

***O APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS:
UM MODELO PARA A
AVALIAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS***



João P. C. Fernandes Thomaz

**Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL), Lisboa &
Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST), Lisboa**

joathomaz@netcabo.pt

<http://thomaz.pt.vu/>



João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Licenciado em **Ciências Militares – Artilharia** (*Academia Militar, Lisboa*)

Pós-Graduado em **Engenharia de Segurança** (*ISQ, Oeiras*) /
Especialização em **Segurança de Vôo** (*FAP, Lisboa*)

Mestre em **Gestão – Comércio Internacional** (*Universidade Lusíada, Lisboa*)

Doutor em **Engenharia e Gestão Industrial (Ciências da Decisão)** (*Instituto Superior Técnico [IST] / Universidade Técnica de Lisboa [UTL]*)

Coronel de Art^a. c/CEM (Res) e Auditor do Curso de Defesa Nacional 2005

Professor de “Engenharia de Apoio à Decisão”, de Engenharia de Software e de Metodologias e Técnicas de Investigação Científica (*Academia Militar, Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração*)

Investigador do Centro de Estudos de Gestão do IST (CEG-IST) e do Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL)

Contatos:

joaothomaz@netcabo.pt

<http://thomaz.pt.vu/>



- **O Problema e os Atores**
- **A Metodologia**
- **Um Modelo baseado em Competências**
- **Obtenção de “pesos” para as Competências (Abordagem MACBETH)**
- **Interpretação dos resultados (Indicadores de Desempenho)**

Contexto da Decisão



Problema de Decisão:

Definição de um Modelo de Avaliação do Desempenho, baseado em Competências, para os Oficiais do Exército Português

Para quê?

- 📊 Avaliar o *desempenho* dos Oficiais de uma forma *simples e clara*;
- 📊 Apoiar a *Gestão Estratégica de Pessoal*;
- 📊 Identificar *oportunidades de desenvolvimento* potencial destes Oficiais.

Atores Envolvidos



Decisor

- General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME)



Grupo de Trabalho (Apoio à Decisão)

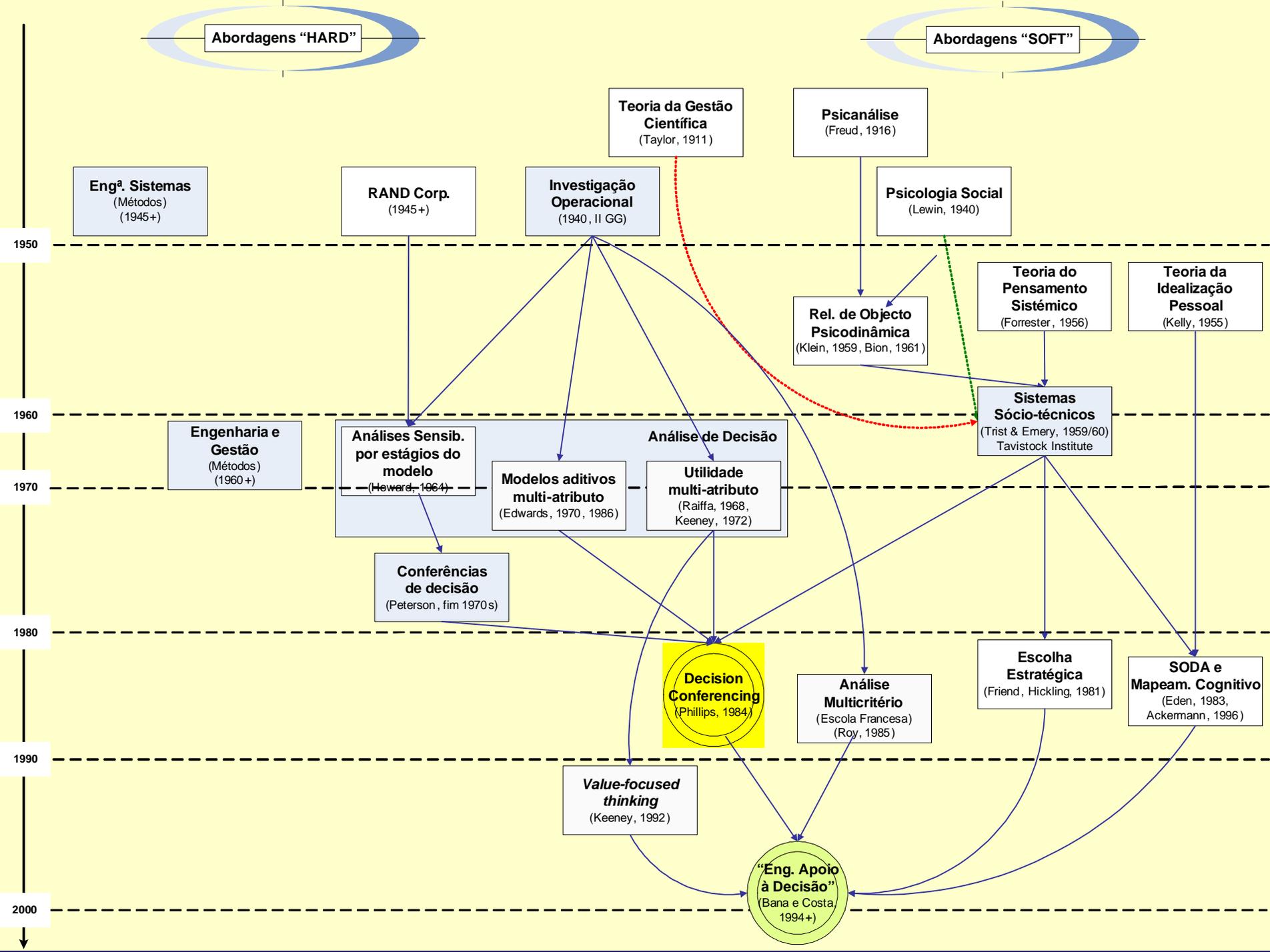
- Representantes do:

- Estado-Maior do Exército (DivPes); 
- Estado-Maior da GNR (Jurista, RepPes); 
- Comando de Pessoal do Exército (SecAval); 
- Instituto de Estudos Superiores Militares (RecHum); 

- Uma Socióloga do Trabalho (Políticas de RH);
- Uma Psicóloga.

Abordagens "HARD"

Abordagens "SOFT"



Engª. Sistemas
(Métodos)
(1945+)

RAND Corp.
(1945+)

Investição Operacional
(1940, II GG)

Teoria da Gestão Científica
(Taylor, 1911)

Psicanálise
(Freud, 1916)

Psicologia Social
(Lewin, 1940)

1950

1960

Engenharia e Gestão
(Métodos)
(1960+)

Análises Sensib. por estágios do modelo
(Howard, 1964)

Modelos aditivos multi-atributo
(Edwards, 1970, 1986)

Análise de Decisão
Utilidade multi-atributo
(Raiffa, 1968, Keeney, 1972)

Rel. de Objecto Psicodinâmica
(Klein, 1959, Bion, 1961)

Teoria do Pensamento Sistémico
(Forrester, 1956)

Teoria da Idealização Pessoal
(Kelly, 1955)

Sistemas Sócio-técnicos
(Trist & Emery, 1959/60)
Tavistock Institute

1970

Conferências de decisão
(Peterson, fim 1970s)

1980

Decision Conferencing
(Phillips, 1984)

Análise Multicritério
(Escola Francesa)
(Roy, 1985)

Escolha Estratégica
(Friend, Hickling, 1981)

SODA e Mapeam. Cognitivo
(Eden, 1983, Ackermann, 1996)

1990

Value-focused thinking
(Keeney, 1992)

