

Avaliação de Desempenho na Gestão de Pessoal: Utilização do Método Multicritério SAPEVO-M para quantificar os pesos dos critérios

Célio Manso de Azevedo Junior (UFF) celiomajunior@gmail.com

Emerson Hissão Kojima (USP ESALQ) emerson.h.kojima@gmail.com

Enderson Luiz Pereira Junior (UFF) endersonlpj@id.uff.br

Luana de Azevedo de Oliveira (UFF) luana.azevedo.oliveira.2022@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Marcos dos Santos (IME) marcosdossantos@ime.eb.br

Resumo

O presente trabalho aborda a importância da Avaliação de Desempenho para uma organização e os transtornos que podem ocorrer caso a avaliação não seja bem planejada, elaborada e/ou executada. Para a elaboração do artigo, identificou-se uma problemática que norteou a pesquisa e possibilitou escolher e desenvolver os pesos dos critérios de avaliação obedecendo às multivisões dos decisores. Como metodologia, utilizou-se o método SAPEVO-M (Simple Aggregation of Preferences Expressed by Ordinal Vector – Multi Decision Makers) para apoio à decisão. O método multicritério, por intermédio da ferramenta SADEMON, auxiliou os gestores a obterem pesos consensuados a partir das múltiplas visões dos especialistas/gestores/decisores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Análise Multicritério, Elaboração de Avaliação de Desempenho, Auxílio a Tomada de Decisão, SAPEVO-M, Pesquisa Operacional.

1. Introdução

Em busca do objetivo fim - o lucro -, as empresas vêm aperfeiçoando seus modelos de gestão por meio do gerenciamento dos recursos financeiros, alocando-os de forma criteriosa e assertiva com o auxílio de tecnologias como a implantação de softwares ou, ainda, com a ajuda da automatização de máquinas e aquisições de modernos equipamentos.

No entanto, por mais necessários que possam ser os recursos financeiros e tecnológicos, o fator humano continua sendo o diferencial dentro de uma organização. Pois, no final, de acordo com Pontes (2014), são as pessoas que decidem onde alocar os recursos financeiros; são as pessoas que utilizam as tecnologias e os modernos equipamentos (PONTES, 2014 p.18). Já de acordo

com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

O ato de nortear colaboradores para o alcance de objetivos e metas é complexo, “multimetodológico” e multidisciplinar exigindo dos decisores envolvidos, o entendimento da visão estratégica da empresa, da cultura organizacional, dos processos e as atividades organizacionais. A correta aplicabilidade da Avaliação de Desempenho por líderes, gestores de Recursos Humanos (RH) e empresários passa pela escolha e adequadas distribuições dos pesos dos critérios de avaliação.

Visão e pesos diferentes para um mesmo critério e como conseguir convergir vetores diferentes para alcance do objetivo comum? Qual metodologia utilizar?

A escolha dos critérios de avaliação de desempenho, bem como a correta distribuição de seus pesos deve ser elaborada após uma análise criteriosa das características da organização e de seu planejamento estratégico, pois, o objetivo final deverá ser sempre o da melhoria dos resultados organizacionais e a satisfação dos colaboradores.

Dada à complexidade e subjetividade do assunto e as diversas metodologias, a relevância desse estudo se justifica pela necessária construção de uma avaliação de desempenho onde, os decisores envolvidos possam, ao utilizar o Método SAPEVO-M, por intermédio da ferramenta SAPEVO-M.COM, auxiliar a transformação de visões divergentes em vetores convergentes.

2. Descrição do Problema

A empresa Fabril possui cerca de duzentos colaboradores e, há um ano, implantou um sistema de avaliação de desempenho de pessoal com o objetivo de mensurar e alinhar a performance dos colaboradores ao alcance das metas organizações. Para isso, ela visa melhorar o processo de avaliação de desempenho realizado no ano anterior a partir da obtenção do feedback dos gestores que aplicaram a avaliação.

Nesse sentido, ela reconhece que precisa aprimorar a distribuição dos pesos dos critérios da avaliação de desempenho de acordo com as especificidades de cada departamento e assim, evitar a geração de indicadores ruins, desestabilização do clima organizacional e perda de produtividade. Desse modo, esse estudo tem como objetivo auxiliar essa empresa na obtenção consensual dos pesos desses pesos por meio de um Método de Apoio à Tomada de Decisão chamado de SAPEVO-M.

