com a definição clara dos objetivos que se pretende sejam atingidos pelo avaliado no fim do ciclo de desempenho (geralmente de 1 ano), com base no conteúdo funcional, no perfil de competências desejado para a função e em outros objetivos de interesse, estratégico e institucional, enquadrados nesse perfil.

Segue-se o momento em que o avaliador (entidade responsável por acompanhar o desenvolvimento das atividades e por assegurar a disponibilidade dos recursos necessários para o atingir dos objetivos) explica o que é esperado, os fatores ou critérios de avaliação (do comportamento revelado) e as necessidades de formação, no sentido de

obter o compromisso do avaliado no atingir desses objetivos (“contrato de desempenho”), repetindo-se este procedimento sempre que haja uma mudança de função ou de avaliador.

Assim, o processo de avaliação do desempenho tem 4 fases distintas e complementares: (i) Preparação e autoavaliação (compromisso entre avaliador e avaliado, identificação dos pontos fortes e de melhoria, os sucessos e as dificuldades sentidas, os apoios obtidos e autoavaliação); (ii) Definição ou revisão dos objetivos (de 1 até 6, critérios ou indicadores de medida, decomposição dos objetivos e alinhamento com a estratégia); (iii) Avaliação das competências (segundo o modelo proposto, acompanhadas de um juízo ampliativo explicativo); e (iv) Necessidades de formação e desenvolvimento (detalhe dos objetivos pretendidos com a ação, período de realização e critérios para os atingir).

Neste processo o *feedback* é fundamental para o desenvolvimento das Pessoas, pois a percepção tida dos desempenhos e comportamentos nem sempre corresponde à realidade, o que obriga a manter a assertividade e o controlo emocional em todo o processo. O *feedback* deve ser visto como um procedimento positivo, pois reforça os pontos fortes, permite a correção de desempenhos ou comportamentos indesejados, fomenta a crítica construtiva para a melhoria e fortalece a liderança e a capacidade mentora do avaliador.

Qualquer organização necessita de obter informação sobre os seus colaboradores que lhe permita, no mínimo, “colocar a pessoa certa, 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. O estado-da-arte estará em “colocar a pessoa certa, no lugar certo, no tempo certo” entrando aqui com informação relevante sobre os fatores que motivam *a priori* o avaliado, especialmente quando este se prepara para uma nova função, um novo desafio.

O modelo aqui desenvolvido permite fornecer informações relevantes sobre a forma de perspetivar o desempenho e a avaliação, com base em competências, fundado em diversas metodologias, nomeadamente, multicritério de apoio à decisão, conferências de decisão, e consultoria de processos de grupo e relações de ajuda, tendo estas demonstrado a sua eficiência na obtenção deste novo modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI.

Este novo modelo, torna a avaliação um ato efetivo de aproveitamento e melhoria das competências das Pessoas ao serviço da Instituição, clarificando o que se espera delas

(com objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, limitados no tempo, aceites e desafiantes) e proporciona uma análise clara e transparente do seu potencial de desenvolvimento, refletindo uma preocupação institucional para com as Pessoas e sua motivação, numa perspetiva de uma “liderança mentora” dos seus colaboradores.

O instrumento de avaliação (Ficha de Avaliação do Desempenho Individual) tem um formato que, além da identificação do avaliado e avaliadores, apresenta cada uma das competências, a sua definição geral, as respetivas declarações de definição direta, as escalas de resposta para cada uma destas declarações e uma área para a justificação da ‘não-observação’ da competência a avaliar e, no final de cada grupo de competências, um campo descritivo para um juízo ampliativo (obrigatório) sobre a apreciação do colaborador, na perspetiva do avaliador, neste grupo de competências.

Na Figura 26 apresenta-se, como exemplo, a página referente ao grupo de competências transversais pessoais de uma Ficha de Avaliação do Desempenho Individual.

