

A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: Uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde

DANIELLE DE OLIVEIRA MAGALHÃES SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUIZA SANTANGELO REIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SÉRGIO MURILO PETRI

Introdução

Ao longo das décadas, reformas impuseram à área de gestão de pessoas mudanças conceituais e organizacionais, tornando-se necessário que os gestores consigam identificar e promover pessoas com as características apropriadas para gerir a área de gestão de pessoas. Contudo, essa tarefa é um tanto quanto desafiadora por não serem implementados instrumentos efetivos para a gestão de desempenho por competências. Nem tão pouco existir uma metodologia de apoio à decisão que permita ao gestor gerar conhecimento e ter uma visão sobre quais aspectos deveriam ser levados em consideração.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo tem como objetivo, frente ao papel estratégico da área de gerenciamento de pessoas, analisar os critérios na definição do perfil do servidor para ocupação de cargos de gestão, estabelecido pelo olhar do decisor. A proposta se utiliza da metodologia de apoio à decisão, considerando que não há critérios bem definidos para escolha de servidores efetivos para ocupação de cargos de gestão, de forma a contribuir para o gerenciamento de competências, a potencialização dos resultados, o aprimoramento das atividades realizadas, desempenho das equipes e promover atendimentos únicos.

Fundamentação Teórica

Em busca por melhorias nos resultados na área de gestão de pessoas, a gestão de desempenho baseada nas competências busca potencializar as competências individuais com vistas ao desempenho superior na realização de determinadas ações. Neste sentido, a investidura em cargos de confiança deve considerar as competências dos servidores e, nessa perspectiva, o processo precisa acontecer de maneira objetiva, impessoal e transparente, levando-se em consideração competências específicas – como as técnicas e vinculadas às atribuições –, e genéricas – a exemplo das competências estratégicas, entre outras.

Metodologia

Foi utilizada a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - Construtivista, consiste em uma forma de auxiliar na tomada de decisão, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (ENSSLIN, 2002). Importa pontuar que a MCDA-C para atender ao objetivo de apoio à decisão, subdivide-se em três fases: estruturação; avaliação e; elaboração de recomendações. Iniciando-se pelo conhecimento de aspectos inerentes ao problema apresentado pela pessoa responsável pela tomada de decisão, concluindo com recomendações para apoio na identificação das formas de atuação no problema.

Análise dos Resultados

Como pode ser observado o candidato considerado “competitivo” para a ocupação de cargos de gestão, na visão do gestor, deve possuir as seguintes características: (i) Possui duas competências comportamentais desenvolvidas; (ii) Possui especialização em área de gestão ou relacionada à área de gestão; (iii) Conhece os processos na área de atuação; (iv) Servidor com algumas competências definidas; (v) Colaborou com três ações estratégicas da gestão de pessoas; (vi) Demonstrou visão sistêmica em três ações estratégicas em gestão de pessoas, (vii) Perfil participativo de liderança.

Conclusão

O modelo permitiu estruturar um alinhamento entre o perfil para ocupação de cargos de gestão e o interesse do Gestor de Pessoas. Tem-se agora um entendimento de qual o perfil adequado a ocupação de cargos de gestão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, assim, o gestor poderá avaliar impactos e ações a serem implementadas para impulsionar o desempenho e potencializar as entregas na área de gestão de pessoas. Ademais, a utilização da metodologia possibilitou ao gestor apoio para a tomada de decisão quanto a indicação de servidores e ganhos na transparência do processo de escolha.

Referências Bibliográficas

BANA e COSTA, CA; SILVA, F, N. “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 v.14, p.115-131, 1994. ENSSLIN, L; MONTIBELLER, G. N; NORONHA, S.M. Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, Insular, 2001. FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, n. SPE, p 183-196, 2001.

Palavras Chave

Avaliação de desempenho, Gestão de Pessoas, Gestão por competências

A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: Uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas, a administração pública brasileira realizou movimentos de reforma administrativas que sinalizavam a pretensão de se remodelar o aparato estatal e transformar os processos administrativos (FADUL; SOUZA, 2005).

Estas reformas, impuseram à área de gestão de pessoas mudanças conceituais e organizacionais, direcionadas para a gestão por desempenho, desenvolvimento de competências, aprimoramento dos resultados e maior atenção ao atendimento ao usuário dos serviços. Segundo Demo (2005, p. 4), a implantação de políticas de gestão de pessoas que sugerem “o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso”.

Esta mudança de paradigma imposto à área de gestão de pessoas, que em pouco mais de uma década migrou de um modelo estritamente burocrático para um modelo voltado para o desempenho, pressupõe o desenvolvimento de competências individuais e o desempenho de equipes, conduzindo a uma gestão por competências direcionada aos resultados. Esse desempenho deve ser atingido mediante gestão de competências e incentivos. Logo torna-se essencial que os gestores consigam identificar e promover pessoas com as características apropriadas, segundo seus valores, para gerir as diversas áreas, especialmente a própria área de gestão de pessoas.

Contudo, essa tarefa é um tanto quanto desafiadora em virtude de não serem implementados instrumentos efetivos para a gestão de desempenho por competências que auxiliam a tomada de decisão. Nem tão pouco uma metodologia de avaliação de desempenho e uma metodologia de apoio à decisão que permita ao gestor gerar conhecimento e ter uma visão abrangente sobre quais aspectos deveriam ser levados em consideração no momento da designação para ocupação dos cargos de liderança, oferecendo transparência ao processo de definição de perfil.

Assim, a escolha de perfis para os cargos de liderança e gestão de equipes com foco na potencialização das entregas e resultados aos usuários, passa a ser um desafio para os gestores da área de pessoas, uma vez que é necessário primeiramente construir conhecimento acerca do que se deseja. Neste sentido, com o intuito de gerar conhecimento sobre determinado assunto, alguns pesquisadores, a exemplo de Bana, Costa e Silva (1994) e Ensslin et al (2001), tem estruturados metodologias construtivista como modelo para apoiar a tomada de decisão, a exemplo da Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). Essa metodologia consiste em uma forma estruturada de auxílio na tomada de decisões, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (ENSSLIN, 2002).