2.1 Estruturação do Problema

Para estruturação do problema, foi realizada a técnica de Brainstorming com os gestores da Empresa Fabril. O programa de avaliação de desempenho, já utilizado pela organização, atribuía os pesos dos critérios, de igual forma, para todos os colaboradores em todos os setores e departamentos. Após os gestores relatarem as divergências sobre as distribuições dos pesos, foi aplicado o método SAPEVO-M, utilizando-se da ferramenta computacional, para mediar e construir os novos pesos critérios. Por fim, foi enviado um link os gestores e os novos pesos foram obtidos conforme o título Resultado e Discussões.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Hard Skills vs Soft Skills

De acordo com Ribeiro (2017), as Hard Skills são as competências específicas de características técnicas que apresentam um caráter quantitativo e que podem ser tangíveis, mensuráveis e testadas, estando acreditadas por um certificado e/ou diploma. Já para Costa (2015), as Soft Skills, são associadas a capacidades e habilidades que podem ser aprimoradas. Cabem aos gestores, procurar desenvolvê-las em seus liderados. Ainda para esse mesmo autor, apesar de as características como capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal constituírem o caráter do indivíduo, ou seja, características naturais ao homem, elas ainda podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal. (COSTA, 2015, p. 14).

Desta forma, é importante que, o ato de gerir pessoas abranja tanto as Hard Skills como as Soft Skills e que estas competências estejam alinhadas com as estratégias organizacionais uma vez que ambas são complementares entre si.

3.2 Gestão de Pessoas

Dentre vários conceitos sobre Gestão de Pessoas, Marques (2016) reforça a ideia da necessidade de alinhar o desenvolvimento de pessoal à estratégia organizacional. A gestão de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que demonstram as necessidades de alinhar as demandas estratégicas da organização ao desenvolvimento de pessoal (MARQUES, 2016 p. 26).

3.3 Avaliação De Desempenho

A Avaliação de Desempenho é um método que ajuda o desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações. Ao mesmo tempo em que os resultados da avaliação de desempenho geram inteligência para orientar os funcionários na identificação dos pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos, ela também auxilia a organização, subsidiando informações para direcionar seu planejamento estratégico.

Pontes (1999) conceitua avaliação de desempenho da seguinte forma:

“A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado” (PONTES, 1999, p. 24).

Ainda segundo Pontes (1999 p.26-27), os principais objetivos da utilização da avaliação de desempenho são:

- Tornar dinâmico o planejamento da organização;
- Conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;

3.3.1 Tipos De Avaliação De Desempenho

A avaliação de desempenho conta com mais de uma maneira para ser aplicada. Sua escolha deve ser baseada nos conhecimentos do RH, mas também no perfil dos funcionários e da própria empresa.

De acordo com Limongi-França (2002), vários são os tipos de avaliação de desempenho. Os principais tipos de avaliação são:

Avaliação 180 graus: Neste tipo de avaliação, o avaliado é analisado somente pelos seus superiores.

Avaliação 360 graus: Nesta avaliação, o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor. Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Avaliação por Competências: Ainda segundo Limongi-França (2002), a avaliação por competência pode ser dividida em dois grupos distintos: Competências Comportamentais (Soft Skills) – relacionadas às atitudes do colaborador. Por exemplo: proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, respeito etc.; e Competências Técnicas (Hard Skills) – vai variar de função para função, normalmente comprovadas por certificados, mas sempre estão ligadas à atividade fim. Conhecimento em um software, máquina, equipamento, proficiência em língua estrangeira etc. são alguns exemplos de hard skills.

Limongi-França (2002) descreve também outros tipos de avaliação de desempenho:

Autoavaliação de desempenho: o próprio indivíduo se avalia;

Indivíduo e superior (180°): ambos avaliam um ao outro;

Avaliação dos pares: a equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um dos membros;

Avaliação para cima: a equipe avalia o superior;

Comissão de avaliação de desempenho: é uma avaliação feita por um grupo de pessoas, mantendo o equilíbrio dos julgamentos;

Setor de RH: neste caso é o setor de Recursos Humanos que assume a responsabilidade de avaliar os colaboradores.

Não é o objetivo de este trabalho discorrer de modo detalhado sobre os tipos de avaliação de desempenho e suas respectivas vantagens e desvantagens. Apenas, o objetivo de demonstrar a complexidade de uma elaboração de acordo com os objetivos estratégicos, funções e características dos colaboradores de uma determinada organização.