AMITEI	AValiação TRANSVERSAL	QUALQUER FUNÇÃO	4		
COMPETÊNCIAS PESSOAIS		<i>Conjunto de aptidões gerais relativas a características e comportamentos inerentes ao indivíduo, tendo a ver com este enquanto pessoa.</i>			
CT-2 - Iniciativa		<i>Capacidade de realizar com autonomia as tarefas do seu perfil funcional, de informar situações anómalas e de referenciar e propor soluções adequadas de melhoria da rotina existente no serviço.</i>			
			Sim	hes	Não
CT-2.1	Estrutura e realiza as suas tarefas com autonomia;				
CT-2.2	Apresenta sugestões de melhoria do serviço;				
CT-2.3	Informa os seus superiores hierárquicos e funcionais de situações anormais no serviço.				
<input type="checkbox"/> Não observado		Razão: <input type="text"/>			
CT-6 - Disciplina		<i>Capacidade de aceitar de bom grado e cumprir as ordens dos seus superiores hierárquicos e funcionais, no respeito pelas respetivas Normas, Regulamentos e Procedimentos internos.</i>			
			Sim	hes	Não
CT-6.1	Aceita as ordens dos seus superiores hierárquicos e funcionais;				
CT-6.2	Cumprir as ordens dos seus superiores hierárquicos e funcionais;				
CT-6.3	Cumprir as Normas, Regulamentos e Procedimentos internos da Instituição.				
<input type="checkbox"/> Não observado		Razão: <input type="text"/>			
Juízo ampliativo no Grupo de COMPETÊNCIAS PESSOAIS		<input type="text"/>			

Figura 26. Modelo de Ficha de Avaliação Transversal do Desempenho Individual.
Fonte: Thomaz (2014).

Do perfeito entendimento do desenvolvimento deste instrumento de avaliação, e de todo o mecanismo a ele associado, resultará uma maior transparência, clareza e confiabilidade das avaliações feitas e do seu efeito prático (resultado), com o reforço do

valor pedagógico do aperfeiçoamento contínuo que deve ter qualquer sistema de avaliação do desempenho.

4.4.2 Recomendações

Com base no enquadramento efetuado e no processo desenvolvido de criação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI, recomenda-se que (Thomaz, 2014):

1. Não seja dado conhecimento aos avaliadores do tratamento técnico e matemático dado às competências e escalas de resposta, dos pesos atribuídos às competências e do resultado quantitativo final da avaliação. Só devem ser do conhecimento de avaliadores e avaliados, a avaliação direta (respostas dadas), o indicador qualitativo de desempenho obtido e as ações a tomar (se as houver). Esta situação obriga à necessidade de formar os avaliadores, pois pretende-se que a avaliação se reporte a um indivíduo e seja tão objetiva quanto possível, numa determinada função ou cargo e, não, a comparação subjetiva desse indivíduo com outros em funções, mesmo que semelhantes, em contextos diferentes;
2. Os avaliadores (diretos, 1º avaliador) devem acordar um “contrato de desempenho” com o avaliado, acompanhar o desenvolvimento das suas atividades e assegurar que este possui os recursos necessários para atingir os objetivos definidos, fornecendo, sempre que necessário, um *feedback* parcial de caráter corretivo e, no mínimo, semestralmente, um *feedback* geral sobre os seus pontos fortes (reforço) e os seus comportamentos indesejados (correção), numa atitude de fomento e melhoria dos desempenhos (liderança) e da pessoa (mentoria), numa perspetiva de motivação e empenho com a Instituição (cumprimento eficiente e eficaz da missão);
3. A avaliação do desempenho global deverá estar sob a gestão e responsabilidade dos Recursos Humanos que, sendo detentor da operacionalização, monitorização e controlo do modelo, processará todos os dados e desencadeará as ações consideradas relevantes nesse âmbito.

Terminado o desenvolvimento empírico do modelo de avaliação e deste caso de aplicação prática, apresentam-se as conclusões desta dissertação.

Capítulo 5 – Conclusões

Este capítulo final apresenta as conclusões referentes à investigação produzida e a respetiva verificação de que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. Resumem-se os principais contributos do estudo, responde-se à questão central da investigação, são referidos alguns constrangimentos ou limitações do estudo e por último, são apontadas algumas recomendações para o desenvolvimento de futuros estudos da mesma natureza.

Atualmente, devido às prementes mudanças, os desafios organizacionais atuais definem-se como ambientes e contextos complexos e multidimensionais, devendo portanto serem integrados em processos de apoio à tomada de decisão, no que diz respeito à qualidade da informação disponível sobre o desempenho efetivo dos colaboradores.

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) constituem o designado terceiro setor, organizações que por definição, não buscam o lucro. Contudo, atuam de acordo com a sua missão e na concretização dos seus objetivos, procurando a eficácia na utilização dos recursos disponíveis e não descurando a obtenção de excedente financeiro que lhes garanta a continuidade futura (Santos, 2008).