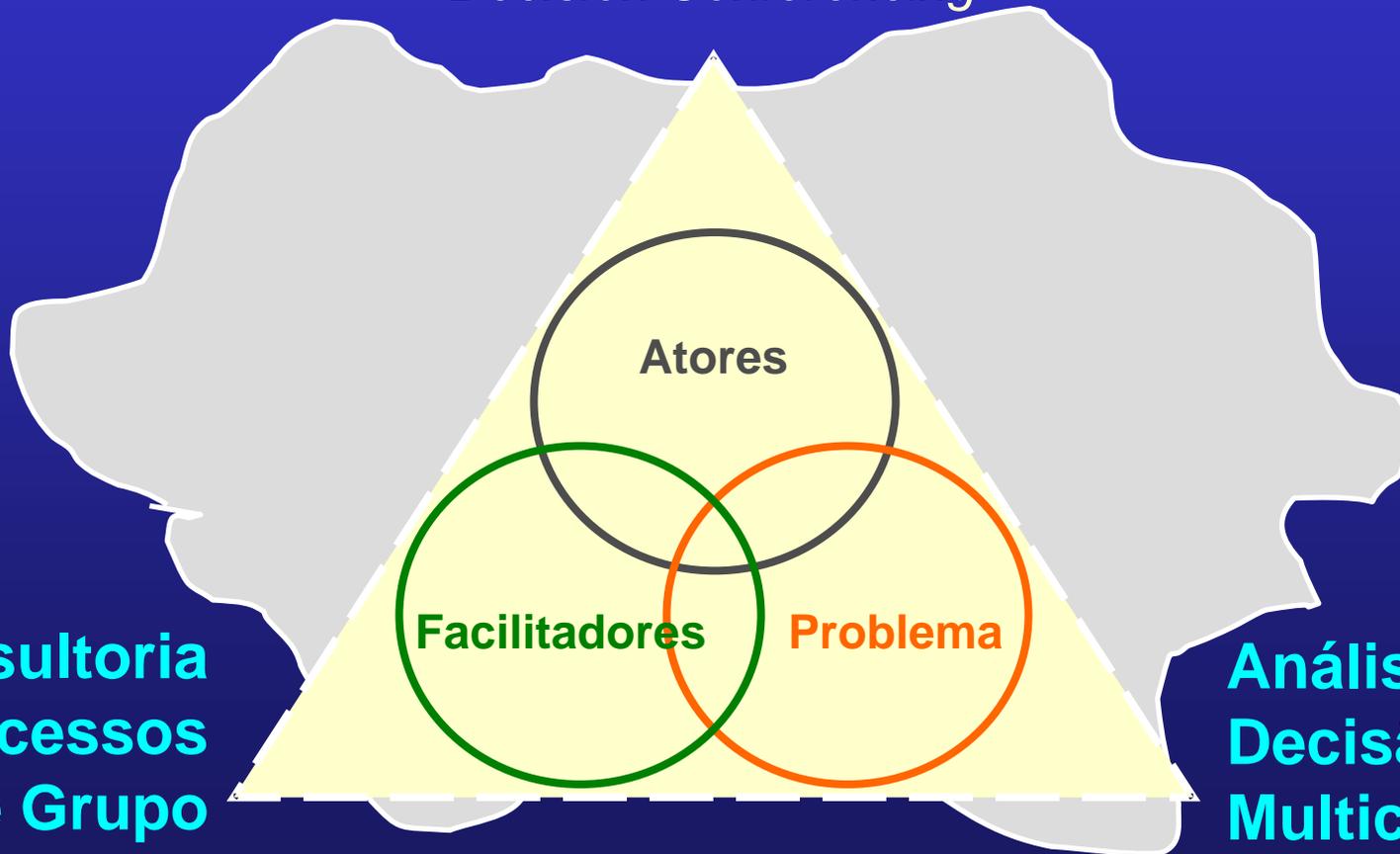
2000

"Eng. Apoio à Decisão"
(Bana e Costa, 1994+)

METODOLOGIA – Multimetodologia

Conferências de Decisão

Decision Conferencing



**Consultoria
de Processos
de Grupo**
*Group Process
Consultation*

**Análise de
Decisão
Multicritério**
*Multiple Criteria
Decision Analysis*

Multimetodologia

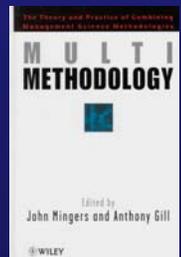
O que é?

“**Multimetodologia**” é a “arte” de utilizar, de forma combinada, mais do que uma metodologia ou parte de metodologias, tendo em vista equacionar, da melhor forma, os diferentes problemas.

Uma **metodologia** é o conjunto de regras estruturadas, articuladas e seqüenciais (passos metodológicos) que orientam (conduzem) uma determinada intervenção ou atividade .

John Mingers & Anthony Gill, 1997

***Multimethodology: The Theory and Practice of Combining
Management Science Methodologies***



Conferências de Decisão – *Decision Conferencing*

O que é?

São reuniões de 2 ou 3 dias;

Para resolver assuntos importantes;

Em que participam os atores chave que representam a diversidade de perspectivas do problema;

Facilitadas por especialistas (imparciais) em processos de grupo e análise de decisão;

Com o objetivo de criar um modelo computacional que incorpore os dados e julgamentos dos participantes (“*requisite model*”)

Decision Conferencing

Gerar um entendimento partilhado do problema;

Desenvolver um senso de propósito comum
(permitindo as diferenças de opinião individuais);

Acordar num caminho a seguir
(compromisso com a direção, não com os caminhos individuais).

Com que
objectivos?

Decision Conferencing – Modelo requerido (essencial) de decisão

Modelo Requerido (essencial) de Decisão

Tão simples quanto possível:
suficiente na **forma** e **conteúdo**
para ‘resolver o problema’

Resultados do modelo → ⊗ ← **intuição**

revisões, alterações

contribuições, novas intuições

entendimento partilhado

propósito comum

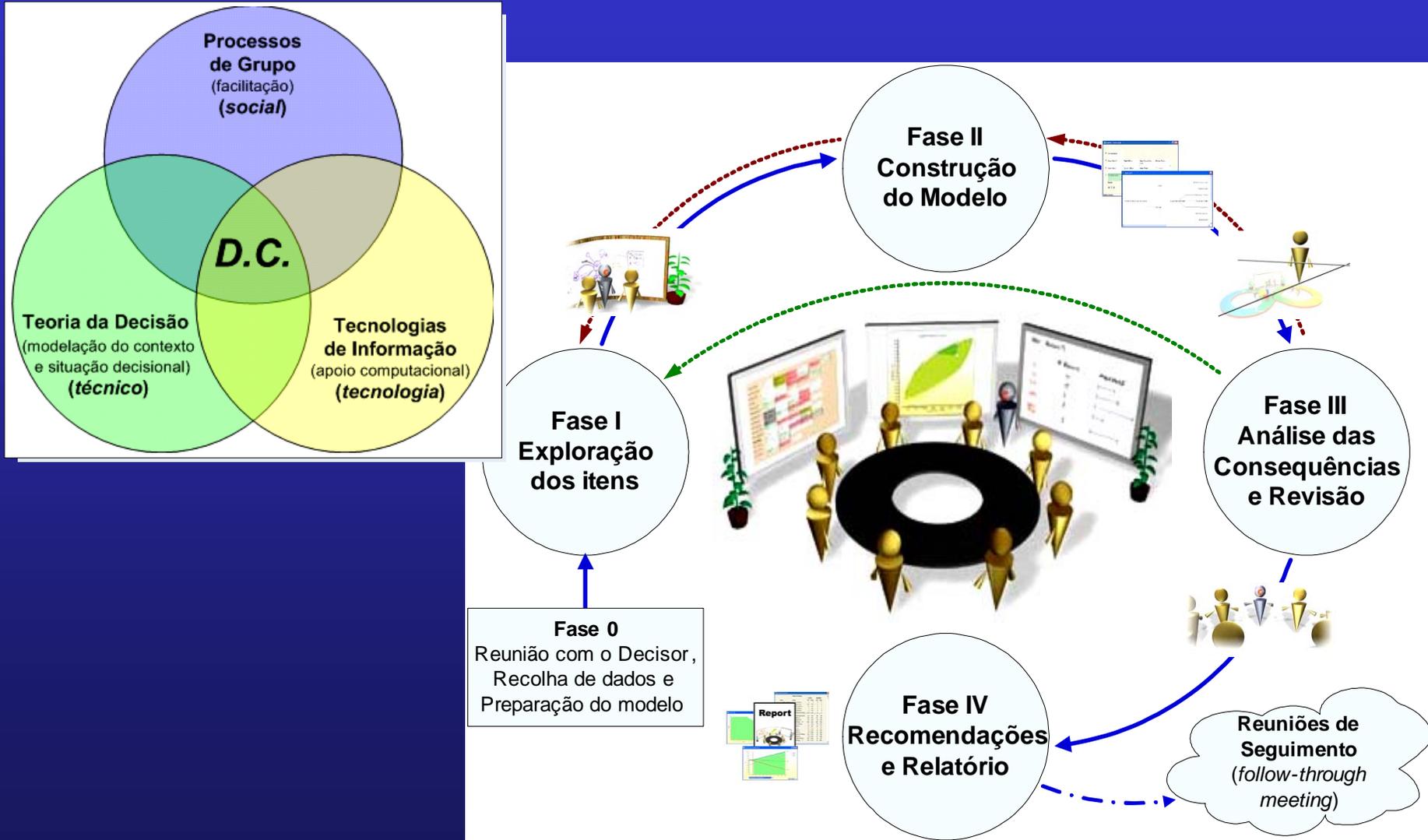
acordo para a ação



Lawrence D. Phillips

“A Theory of Requisite Decision Models”
Acta Psychologica, 56 (1984), 29–48

Decision Conferencing



Consultoria de Processos de Grupo

O que é a Consultoria de Processos de Grupo ?