A pesquisa é um estudo de caso feito na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, o qual avaliou as habilidades e competências pessoais e profissionais necessárias para ocupação de cargos de gestão na área de pessoas, com vistas a aprimorar as entregas, potencializar os resultados, melhorar o desempenho das áreas técnicas e promover atendimentos únicos e de excelência.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo, frente ao papel estratégico da área de gerenciamento de pessoas, analisar os critérios na definição do perfil do servidor para ocupação de cargos de gestão, estabelecido pelo olhar do decisor utilizando a metodologia de apoio à decisão.

Considerando a perspectiva construtivista, este estudo apresentará os achados da utilização do MCDA-C no apoio à decisão para escolha de servidores efetivos para ocupação de cargos de gestão, no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, de forma a contribuir para o gerenciamento de competências, a potencialização dos resultados, o aprimoramento das atividades realizadas, desempenho das equipes, e potencialmente para a valorização dos servidores.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Gestão de Pessoas: uma proposta de utilização da gestão de desempenho baseada em competências

Na proposta apresentada pela Constituição, de 1988, de democratização das relações de trabalho, a gestão de pessoas passou a ter reflexos na eficácia da prestação de serviço, por suas ações que devem estar voltadas ao servidor, entre as quais se pode citar remuneração, carreira, desenvolvimento, capacitação, condições de trabalho, resolução de conflitos inerentes às relações de trabalho, entre outros. Assim, conforme Zanelli (2012), é por meio da gestão de pessoas que as organizações são construídas, alcançam seus objetivos e cumprem o seu dever social.

Segundo Dutra (2008), a “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. Neste mesmo sentido, Jabbour, Santos e Nagano (2009), expõem que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas organizacionais planejadas para que se influencie no comportamento dos trabalhadores, orientando-os para a consecução de objetivos organizacionais específicos, por meio da interação entre a área de pessoas e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas.

Nesta perspectiva, Longo (2007, p. 15) afirma que o fator humano é a chave para explicar “os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”, seja pela ambiguidade das prioridades, a mutabilidade e brevidade dos governos, a dificuldade para medir e avaliar resultados apolíticos dentre as numerosas limitações legais.

Em busca por melhorias na prestação de serviços na administração pública, especificamente na área de gestão de pessoas, a gestão de desempenho baseada nas competências busca potencializar as competências individuais com vistas ao desempenho superior na realização de determinadas ações. Para Cotrim Filho e Farias (2013) o conceito de competências é concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades que explicam um alto desempenho. Por sua vez, Fleury e Fleury (2001, p.185) apontam que:

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humana) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas

Deste modo, a utilização da gestão de desempenho baseada em competências pretende alinhar as competências individuais às competências institucionais, para que estas conjuntamente constituam as competências necessárias à instituição.

Salienta-se que o desempenho individual e a *performance* das equipas no âmbito da administração pública pressupõem conhecer aspectos internos desta organização, que constituem a qualidade do ambiente de trabalho e influenciam os comportamentos dos profissionais, positiva ou negativamente.

Nudurupati et al. (2011) destacam que apenas fornecer informações de desempenho não é suficiente para melhorar os resultados de desempenho da empresa. É necessário utilizar essas informações para tomada de decisão, que devem ser revistas conforme mudanças organizacionais internas e externas (BOURNE et al., 2000). É preciso criar mecanismos para comunicar a todos os colaboradores da organização para onde se está indo. Assim, os sistemas de Avaliação de Desempenho (AD), pelas medidas que devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, fornecem um meio para essa comunicação (NEELY, 1999).

Para Marques (2013), a gestão por competência é uma ferramenta gerencial que apoia o planeamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores.

Nesta perspectiva, gestão do desempenho ocorre nos níveis organizacional e individual, e deve ocorrer de maneira integrada e sinérgica, de forma que o propósito seja a aprendizagem organizacional, a partir do aperfeiçoamento individual. Como o trabalho das pessoas está vinculado aos processos organizacionais, não faz sentido mensurá-lo de forma isolada do desempenho organizacional, do resultado final do processo (ODELIUS, 2010).

Por consequência, para que o desempenho seja efetivo deve ser composto por indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; são eficazes comunicadores dentro e fora da equipa.

Neste sentido, a investidura em cargos de confiança deve considerar as competências dos servidores e, nessa perspectiva, o processo precisa acontecer de maneira objetiva, impessoal e transparente, levando-se em consideração competências específicas – como as técnicas e vinculadas às atribuições –, e genéricas – a exemplo das competências estratégicas, interpessoais e gerenciais (PIRES et al., 2005).

Assim, com base em critérios de seleção se estabelece uma situação igualitária inicial que garante uma igualdade de oportunidade para todos naquela circunstância. As diferenciações que resultarem desse momento inicial são interpretadas como consequência do conjunto de habilidades e competências de cada um, medido pelos sistemas de avaliação de desempenho.

Pontua-se, ainda, que a melhoria do desempenho e da eficácia da prestação de serviços à população, está relacionada à satisfação das pessoas, à produtividade e ao processo de gestão estabelecido. A identidade do grupo com a cultura da organização, seus valores, objetivos e processos define, via de regra, a excelência da organização.

3.2 A metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista: um breve resumo

A Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - Construtivista, consiste em uma forma de auxiliar na tomada de decisão, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (ENSSLIN, 2002). Ademais, segundo Ensslin; Montibeller e Noronha (2001) a

utilização da metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista, pode ser útil para os decisores, com o propósito de apoiar sua decisão, isto é, desenvolver seu entendimento a respeito de um dado contexto decisório.

Para Ensslin; Montibeller e Noronha (2001), ao valer-se da Metodologia de Multicritérios de Apoio à Decisão, as decisões são tomadas quando se escolhe fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando se escolhe fazê-las de uma certa forma (Roy, 1996). Raramente as decisões são tomadas por indivíduos únicos, mesmo que exista, ao final, um responsável único por seus resultados. Pelo contrário, geralmente elas são produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência.

Conforme Petri (2005), a visão do conhecimento subjetivista limita-se a considerar somente o envolvido, isto é, os resultados alcançados são inerentes ao sujeito. Assim, busca-se construir ou gerar o conhecimento sobre o contexto ou situação decisional a partir da interação entre o sujeito e o objeto. Essa decisão ganha ainda mais relevância quando se trata da função cuja responsabilidade é a de implementar a política de gestão de pessoas de uma instituição complexa como o Ministério da Saúde. Desta forma, na pesquisa, estiveram diretamente envolvidos na construção do instrumento 2 pessoas com os papéis de decisor e facilitador.

