

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: uma pesquisa-ação aplicada a uma empresa supermercadista¹

VERSIEUX, Pedro Vieira²

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

HORTA, Patrícia Maia do Vale³

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

O objetivo deste artigo foi mostrar a implementação, em uma empresa do ramo supermercadista, de um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências em substituição a um modelo de avaliação de desempenho tradicional visando melhoria nos indicadores das lideranças intermediárias das lojas, dentre outras possibilidades de ganhos. Para esta finalidade foram realizados estudos bibliográficos sobre os temas de Avaliação de Desempenho e Competências para poder aplicar estes conteúdos de forma analítica nos processos da empresa, somados a entrevistas por grupos focais e análises documentais, o que permitiu os resultados advindos da implantação observados por meio de análise comparativa de indicadores de rotatividade, absenteísmo, horas extras e produtividade. Há evidências de que a adoção de um sistema de avaliação de desempenho por competências sistematizado, por permitir a geração interna de feedbacks e acompanhamentos regulares e recorrentes por parte da liderança intermediária resultou em uma redução de três dos quatro indicadores analisados no período estudado: janeiro a julho de 2018 e 2019.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Competências. Avaliação de Desempenho por Competências. Liderança Intermediária. Indicadores de Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho aplicada nas organizações da forma tradicional, com o foco na perfeição dos resultados operacionais das atividades e tarefas executadas pelos funcionários, é insuficiente devido às demandas atuais das

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

³ Professora do curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

organizações, tendo em vista o mercado de trabalho dinâmico, veloz e cada vez mais competitivo (FLEURY, 2002).

Diante disso, atualmente as organizações têm buscado implementar a Gestão do Desempenho, a qual tem relação direta com a estratégia do negócio, com o objetivo do atingimento de metas estratégicas atreladas às políticas de Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002).

Dentre as possibilidades de se implementar a Gestão do Desempenho existe o modelo de Gestão por Competências que identifica, educa, desenvolve, treina e avalia o desempenho do indivíduo nos quesitos técnicos (assim como a abordagem clássica) e comportamentais (abordagem humanista), mas avança nos quesitos relacionais e de negócio destes colaboradores na conclusão de objetivos. Ou seja, busca identificar as características importantes à organização, e principalmente, as competências organizacionais necessárias à maior competitividade, diretamente relacionadas aos comportamentos e habilidades para a conclusão dos objetivos estratégicos do negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Neste contexto mostra-se relevante o envolvimento da liderança e do futuro avaliado em todo o processo, desde a definição das competências necessárias à organização quanto na identificação de competências individuais durante o processo avaliativo, em si mesmo (autoavaliação) e no outro. Desta forma garante-se o engajamento e envolvimento de todos no processo (BERGAMINI; BERALDO, 2013; PIRES *et al.*, 2005).

Diante disso se coloca a seguinte questão problema: quais são os impactos da aplicação desta prática de avaliação com o foco em competências nos resultados da liderança? Assim, o objetivo geral deste artigo é mostrar a implementação, em uma empresa do ramo supermercadista, de um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências em substituição a um modelo de avaliação de desempenho tradicional visando melhoria nos indicadores das lideranças intermediárias (subgerentes e chefes de seção) das lojas.

Devido ao caráter participativo deste estudo optou-se pela utilização da metodologia pesquisa-ação que, conforme Bryman (1989), consiste na geração de conhecimentos somados à modificação ativa da realidade estudada, na qual pesquisador e ambiente contribuem mutuamente para a resolução da uma situação

problema, somada aos ganhos qualitativos de entrevistas realizadas com grupos focais sugeridos por Bauer (2017) e análise documental para levantamento dos dados necessários, conforme Sá-Silva, Almeida e Guidani (2009).

O estudo inicia com a apresentação de alguns conceitos que embasam o entendimento e diferenciação da avaliação de desempenho por competências, desde as terminologias até às classificações específicas tomadas nas análises. Em seguida contextualiza-se a organização investigada no seu setor com a finalidade de dar informações panorâmicas sobre o ambiente organizacional. Após isto é detalhada a metodologia pesquisa-ação em todas as suas fases, o que conduz à conclusão.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: INDICADORES PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS COMPETITIVA

Para o entendimento completo da pesquisa, é importante antes apresentar alguns conceitos utilizados na confecção e organização deste artigo: os conceitos de avaliação de desempenho e avaliação de desempenho por competências, os quais refletem as diferenciações entre as abordagens da gestão de pessoas ao longo do tempo; alguns indicadores que realçam o papel da liderança nestes processos.

2.1 Avaliação de Desempenho: nas diferentes abordagens da área de pessoal

A avaliação de desempenho para Marras, Lima e Tose (2012) trata-se do acompanhamento dos profissionais no exercício do seu trabalho, com base em suas capacidades, atividades e comportamentos. Conforme Pontes (2016), ela estabelece um “contrato”, estipulando os resultados esperados pela organização, os desafios a serem alcançados e os resultados até então atingidos, e por este fato, é a forma mais comumente utilizada para avaliar um colaborador dentro de uma empresa.

Devido seu amplo uso nas empresas, a avaliação de desempenho pode ter diversos objetivos, relacionados diretamente ao modelo de gestão de pessoas vigente e a significação da “área de pessoal” da empresa, que por sua vez protagonizou diversos papéis ao longo do tempo. Isso precisa ser considerado para

entendimento do processo que está sendo utilizado na organização, portanto, é utilizado o modelo histórico compilado por Fischer (2002) no qual é possível contextualizar a “área de pessoal” das seguintes formas:

Em estágio inicial, a área responsável pelo pessoal possuía uma abordagem na perspectiva de valor *versus* custo, tratada por Staehle (1990) como a raiz da vertente “**industrial**” da gestão de pessoas, na qual os colaboradores eram considerados recursos avaliados em relação à quanto custavam e o valor que geravam em suas atividades. Para isto as **avaliações de desempenho desta vertente consistiam na identificação da capacidade de conclusão de tarefas e atividades** com maestria, porém a avaliação de eficiência e custo advindo desta aplicação contemplava apenas tarefas específicas e cientificamente ordenadas, não atendendo à complexidade das novas tendências organizacionais. Principalmente, não abrangendo a individualidade do colaborador, muito menos o quesito humano por trás do “recurso”, o que implica na necessidade de um novo papel na “área de pessoal”.