- “*criação de uma **relação** com o cliente*”
- “*que lhe permite **percepcionar, 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**”*



Edgar Schein, 1999
*Process Consultation Revisited:
Building the Helping Relationship,*
MIT Press



Consultoria de Processos de Grupo – Metodologias de Intervenção

Os modelos são diferenciados pelos diferentes papéis que os consultores / facilitadores podem assumir:

Modelos	Abordagem	Objectivo Meta	Aprendizagem providenciada	Escolas de Análise de Decisão
Modelo do PERITO (EXPERT)	Normativa	<i>Resolver o problema do Cliente</i>	Adaptativa, Unívoca Cliente  Consultor	Teoria da Decisão Howard (STANFORD) 
Modelo do ANALISTA (DOCTOR)	Prescritiva	<i>Resolver o problema com o Cliente</i>	Mais adaptativa do que generativa	  Keeney e Raiffa (HARVARD)
Modelo do FACILITADOR (HELPER)	Construtiva	Aumentar a <i>capacidade de aprendizagem</i> do Cliente	Generativa, Biunívoca Cliente  Consultor 	Roy (LAMSADE) Edwards (USC) Phillips (LSE) Bana e Costa (IST)   

Consultoria de Processos de Grupo – Princípios de Intervenção

- *Tente ser sempre útil;*
- *Mantenha sempre o contacto com a realidade existente;*
- *Avalie a sua ignorância (access your ignorance);*
- *Tudo o que faz (de forma activa ou passiva) é uma intervenção;*
- *O problema e a solução pertencem ao cliente;*
- *Siga com o fluxo;*
- *A escolha do momento (timing) é crucial;*
- *Seja oportuno e construtivo (constructively opportunistic) com intervenções de confronto;*
- *Tudo são dados; erros ocorrerão sempre e serão a primeira fonte para a aprendizagem;*
- *Quando estiver com dúvidas, partilhe o problema.*

FACILITADOR

Consultoria de Processos de Grupo – Inquirição Ativa

Inquirição Ativa envolve a compreensão do impacto de diferentes tipos de questões no processo mental e emocional do cliente.

- **potenciar a confiança do cliente, envolvendo-o no processo de diagnóstico e planejamento da ação;**
- **criar um ambiente em que este se sinta seguro para revelar as informações e sentimentos mais sérios, criadores de ansiedade.**

Existem três tipos de intervenção:

- 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.

Análise de Decisão Multicritério

Pode ser definida como um conjunto de atividades agrupadas em três fases principais de análise:

1. Estruturação

1. Estruturação do Problema – a definição do problema;
2. Estruturação do Modelo – definição dos elementos básicos do problema;
3. Perfis de impacto – análise qualitativa das opções.

2. Avaliação

1. Construção de um modelo quantitativo de agregação aditiva de valor;
2. Avaliação das opções – comparação das opções e análise intrínseca de atratividade;
3. Análises de Sensibilidade e de Robustez.

3. Elaboração de Recomendações

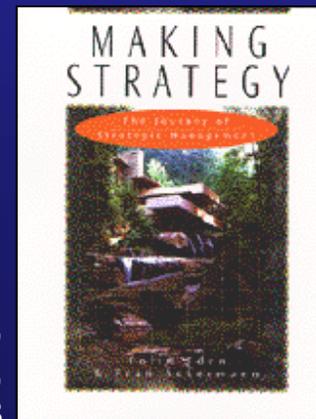
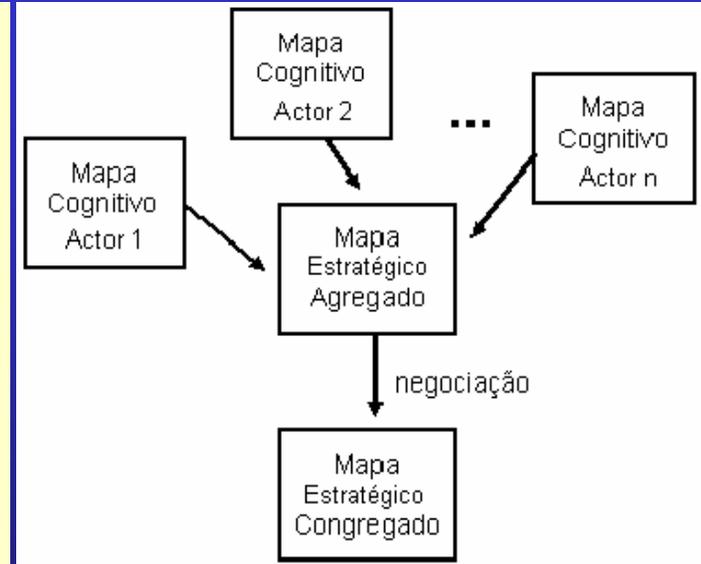
STRATEGIC OPTIONS DEVELOPMENT AND ANALYSIS (SODA)

Mapeamento Cognitivo [Colin Eden]

Um **Mapa Cognitivo** é um modelo de parte do “*sistema de conceitos*” usado por um indivíduo para **comunicar a natureza** de um problema num formato diagramático que represente as **crenças**, **valores**, **preferências**, **experiência** e **sabedoria** de um indivíduo na **forma** como este **interpreta** uma determinada situação.

Um **Mapa Estratégico Agregado** é um mapa que, não sendo já a representação de aspectos do pensamento (cognição) individual, **agrega os pontos de vista individuais** de cada indivíduo envolvido, sendo um instrumento de **negociação**.