Importa pontuar que a MCDA-C para atender ao objetivo de apoio à decisão, subdivide-se em três fases: estruturação; avaliação e; elaboração de recomendações (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001).

A primeira fase da estruturação consiste em conhecer os aspectos inerentes ao problema a ser resolvido e ao contexto decisório, com a finalidade de compreendê-lo, seguido da identificação dos atores envolvidos. Segundo Zanella (1996) os atores envolvidos são agentes que de alguma forma intervêm no processo decisório, por meio de sistemas de valores, expressando suas preferências, com o propósito de atingir seus objetivos: sendo influenciado por sistemas de valores de outros atores, como também interagindo com o ambiente, no qual está inserido. Nesta fase, define-se o rótulo (nome) que descreve o problema em questão, os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) considerados a primeira preocupação manifestada pelos decisores e são conectados os pontos de complexidade menor com os de complexidade maior, de forma a serem mensurados os Ponto de Vista Fundamental (PVF) e Ponto de Vista Elementar (PVE) e seus descritores (KEENEY, 1992; ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001)

Concluída a fase de estruturação, passa-se a fase de avaliação, na qual é construída a função de valor para cada um dos descritores construídos anteriormente. Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a função de valor configura-se como uma representação matemática da intensidade de preferência - diferença de atratividade - entre os níveis de impacto de um descritor.

A última fase, consiste na etapa de recomendações, a qual serve para o decisor como apoio na identificação das formas de melhoria do estado atual de seu objeto de estudo (ENSSLIN et al, 2013). Conforme Ensslin; Montibeller e Noronha (2001), nesta fase são definidas as ações, segundo o problema, a análise de sensibilidade das respostas da modelagem frente às variações dos parâmetros utilizados, além do desenvolvimento de estratégias para a ação e análise de sensibilidade do modelo.

4. DISCUSSÃO

4.1.O Caso de Estudo

O presente estudo aplica-se à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, estrutura hierarquicamente subordinada à Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) e à Secretaria Executiva (SE) e é responsável por planejar, coordenar, acompanhar e orientar administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. A área possui 184 (cento e oitenta e quatro) servidores, em exercício na Assessoria da Coordenação, em 05 (cinco) coordenações técnicas especializadas, 07 (sete) divisões e 17 (dezessete) serviços. A pesquisa tem por intuito melhorar o desempenho das equipes, aprimorar as entregas e potencializar os resultados das áreas. Assim, para a abrangência deste estudo foram considerados a possibilidade de designação de servidores para 28 Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal (FCPE) e para 01 (um) cargo comissionado (DAS).

4.2 Identificação do contexto decisório

Para fins desta pesquisa, são considerados stakeholders (partes interessadas) do processo os decisores e os intervenientes. O Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e seu substituto imediato, foram qualificados como decisores; e os coordenadores das áreas técnicas, como intervenientes no processo decisório. Como agidos do processo de decisão estão a) os servidores lotados e em exercício na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas; b) os servidores do Ministério da Saúde em âmbito nacional; c) representantes dos trabalhadores; da sociedade (cidadãos e usuários).

4.3. Estruturação do problema

Nesta etapa, primeiramente foi definido junto ao decisor, um rótulo que descrevesse o problema. O rótulo, foi definido como “**Avaliação de desempenho para definição do perfil de servidores para ocupação de cargo de gestão na área de gestão de pessoas**”. Apoiado neste rótulo, foram realizadas entrevistas com perguntas direcionadas aos decisores, de forma a levantar informações relativas às características avaliadas como necessárias para um gestor. Com base nas entrevistas, foram definidos 174 Elementos Primários de Avaliação (EPA's) que correspondem a características ou propriedades do contexto que os decisores julgam que impactam em seus valores.

A partir dos EPAs definidos pelos decisores, foram identificados aspectos centrais ao gestor, para fins desta pesquisa foram selecionados dois aspectos: (i) particularidades pessoais e profissionais - aspectos positivos e aspectos necessários; (ii) atributos gerenciais necessários ao gestor de pessoas. Para abarcar estes dois aspectos são analisados 76 (setenta e seis) EPAs que serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1- Elementos Primários de Avaliação e Conceitos

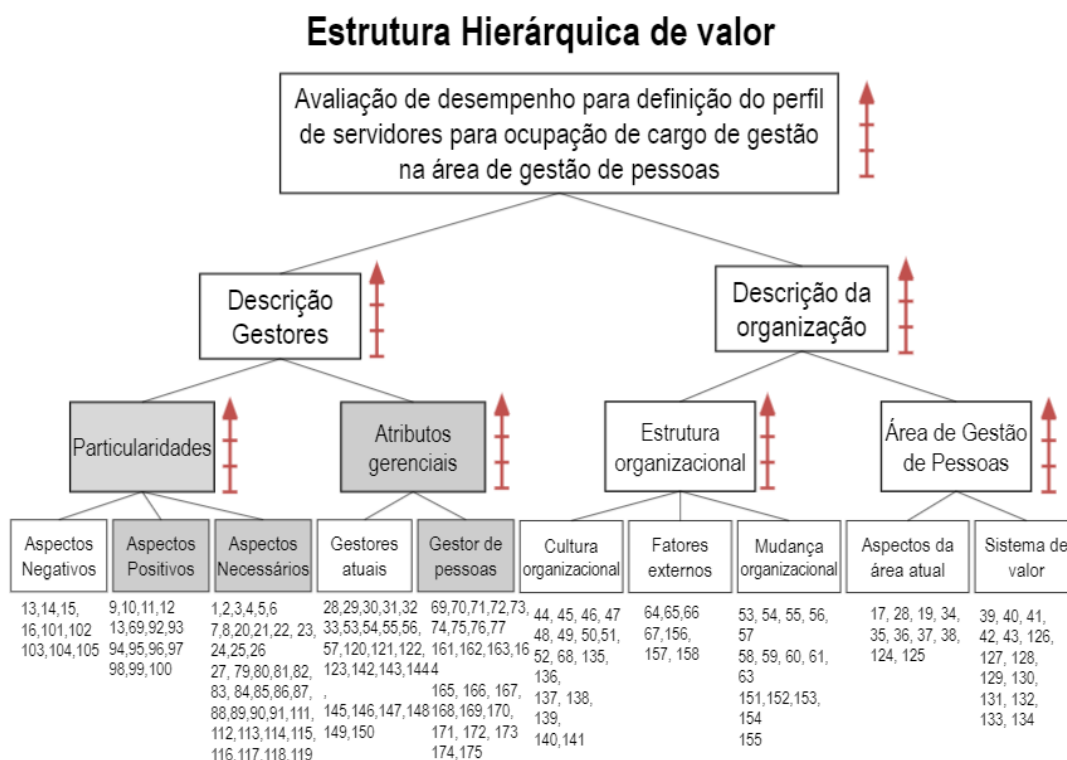
Aspectos	Elementos primários de avaliação (EPA)	Conceito
Particularidades positivas (pessoas e profissionais)	1. Liderança 2. Cooperação 3. Saber fazer 4. Envolve a equipe 5. Agrega conhecimento 6. Capaz de negociar 7. Alcança resultados 8. Encorajar equipes	1. Saber liderar 2. Saber cooperar. 3. Saber fazer 4. Melhorar e conseguir resultados 5. Saber encorajar a equipe; 6. Ter capacidade de negociação 7. Desenvolver equipes 8. Potencializar o desenvolvimento