A segunda abordagem, raiz da vertente “**humanista**” da gestão de pessoas, surge com o foco prioritário no entendimento da motivação e comprometimento do colaborador, trazendo conceitos da psicologia e psicometria à luz de autores como Mayo, Herzberg, McGregor, Maslow, Follet, entre outros que elencam como foco principal o comportamento humano na organização. Com isto as **avaliações de desempenho desta vertente consistiam na identificação dos comportamentos relacionados à satisfação na função e na relação com as atividades executadas**, diretamente relacionados aos fatores que favoreciam ou não a satisfação do colaborador no trabalho. Uma crítica realizada a este sistema é que a satisfação e a produtividade não são diretamente relacionados, podendo o colaborador estar satisfeito, mas improdutivo, e vice-versa (CHIAVENATO, 2016).

Com as duas abordagens anteriores é possível verificar um foco grande na função específica executada ou então no comportamento individual isolado, mas nada ligado à estratégia do negócio ou aos resultados estratégicos atingidos, portanto um novo critério de avaliação foi inserido neste contexto, pois este caráter estratégico precisa ser avaliado.

Nesta perspectiva segue como núcleo o comportamento humano, mas não desmembrado da produtividade e estratégia, tendo uma relação direta com a competitividade do negócio, ou seja, a capacidade de atingir metas estratégicas (LAWLER, 1990).

Sendo esta visão base para a vertente “**competitiva**” da gestão de pessoas, que conforme Fischer (2002) é marcada por privilegiar e se articular em torno de competências. Com isto as **avaliações de desempenho desta vertente consistem na identificação do nível de competências relacionadas diretamente à consecução de objetivos do negócio**, gerando competitividade e valor para a empresa, sobre essa abordagem o próximo tópico detalha mais.

2.2 Gestão por Competências: direcionamento para a Avaliação de Desempenho

Competências são recursos cognitivos, afetivos, gestuais e relacionais, Fleury (2002), e conforme Le Boterf (2003) e Ketele (2006), apenas são válidos nas organizações quando mobilizados para realizar tarefas e resolver problemas, agregando valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo, visando o resultado final da organização.

Por isso, antes de verificar quais competências um indivíduo possui, é importante entender quais são as competências necessárias à organização, conforme Banov (2011), atreladas às metas estratégicas e diretrizes da empresa.

Para realizar o levantamento destas competências há diversas formas na literatura, dentre elas a definição de Marras, Lima e Tose (2012) que explicita a possibilidade de identificação por meio de “como” o resultado final esperado foi atingido utilizando-se da observação das ações que levaram à consecução do objetivo, ou seja, permite acompanhar habilidades e comportamentos que um indivíduo demonstra para a obtenção os resultados esperados e elencá-los em competências.

Bergamini (2013) sugere para a identificação das competências o uso de duas etapas: “análise de trabalho” e “pesquisas junto à supervisão”. A análise de trabalho, não é explicada em sua literatura, mas é detalhada por Gramigna (2007),

que explica esta fase como a identificação de quais são as competências mais presentes no dia-a-dia das atribuições dos profissionais de um mesmo cargo ou grupo na organização, criando um denominado “banco de competências” por meio da observação, conversas e conhecimento acerca das funções.

Já as “pesquisas junto à supervisão” têm como objetivo confirmar e/ou complementar a lista de competências anteriormente definida, processo no qual Gramigna (2007) usa como método os questionários aplicados à supervisão identificando dois fatores: “atributos do trabalho” e “atributos do trabalhador”.

O fator “atributos do trabalho” pode ser considerado como a validação das informações levantadas do dia-a-dia do colaborador confrontadas com a visão do próprio líder imediato acerca do trabalho, reforçando quesitos e competências inerentes à função, independente do colaborador que está atuando. No segundo momento ocorre o levantamento dos “atributos do trabalhador” onde são solicitados exemplos de colaboradores com ótimo e péssimo desempenho nas determinadas competências elencadas anteriormente (GRAMIGNA, 2007).

Ao fim, segundo a autora, obtém-se a lista das competências necessárias aos cargos e principalmente os fatores determinantes de sucesso ou insucesso segundo a liderança, que podem ser utilizadas no formato de avaliação, identificando lacunas oriundas da comparação entre o desempenho dos indivíduos na função e o resultado esperado dos mesmos.

De acordo com Pires *et al.* (2005) e Teixeira (2007), o baixo engajamento das partes relacionadas é uma dificuldade comum nesta implementação da avaliação por competências. Portanto Gramigna (2007) reforça a importância de que em todo o processo haja o envolvimento do avaliado com o avaliador, para que haja engajamento, desde o levantamento das competências à validação das mesmas, gerando sensibilização de ambos.

Devido a importância que a liderança tem nesse processo cabe contextualizar que “noventa e nove por cento de toda liderança não acontece no topo, mas no escalão médio da organização” (MAXWELL, 2012, p. 13).

Esta afirmação é comum em diversos estudos, como a tese de mestrado de Silva (2010), na qual a mesma evidencia a importância da média liderança, ou liderança intermediária, no processo de interligação entre a base (operação) e o topo

(administração), servindo como um difusor de competitividade e mudanças. Devido esta “partilha de responsabilidade” a mesma se torna, por mútuo acordo, responsável pelos resultados do negócio, e repassa este comprometimento ao próximo.

Enfim, é necessário convergir todo o processo na observação dos resultados atingidos, conforme citado no estudo de caso de Teixeira (2007), que trata dois principais pilares de sustentação da implementação da gestão por competência: as competências (as quais foram tratadas acima) e os resultados (foco do próximo tópico).

2.3 Indicadores sob uma perspectiva estratégica

O modelo de Gestão por Competências desenvolveu a aplicação de indicadores para uma avaliação mais ampla dos comportamentos esperados dos colaboradores no trabalho, correlacionando-os com indicadores estratégicos, principalmente quando aplicada a avaliação por competências direcionada as lideranças intermediárias, que conforme modelo citado por Carbone, Brandão e Leite (2009), são indivíduos que se responsabilizam pelos resultados estratégicos da organização.

Indicadores são resultados que podem ser traduzidos como representações numéricas de fatores internos considerados importantes, servindo como um guia para tomadas de decisão e um farol acerca do andamento de ações gerenciais (MUSCAT; FLEURY, 1993).

As métricas confeccionadas para avaliar o desempenho, podem ter relação com diversas áreas, como produção, atendimento ao cliente, vendas, entre outras. São utilizados neste estudo, alguns indicadores de “gestão de pessoas”, apresentados em diversas obras de Chiavenato (2014) que têm relação direta ou indireta com a liderança, as equipes e os resultados, como:

- Rotatividade: índice de admissões e demissões num determinado período de tempo, relacionada normalmente às condições do trabalho, motivação, remuneração, relação com a liderança.