Segundo Pynes (2009) as organizações com fins lucrativos, quando confrontadas com diversas e importantes mudanças estruturais, nos campos económico, tecnológico e legal que acabam por provocar impacto no seu desempenho organizacional.

Este facto origina que a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tenha uma maior influência do desempenho das OSFL, na medida em que as pessoas serão o seu ativo mais importante (Pynes, 2009). Contudo, segundo Carvalho (2005) a avaliação do desempenho no terceiro setor é ainda uma ferramenta desvalorizada, pouco utilizada, continuando a ser uma questão polémica. Neste sentido o desenvolvimento deste estudo procurou desenvolver um modelo de avaliação do desempenho ajustado à realidade de uma IPSS.

Assim podem-se elencar as seguintes questões como base para a pergunta central desta investigação: (i) Qual o processo que melhor se adequa ao desenvolvimento do modelo de avaliação dos colaboradores da AMITEI?; (ii) Que benefícios tem a GRH com as características de um modelo de avaliação específico? E (iii) De que forma contribui este modelo para a GRH na AMITEI?

Daqui decorre que a pergunta central de investigação ficou estabelecida como: ***Qual o modelo transversal de avaliação do desempenho que melhor pode apoiar a gestão de pessoas numa IPSS?***

Ora, sendo este um trabalho de investigação de aplicação prática sobre a avaliação do desempenho dos colaboradores numa organização sem fins lucrativos, pode-se afirmar que uma gestão e avaliação sistemática do desempenho individual auxilia a gestão destas organizações na prossecução dos seus objetivos, isto é, analisa o desempenho individual como parte integrante da estratégia da organização, levando a uma avaliação do desempenho global.

A conceção deste modelo de avaliação do desempenho implicou a aplicação de metodologias e técnicas que permitem medir com eficácia os resultados e desempenhos, avaliando as pessoas no seu contexto. Esta avaliação permite, obter dados importantes para a elaboração do planeamento estratégico e operacional, sem os quais este tipo de organizações podem entrar em desequilíbrio e não conseguir cumprir a sua missão.

Tendo em conta que dentro desta instituição existem vários setores e que dentro de cada setor existem competências específicas para cada colaborador, esta metodologia tornou-se adequada, pois a combinação destas três metodologias permitiu a obtenção de resultados que vêm corrigir a maior parte dos problemas existentes nos atuais modelos de avaliação do desempenho (Thomaz, 2005).

Assim, a metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão que se baseia na precisa identificação das situações de decisão e dos atores e seus problemas no seu contexto de ação, clarificando quais os fatores que deveriam ser analisados e estar presentes no modelo de avaliação, permitiu construir uma estrutura de conhecimento e aprendizagem partilhada, considerando as múltiplas perspetivas dos atores chave e das suas preferências. Este processo iterativo seguiu três grandes etapas: (i) estruturação; (ii) avaliação, realizada com o apoio do *software* M-Macbeth, e (iii) elaboração das recomendações. Todo o processo assentou numa abordagem *soft* e permitiu um conhecimento claro e efetivo sobre o problema existente e sobre “como agir” para o resolver (Bana e Costa, 1997; Thomaz, 2005).

A metodologia de conferências de decisão proporciona as condições para um melhor resultado num menor espaço de tempo e, assim, faz uso da modelação multicritério, para atingir três objetivos sociais: (i) Obter um entendimento ou compreensão partilhada sobre o problema (não necessariamente consenso); (ii) Construir e desenvolver um senso de propósito comum (permitindo diferenças individuais de

opinião) e; (iii) Gerar um compromisso mútuo (acordo) no caminho a seguir (compromisso na direção a seguir, não nos caminhos individuais). Todo este processo inicia-se numa cuidada seleção dos participantes para uma discussão direta e focalizada na resolução do problema, em sessões de grupo, livres e vivas, trabalhando no “aqui e agora” e focalizados em questões reais para a obtenção de um acordo sobre o caminho a seguir. Trata-se de um processo social, técnico e tecnológico que permite criar um ambiente social focado na solução do problema e acordar uma formulação sobre o melhor caminho a seguir, a partir da captura e partilha de conhecimentos sobre o problema existente (Phillips, 1984, 2004 & Phillips, & Stock, 2003).