	9. Motivar pessoas 10. Potencializar o desenvolvimento da equipe 11. Potencializar o desenvolvimento da equipe; 12. Empático; 13. Agrega conhecimento 14. Inovador 15. Propositivo	da equipe; 9. Ter empatia; 10. Agregar conhecimentos; 11. Ser inovador 12. Ser propositivo
Particularidades necessárias (pessoais e profissionais)	1. Proatividade 2. Capacidade de concentração 3. Comprometimento 4. Ética 5. Empatia 6. Conhecimentos técnicos 7. Visão holística 8. Espírito inovador 9. Equipe engajada 10. Feedback da equipe e pares 11. Liderança 12. Escuta ativa 13. Boa relação interpessoal 14. Espírito inovador 15. Vestuário 16. Humanidade 17. Humildade 18. Resiliência 19. Persuasão	1. Ser proativo 2. Ser ético 3. Ter comprometimento 4. Ser empático 5. Possuir conhecimentos técnicos 6. Saber escutar ativamente 7. Possuir visão sistêmica 8. Possuir espírito inovador 9. Saber engajar equipes 10. Realizar feedback sistematicamente 11. Saber liderar 12. Possuir boa relação. 13. Ter ousadia 14. Utilizar vestuário adequado 15. Ser humilde 16. Ter humanidade 17. Manter a perseverança 18. Ser persistente 19. Ser persuasivo 20. Ter criatividade 21. Ser resiliente
Atributos gerenciais (Gestor de pessoas)	1. Motivador, participativo colaborador e criativo 2. Proativo 3. Liderança 4. Disciplinado 5. Ampliação do desenvolvimento da equipe 6. Executor 7. Comprometimento 8. Resolutivo 9. Proatividade 10. Ousadia 11. Interdisciplinar	1. Saber liderar 2. Saber colaborar 3. Ter empatia 4. Ter proatividade 5. Possuir disciplina 6. Saber fazer (condução) 7. Saber executar 8. Melhorar e conseguir alcançar resultados; 9. Saber encorajar a equipe 10. Desenvolver a equipe 11. Ampliar o desenvolvimento da equipe 12. Ter capacidade de negociação 13. Interdisciplinares 14. Criatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os EPAs suscitados pelos decisores foram orientados à ação e transformados em conceitos (Quadro 1). Segundo Ensslin, et al (2013) o conceito expressa a direção de preferência associada ao EPA acompanhado da motivação para sua existência. Seguidamente foram organizados os EPA's e conceitos, com base nos valores e experiências do decisor, em grandes áreas e subáreas, conforme Figura 1.

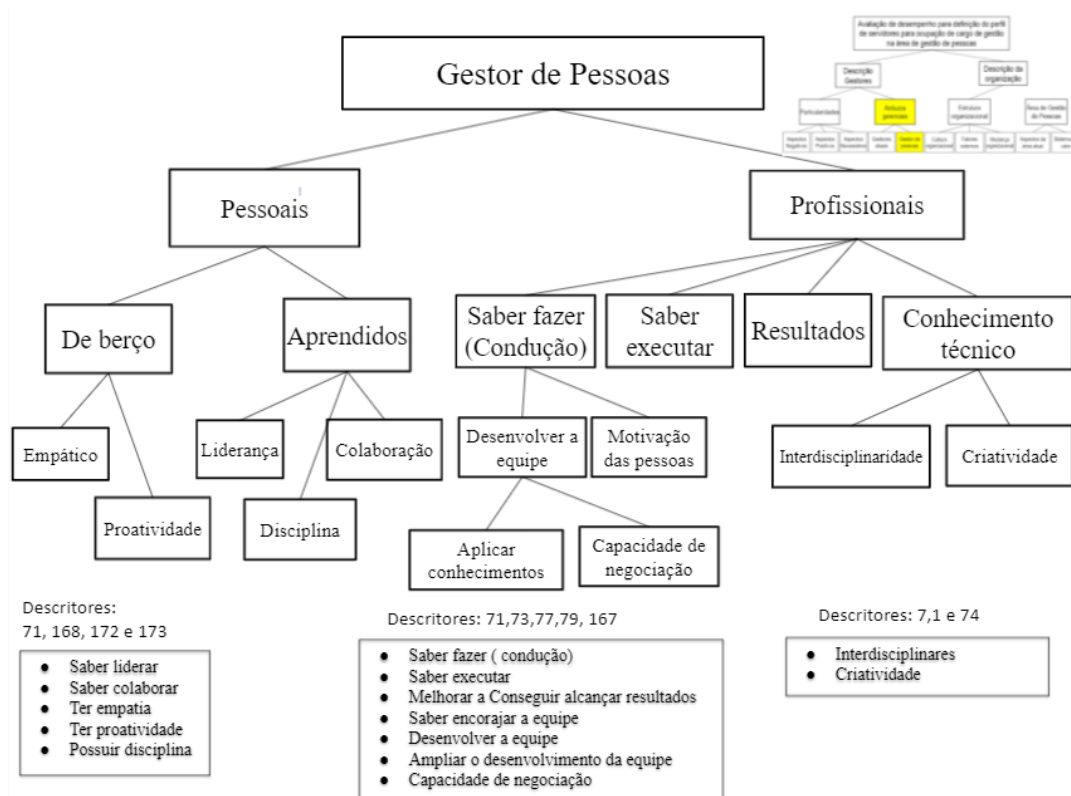
Figura 1- Árvore de valor da área.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Construída a árvore de área (Figura 1), organizando os conceitos, passa-se a construção do mapa cognitivo para cada subárea, realizando-se contínuos questionamentos aos decisores sobre quais fins o conceito se destina e quais meios necessários, ao seu ver, para alcançá-los. Ao construir o mapa cognitivo, os decisores explicitaram seus valores, relacionados com o problema em questão, e apontaram os meios para atingir os fins desejados. Portanto é uma ferramenta para definir visualmente o problema a ser resolvido. A figura 2 exemplifica a construção do mapa cognitivo utilizando como exemplo o aspecto gestor de pessoas já mencionado na Figura 1.