3.3.2 Problema da Atribuição dos Pesos

A escolha dos critérios é feita de forma multidisciplinar e baseada nos cargos, funções e objetivos organizacionais. No entanto, um documento elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos precisa traduzir todos os estudos e técnicas de elaboração da avaliação de

desempenho em vetores práticos para organização de modo que a escolha dos critérios, pelo RH, possa gerar ferramentas eficazes de melhoria de performance para os gestores.

Mas, como atribuir pesos aos critérios selecionados pelo RH? O alinhamento da visão estratégica nem sempre é síncrono podendo gerar distorções nos pesos atribuídos. Por exemplo, qual peso atribuir ao critério “criatividade” para os colaboradores operacionais? Como o RH entende o peso a ser atribuído a esse critério? Como o Gestor imediato entende o peso criatividade nas tarefas diárias de seus colaboradores? Como o Gerente do setor entende e enxerga o peso desse critério?

Mesmo havendo profissionais experientes e conhecedores do planejamento estratégico de uma organização, bem como, as metodologias de avaliação de desempenho existentes, podem ocorrer que tais especialistas gerem vetores (opiniões) divergentes.

Os departamentos e gestores, fazendo uso do planejamento estratégico, possuem objetivos comuns, mas, nem sempre é consensual o modo de atingir tais objetivos.

Este trabalho propõe o uso do Método SAPEVO-M para convergir os vetores (opiniões) desses especialistas. O método fará as normalizações das multivisões e, irá gerar um peso que represente a opinião de tantos decisores quanto necessários – em nosso trabalho, três gestores.

3.3.3 Interferências na Avaliação de Desempenho

De acordo com Sousa et al. (2012), podem ocorrer, durante o processo de avaliação, diversas interferências. Na tabela abaixo, de acordo com os autores, estão resumidos os principais erros da avaliação de desempenho:

Quadro 1 – Principais erros da avaliação de desempenho

PRINCIPAIS ERROS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
→ Efeito Halo/Horn – acontece quando o avaliador possui uma opinião favorável (Halo) ou desfavorável (Horn) face a uma determinada característica do avaliado e, por isso, considera-o da mesma forma em todos os parâmetros.
→ Tendência Central – é conhecida também pela classificação média, pois evita uma pontuação muito baixa ou muito alta.
→ Efeito de Recenticidade – o avaliador tem em consideração uma determinada situação recente e avalia com base nessa memória.

→ **Erro Constante (complacência/rigor excessivo)** – se o avaliador for complacente atribui, geralmente, padrões de avaliação com valores mais baixos, por outro lado, avaliadores mais exigentes atribuem padrões mais difíceis de alcançar.

→ **Erro de Primeira Impressão** – O avaliador tem em consideração a primeira impressão que obteve do avaliado e não muda a sua opinião por mais que o colaborador demonstre melhorias.

→ **Erro de semelhança** (projeção pessoal ou autoidentificação) – quando o avalia o colaborador tendo por base as suas próprias características, ou seja, colaboradores que se assemelhem à sua pessoa serão avaliados de forma mais favorável.

→ **Erro de fadiga/rotina** – por norma, acontece quando o avaliador tem que avaliar vários colaboradores e, por efeito disso, acaba por não prestar muita atenção a este processo.

→ **Incompreensão do significado dos fatores** – pode ocorrer uma avaliação errada por via de uma incompreensão ou distorção.

Fonte: Adaptado de Sousa et al (2012)

4. Metodologia

Esta pesquisa é do tipo exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa por meio de um estudo de um caso hipotético. O local do estudo foi uma fábrica, na cidade do Rio de Janeiro e o objeto do estudo foi a elaboração da avaliação de desempenho da unidade fabril.

A abordagem quantitativa refere-se à aplicação do Método Multicritério SAPEVO-M, por meio de uma plataforma computacional, sequencial, dedutivo e, analisa a realidade objetiva do problema. Já a abordagem da pesquisa qualitativa refere-se à Revisão da Literatura.

Com isso, dentre essas alternativas de metodologia de pesquisa, esse estudo seguiu as seguintes etapas metodológicas: Descrição e Estruturação do Problema; Fundamentação Teórica com pesquisa na Base de Dados Scopus e seleção de textos condizentes com os objetivos do estudo; Brainstorm com os gestores da empresa fabril; Aplicação do Método Multicritério SAPEVO-M; Proposta de Solução do problema; Resultados e Discussão; Conclusão e; Sugestão para Pesquisas Futuras.