A metodologia de consultoria de processos de grupo, esta permitiu ao facilitador uma maior eficiência no seu trabalho de ajuda com o grupo. Este processo baseia-se na interação entre os atores e os facilitadores, tendo em conta fatores psicossociais dos participantes, assentes na psicologia social e de grupos, para obter um “contrato psicológico” de clarificação da situação problemática e implementação da solução encontrada. Schein (1999, 2009, 2013) refere três formas de inquirição (pura, de diagnóstico e de confronto) que demonstraram ser de grande utilidade no processo de ajuda, na avaliação e obtenção do máximo rendimento do grupo (Thomaz, 2005).

A combinação destas três metodologias, num processo de enriquecimento metodológico (Mingers, & Brocklesby, 1997), revelou-se adequada às características desta instituição dando resposta aos objetivos específicos desta dissertação e conseqüentemente ao seu objetivo geral, ou seja, criar um modelo de avaliação do desempenho adequado, claro e transparente, garantindo sempre a consistência científica do processo (Mingers, & Gill, 1997). Como refere Thomaz (2005) a multimetodologia é o “fundamento científico teórico necessário à conjugação consistente de conceitos e conhecimentos de áreas diversas que proporcionem uma nova visão sobre os problemas, através da sua integração, da inovação e desenvolvimento científicos” (p. 192).

No desenvolvimento do modelo de avaliação do desempenho transversal foi possível determinar os fatores de avaliação (nove competências transversais) e as suas declarações de definição direta, determinar uma escala de resposta de escolha forçada de 3 níveis (sim - hesitação - não) que traduz de forma inequívoca o que se pretende avaliar e, ainda, determinar os fatores de harmonização de escala (pesos) a atribuir a cada competência, com o apoio do *software* M-Macbeth, para no final, se identificarem e definirem os indicadores quantitativos e qualitativos de avaliação (global) do desempenho funcional.

Os benefícios institucionais que podem ser obtidos com a aplicação deste modelo de avaliação do desempenho são, entre outros, a verificação de que a metodologia adotada permitiu aos atores uma participação ativa no processo de construção do próprio modelo, identificando os problemas específicos dos vários setores e as respetivas formas de resolução. Este ganho em ‘conhecimento interno’ para a instituição traduz-se em objetivos de melhor desempenho organizacional, pois todos se sentem envolvidos e comprometidos com a missão, objetivos, estratégias e metas a atingir em cada área. Além disso, o facto de este modelo permitir a recolha de informação clara, transparente, precisa e atualizada, facilita o processo de tomada de decisão na gestão do desempenho das pessoas e torna-o mais justo, já que se consegue obter uma avaliação do desempenho dos colaboradores condizentes com a adequação esperada entre o nível do desempenho e as expectativas estratégicas da instituição.

Em suma, este modelo vem confirmar que a abordagem adotada e as metodologias utilizadas constituem um argumento sólido na identificação de um modelo adequado e que melhor apoie a gestão das pessoas numa IPSS, dando-se assim resposta à pergunta central desta investigação.

No desenvolvimento desta dissertação foram sentidas algumas **limitações** no seu desenvolvimento, sendo a mais relevante a que se refere ao facto de não se encontrar disponível muita produção científica que apresente casos reais de aplicação prática de modelos de avaliação do desempenho, em especial, no Terceiro Setor e com estas metodologias. Esta limitação pode estar relacionada com o facto de se estar a trabalhar uma abordagem de desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho que é inovadora e que conjuga conhecimentos de três áreas: engenharia, gestão e psicologia, contrariamente às abordagens comuns na avaliação do desempenho que se limitam a uma área de conhecimento.

A segunda limitação prende-se com o facto de este estudo exigir a disponibilidade de terceiros (pessoal da IPSS) para a execução das reuniões de facilitação em grupo, sendo que nem sempre estes têm possibilidade para participar, o que leva a uma extensão do tempo necessário para desenvolver a investigação de campo.

Relativamente a **investigação futura**, tendo em conta que as IPSS em Portugal estão cada vez mais preocupadas com a certificação da qualidade e com a melhoria dos serviços prestados sugere-se que se adote o modelo de avaliação do desempenho

institucional multicritério ajustado e adequado às IPSS em perfeita sintonia com os processos e procedimentos da Norma ISSO 9001.2008 (sistemas de gestão da qualidade) e que este seja parte integrante da sua gestão dos recursos humanos.