Figura 2 - Mapas cognitivos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

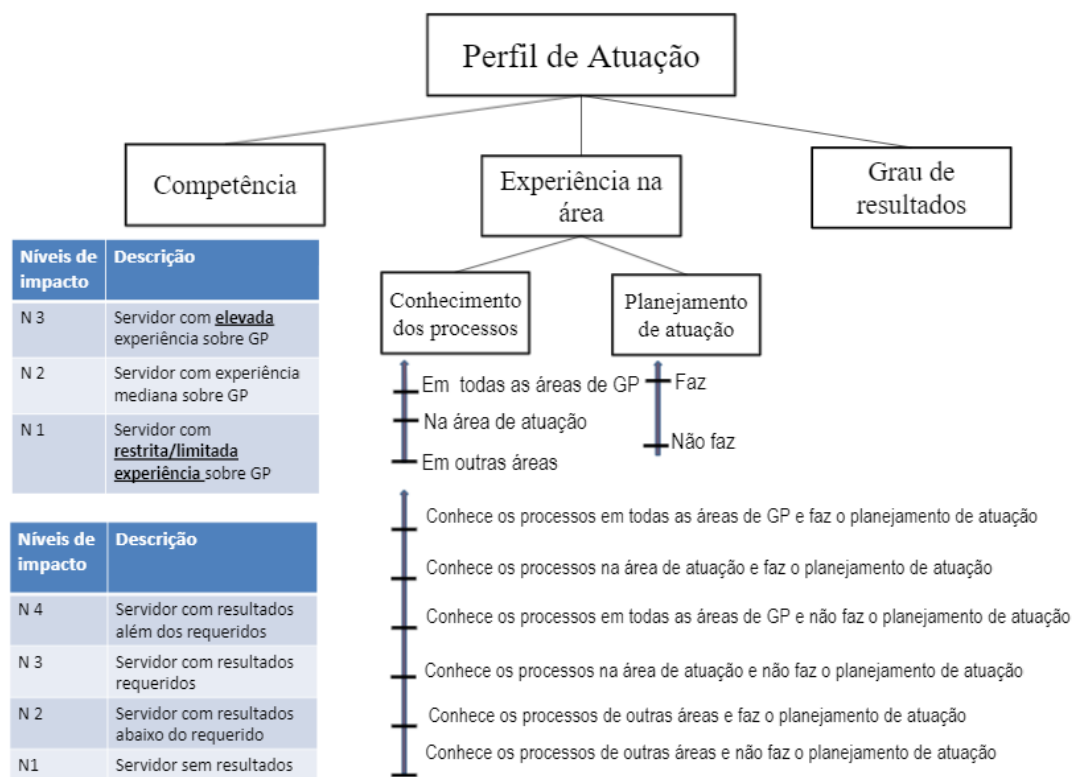
Esse processo de construção do mapa cognitivo foi desenvolvido para as áreas “particularidades” e “ atributos gerenciais” em destaque na árvore de valor (Figura 1). Finalizada essa etapa, o próximo passo constitui a transferência das estruturas de ligações arborescente em Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs).

4.4 Estruturação

A estrutura de árvore deverá ser decomposta a partir de um critério mais complexo de ser mensurado, em subcritérios de mais fácil mensuração. Neste sentido, Bana e Costa (1992) afirmam que os pontos de vistas fundamentais (PVFs) explicitam os valores que os decisores consideram importantes naquele momento, definindo as características das ações que são de interesse dos decisores. Assim, a partir dos três PVFs, definidos - (i) Perfil profissional do servidor; (ii) Perfil de habilidades do servidor e (iii) Perfil de atuação do servidor. Identificou-se os Pontos de Vista Elementares (PVEs), prosseguindo com a criação de descritores. Segundo Ensslin et al (2001), os Pontos de Vista Elementares (PVEs) decompõem um PVF, permitindo uma melhor avaliação da *performance* das ações potenciais no ponto de vista considerado. Com isso, eles permitem uma maior compreensão do que um Ponto de Vista Fundamental pretende levar em conta.

Para exemplificar esse processo, desenvolve-se a Figura 3 na qual o Ponto de Vista Fundamental - Perfil de atuação do servidor é decomposto em três pontos de vista elementares: i) competência; ii) experiência na área - decomposto em conhecimento dos processos e planejamento e iii) grau de resultados. Esse processo foi repetido para os outros dois PVFs (Perfil profissional do servidor e Perfil de habilidades do servidor).