4.1 Método SAPEVO-M

O método SAPEVO (*Simple Aggregation of Preferences Expressed by Ordinal*) é um método da Pesquisa Operacional proposto por Gomes *et al.* (1997). Este método é destinado à solução de problemas de ordenação, sua aplicação permite que vários tomadores de decisão deem a sua contribuição baseado em suas preferências entre as alternativas e critérios estabelecidos.

O método SAPEVO-M (*Simple Aggregation of Preferences Expressed by Ordinal Vectors – Multi Decision Makers*) representa uma nova versão do método ordinal original SAPEVO que possibilitava a avaliação de apenas um decisor. Esta versão evoluída estende o método a múltiplos decisores, além de introduzir um processo de normalização das matrizes de avaliação, incrementando a consistência do modelo (TEIXEIRA; SANTOS; GOMES, 2019).

O sistema *sapevo.com* foi desenvolvido a partir de uma parceria entre o corpo técnico do Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV), um grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense (UFF) e um grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Sistemas e Computação do Instituto Militar de Engenharia – IME. (TEIXEIRA et al. 2019). A ferramenta pode ser acessada em www.sapevo-m.com (TEIXEIRA; SANTOS; GOMES, 2022).

5. Proposta de Solução

Após a escolha dos critérios pela equipe de RH foram convidados três Gestores - Decision Makers (DM)- da Fábrica Têxtil “X”, sendo um do setor operacional, um do setor de RH e outro do setor gerencial, todos com experiência de mais de cinco anos nas respectivas funções. Os três decisores serão chamados de: “Especialista Operacional”, “Especialista RH” e “Especialista Gerencial”.

Os critérios de avaliação escolhidos para compor o modelo foram obtidos após análises dos cargos; objetivos, metas e visão estratégica da empresa por diversos profissionais experientes: psicólogo; analista de RH especialista em análise comportamental; e, demais profissionais que compõem o Departamento de RH. Abaixo estão elencados os critérios: COMUNICAÇÃO; PROATIVIDADE; ABSENTEÍSMO; ESPÍRITO DE EQUIPE; ASSEIO e RESULTADO.

Um colaborador do RH foi estabelecido como mediador (responsável por receber as informações da ferramenta web <http://sapevo-m.com/home.php>). Foi enviado o link, por E-mail, com a identificação da sessão (20221202114710) para que cada “Especialista” atribua sua nota.

A avaliação relativa aos critérios qualitativos é caracterizada por uma análise comparativa entre cada critério avaliado. A análise é baseada em uma avaliação de preferência presente em uma escala de importância, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Escala de Importâncias

Item	Quantidade
Absolutamente pior / Absolutamente menos importante	-3
Muito Pior / Muito menos importante	-2
Pior / Menos importante	-1
Equivalente / Tão importante quanto	0
Melhor / Mais importante	1
Muito melhor / Muito mais importante	2
Absolutamente melhor / Absolutamente mais importante	3

Fonte: Autores (2022)

No final, o mediador obteve os pesos normalizados contendo a opinião dos três decisores.

6. Resultado e Discussões

Na Figura 1, seguem as informações geradas por cada “Especialista” e, ao final, o peso agregado:

Na figura 1, é notório o foco do gestor operacional nos resultados. Se os pesos fossem atribuídos apenas por ele, a nota final da avaliação de desempenho iria expressar, em sua maior parte, o fator resultado.

Figura 1 – Notas das comparações e pesos gerados pelo Especialista Operacional

Avaliação da ESPECIALISTA OPERACIONAL

- Critérios de Avaliação:

	COMUNICAÇÃO	PROATIVIDADE	ASSIDUIDADE	ESPÍRITO EQUIPE	ASSEIO	RESULTADO	CRIATIVIDADE	Pontuação	Pesos	Critério
COMUNICAÇÃO	0	-2	-1	-1	1	-3	1	= -5	= 0,054	COMUNICAÇÃO = 5,39%
PROATIVIDADE	2	0	1	0	1	-2	1	= 3	= 0,196	PROATIVIDADE = 19,56%
ASSIDUIDADE	1	-1	0	1	2	-1	1	= 3	= 0,196	ASSIDUIDADE = 19,56%
ESPÍRITO EQUIPE	1	0	-1	0	1	-2	2	= 1	= 0,161	ESPÍRITO EQUIPE = 16,07%
ASSEIO	-1	-1	-2	-1	0	-3	0	= -8	= 0,001	ASSEIO = 0,1%
RESULTADO	3	2	1	2	3	0	3	= 14	= 0,393	RESULTADO = 39,22%
CRIATIVIDADE	-1	-1	-1	-2	0	-3	0	= -8	= 0,001	CRIATIVIDADE = 0,1%