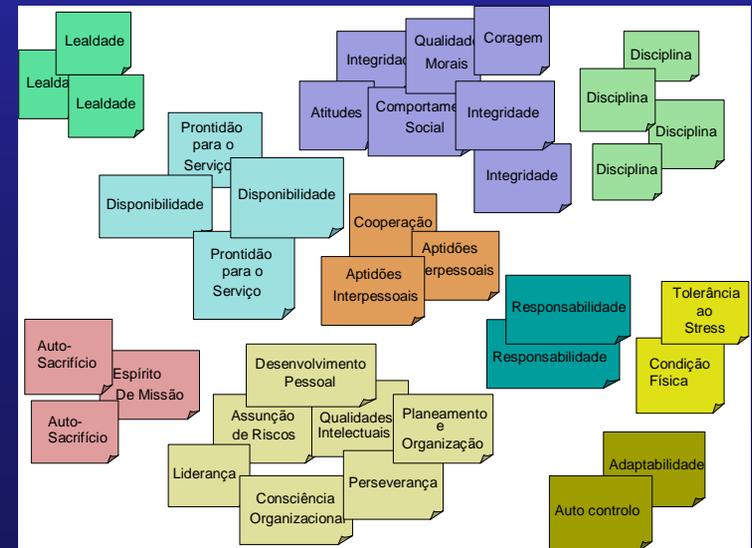
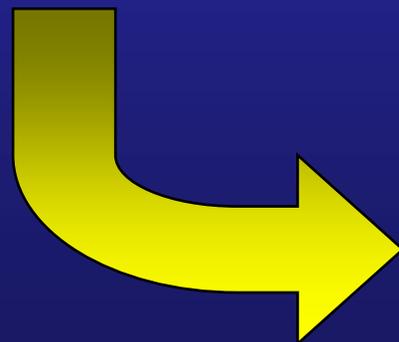
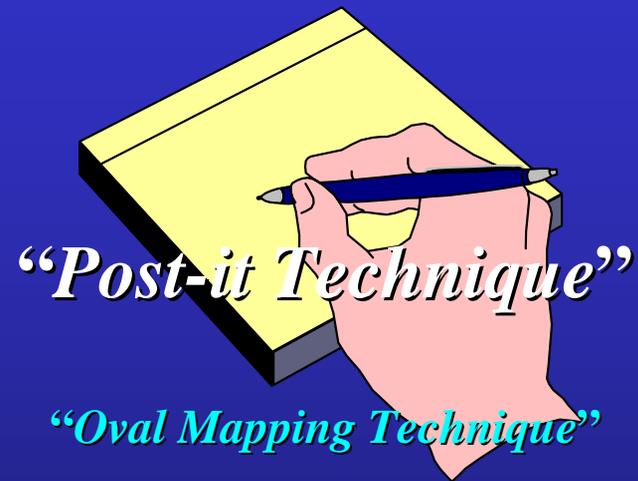
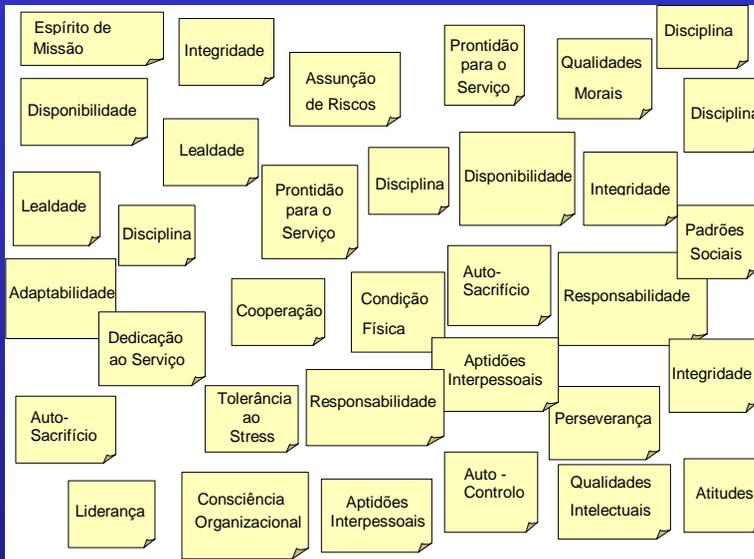
Um **Mapa Estratégico Congregado** é aquele que **resulta da negociação** como forma de obter uma solução de compromisso.



Colin Eden e Fran Ackermann,
Making Strategy: The Journey of Strategic Management,
SAGE, 1998

STRATEGIC OPTIONS DEVELOPMENT AND ANALYSIS (SODA)

Mapeamento Cognitivo [Colin Eden]



Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

1) Que fatores de avaliação são importantes para o modelo ?



Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

2) O que quer dizer com isso ?

1. Análise e discussão do mapa
2. Clarificação do significado de cada item



Então

Reavaliação da importância de cada item

Identificação de novos itens

Itens são “descartados”

Itens são renomeados

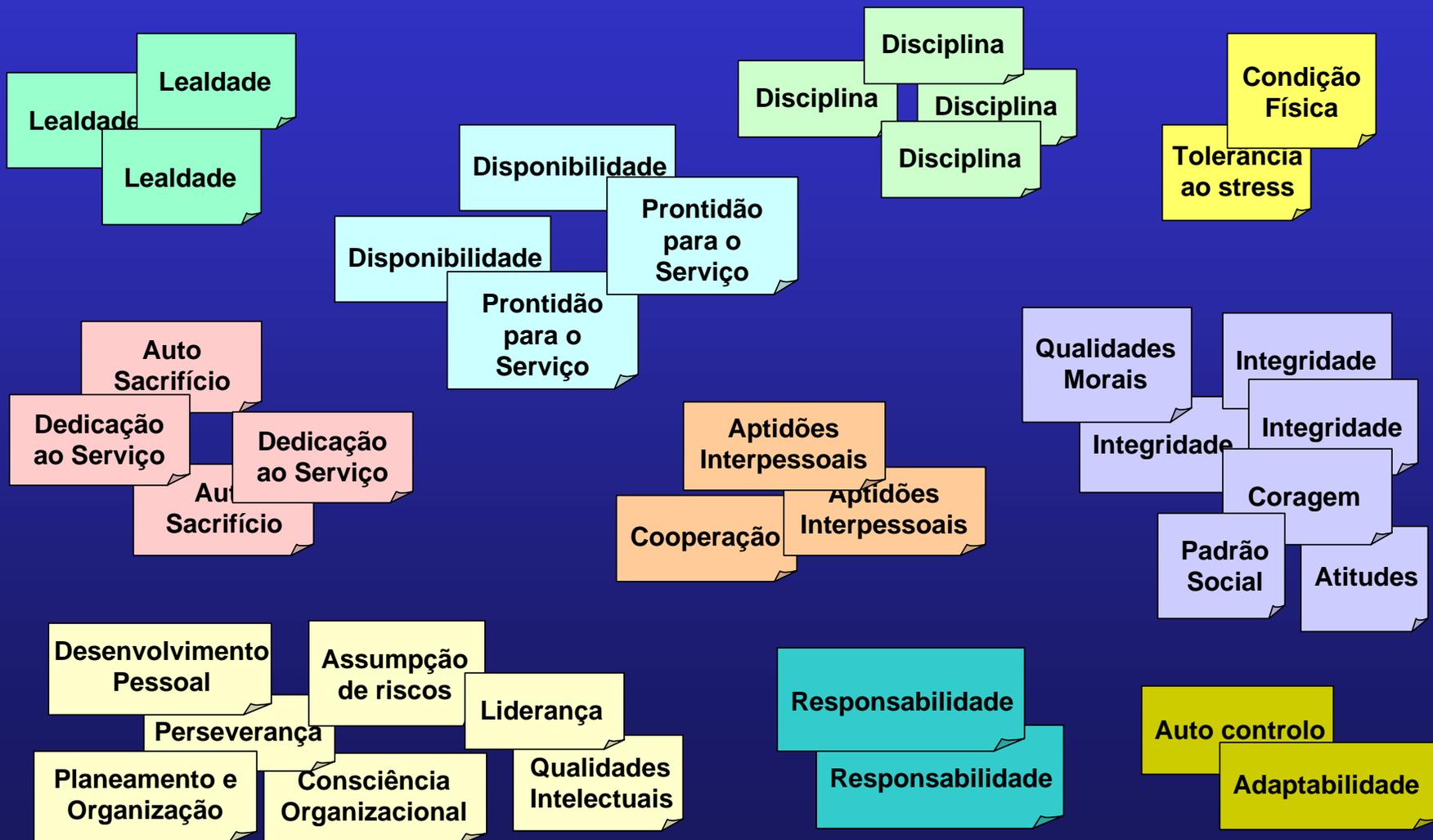
diálogo

Inquirição de Diagnóstico

Consultoria de Processos de Grupo

Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

3) Existem aspectos similares ou relacionados que possam ser agrupados ?



Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

4) Reanálise do Problema

1. Análise e discussão da lista
2. Clarificação do significado de cada item



diálogo

Para

Decidir o que fazer a seguir

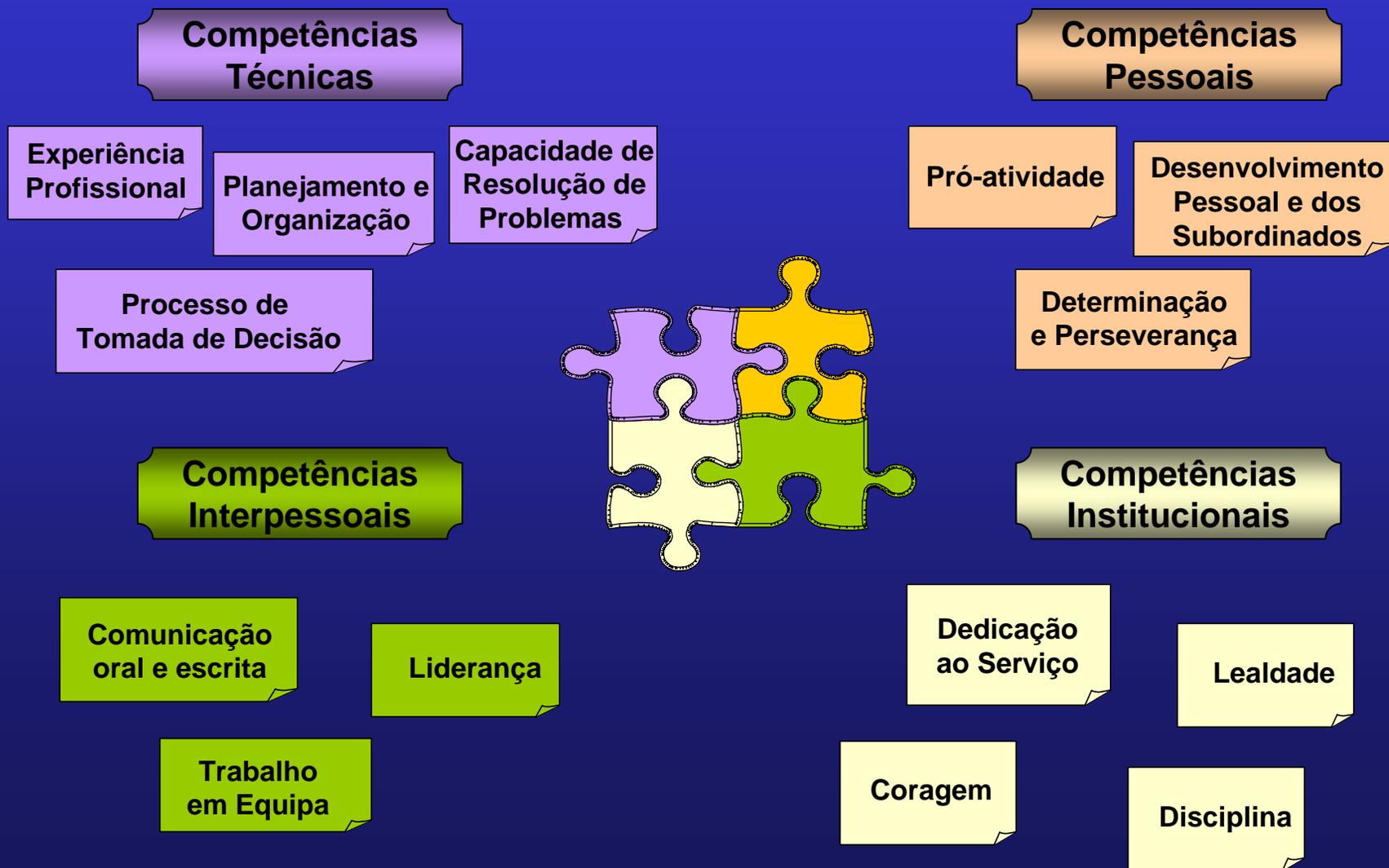
Consenso

Modelo do Analista

Inquirição de Confronto

Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

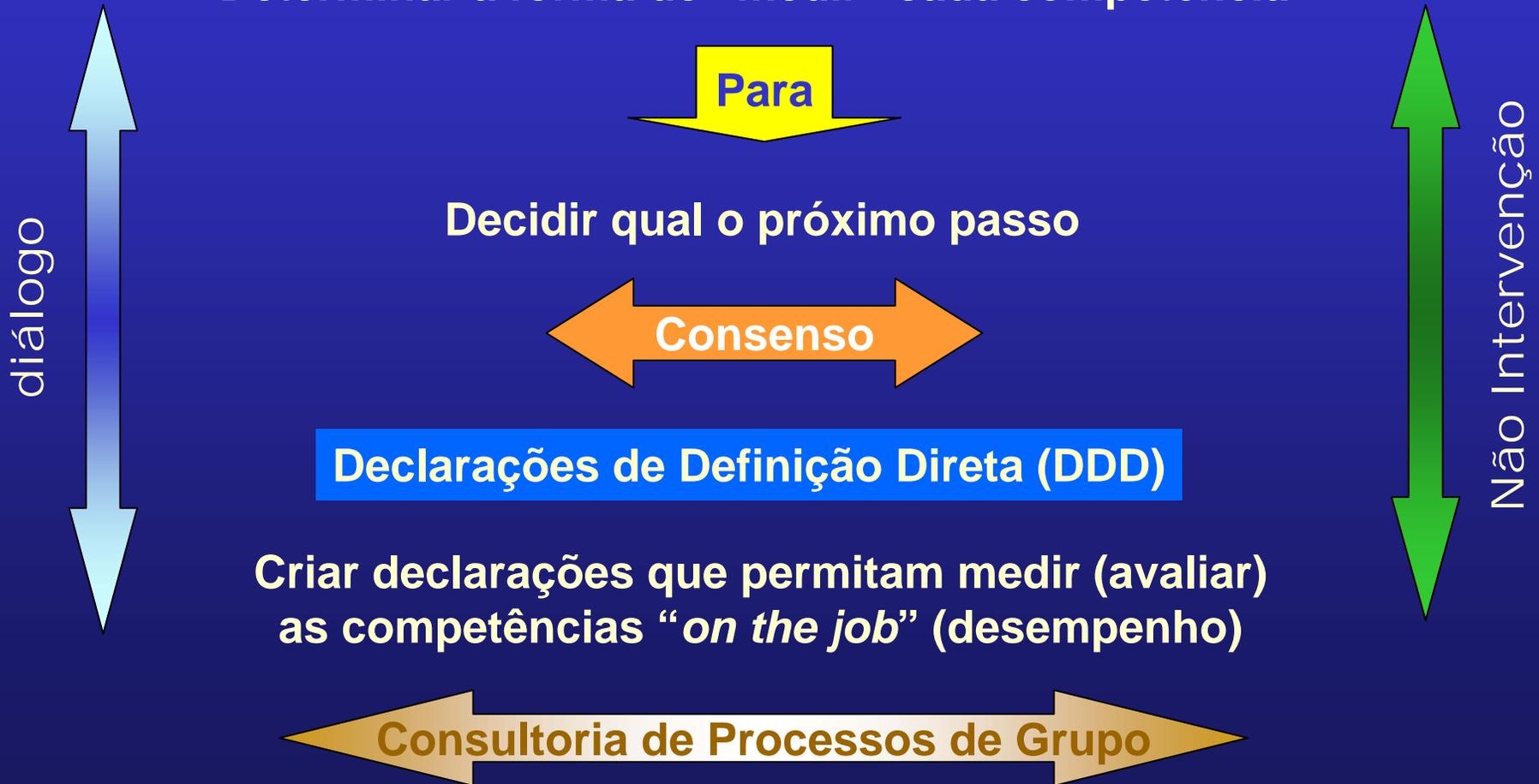
5) Competências e Grupos de Competências



Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

6) Como vamos “medir” cada competência ?

Determinar a forma de “medir” cada competência



Sessão 1 – Estruturação do Modelo:

7) Declarações de Definição Direta (DDD)

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS CHAVE
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	TRABALHO EM EQUIPA	refere-se à capacidade para trabalhar em equipa, de contribuir activamente para a solução de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer outras ideias; ▪ o objectivo final é o resultado; ▪ conjugar sinergias a partir da divergência de opiniões; ▪ consenso num bom clima intra-grupal.

Competências Interpessoais

Trabalho em Equipa

Conjuga as diferentes características dos elementos da equipa contribuindo para a obtenção de uma melhor solução

Coloca os resultados da equipa acima dos interesses individuais (institucionais e pessoais), proporcionando um bom clima intra-grupal

Fomenta o consenso na obtenção de um compromisso de ação

Sessão 2 – Avaliação:

8) Escalas

Escala de Resposta:

Sim	hes	Não
+1	0	-1

- Teoria dos Determinantes
- Teoria da Aversão ao Risco
(*Prospect Theory* – Tversky & Kahneman)