Figura 3 - PVF/ PVEs- perfil atuação do servidor

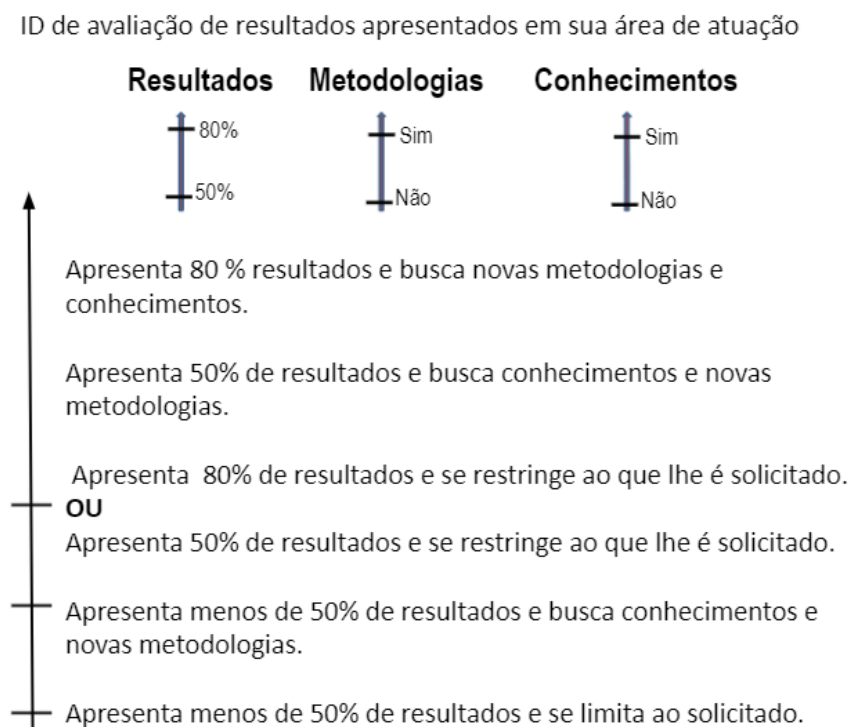


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Definida uma família de Pontos de Vistas Fundamentais, inicia-se a construção de um modelo multicritério para avaliação das ações. Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) o descritor pode ser entendido como a escala que mede o grau com que um objetivo é alcançado. Bana e Costa (1992) asseveram que um descritor é definido como um conjunto de níveis de impacto que servem como base para avaliar a *performance* das ações potenciais, em termos de cada PVF. Para Keeney (1992), os descritores são considerados atributos. Pondera-se que a escala aponta todas as possibilidades dos descritores valorados pelo decisor.

Para fins deste estudo foram construídos 35 descritores, conforme os PVFs levantados, que representam, no nível mais operacional, os aspectos considerados importantes para o contexto. Na figura 4 são apresentados os descritores para o PVF Perfil de atuação. Seguindo o paradigma construtivista, não existe um descritor “ótimo” a ser utilizado para avaliar um Ponto de Vista Fundamental. O descritor é considerado adequado à medida em que os decisores o consideram como ferramenta apropriada à avaliação das ações potenciais (Roy,1993).

Figura 4 - Índice de Desenvolvimento (descritores)- atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após a construção dos descritores, conforme explicitam Bana e Costa (1992), “foram definidos níveis de impacto de referência: nível bom e nível neutro”. Roy (2005), afirma que o nível bom representa o nível acima do qual o decisor julga a *performance* como excelente, e o nível neutro, abaixo do qual o desempenho é comprometedor, entre estes dois pontos, o desempenho é competitivo. Os níveis de impacto de referência, se tornam, assim, importantes para verificar a independência preferencial e também, para determinar as taxas de substituição.

Para Ensslin et al (2001), “os níveis de referência devem estar ordenados em termos de preferência segundo o sistema de valores dos decisores”. O nível mais atrativo é aquele que corresponde a uma ação cuja *performance* seria a melhor possível. Já o menos atrativo seria aquele correspondente a uma ação com a pior *performance* aceitável para os decisores. Os demais níveis situam-se entre estes dois extremos.

Definidos os descritores, foi realizado o julgamento quanto à ação atrativa, definindo-se uma função de valor para o descritor. Para Ensslin et al (2013), as funções de valor são úteis, pois transformam o modelo qualitativo em quantitativo. Entendendo-se que o valor é referência aos juízos do decisor a importância de determinada coisa, estabelecida ou arbitrada.

Foi utilizado para a construção de valor o método semântico, onde a função de valor é obtida através de comparações de diferenças de atratividade entre as ações potenciais (BEINAT, 1995). As comparações foram feitas, conforme intensidade de preferência, de uma ação sobre outra, por meio do software MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Base Evaluation Technique*).

Na tabela 1 serão apresentadas a análise de atratividade dos critérios para o PVF Perfil profissional subdividido em PVE Conhecimentos técnicos e PVE Acadêmico Geral, realizada

por comparações par a par, conforme o que o decisor expressou qualitativamente à intensidade de preferência de uma ação sobre a outra, por meio de uma escala ordinal semântica.

Tabela 1- Análise de atratividade - Perfil profissional

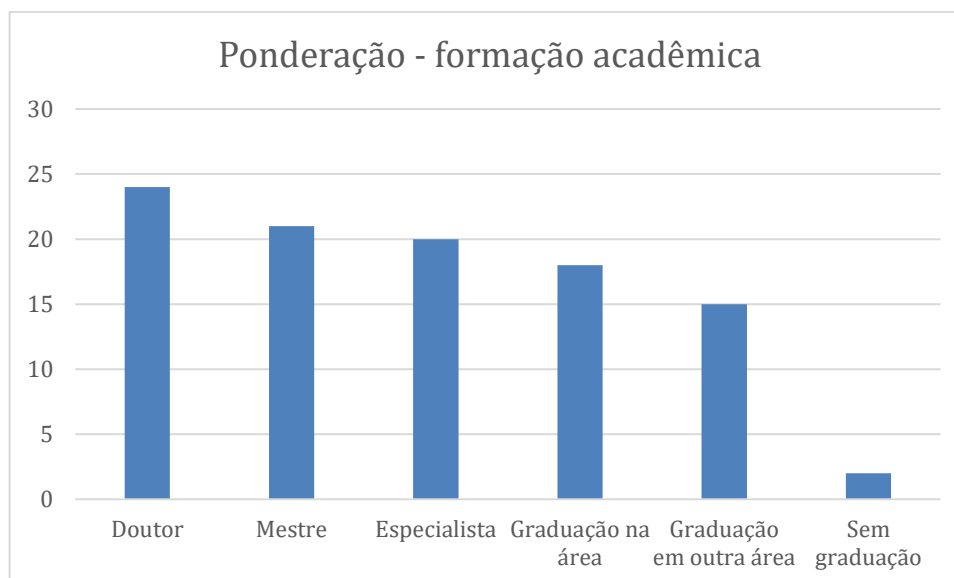
	Doutor	Mestre	Especialista	Graduação - Área de atuação	Graduação em outras áreas	Sem graduação	Escala
Doutor	nula	mtto fraca	fraca	fraca	fraca	extrema	160
Mestre		nula	mtto fraca	mtto fraca	positiva	extrema	100
Especialista			nula	mtto fraca	fraca	mtto forte	74
Graduação- área de atuação				nula	mtto fraca	forte	60
Graduação outra área					nula	forte	0
Sem graduação						nula	-200