Bibliografia

- Ackoff, R. L. (1979). Resurrecting the future of Operational Research. *Journal of Operational Research Society*, 30(3), 189-199.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de pessoas: Estratégia e integração organizacional*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Bana e Costa, C. A. (1993). *Processo de apoio à decisão: Problemáticas, actores e acções*. Florianópolis, SC: UFSC.
- Bana e Costa, C. A. (1997). Multicriteria value measurement. In *6th International Summer School on MCDA*, Turku, Finland: University of Turku.
- 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., De Corte, J.-M., & Vansnick, J.-C. (2004). On the mathematical foundations of MACBETH. In J. Figueira, S. Greco, & M. Ehrgott (Eds.), *Multiple criteria decision analysis: The state of the art surveys* (pp. 409-442). New York, NY: Springer.
- Bana e Costa, C. A., De Corte, J.-M., & Vansnick, J.-C. (2012). MACBETH. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11(2), 359-387.
- Bana e Costa, C. A., Ferreira, J. A. A., & Corrêa, E. C. (2000). Metodologia Multicritério de apoio à Avaliação 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 Transportes e Tecnologia*, 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. *Investigação Operacional*, 14, 115-131.

- Bana e Costa, C. A., Stewart, T. J., & Vansnick, J. C. (1997). Multicriteria Decision Analysis: Some Thoughts based on the Tutorial and Discussion Sessions of the ESIGMA Meetings. *European Journal of Operational Research*, 99, 28-37.
- Bana e Costa, C. A., & Thomaz, J. P. C. F. (2000). Locating centres of information and recruitment of volunteers for the Portuguese Armed Forces: a decision-analysis case-study. In *Proceedings of the 42nd Annual Conference of the International Military Testing Association* [CD-ROM edition] (pp. 173–180). Edinburgh, UK: IMTA.
- Bana e Costa, C. A., & Vansnick, J. C. (1994). MACBETH - An interactive path towards the construction of cardinal value functions. *International Transactions in Operational Research*, 1(4), 489-500.
- Bana e Costa, C. A., & Vansnick, J. C. (1999). The MACBETH approach: Basic ideas, software and an application. In N. Meskens, & M. Roubens (Eds.), *Advances in Decision Analysis* (pp. 131-157). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Bergamini, W. C., & Beraldo, R. G. D. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões atuais da gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora Artes Gráficas.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (3ª. ed.). Lisboa: ISCSP.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson.
- Bordalo, F., Cruz, M. (2010), *Gestão de IPSS*. Braga, Candeias Artes Gráficas.
- Bouyssou, D. (1990). Building criteria: A prerequisite for MCDA. In C. A. Bana e Costa (Ed.), *Readings in multiple criteria decision aid* (pp. 58-80). Berlin: Springer-Verlag.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bresnick T. A. (2001). *NSA decision analysis handbook* [Working Paper]. Washington, DC: NSA.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7^a. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4^a. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6^a. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem organizacional, orientação de Mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E., Rocha, F. M., Raposo, R., Duarte, M. I. A., & Tavares, M. M. V. (2006). *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas empresas: Como desempenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. São Paulo, SP: Editora Manole.
- 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* (2^a. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Hainaut, L. (1990). *Conceitos e métodos da estatística*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dodgson, J., Spackman, M., Pearman, A., & Phillips, L. (2000). *Multi criteria analysis: A manual*. London, UK: UK Department of the Environment, Transport and the Regions (UK DETR).
- 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, UK: Sage Publications.
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1983). *Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management*. Oxford, UK: Pergamon Press.