Fonte: Autores (2022)

No entanto, já para o especialista gerencial, o fator resultado obteve um peso menor, e, várias análises podem ser discutidas como: estilo de liderança, entendimento de resultado como consequência da soma dos demais skills etc.

Figura 2 – Notas das comparações e pesos gerados pelo Especialista Gerencial

Avaliação da ESPECIALISTA GERENCIAL

- Critérios de Avaliação:

	COMUNICAÇÃO	PROATIVIDADE	ASSIDUIDADE	ESPÍRITO EQUIPE	ASSEIO	RESULTADO	CRIATIVIDADE	Pontuação	Pesos	Critério
COMUNICAÇÃO	0	1	2	1	2	1	2	= 9	= 0,26	COMUNICAÇÃO = 25,95%
PROATIVIDADE	-1	0	2	0	2	2	1	= 6	= 0,221	PROATIVIDADE = 22,06%
ASSIDUIDADE	-2	-2	0	-3	-1	-2	-1	= -11	= 0,001	ASSIDUIDADE = 0,1%
ESPÍRITO EQUIPE	-1	0	3	0	2	1	1	= 6	= 0,221	ESPÍRITO EQUIPE = 22,06%
ASSEIO	-2	-2	1	-2	0	-2	0	= -7	= 0,052	ASSEIO = 5,19%
RESULTADO	-1	-2	2	-1	2	0	2	= 2	= 0,169	RESULTADO = 16,87%
CRIATIVIDADE	-2	-1	1	-1	0	-2	0	= -5	= 0,078	CRIATIVIDADE = 7,78%

Fonte: Autores (2022)

Na figura 3, o especialista de RH distribuiu mais os pesos tendo apenas um resultado pouco acima dos 20% e com cinco critérios acima dos 10% (os outros dois decisores apenas quatro critérios acima dos 10%)

Figura 3 – Notas das comparações e pesos gerados pelo Especialista de Recursos Humanos

Avaliação da ESPECIALISTA RH

- Critérios de Avaliação:

	COMUNICAÇÃO	PROATIVIDADE	ASSIDUIDADE	ESPÍRITO EQUIPE	ASSEIO	RESULTADO	CRIATIVIDADE	Pontuação	Pesos	Critério
COMUNICAÇÃO	0	2	1	0	3	-1	1	= 6	= 0,196	COMUNICAÇÃO = 19,6%
PROATIVIDADE	-2	0	2	0	3	-1	1	= 3	= 0,17	PROATIVIDADE = 17%
ASSIDUIDADE	-1	-2	0	-2	1	-2	-1	= -7	= 0,08	ASSIDUIDADE = 8%
ESPÍRITO EQUIPE	0	0	2	0	3	0	1	= 6	= 0,196	ESPÍRITO EQUIPE = 19,6%
ASSEIO	-3	-3	-1	-3	0	-3	-3	= -16	= 0,001	ASSEIO = 0,1%
RESULTADO	1	1	2	0	3	0	1	= 8	= 0,214	RESULTADO = 21,4%
CRIATIVIDADE	-1	-1	1	-1	3	-1	0	= 0	= 0,143	CRIATIVIDADE = 14,3%

Fonte: Autores (2022)

Na figura 4, é possível observar que os pesos extremados foram pulverizados e após a normalização feita pelo método, os pesos finais passaram a refletir as múltiplas visões.

Figura 4 – Agregação dos pesos, após a normalização, realizado pelo Método Sapevo-M.

Resultado Agregado dos Tomadores de Decisão

Critério	
COMUNICAÇÃO	= 17%
PROATIVIDADE	= 19,5%
ASSIDUIDADE	= 9,2%
ESPÍRITO EQUIPE	= 19,2%
ASSEIO	= 1,8%
RESULTADO	= 25,8%
CRIATIVIDADE	= 7,4%

Fonte: Autores (2022)

7. Sugestão Para Pesquisas Futuras

A Avaliação de Desempenho, por ser um instrumento dinâmico e multidisciplinar, precisa passar por constantes revisões e alinhamento estratégico. Neste trabalho, o método SAPEVO-M foi utilizado apenas para obtenção dos pesos dos critérios selecionados previamente pelo RH.