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os critérios permitiram mensurar e avaliar a *performance* local das ações, demonstrando a preferência do decisor com relação ao aspecto formação acadêmica. Para determinar a *performance* foram determinadas taxas de substituição dos critérios que, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) são como constantes de escalas, que transformam valores locais de preferências em valores globais. Pontua-se que as taxas de substituição irão demonstrar o julgamento dos decisores, a perda de *performance* que uma ação potencial sofrerá em um critério para compensar os ganhos de desempenho do outro (KEENEY, 1992; KEENEY E RAIFFA, 1993; ROY, 1996). Neste estudo, foi utilizado o método de comparação par a par, com a utilização do software MACBETH, com cálculos de taxas de substituição que melhor representavam numericamente os julgamentos

O gráfico 1 representará a taxas de substituição relacionadas ao julgamento do decisor para o aspecto Formação Acadêmica

Gráfico 1 - Taxas de substituição



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Realizado o processo para os demais descritores e realizado os julgamentos de todos obteve-se os níveis de referências às *performances*, conforme apresentado no Quadro 2, tendo como parâmetro os valores e preferências do decisor.

Quadro 2 - Níveis de referência.

Excelente	Competitivo	Comprometedor
• Possui cinco competências definidas; • Possui título de doutor em área de gestão ou relacionado a área de atuação; • Possui título de mestre em área de gestão ou relacionado a área de atuação; • Conhece os processos em Gestão de Pessoas; • Servidor com competências amplamente desenvolvidas; • Colaborou em cinco ou mais ações estratégicas; • Demonstrou visão sistêmica em cinco ou mais ações estratégicas; • Líder Coach com perfil de liderança diretiva.	• Possui quatro, três ou duas competências definidas; • Possui especialização em área de gestão ou relacionada a área de atuação; • Possui graduação em área relacionada a área de atuação; • Conhece os processos na área de atuação; • Servidor com competências desenvolvidas; • Colaborou em quatro, três ou duas ações estratégicas; • Demonstrou visão sistêmica em quatro ou três ações estratégicas; • Liderança liberal • Perfil participativo • Liderança situacional • Liderança democrática	• Possui uma competência definida; • Possui graduação em área não relacionada à área de atuação; • Não possui graduação; • Não conhece os processos; • Servidor com competências a desenvolver; • Colaborou em uma ação estratégico; • Demonstrou visão sistêmica em duas ações estratégicas; • Demonstrou visão sistêmica em uma ou nenhuma ação estratégica • Líder Chefe; • Líder a desenvolver; • Perfil apoiador.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.5. Avaliação

Para Bloom (1996) a avaliação enuncia-se com o julgamento de algo, de verificação de valor de evidências, reconhecimento da subjetividade que dará possibilidade de comparações. Neste sentido, o MCDA-C propõe, na fase de avaliação, compreender as diferentes atratividades entre os níveis dos indicadores de desempenho, como eles se compensam, e diagnosticar o status das alternativas apresentadas.

Para auxiliar na decisão, foram agregadas as avaliações locais das ações potenciais em uma única avaliação global utilizando a fórmula de agregação aditiva (KEENEY E RAIFFA, 1993). Ensslin et al (2010), afirma que o modelo global será formado pela soma dos modelos de cada PVF, conforme equação a seguir: $V(a) = W1*V1(a) + W2*V2(a) + W3*V3(a) + \dots Wn*Vn(a)$, onde:

$V(a)$ = valor global da ação potencial

$V1(a), V2(a), V3(a), \dots Vn(a)$ = valor parcial dos critérios 1,2,3....n

$W1(a), W2(a), W3(a) \dots Wn(a)$ = taxas de substituição dos critérios 1, 2, 3 ...n

n = número de critérios utilizados

A equação fornece a soma ponderada dos valores parciais obtidos por uma determinada ação, nos diversos critério, sendo a ponderação feita pelas taxas de substituição dos critérios. ao utilizar a fórmula para a situação atual chegou-se um total de 63 pontos

$$\begin{aligned} V(SQ) &= 50\% * \{ (30\% * 80) + 35\% * [(50\% * 75) + (50\% * 67)] + 35\% * 67 \} + 50\% * \{ 50\% * [(40\% * 31) + (60\% * 29)] + (50\% * 80) \} \\ V(SQ) &= 50\% * (24 + 25 + 24) + 50\% * (50\% * 30) + 40 \\ V(SQ) &= (50\% * 72) + (50\% * 55) \\ V(SQ) &= 63 \text{ pontos} \end{aligned}$$

Desta forma o modelo permitiu aferir o grau de alinhamento entre os perfis para ocupação de cargos de gestão com o objetivo de Gestor de Pessoas. Como pode ser observado o candidato considerado “competitivo” para a ocupação de cargos de gestão, na visão do gestor, deve possuir as seguintes características:

- A. Possui duas competências comportamentais desenvolvidas.
- B. Possui especialização em área de gestão ou relacionada à área de gestão
- C. Conhece os processos na área de atuação.
- D. Servidor com algumas competências definidas.
- E. Colaborou com três ações estratégicas da gestão de pessoas
- F. Demonstrou visão sistêmica em três ações estratégicas em gestão de pessoas.
- G. Perfil participativo de liderança, direcionado a ouvir as opiniões dos liderados, mantendo a conexão com a equipe

Tem-se agora um entendimento de qual o perfil adequado a ocupação de cargos de gestão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, assim, o gestor poderá avaliar impactos e ações a serem implementadas para impulsionar o desempenho e potencializar as entregas na área de gestão de pessoas. Essa avaliação corresponde a fase denominada de Recomendação pela metodologia MCDA-C

A partir do estudo, restrito à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, o gestor pode vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a *performance* no nível comprometedor,

podendo realizar a comparação de diferentes perfis, reconhecendo o perfil da força de trabalho. Recomenda-se, como práticas intervencionistas, a construção de um mapa de competências e adequações no Programa de Desenvolvimento de Pessoas, projetando o aperfeiçoamento de competências e o aprimoramento de conhecimentos gerenciais, propositura de ações de integração e inter-relacionamento entre as áreas, e adequação dos processos de avaliação de desempenho.