- Absenteísmo: identificada como a taxa de ausências produtivas de um colaborador, relacionada aos quesitos internos como o trabalho, liderança ineficaz, sobrecarga de trabalho, conflitos internos ou enfermidades.
- Produtividade: índice que representa o valor gerado pelo trabalho, normalmente relacionado à motivação do colaborador e ao clima de trabalho; Caso excessivamente alto pode influenciar negativamente nos dois indicadores anteriores.
- Hora extra: índice de horas trabalhadas além da jornada de trabalho; índices altos neste indicador podem representar uma baixa gestão e sobrecarga da equipe.

3 METODOLOGIA

A metodologia definida para este estudo é a pesquisa-ação, que direciona a concepção de conhecimentos (pesquisa) somados a uma modificação intencional da realidade estudada (ação), na qual pesquisador e ambiente contribuem mutuamente para a resolução de uma situação problema, e esta solução resultante contribuirá para a produção de um novo conhecimento, sendo o pesquisador não um observador, mas parte atuante da solução proposta, um agente de mudança (BRYMAN, 1989; COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

A pesquisa-ação, conforme Thiollent (1986), é realizada dentro de uma organização na qual existe hierarquia e há demanda de estudo e melhoria em processos internos advindas da alta gerência. Na execução desta metodologia no estudo proposto a iniciativa parte da Diretoria de RH da empresa estudada, a qual solicita melhores resultados gerenciais, quanto aos indicadores de RH.

O pesquisador neste estudo é da própria área de RH, Analista de Desenvolvimento, atua no setor responsável pelo desenvolvimento de lideranças na empresa, sob supervisão da Coordenação de Desenvolvimento, que é responsável pela condução da equipe de sete analistas, com o aval da Diretoria para propor mudanças nos processos à fim do atingimento de melhores resultados.

Partindo desta demanda, observa-se a necessidade da realização de levantamentos de dados da empresa, para tanto faz-se uso da análise documental,

que segundo Sá-Silva, Almeida e Guidani (2009), consiste na utilização de documentos e registros para o levantamento de dados e informações, com o cuidado reforçado na identificação de dados pertinentes, avaliando a sua credibilidade e representatividade, para que haja uma visualização atual destes. O que foi feito por meio do levantamento de relatórios mensais de indicadores, como: absenteísmo, rotatividade, produtividade e horas-extras dos anos de 2016 a 2019, tão quanto o levantamento da avaliação de desempenho até então utilizada, representando a análise documental desta pesquisa-ação.

Devido a uma especificidade no processo de levantamento de informações, apenas foi possível realizar as análises dos indicadores após dois meses do encerramento do levantamento. Por isso, foi utilizado o período de janeiro a julho nos anos disponíveis, mesmo que a análise tenha corrido entre setembro/outubro de 2019.

Quanto aos procedimentos metodológicos realizados na fase de execução, se faz necessária a utilização de observações em campo para posterior análise e descrição, por meio da “observação assistemática” de Lakatos e Marconi (2003), a qual consiste na observação do meio de forma não preditiva, analisando e realizando registros (anotações), acerca dos resultados, neste estudo têm-se a observação das competências e suas utilizações diárias em situações adversas do dia-a-dia.

Também são utilizadas entrevistas em grupos focais, pelas quais conforme metodologia de Bauer (2017), há um mediador (no caso deste estudo, o próprio pesquisador, devido ao caráter ativo deste) que conduzirá o objetivo geral da entrevista no grupo de entrevistados (os líderes da organização, responsáveis por trazerem suas opiniões e vivências do tema, selecionados de forma aleatória de acordo com disponibilidade dos mesmos). Estes encontros ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2018, totalizando 6 grupos focais randômicos, com cerca de seis a oito pessoas por grupo.

Esta abordagem grupal tem como benefício em detrimento à entrevista individual o ganho da visão coletiva, pois na perspectiva do autor os "participantes levam em consideração os pontos de vista dos outros na formulação de suas respostas e comentam suas próprias experiências e as dos outros" (BAUER, 2017 p.

76), gerando assim uma maior sinergia nas respostas e também uma possibilidade de análise do mediador acerca da construção do processo do grupo, as mudanças nas opiniões e a liderança, levando assim ao levantamento de novas possíveis competências importantes. Outro ganho citado é o tempo: nas entrevistas individuais o tempo total do processo tem relação direta com o número de participantes já na grupal este pode ser otimizado.

Com estas informações metodológicas organizadas e seguindo o modelo de Mckay e Marshall (2001), a pesquisa-ação pode ser estruturada conforme figura 1 adaptado para o português por Pacceli, Politano e Pereira (2014) a seguir.

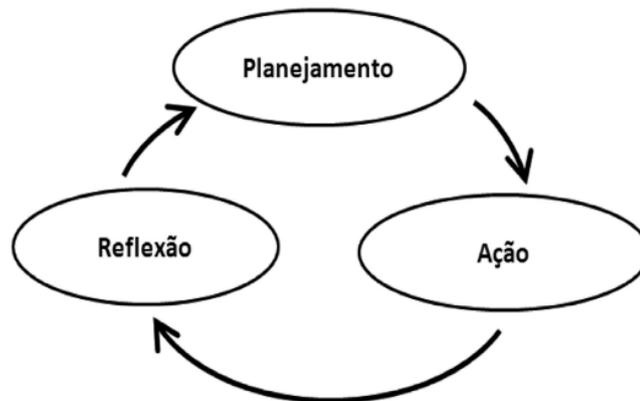
FIGURA 1 – Os passos de um projeto de pesquisa-ação.



Fonte: Adaptado de Mckay e Marshall (2001 *apud* PACCELI; POLITANO; PEREIRA, 2014).

Sendo estas etapas passíveis de absorção de forma simples na resolução de problemas, conforme demonstram na figura 2, a seguir.

FIGURA 2 – Os passos resumidos para um projeto de pesquisa-ação.



Fonte: Dick (2000 *apud* PACCELI; POLITANO; PEREIRA, 2014).

Tomando como base estas três grandes fases: Planejamento, Ação e Reflexão, há o desmembramento das ações da pesquisa-ação realizadas neste estudo conforme tópicos a seguir.

4 PESQUISA-AÇÃO

Entretanto, antes de usar o modelo resumido de Dick (2000 *apud* PACCELI; POLITANO; PEREIRA, 2014), é necessário contextualizar sobre o momento organizacional que gerou a necessidade da mudança proposta.

4.1 Diagnóstico

O contexto deste estudo é um grupo supermercadista atuante no ramo de comércio no varejo e atacarejo, que tem mais de 30 anos de atuação e possui na data deste estudo (outubro de 2019), 59 lojas, sendo estas divididas em grupos, denominados “bandeiras”, o agrupamento é feito levando em consideração o mesmo nível de faturamento, espaço físico e quantidade de colaboradores.