- 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.
- Farrell, J. D., Weaver, R. D. (2003). Facilitation basics. FacilitationSource.com, CA. Disponível na www <URL: <http://www.facilitationsource.com/011-Overview.htm>> [Consult. 2004-06-27].
- Ferreira, S. (2004). O Papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal. <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf>, consultado no dia 23 de Março de 2015.
- Figueira, J., Greco, S., & Ehr Gott, M. (Eds.) (2005). *Multiple criteria decision analysis: State of the art surveys*. Boston, MA: Springer Science Business Media.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português: Numa perspectiva comparada* [Relatório de projeto]. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com inteligência emocional*. Braga: Actividades Editoriais.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, D. (Coord.) (2012). *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Hirschhorn, L. (2000). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life* (9th printing). Cambridge, MA: MIT Press.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10ª. ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- 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 Pública*, 11(1), 69-88.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976, reimp. 1993). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value trade-offs*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Kirkwood, C. W. (1997). *Strategic decision making: Multiobjective decision analysis with spreadsheets*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Krumm, D. (2005). *Psicologia do trabalho: Uma introdução á psicologia industrial / organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Lessard-Hérbert, M. (2008). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas* (4ª. ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Miguel, C. A. P., Fleury, A., Mello, P. H. C., Nakano, N. D., Turrioni, B. J., Ho, L. L., Morabito, R., Martins, A. R., & Pureza, V. (2010). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. São Paulo, SP: Elsevier.
- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega International Journal of Management Science*, 25(5), 489-509.
- Mingers, J., & Gill, A. (Eds.) (1997). *Multimethodology: The theory and practice of combining management science methodologies*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Mitrani, A., Dalziel, M. M., & Bernard, A. (1994). *Homens e competências*. Lisboa: Editora Zénite.
- Morgan, T. (2002). *Decision conferencing: Notes for workshop sponsors and coordinators*. Otley, Yorkshire. Tim Morgan Associates.
- Moura, E. (2000). *Gestão de recursos humanos: Influencias e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

- Nogueira, M. A., Rego, A., Oliveira, B. C., Tavares, C., Ferreira, F., Mendes, R. F., & Souto, T. (2013). Economia Social. *Revista Dirigir & Formar*, 3, 3-65.
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, L. D. (1982). Requisite decision modelling: A case study. *Journal of the Operational Research Society*, 33(4), 303-311.
- Phillips, L. D. (1984). A theory of requisite decision models. *Acta Psychologica*, 56, 29-48.
- Phillips, L. D. (2004). *An introduction to decision conferencing* [Palestra no Seminário “Fronteiras de Engenharia e Gestão”]. Tagus Park, Oeiras: CEG-IST.
- Phillips, L. D. (2012). *Decision conferencing* [White paper v.1.0]. Winchester, UK: Catalyze Ltd.
- 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.
- Phillips, L. D., & Stock, A. (2003). *Decision conferencing* [folheto]. Winchester, UK: Catalyze Ltd. Recuperado em: <http://www.catalyze.co.uk/DCdatasheet.pdf>.
- Pires, R. A. (2012). *Sistemas de gestão de qualidade: Ambiente, segurança, responsabilidade social, industria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pontes, B. R. (2005). *Avaliação de desempenho nova abordagem: Métodos de avaliação individual e de equipes*. São Paulo, SP: Editora LTR.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª. ed.). Lisboa: Editorial Gradiva.
- Reagan-Cirincione, P. (1994). Improving the accuracy of group judgment: A process intervention combining group facilitation, social judgment analysis, and information technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 246-270.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. A. O., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação do desempenho e gestão por objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosenhead, J., & Mingers, J. (2001). *Rational analysis for a problematic world revisited: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict* (2nd ed.). London, UK: John Wiley & Sons.
- Roy, B. (1985). *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*. Paris: Economica.
- Roy, B. (1990). The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods. In C. A. Bana e Costa (Ed.), *Readings in Multiple Criteria Decision Aid* (pp. 155-183). Berlin: Springer-Verlag.
- Roy, R., & Mousseau, V. (1996). A theoretical framework for analysing the notion of relative importance of criteria. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5, 145-159.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, 33(1), 5-11.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J-M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e prática*. Lisboa: Editora Lidel.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação do desempenho: Como romper amarras e superar modelos*. Rio de Janeiro, RJ: R&A Editores.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e praticas*. Lisboa: Edições Técnicas.

- 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, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Tavares, M. M. V. (2011). *Gestão de pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- 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 Doutorado em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Thomaz, J. P. C. F. (2014). *Relatório do projeto de I&D para a criação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI* [Relatório Técnico e restante material de apoio]. Leiria: AMITEI / Amplified Creations.
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds), *Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality* (pp. 40-58). Oxford: Oxford University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Whiddet, S., & Hollyforde, S. (1999). *The competencies handbook*. London: Institute of Personnel and Development.
- Wilson, G. (1998). *Resolução de problemas e tomada de decisão*. Lisboa: Clássica Editora.

Legislação

Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro. Estatuto das IPSS.

Lei nº 30/2013, de 8 de maio. Lei de Bases da Economia Social.