5. CONCLUSÃO

Com o passar dos anos, as mudanças ocorridas na política nacional e na administração pública promoveram reflexos na concepção da sociedade com relação à prestação do serviço público. Em busca por melhorias nos resultados na prestação de serviços na administração pública, especificamente na área de gestão de pessoas, a gestão de desempenho baseada nas competências busca potencializar as competências individuais com vistas ao desempenho superior na realização de determinadas ações.

Para que a gestão de pessoas possa oferecer valor para a organização e contribuir para a estratégia organizacional (consequentemente com as entregas para a sociedade) dependem da compreensão mais ampla do papel da gestão de pessoas. Isso implica em mudança de uma visão tradicional, de que a área é apenas um cartório de informações funcionais, para uma compreensão mais ampla de seu papel estratégico e do ganho que essa área pode gerar em termos de desempenho organizacional (Acórdão TCU 358/2017).

Neste sentido, o presente estudo objetivou construir um modelo, sob a visão do gestor de pessoas (decisor), para definição do perfil de servidores para ocupação de cargo de gestão na área de gestão de pessoas, com vistas a aprimorar as entregas, potencializar os resultados e melhorar o desempenho das áreas.

Tendo como resultado final a definição de um perfil que se aproximou do desejo e valores do decisor detentor das características que envolvem o desenvolvimento de mínimo de competências, formação acadêmica, colaboração, conhecimento holístico da área de gestão de pessoas e perfil de liderança participativo e de conexão com a equipe.

O processo de apoio a decisão permitiu ao gestor conhecer o contexto e assim identificar, organizar e integrar aspectos por ele julgados como necessários e suficientes para conhecer o perfil adequado para a ocupação de cargos de gestão no âmbito da área de gestão de pessoas. Importante ponderar que a metodologia multicritérios, utilizada neste estudo, não busca identificar uma solução única e ótima, mas propor ao decisor um maior conhecimento sobre o seu problema, o que lhe permitirá identificar as oportunidades de aperfeiçoamento.

Importante ponderar que a metodologia multicritérios, utilizada neste estudo, não busca identificar uma solução única e ótima, mas propor ao decisor um maior conhecimento sobre o seu problema, o que lhe permitirá identificar as oportunidades de aperfeiçoamento.

Pontua-se que, diante dos resultados, o decisor adquiriu melhor entendimento do problema, permitindo a elaboração de estratégias para o aprimoramento do desempenho e da potencialização dos resultados e para aprimoramento dos conhecimentos gerenciais. Ademais, a utilização da metodologia possibilitou ao gestor apoio para a tomada de decisão quanto a indicação de servidores para cargos de gestão e ganhos na transparência do processo de escolha.

6. REFERÊNCIAS

- BANA e COSTA, CA; SILVA, F, N. **“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 v.14, p.115-131, 1994.
- ENSSLIN, L; MONTIBELLER, G. N; NORONHA, S.M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas.** Florianópolis, Insular, 2001.
- ENSSLIN, L; et al. **Identificação das Necessidades do consumidor no Processo de Desenvolvimento de Produtos: Uma proposta de Inovação Ilustrada para o Segmento Automotivo.** Revista Produção, v21, n 4, p 555-569, 2010.
- FADUL E. & SOUZA, A.R. **Políticas de reformas da administração pública brasileira: Uma compreensão a partir de seus mapas conceituais.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2005, Brasília. Anais, Brasília: ANPAD, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, n. SPE, p 183-196, 2001.
- JABBOUR, C. J. C., Santos, F. C. A., Nagano, M. S. (2009). **Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos:** estado da arte e survey em empresas brasileiras. Revista de Administração-RAUSP, 44(4), 342-364.
- KEENEY, R.I. Value-focused thinking: A path to Creative Decision-making. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992. In: TEZZA; R; ZANCOPÉ, F, C; ENSSLIN, L. **A metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil.** Gestão da Produção, Operações e Sistemas - Ano 5, nº 01, Jan-Mar/2010, p.125 - 142.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências.** Brasília: ENAP. 105 p., 2015
- NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next.** International journal of operations & production management, v.19, n.2, p.205- 228, 1999.
- NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. **State of the art literature review on performance measurement.** Computers & Industrial Engineering, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.
- ODELIUS, C.C. **Gestão de Desempenho Profissional:** conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Júlia (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público.** Brasília: ENAP, 2010.
- PETRI, Sérgio. M. **Modelo para Apoiar a Avaliação de Abordagens de Gestão de Desempenho e Sugerir Aperfeiçoamentos:** Sob a Ótica Construtivista. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil 2005.
- PIRES, A.K., SANTOS, D.M., BRANDÃO, H.P., MORAES, H., CARVALHO, I.M., MONTEIRO, J.C., DIAS, J.C., FILHO, J.V.E., OLIVEIRA, M.M.S., MARQUES, M.I.C.,

AMARAL, P.A., ARAÚJO, P.B.C., HASHIMOTO, R., MACHADO, S.S., DANTAS, V.C. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005

ROY. B. Multicriteria Methodology for Decision Aiding. Dordrech: Kluwer Academic Publisher, 1996. In: TEZZA; R; ZANCOPÉ, F, C; ENSSLIN, L. A **metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas -Ano 5, nº 01, Jan-Mar/2010, p.125 - 142.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Levantamento: governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. TC 022.577/2012-2. Brasília: TCU, 2013. Disponível em:<http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-defiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 31 marc. 2021.

ZANELLA, I.J. **As problemáticas técnicas no apoio à decisão**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil,1996.