A pesquisa-ação foi realizada em todas as lojas do Grupo, mas devido a atuação do pesquisador e para facilitar a descrição da pesquisa, o recorte selecionado para apresentação neste trabalho foi o da “bandeira” denominada “mercado”, que totalizam cinco lojas, com média de 100 colaboradores, incluindo 14 líderes sendo destes quatro do escalão médio por loja.

Conforme citado anteriormente, esta pesquisa-ação inicia-se com a demanda da diretoria pela melhoria dos resultados referentes à área de pessoal da empresa no mês de outubro de 2018, devido a uma série de *benchmarks* realizados pela alta direção, resolveu-se que havia necessidade na melhoria dos seguintes indicadores: absenteísmo, rotatividade, horas extras e produtividade.

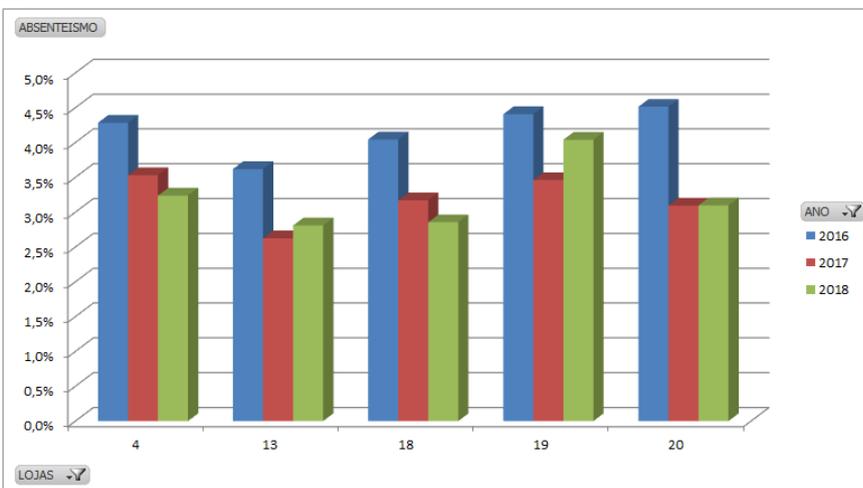
Com isto, foi dada autonomia ao setor de Desenvolvimento da empresa para início do processo de mudança, que foi acompanhada nesta pesquisa-ação. Em primeira instância, foi levantado o questionamento: “porque estes indicadores?”

Na empresa estudada estes indicadores são considerados o farol das lojas em relação ao nível de gestão de pessoas e liderança que as mesmas possuem, e tendo em vista, as afirmações teóricas de Maxwell (2012) dizendo que 99% da liderança se concentra no escalão médio da organização, no que trata o impacto de resultados de equipe e realização contínua de gestão das mesmas, há, portanto, a transcrição desta solicitação de melhoria para: “atingir melhores resultados nos níveis de gestão de pessoas e liderança do escalão médio das lojas”. Partindo do pressuposto repassado pela alta direção de que estes indicadores utilizados realmente representam realmente um farol das lideranças para gestores das equipes das lojas.

Torna-se necessária então, uma representação atual destes indicadores citados. O primeiro resultado consolidado trata-se do absenteísmo, que pode ser analisado conforme gráfico 1.

Pode se verificar com os resultados de absenteísmo levantados, que todas as lojas apresentaram uma redução significativa do ano de 2016 para 2017. Já na variação de 2017 para 2018 cada loja apresenta uma especificidade, algumas apresentam queda, aumento e uma apresenta estabilização. Totalizando uma média de absenteísmo em 2018 no grupo de lojas de: 3,2%, frente aos mesmos 3,2% no ano de 2017 e 4,2% em 2016.

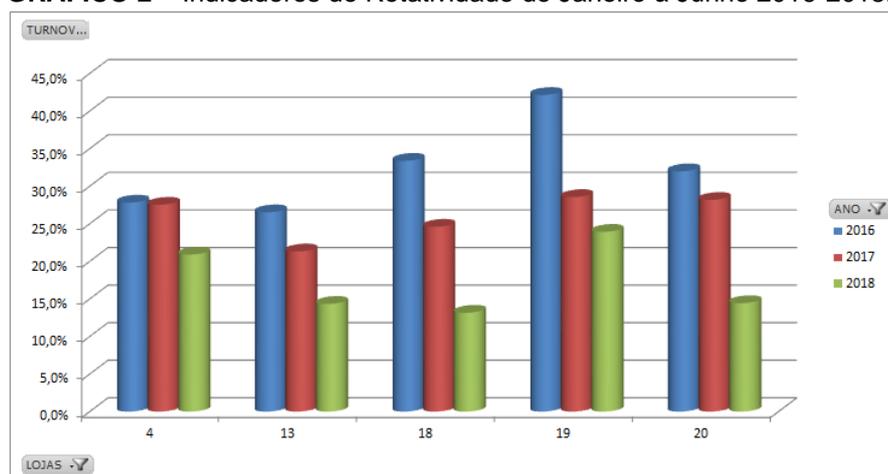
GRÁFICO 1 – Indicadores de Absenteísmo de Janeiro à Junho 2016-2018.



Fonte: o autor.

O segundo consolidado representado pelo gráfico 2 é o de rotatividade. Como é possível verificar o resultado geral das lojas quanto à rotatividade é de queda, representando uma média acumulada no grupo de lojas em 2018 de 17,4% frente a 26% em 2017 e 32,4% em 2016.

GRÁFICO 2 – Indicadores de Rotatividade de Janeiro à Junho 2016-2018.

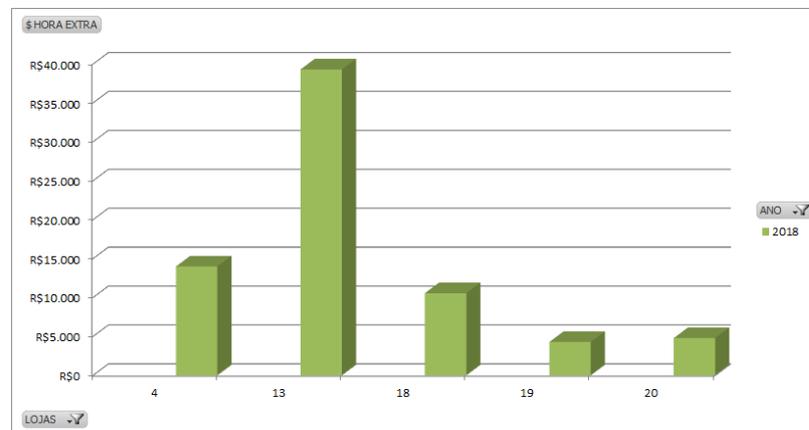


Fonte: o autor.