Muito Importante vs Importante
Muito Importante = 2X mais nas respostas NÃO

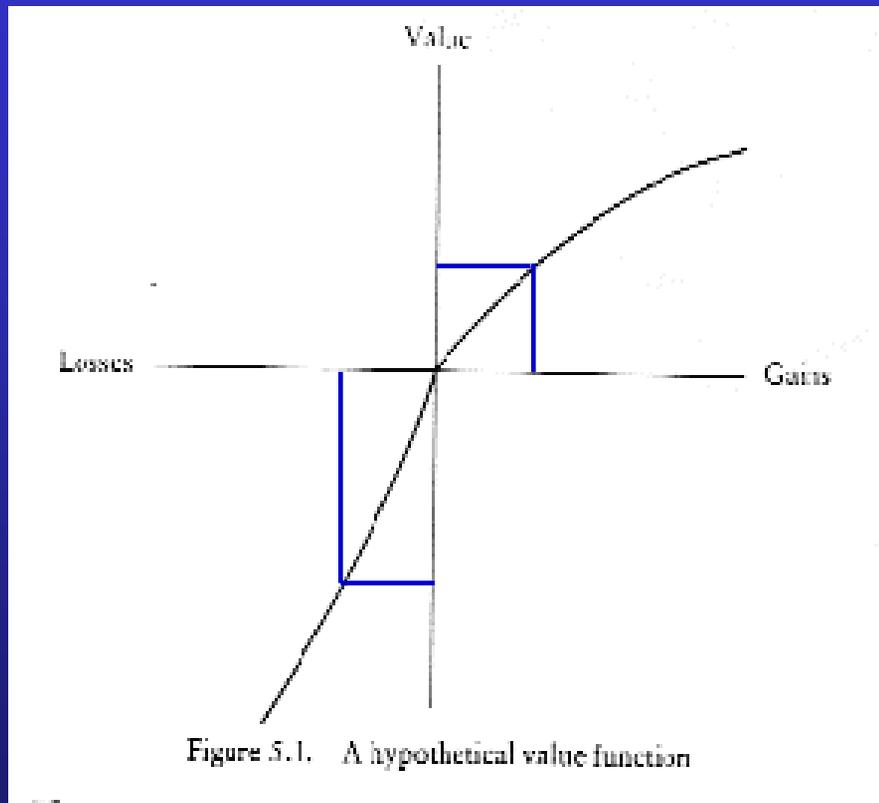
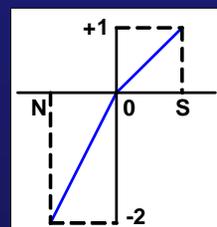
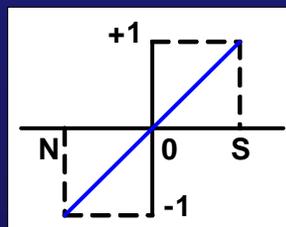


Figure 5.1. A hypothetical value function

Sim	Neuro Hesitação	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+1	0	-1



A. Tversky e D. Kahneman (1981),
“The framing of decisions and the
psychology of choice”,
Science, 211 (453-458).

Sessão 2 – Avaliação:

9) Pontuação na Escala SIM – Hes – NÃO

1	Lealdade	Age com correcção e honestidade de forma a merecer a confiança e o respeito dos seus superiores, pares e subordinados tanto no serviço como fora dele	S	+1 = +1
		Procede de forma a assumir os compromissos tomados	S	+1 = +1

+2

2	Liderança	Motiva e influencia os seus subordinados, congregando sinergias para atingir os objectivos	N	2 x -1 = -2
		Determina os pontos fortes e fracos, próprios e dos seus colaboradores, e desencadeia as acções necessárias	N	2 x -1 = -2
		Inspira confiança e é respeitado pelos seus subordinados, não necessitando de recorrer à autoridade formal para desencadear a acção	S	+1 = +1
		Cultiva nos seus subordinados os valores Institucionais	S	+1 = +1
		Desenvolve nos subordinados o sentido de cooperação e responsabilidade	N	-1 = -1
		Revela preocupação com os problemas dos seus subordinados.	S	+1 = +1

-2

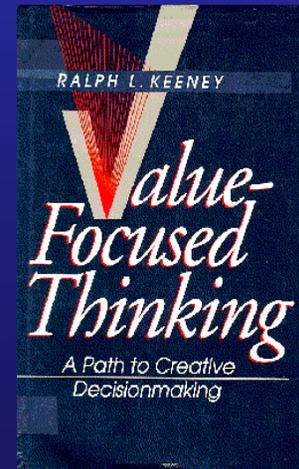
3	Disciplina	Procede conforme normas, leis e regulamentos que regem a Instituição	N	2 x -1 = -2
		Exerce autoridade de forma sóbria e eficiente	S	+1 = +1
		Denota apresentação e aprumo em diferentes situações	S	+1 = +1
		Possui sentido pedagógico na aplicação das leis, normas e regulamentos que regem a Instituição	h	0 = 0

0

Ponderação dos critérios O Erro Crítico mais comum

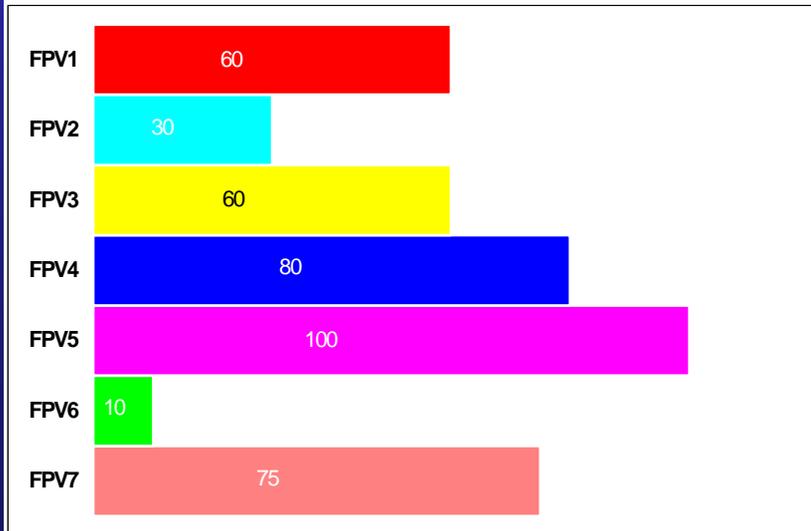


***The most common
critical mistake***



Ralph L. Keeney
*Value-Focused Thinking:
A Path to Creative Decisionmaking,*
1992

Ponderação dos critérios de avaliação A Lógica Aditiva de Agregação



$$p1 = 0.15$$

$$p2 = 0.10$$

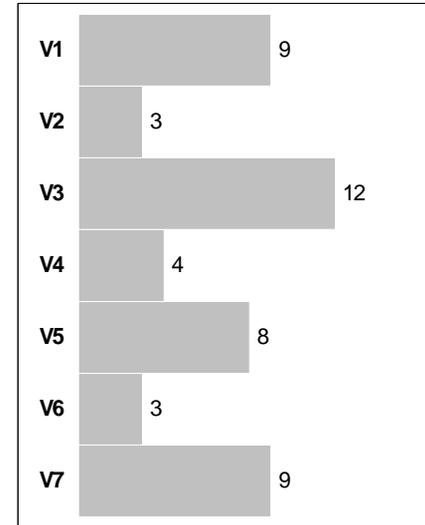
$$p3 = 0.20$$

$$p4 = 0.05$$

$$p5 = 0.08$$

$$p6 = 0.30$$

$$p7 = 0.12$$



Overall value = 48

Ponderação dos critérios de avaliação

Significado dos Coeficientes de Ponderação

	melhor impacto		pioor impacto		“pesos”
Acessibilidade	e	←	a	3x	0.375
Área natural (ha)	0	→	40	3x	0.125
Emprego (nº)	1000	←	0	=	0.25
Ruído (casas)	0	→	400	=	0.25

Os pesos têm um significado específico, relacionado com os impactos

No exemplo, os pesos para Ruído e Emprego são os mesmos.