Por ser o RH também multidisciplinar, sugere-se ainda a aplicação deste método para escolha e “raqueamento” dos critérios de avaliação de desempenho mais importantes a fim de que todos os profissionais envolvidos na elaboração da avaliação de desempenho possam contribuir com seus vetores de decisão.

8. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi propor, por meio o método SAPEVO-M, uma ferramenta para auxiliar a construção dos pesos de uma avaliação de desempenho com olhares multidisciplinares.

Conclui-se que o objetivo foi alcançado uma vez que os três especialistas envolvidos (RH, Gerencial e Operacional) conseguiram expressar suas opiniões criando vetores consensuais.

É importante considerar ainda as discussões das análises dos pesos finais do método buscando entender e melhorar, de forma contínua, a qualidade da avaliação de desempenho, instrumento tão relevante no processo de gestão organizacional.

Ao ser verificado pesos muito divergentes nas opiniões dos gestores envolvidos (Especialistas), o método também pode auxiliar no alinhamento da visão estratégica da empresa realizando reuniões para entendimento e alinhamento das novas expectativas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.

COSTA, N. **A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro**. Projeto de Monografia (Universidade de São Paulo). São Paulo, 2015. Disponível em: Acesso em: 28 março de 2022.

GOMES, L. F. A. M.; MURY, A. R.; GOMES, C. F. S. **Multicriteria ranking with ordinal data. Systems Analysis Modelling Simulation**, August 2020, v. 27, n. 2–3, p. 139–145, 1997.

MARQUES, J. R. **Gestão Estratégica de Pessoas: confira sua definição**. Blog JRM, 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/de-finicao-de-gestao-estrategicade-pessoas/>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

MARRAS, J. P. **Competências, Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo. Ed. Atlas. 2008.

Miranda, A. M., dos Santos, M., & Gomes, C. F. S. **Seleção de alternativa de projeto de desenvolvimento da produção de um campo offshore por meio do método sapevo com múltiplos decisores (SAPEVO-M)**. Anais Do XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística Da Marinha, Rio de Janeiro., 2019

MOREIRA, Miguel Ângelo Lellis; SANTOS, Marcos Dos; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Proposta de Modelagem Híbrida PROMETHEE-SAPEVO-M1: avaliação multicritério de drones para emprego na guerra naval**. In: Simpósio De Pesquisa Operacional E Logística Da Marinha, 19., 2019, Rio de Janeiro, RJ. Anais [...]. Rio de Janeiro: Centro de Análises de Sistemas Navais, 2019.

MOREIRA, Miguel Ângelo Lellis; COSTA, Igor Pinheiro de Araújo; SANTOS, Marcos dos; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Sapevo-M.com Software (v.1). 2022**. Disponível em: <http://www.sapevoweb.com>: Acesso em: 09 dez. 2022. Sapevo-m.com Software (v.1).

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

Pontes, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12ª edição. São Paulo : LTr, 2014

Ribeiro, E. M. de P. (2017). **Soft skills no mundo laboral atual: a criação de uma nova empresa** (M. J. García Méndez (ed.)) [Mestrado em Línguas e Relações Empresariais]. Universidade de Aveiro.

Santos, M. dos, Gomes, C. F. S., & Oliveira, A. S. **Uma abordagem multicritério para seleção de um navio de guerra de médio porte a ser construído no Brasil**. Anais Do XLVIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Vitória, ES, 2016.

Santos, M. dos, Oliveira, N. C. de, Oliveira, P. F. C. de, & Gomes, C. F. S. **Aplicação do método multicritério SAPEVO-M na seleção de equipamentos: estudo de caso em uma panificadora do RJ**. Anais Do XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística Da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2019.

Sousa, M. J., Duarte T., Sanches P. G., & Gomes, J. (2012). **Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

TEIXEIRA, Luiz Frederico Horácio de Souza de Barros et al. **Utilização do método SAPEVO-M com parâmetros do modelo SCOR 12.0 para ranqueamento dos fornecedores em uma cadeia de suprimentos de material hospitalar da Marinha do Brasil**. Revista Pesquisa Naval, Brasília - DF, n. 31, p. 1-13, 2019.