Quanto ao custo com Horas Extras, presente no gráfico 3, não foram encontrados resultados anteriores a 2018 para levantamento, portanto a análise será feita após conclusão deste estudo, com a comparação à 2019.

Observa-se um total de custo com hora extra no período de 2018 no grupo de lojas de: R\$72.927,00 (setenta e dois mil, novecentos e vinte e sete reais). O valor exorbitante da loja 13 no período é devido a uma indústria instalada em sua sede, impossível de ser desvinculado, prejudicando o resultado da mesma neste quesito, o que não se repete para os demais resultados.

GRÁFICO 3 – Indicadores de Custo com Hora Extra de Janeiro à Junho de 2018.

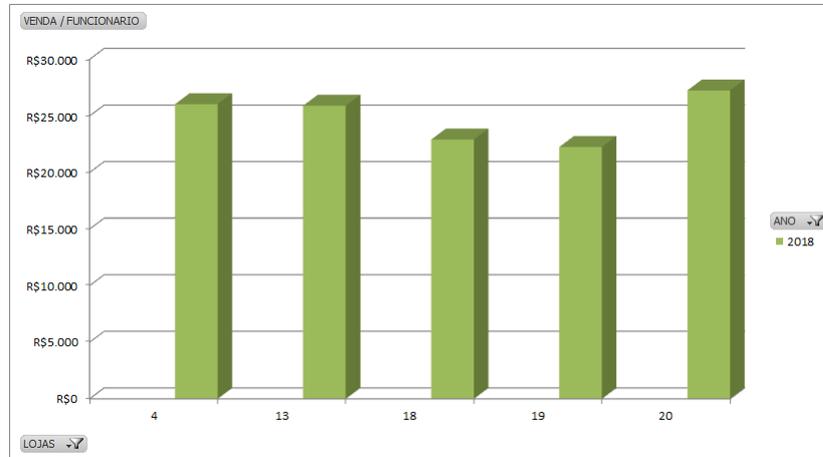


Fonte: o autor.

Realizado o levantamento da produtividade nas lojas, resultado este obtido pela divisão do faturamento pelo número de colaboradores. Também neste resultado não foi possível o levantamento dos anos anteriores à 2018, restando então apenas um comparativo para o fim do estudo.

Observando o gráfico 4 é possível identificar uma média total de produtividade no grupo de lojas no período em 2018 de R\$24.837,00 (vinte e quatro mil, oitocentos e trinta e sete reais) por funcionário.

GRÁFICO 4 – Indicadores de Venda por Funcionário - Produtividade de Janeiro à Junho de 2018.



Fonte: o autor.

Até então, o principal instrumento utilizado para definir o nível de gestão da liderança é a “Avaliação de Desempenho”. Instrumento este que consistia na avaliação de comportamentos isolados definidos sem a participação dos indivíduos relacionados ao processo.

Esta avaliação também foi utilizada de forma isolada dos resultados da liderança enquanto indicadores citados anteriormente. Portanto esta avaliação finaliza apenas em consultas do RH enquanto ao desempenho da liderança, sem fundamentação prática, formada por comportamentos relativos a posturas em loja não validadas, e, portanto, não utilizada para *feedbacks* ou direcionada às competências validadas pelos próprios líderes.

Com esta visão em mente, pode-se dar sequência ao processo de planejamento, tendo em vista uma alteração neste processo avaliativo para atingir o objetivo da Diretoria.

4.2 Planejamento

Faz-se então imprescindível a identificação das competências atuais e de sucesso dos indivíduos na empresa, da seguinte maneira:

- Formação e identificação do banco de competências representativo da atual realidade da empresa;

- Validação do banco junto às lideranças e lideranças intermediárias realizando o levantamento das competências de sucesso.

Com o banco formulado e validado, é necessária a confecção da avaliação de desempenho com o foco em competências:

- Seleção dos quesitos que serão avaliados;
- Realocação dos quesitos em comportamentos passíveis de identificação.

Avaliação pronta cabe instruir os aplicadores acerca do processo avaliativo:

- Instruir gerentes gerais e subgerentes acerca de cada quesito e forma de avaliar, iniciando no planejamento de ações junto a seus colaboradores;
- Realizar entregas das avaliações e definir prazos para conclusão.

Analisar resultados e fornecer materiais para retroação:

- Com o uso da tecnologia, compilar resultados individuais para identificação dos *gaps*;
- Fornecer materiais e instigar as lideranças no repasse de *feedbacks* periódicos acerca das competências e resultados do negócio.

Colher resultados do negócio novamente, frente aos novos resultados atingidos:

- Compilação dos resultados atingidos consolidados nos indicadores previamente solicitados.

4.3 Ação

O processo de definição de competência se deu por meio de levantamento realizado pelos analistas do RH envolvidos junto à operação, entendendo e identificando todas as possíveis competências atualmente vigentes na organização. Este processo majoritariamente deu-se por observação dos analistas de desenvolvimento acerca das rotinas das lideranças de loja.

A validação, por sua vez, foi marcada por diversas reuniões (entrevistas por grupos focais) junto às lideranças de loja (gerentes gerais) e lideranças de nível

intermediário (subgerentes e chefes de seção), de forma aleatória de acordo com a disponibilidade dos mesmos para comparecimento. Nestes encontros foram questionados os líderes sobre quais das competências listadas (competências do trabalho) os mesmos consideravam importantes para o sucesso da empresa e o aumento da competitividade (sem citar aos mesmos que estas competências haviam sido levantadas pelos analistas de desenvolvimento acerca da análise do próprio dia-a-dia destes líderes), além de serem adicionadas também durante o processo novas competências citadas pelos mesmos como importantes à função.

Compilados os resultados, os envolvidos são questionados novamente acerca de exemplos de colaboradores de suas equipes com ótimos resultados e péssimos resultados, ligando estes comportamentos novamente às competências (competências do trabalhador) e validadas novamente durante o processo.

Este processo como um todo foi realizado utilizando-se de “bancos de competências” como base de consulta para facilitar o processo, principalmente utilizando-se listas de exemplos de competências de autores como Gramigna (2007) e Fleury (2002).

Findadas as entrevistas, na percepção do pesquisador, foi possível identificar que os líderes entrevistados sentiam mais facilidade ao elencar as “competências do trabalhador” quando se referiam às observações deles, mas ao avaliarem a si mesmos e suas funções nas “competências do trabalho” ainda tinham dificuldade, portanto foi implementado na avaliação final um campo para auto avaliação, para que os mesmos antes de serem avaliados, olhassem para dentro e se avaliassem.