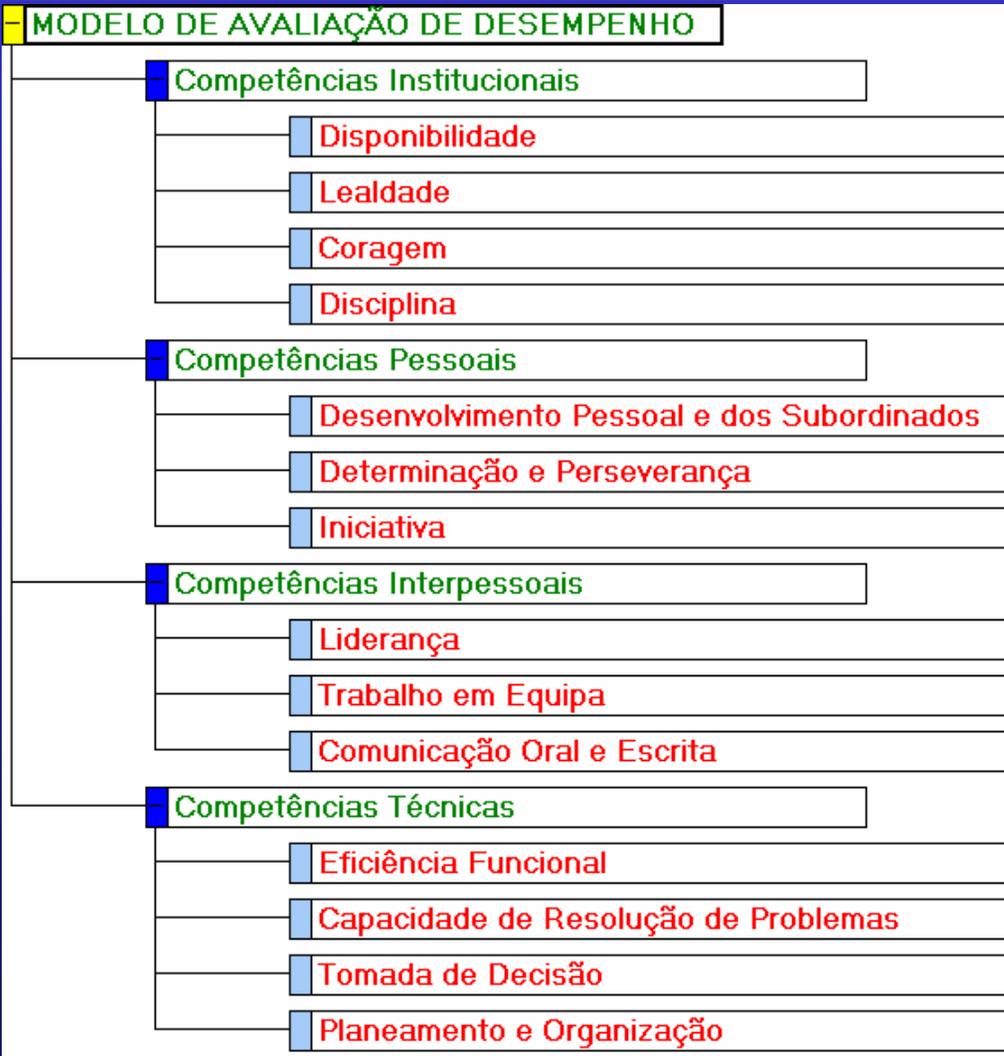
Nesta perspectiva, **1.000** empregos adicionais e **400** casas expostas ao ruído *compensam-se mutuamente*. Isto é, considera-se aceitável expor mais **400** casas ao ruído desde que **1.000** empregos adicionais sejam criados.

Acessibilidade tem um peso maior que Área Natural. Assim, por exemplo, aumentar a Acessibilidade do nível *a* para o nível *e* é 3 vezes mais atrativo do que passar de 0 ha de área natural afetada para 40 ha.

Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:



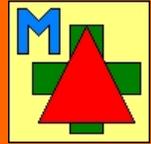
10) A Abordagem MACBETH



Considerando a transversalidade das competências e o posto de **Tenente-Coronel** como referência, para ordenar as competências foi colocada ao Grupo a seguinte questão:

“Considerem um Oficial no nível Neutro (N) [mínimo aceitável] em todas as competências. Se fosse possível melhorar o impacto de Neutro (N) para Bom (B) numa única competência, mantendo as restantes em Neutro, em qual competência seria esta melhoria mais atrativa ? ...”

Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:



10) A Abordagem MACBETH

Iniciativa

PVF 1

Bom

Of1

Disciplina

PVF 2

Of2

Q1: Considerando os Oficiais fictícios, Of1 e Of2, qual prefere, o representado pela **linha vermelha (Of1)** ou o pela **linha azul (Of2)**?

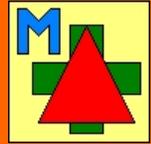
R1: O Oficial representado pela **linha vermelha (Of1)** é preferível ao representado pela **linha azul (Of2)**.

Q2: Que diferença de atratividade “muito fraca”, “fraca”, “moderada”, “forte”, “muito forte” ou “extrema” representa essa preferência ?

R2: É moderada.

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:



10) A Abordagem MACBETH

**Comparando os
fatores de
avaliação
(competências),
dois a dois,
obteve-se a
seguinte
ordenação.**

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PV1.INSTIT - Lealdade

PV2.INTPES - Liderança

PV3.INSTIT - Disciplina

PV4.TECN - Tomada de Decisão

PV5.TECN - Planeamento e Organização

PV6.INTPES - Trabalho em Equipa

PV7.INTPES - Comunicação Oral e Escrita

PV8.INSTIT - Disponibilidade

PV9.PESS - Determinação e Perseverança

PV10.INSTIT - Coragem

PV11.TECN - Capacidade de Resolução de Problemas

PV12.PESS - Desenvolvimento Pessoal e dos Subordinados

PV13.PESS - Iniciativa

PV14.TECN - Eficiência Funcional

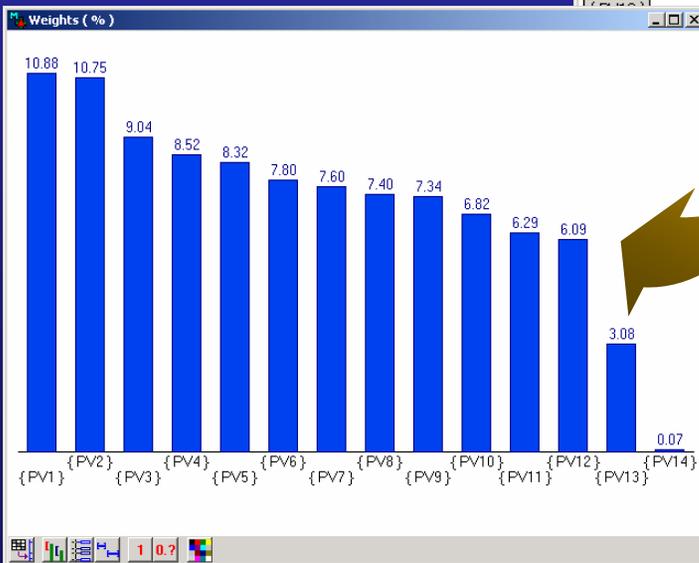
Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:



10) A Abordagem MACBETH

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PV1.INSTIT - Lealdade
PV2.INTPES - Liderança
PV3.INSTIT - Disciplina
PV4.TECN - Tomada de Decisão
PV5.TECN - Planeamento e Organização
PV6.INTPES - Trabalho em Equipa
PV7.INTPES - Comunicação Oral e Escrita
PV8.INSTIT - Disponibilidade
PV9.PESS - Determinação e Perseverança
PV10.INSTIT - Coragem
PV11.TECN - Capacidade de Resolução de Problemas
PV12.PESS - Desenvolvimento Pessoal e dos Subordinados
PV13.PESS - Iniciativa
PV14.TECN - Eficiência Funcional

PERFORMANCE APPRAISAL MODEL	{PV2}	{PV3}	{PV4}	{PV5}	{PV6}	{PV7}	{PV8}	{PV9}	{PV10}	{PV11}	{PV12}	{PV13}	{PV14}
{PV1}	very weak	moderate	moderate	moderate	strong	strong	strong	strong	strong	strong	strong	v. strong	v. strong
{PV2}	no	moderate	moderate	moderate	moderate	strong	strong	strong	strong	strong	strong	strong	v. strong
{PV3}		no	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	strong	v. strong
{PV4}			no	weak	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	strong	v. strong
{PV5}				no	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	moderate	strong	v. strong
{PV6}					no	weak	weak	weak	moderate	moderate	moderate	strong	strong
{PV7}						no	weak	weak	moderate	moderate	moderate	strong	strong
{PV8}							no	very weak	moderate	moderate	moderate	strong	strong
{PV9}								no	moderate	moderate	moderate	strong	strong
{PV10}									no	moderate	moderate	strong	strong
{PV11}										no	weak	strong	strong
{PV12}											no	strong	strong
{PV13}												no	strong
{PV14}													no



Após ordenadas as competências, é solicitada ao grupo uma comparação qualitativa de cada par de competências usando a abordagem MACBETH.

Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:



10) A Abordagem MACBETH

INSTITUCIONAIS - 34.1

- Lealdade [≈ 32%] (10.9)
- Disciplina [≈ 26%] (9.0)
- Disponibilidade [≈ 22%] (7.4)
- Coragem [≈ 20%] (6.8)

INTERPESSOAIS - 26.2

- Liderança [≈ 41%] (10.8)
- Trabalho em Equipa [≈ 30%] (7.8)
- Comunic. Oral e Escrita [≈ 29%] (7.6)

TÉCNICAS - 23.2

- Tomada de Decisão [≈ 37%] (8.5)
- Plan. e Organização [≈ 36%] (8.3)
- Cap. Resol. de Problemas [≈ 27%] (6.3)
- Eficiência Funcional [≈ 0,4%] (0.1)

PESSOAIS - 16.5

- Determ. e Perseverança [≈ 44%] (7.3)
- Desenv. Pessoal/Subord. [≈ 37%] (6.1)
- Pró-atividade [≈ 19%] (3.1)

Sessão 3 – Determinação dos pesos das competências:

11) Modelo de Agregação Aditiva Simples

Com as **funções de valor** e os **pesos**, o modelo aditivo pode então ser usado para associar uma **avaliação global** a cada Oficial.

$$V(o) = \sum_{j=1}^{14} k_j \cdot v_j(o)$$

onde:

$V(o)$ Valor global do Oficial o ,
 $v_j(o)$ valor parcial do Oficial o na j -ésima competência
 k_j peso (fator de harmonização ou constante de escala) da j -ésima competência

Conseqüentemente:

$$\sum_{j=1}^{14} k_j = 1 \quad \text{e} \quad k_j > 0 \quad (j = 1, \dots, 14)$$

Se $a_j \mathbf{P} a_j$ então $v_j(o) > v_j(o) \Leftrightarrow k_j > k_j$,

Se $a_j \mathbf{I} a_j$ então $v_j(o) = v_j(o) \Leftrightarrow k_j = k_j$,



O APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS:
UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

$$V(\text{tudo S}) = [10.9 * (+2) + 10.8 * (+6) + 9.0 * (+4) + 8.5 * (+2) + 8.3 * (+2) + 7.8 * (+3) + 7.6 * (+3) + 7.4 * (+2) + 7.3 * (+2) + 6.8 * (+3) + 6.3 * (+3) + 6.1 * (+3) + 3.1 * (+2) + 0.1 * (+2)] =$$

(Máximo) = + 295.8

Nível Superior = SIM em todas as "M.IMP" e 1 SIM nas "NÃO-M.IMP"

Nível Neutro(+) = SIM em todas as "M.IMP" e só 1 NÃO nas "NÃO-M.IMP"

Nível Neutro(-) = SIM em todas as "M.IMP" e NÃO nas "NÃO-M.IMP"

Nível Inferior = NÃO em todas as "M.IMP" e SIM nas "NÃO-M.IMP"

Superior = + 213.2

Neutro (+) = + 129.4

Neutro (-) = + 46.8

Inferior = - 218.1

$$V(\text{tudo N}) = [10.9 * (-3) + 10.8 * (-10) + 9.0 * (-6) + 8.5 * (-4) + 8.3 * (-4) + 7.8 * (-4) + 7.6 * (-3) + 7.4 * (-3) + 7.3 * (-3) + 6.8 * (-5) + 6.3 * (-5) + 6.1 * (-4) + 3.1 * (-3) + 0.1 * (-3)] =$$

(mínimo) = - 459.5



- **EXCELENTE** – desempenho revelado excede sistematicamente as *expectativas definidas* (conteúdo funcional e objetivos de desempenho esperados), revelando *perícia* no seu desempenho;
- **SUPERIOR** – desempenho revelado excede freqüentemente as *expectativas definidas*, revelando *domínio* no seu desempenho e necessitando *excepcionalmente* de acompanhamento e supervisão;
- **NORMAL** – desempenho revelado atinge as *expectativas definidas*, necessitando *pontualmente* de acompanhamento e supervisão;
- **COM DEFICIÊNCIAS** – desempenho revelado está abaixo das *expectativas definidas*, mas revela áreas de desenvolvimento, necessitando *freqüentemente* de acompanhamento e supervisão;
- **FRACO** – desempenho revelado está sistematicamente abaixo das *expectativas definidas*, necessitando de acompanhamento ou supervisão *constantes* e exigindo *medidas corretivas imediatas*.

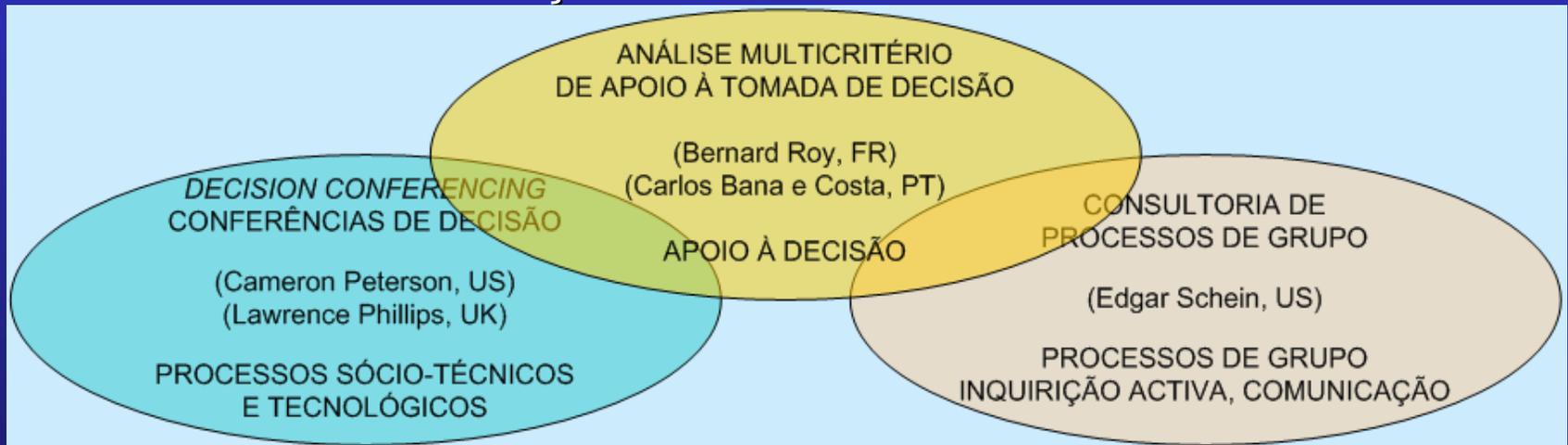
CONCLUSÕES

Este processo de “Engenharia de Apoio à Decisão” permitiu desenvolver um Modelo de Avaliação do Desempenho de Pessoas *inovador* (reconhecido na *crítica e escrutínio científico*) pelo:

- conjugação harmoniosa dos conceitos de:
 - **Engenharia** (disciplina–prática–processo, ou seja, com metodologias–procedimentos–ferramentas);
 - **Gestão** (conversão de informação em ação, através da tomada de decisão);
- abordagem utilizada que permitiu ao “dono do problema” (o decisor ou o seu representante) uma **efetiva participação** e **empenho Institucional**, em todas as fases do processo de desenvolvimento do modelo.

CONCLUSÕES

- **Equipa multidisciplinar** – **ambiente social focado** na **solução do problema**;
- **Harmonizar, relacionar** e **interligar** conceitos e conhecimentos de forma a **resolver** a situação.



Enriquecimento metodológico

- **Agregar**, numa **mesma intervenção**, de **partes de metodologias** sob um **único paradigma (da aprendizagem)**;
- **Garantia** de **coesão** e **consistência** de todo o processo.

CONCLUSÕES

- A aplicação de procedimentos **multimetodológicos** revelou-se uma eficiente alternativa quando em presença de problemas complexos.
- A utilização de **diferentes metodologias** ajudam os facilitadores a concertar as necessidades do decisor durante todo o processo.
- A **metodologia multicritério** foi *enriquecida* com contribuições de outras metodologias de apoio à decisão e de processos de grupos, sobre o **paradigma da aprendizagem** que garantiu a coesão e consistência teórica e prática do processo em todas as suas fases.

O **processo de apoio à decisão** foi feito “à medida” e ajudou a:

GERAR UM ENTENDIMENTO PARTILHADO SOBRE O PROBLEMA

DESENVOLVER UM SENSO DE PROPÓSITO COMUM

ACORDAR NO CAMINHO A SEGUIR

Obrigado pela vossa atenção.

There is nothing so practical as good
theory

Kurt Lewin

***O APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS:
UM MODELO PARA A
AVALIAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS***



João P. C. Fernandes Thomaz

**Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL), Lisboa &
Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST), Lisboa**

joathomaz@netcabo.pt

<http://thomaz.pt.vu/>