As listagens inicialmente colhidas em formato misto (competências e comportamentos observáveis) foram convertidas em competências nominais para facilitar a agregação e separação, mesclando temas semelhantes em mesmas competências e segregando diferenças. Chega-se, então, ao momento de transformá-las novamente em comportamentos observáveis passíveis de avaliação, como no recorte da avaliação do quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 – Recorte de competências da avaliação de desempenho proposta.

VISÃO ESTRATEGICA	Determina uma linha de ação, definindo etapas, recursos e prazos, visando atingir o objetivo desejado aproveitando oportunidades e minimizando riscos.
SENSO DE DONO	Atitude de se apropriar da responsabilidade pelos resultados de sua área e da empresa. Envolve responsabilidade, visão ampla da empresa, alta colaboração, reconhecimento e transparência.
AUTOCONTROLE	Capacidade de controlar o comportamento e o temperamento de modo flexível. Mantém a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções, compreendendo e resolvendo os problemas que surgem e estabelecendo relacionamentos saudáveis.

Fonte: equipe da área de Desenvolvimento do setor de RH da empresa estudada.

Processo tão importante quanto o de sensibilização na formulação da avaliação é o de instrução do indivíduo acerca do formato da avaliação e as competências de forma geral.

Com a avaliação em mãos todos os avaliadores foram treinados acerca de cada competência a ser avaliada e sobre o formato da avaliação.

Os mesmos foram instruídos quanto ao quesito de auto avaliação, marcada neste ponto pela aferição do próprio resultado e demarcação na folha de avaliação em relação às competências que estes mesmos desenvolveram no processo anterior.

Definidos os prazos de entrega o processo oficial é agendado.

Neste ponto a avaliação tem o aspecto apresentado no figura 3, a seguir.

FIGURA 3 – Recorte da avaliação de desempenho proposta.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTAL	AUTO AVALIAÇÃO				AVALIAÇÃO GESTOR			
		1	2	3	4	1	2	3	4
AUTOCONTROLE	Capacidade de controlar o comportamento e o temperamento de modo flexível. Mantém a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções, compreendendo e resolvendo os problemas que surgem e estabelecendo								
SENSO DE DONO	Atitude de se apropriar da responsabilidade pelos resultados de sua área e da empresa. Envolve responsabilidade, visão ampla da empresa, alta colaboração, reconhecimento e transparência.								
VISÃO ESTRATEGICA	Determina uma linha de ação, definindo etapas, recursos e prazos, visando atingir o objetivo desejado aproveitando oportunidades e minimizando riscos								

Fonte: equipe da área de Desenvolvimento do setor de RH da empresa estudada.

A escala utilizada nessa avaliação, propunha essa graduação. O instrumento apresenta essa classificação: 1 – INSUFICIENTE: Desempenho inadequado, prejudicando o resultado; 2 - POUCO SATISFATÓRIO: Desempenho abaixo do esperado; 3 - ADEQUADO: Desempenho esperado; 4 - EXCEDE EXPECTATIVAS: Desempenho acima do esperado.

Após finalizadas as auto avaliações, os indivíduos entregam sua auto avaliação ao gestor imediato, que dá início ao processo de verificação de concordâncias e discordâncias para preparo sobre o momento de avaliação.

Agendado o momento de avaliação formal do colaborador o mesmo é avaliado no mesmo formato, e nas mesmas competências as quais se auto avaliou.

Este momento é importante, pois marca o “acordo” entre os líderes envolvidos. É neste momento em que ocorre a “responsabilização pelos resultados” citada anteriormente e também o processo de compartilhamento de metas, envolvendo-as com as competências necessárias.

Após este momento as avaliações são encaminhadas ao RH para compilação e retorno ao gestor.

Com o lançamento dos resultados individuais é possível identificar as lacunas entre a auto avaliação e avaliação do gestor, tão quanto a diferença entre o atual e esperado, somadas às médias da equipe, gerando um comparativo para acompanhamento do avaliado.

Este documento é utilizado como base para o conhecimento do colaborador, acerca de seu *status*. E serve como um guia para os demais momentos de retroação do líder com o avaliado.

Para finalizar o processo, mensalmente ocorre uma reunião com todos os líderes para discussão das metas de cada liderança em relação à sua dimensão de responsabilidade, mas todos com indicadores claros: redução do absenteísmo, rotatividade e horas extras e aumento da produtividade, nos quais são acompanhados.

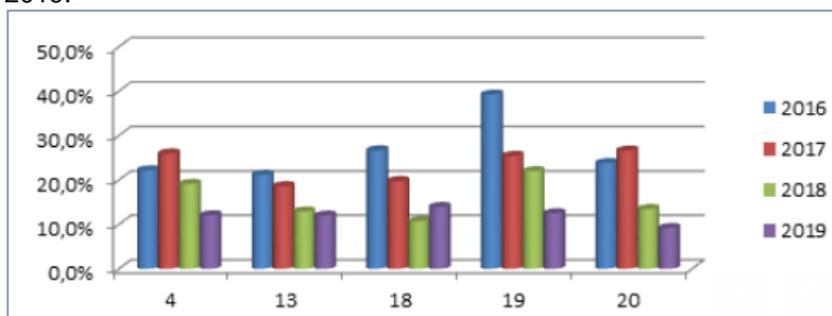
Somado ao envio constante de materiais que servem de apoio às competências que estão mais distantes do esperado, como textos e materiais de apoio à liderança para o processo de retroação.

4.4 Reflexão

Tem-se, então, a análise referente a aplicação destas avaliações e acompanhamentos conforme gráficos a seguir, que mostram os resultados levantados de janeiro à junho incluindo agora os dados de 2019.

Inicia-se as análises com a rotatividade, observando o gráfico 5, no qual a tendência de queda permaneceu em quase todas as lojas, totalizando uma diferença média acumulada em 2018: 17,4% para 13,2% em 2019.

GRÁFICO 5 – Indicadores de Rotatividade de Janeiro à Junho 2016-2019.



Fonte: o autor.

Essa redução de 2019 pode ser representada em custos conforme tabela 1.

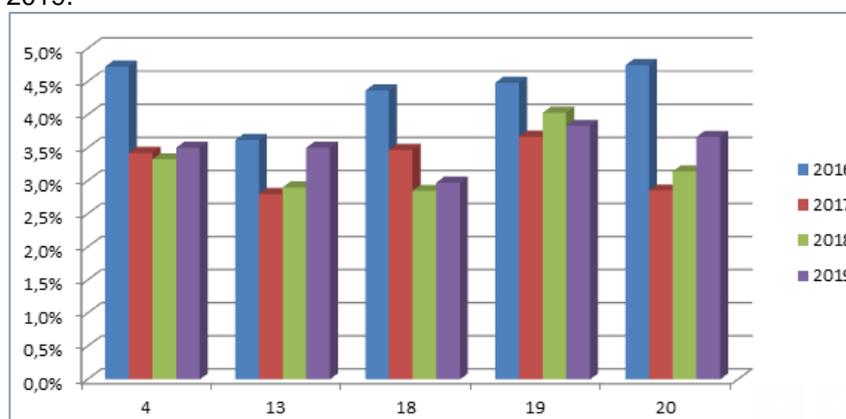
TABELA 1 – Custo com demissão Janeiro à Junho 2018-2019.

CUSTOS	2018	2019	VARIAÇÃO
Custos com demissão	R\$ 234.391,92	R\$ 138.741,27	-R\$ 95.650,65 -41%

Fonte: o autor.

No Gráfico 6 a seguir o impacto obtido no absentéismo. Nesta análise surge um movimento inesperado, obteve-se média em 2019 de: 3,5% face aos 3,2% de 2018.

GRÁFICO 6 – Indicadores de Absenteísmo de Janeiro à Junho 2016-2019.



Fonte: o autor.

Sendo este resultado também passível de conversão para valores financeiros, contabilizando o valor mínimo que foi pago em atestados, que é verificado dividindo o salário base da categoria vigente no ano, a valor dia e multiplicando pelo total de atestados. Visualiza-se o valor pago pela empresa (somados os impostos) na tabela 2, que demonstra um aumento no custo da empresa neste indicador.

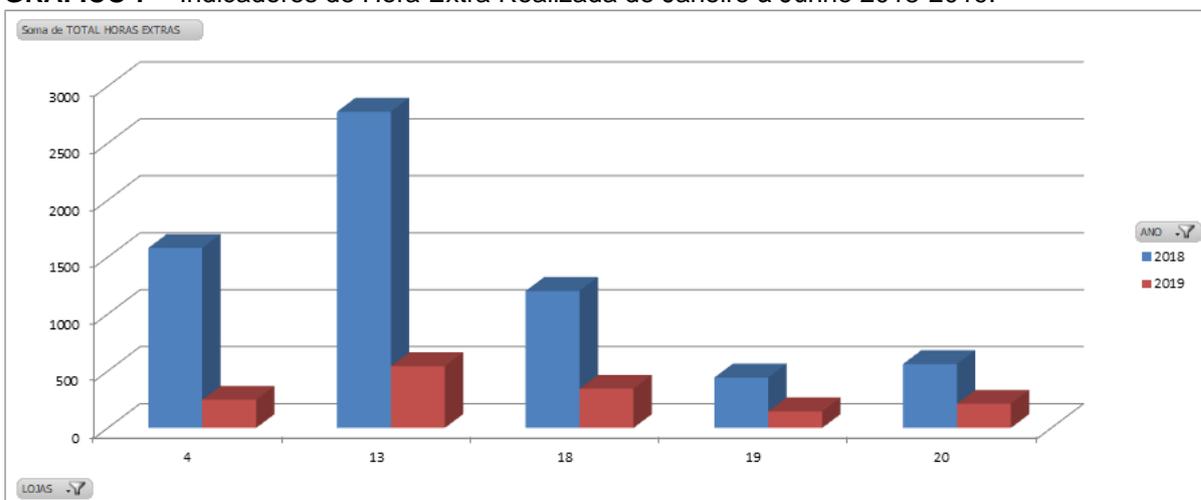
TABELA 2 – Custo com atestados Janeiro à Junho 2018-2019.

CUSTOS	2018	2019	VARIAÇÃO
Valor pago em atestados	R\$ 143.119,87	R\$ 166.176,72	R\$ 23.056,85 16%

Fonte: o autor.

Já no gráfico 7 verifica-se uma variação positiva referente ao valor total de horas extras realizadas. Pode-se notar um movimento expressivo encontrado, saindo de um total de 6562 horas extras realizadas em 2018 para 1487 em 2019.

GRÁFICO 7 – Indicadores de Hora Extra Realizada de Janeiro à Junho 2018-2019.



Fonte: o autor.

Há também a possibilidade do levantamento destes valores em custos conforme tabela 3 e se observa então um resultado positivo frente a este indicador.

TABELA 3 – Custo com hora extra Janeiro à Junho 2018-2019.

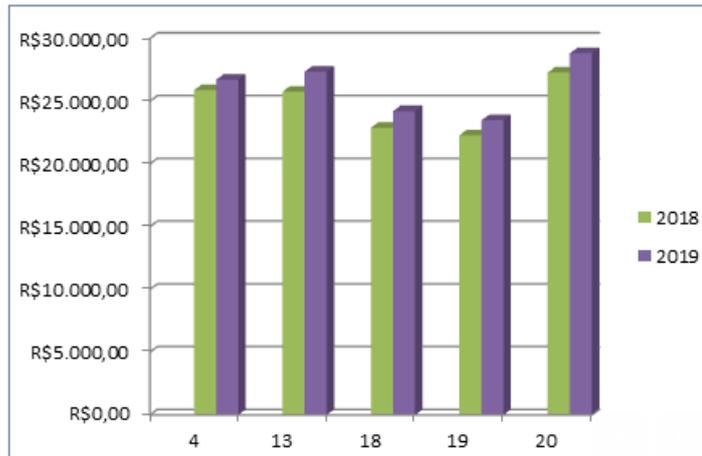
CUSTOS	2018	2019	VARIAÇÃO
Custos com hora extra	R\$ 72.926,84	R\$ 21.633,67	-R\$ 51.293,17 -70%

Fonte: o autor.

Por fim, no Gráfico 8 é possível observar a variação referente à produtividade ou venda por funcionário. Observa-se um resultado de produtividade saindo de R\$

24.873,00 (vinte e quatro mil, oitocentos e setenta e três reais) em 2018 para R\$ 25.747, 00 (vinte e cinco mil, setecentos e quarenta e sete reais) em 2019 por pessoa, sendo outro resultado positivo encontrado.

GRÁFICO 8 – Indicadores de Venda por Funcionário - Produtividade de Janeiro à Junho 2018-2019.



Fonte: o autor.

Esses resultados também podem ser representados pelos custos que impactam na empresa, conforme tabela 4.

TABELA 4 – Compilado: indicadores de liderança. Janeiro à Junho 2018-2019.

	2018	2019	Varição
MÉDIA - ABSENTEÍSMO POR LOJA	3,21%	3,45%	7,68%
MÉDIA - ROTATIVIDADE ACUM. POR LOJA	17,40%	13,20%	-24,14%
TOTAL - HORAS EXTRAS REALIZADAS	6562	1487	-77,34%
MÉDIA - PRODUTIVIDADE POR LOJA	R\$ 24.872,60	R\$ 25.747,12	3,52%

Fonte: o autor.

Neste resumo é possível verificar que se obteve um resultado positivo nos indicadores de rotatividade, hora extra e produtividade. E obtém-se também um resultado negativo com o aumento do absenteísmo.

A análise pode ser finalizada com o comparativo referente a custos destas variações nos indicadores de liderança, conforme tabela 5.

TABELA 5 – Custos da variação nos indicadores de liderança. Janeiro à Junho 2018-2019.

	2018	2019	Variação	
TOTAL – CUSTO COM ATESTADOS	R\$ 143.119,87	R\$ 166.176,72	R\$ 23.056,85	16%
TOTAL – CUSTO COM DEMISSÃO	R\$ 234.391,92	R\$ 138.741,27	-R\$ 95.650,65	-41%
TOTAL - CUSTO COM HORA EXTRA	R\$ 72.926,84	R\$ 21.633,67	-R\$ 51.293,17	-70%
TOTAL DE CUSTOS	R\$ 450.438,63	R\$ 326.551,66	-R\$ 123.886,97	-28%

Fonte: o autor.

É possível notar um resultado final positivo frente aos indicadores de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário então, retomar a questão problema e a demanda advinda da alta gerência, verificando “quais são os impactos da aplicação de uma nova prática de avaliação com o foco em competências nos resultados da liderança?” e entendendo se é possível “atingir melhores resultados nos níveis de gestão de pessoas e liderança do escalão médio das lojas” com esta alteração.

Com os resultados observados atualmente, foi possível concluir, ainda que de forma parcial, sobre um resultado inicialmente satisfatório na demanda proposta pela alta direção. Identificando que os impactos foram positivos em três dos quatro indicadores de RH vigentes na empresa, resultando assim em um impacto final no grupo de lojas de redução de cerca de 24% de rotatividade no período, fora a diminuição do total de horas extras e aumento da produtividade que representam uma melhor gestão da equipe por parte destes líderes avaliados e acompanhados.

Totalizando uma de redução de R\$123.886,97 (cento e vinte e três mil, oitocentos e oitenta e seis reais e noventa e sete centavos) no total de custos relativos à área de pessoas do grupo de lojas analisado nos períodos de janeiro a junho do ano de 2019 frente à 2018.

É necessário um acompanhamento sistêmico e de um período maior de análise para concluir de forma mais abrangente acerca do assunto, junto também do entendimento e levantamento de outros fatores que possam ter influenciado estes indicadores, principalmente no que tange ao absenteísmo. Mesmo com estas

ressalvas é possível observar os resultados até então atingidos indicam uma relação positiva entre a avaliação de desempenho em competências, somada ao acompanhamento e direcionamento periódico do líder e seus resultados de liderança, considerados para este estudo os indicadores de absenteísmo, rotatividade, horas extras e produtividade.

ABSTRACT

The objective of this article was to show the implementation of a competency-based performance evaluation model in a supermarket, in substitution of a traditional performance evaluation model aiming at improving the indicators of the intermediary leaderships of the stores, among other possibilities of gains. For this purpose, bibliographic studies were made on the themes of Performance and Competence Assessment in order to apply these contents analytically in the company's processes, added to interviews by focus groups and documentary analysis, generating the results from the implementation observed through comparative analysis of turnover, absenteeism, overtime and productivity. There is evidence that the adoption of a systematic competency-based evaluation for allowing the generation of feedbacks and also regular and recurrent follow-ups by the intermediary leadership, resulted in reduction in three of the four indicators analyzed in the period studied: January to July 2018 and 2019.

Keywords: People Management. Competence Management. Performance Evaluation by Competencies. Intermediary Leadership. People Management Indicators.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/6928454/Pesquisa_Qualitativa_Com_Texto_Imagem_e_Som. Acesso em: 31 maio. 2020.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. Atlas, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002>

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. 1. ed. Londres: Routledge, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203359648>. Acesso em: 30 maio. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas : como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br/gestao-de-pessoas-4-ed-2014-6801309/p>. Acesso em: 30 maio. 2020.

COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 144–3577, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>. Acesso em: 30 maio. 2020.

DICK, Bob. **A beginner's guide to action research**. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?user=UoXsFzoAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DUoXsFzoAAAAJ%26citation_for_view%3DUoXsFzoAAAAJ%3Ad1gkVwhDpl0C%26tzom%3D180. Acesso em: 1 jun. 2020.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 312.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/40606277/fischer-2002-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 25 abr. 2020.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. v. 1

KETELE, Jean Marie De. Caminhos para a Avaliação de Competências. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 40, n. 3, p. 135–147, 2006. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/rppedagogia/article/view/1172/620>. Acesso em: 18 fev. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 17 abr. 2018.

LAWLER, Edward E. .. **Strategic Pay : Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. Wiley, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2524720>. Acesso em: 29 maio. 2020.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARRAS, J. P.; DE GONZAGA LIMA, M.; TOSE, S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Elsevier, 2012. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=-2_lyD2uZ-MC. Acesso em: 17 fev. 2020.

MAXWELL, John C. **O Líder 360: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MCKAY, Judy; MARSHALL, Peter. The dual imperatives of action research. **Information Technology & People**, v. 14, n. 1, p. 46–59, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09593840110384771>. Acesso em: 20 fev. 2020.

MUSCAT, Antônio; FLEURY, Afonso. Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira. **Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade**, v. 1, n. 2, p. 81, 1993.

PACCELI COSTA, Eugênio; POLITANO, Paulo Rogério; PEREIRA, Néocles Alves. **Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar**. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/2014nahead/aop_gp060811.pdf. Acesso em: 20 fev. 2020.

PIRES, Alexandre Kalil. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5663.pdf>. Acesso em: 31 maio. 2020.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUIDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/rbhc.v9i18.452>. Acesso em: 31 maio. 2020.

SILVA, Maria de Fátima Pereira da Costa Sá. **Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico Dissertação Mestrado em Estratégia Empresarial**. 2010. - ISCTE Business School, Coimbra, 2010.

STAEHLE, Wolfgang H. Human Resource Management and Corporate Strategy. *In: Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin, 1990. p.

297.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AS MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em duas empresas mineiras**. 2007. - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf. Acesso em: 29 maio. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1517-74912003000500011>