



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

MARIA TAYLANE GOMES DA SILVA FRAZÃO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PAINEL DE COMPETÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO
DO DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

**TERESINA-PI
2023**

MARIA TAYLANE GOMES DA SILVA FRAZÃO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PAINEL DE COMPETÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO
DO DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos
humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

**TERESINA-PI
2023**

DESENVOLVIMENTO DE UM PAINEL DE COMPETÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Maria Taylane Gomes da Silva Frazão¹

Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

Os profissionais de RH desempenham um papel fundamental nas organizações, pois são responsáveis por gerir e desenvolver o capital humano, garantindo a contratação e retenção de talentos, além de promover a cultura e clima organizacional favoráveis ao crescimento e sucesso da empresa. Eles também são responsáveis por promover ações que visam à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, aumentando a produtividade e o engajamento dos funcionários. Este artigo científico tem como objetivo desenvolver um painel de competências necessárias para avaliar o desempenho de profissionais de recursos humanos. Para isso, foram identificadas as principais competências na literatura, organizadas e hierarquizadas por especialistas em gestão de RH, e definidos pesos relativos a cada competência validada. A metodologia é qualitativa e quantitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e o *Método Fuzzy Delphi*, além do método multicritério *Analytic Hierarchy Process (AHP)* para estabelecer pesos às competências. Os resultados mostram que as competências mais valorizadas pelos especialistas para os profissionais de gestão de pessoas são aquelas relacionadas ao Posicionamento Estratégico e à Colaboração e Cooperação. A dimensão do Posicionamento Estratégico é a mais importante, sugerindo que os profissionais de RH devem ter uma compreensão profunda das estratégias da organização e ser capazes de alinhar suas atividades com os objetivos estratégicos da empresa. A dimensão da Colaboração e Cooperação também se mostrou relevante, destacando a importância de habilidades interpessoais e de trabalho em equipe para os profissionais de RH. No entanto, a competência de "foco na aprendizagem" e "competência tecnológica" apresentaram os menores percentuais entre os profissionais de RH, o que é preocupante, pois essas competências são consideradas essenciais na literatura. Capacidade de organização e execução é a competência mais importante na dimensão orientação para resultados, seguida pelo senso de iniciativa e inovação. A análise dos resultados permite uma compreensão mais aprofundada das demandas do mercado de trabalho e das habilidades requeridas para se destacar nesta profissão, o que pode ser útil para orientar o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação na área.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Competências profissionais; Posicionamento estratégico; Colaboração e cooperação; Orientação para resultados.

ABSTRACT

HR professionals play a key role in organizations, as they are responsible for managing and developing human capital, ensuring the hiring and retention of talent, as well as promoting an organizational culture and climate favorable to the company's growth and success. They are also responsible for promoting actions aimed at training and developing employees, increasing employee productivity and engagement. This scientific article aims to build a panel of skills

¹ Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: taylanefrazao140@gmail.com.

² Doutor e mestre em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br.

needed to evaluate the performance of human resources professionals. For this, the main competences in the literature were identified, organized and ranked by specialists in HR management, and weights were defined for each validated competence. The methodology is qualitative and quantitative, using bibliographical research and the Fuzzy Delphi Method, in addition to the multicriteria Analytic Hierarchy Process (AHP) method to establish weights for competencies. The results show that the skills most valued by specialists for people management professionals are those related to Strategic Positioning and Collaboration and Cooperation. The Strategic Positioning dimension is the most important, suggesting that HR professionals must have a deep understanding of the organization's strategies and be able to align their activities with the company's strategic objectives. The Collaboration and Cooperation dimension was also relevant, highlighting the importance of interpersonal skills and teamwork for HR professionals. However, the competence "focus on learning" and "technological competence" had the lowest percentages among HR professionals, which is worrying, as these competences are considered essential in the literature. Organizational and execution capacity is the most important competence in the results-oriented dimension, followed by a sense of initiative and innovation. The analysis of the results allows a deeper understanding of the demands of the labor market and the skills required to excel in this profession, which can be useful to guide the development of training and qualification programs in the area.

Keywords: Performance evaluation; Professional skills; Strategic positioning; Collaboration and cooperation; Results orientation.

Data de aprovação: XX/XX/XXXX (data de apresentação do TCC).

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias, as organizações enfrentam desafios cada vez maiores e precisam de uma gestão de recursos humanos eficiente para otimizar os resultados de seus processos operacionais. Nesse sentido, a implementação de estratégias de avaliação de desempenho se torna uma abordagem sistemática para analisar a gestão e agregar valores com base no conhecimento científico (FREZATTI *et al*, 2015; CAPPELLI; CONYON, 2018).

A avaliação de desempenho é um processo crucial dentro das organizações, uma vez que permite analisar o desempenho individual dos colaboradores, além de fornecer informações importantes sobre a eficácia dos processos e procedimentos organizacionais (BEDNALL; SANDERS; RUNHAAR, 2014). Por meio da avaliação de desempenho, é possível identificar as lacunas de desempenho e desenvolver planos de ação para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos estratégicos da organização. Por isso, deve ser aplicada em todas as unidades da estrutura organizacional e atividades desempenhadas (DUTRA, 2014; OUYANG, 2021).

Além disso, a avaliação de desempenho possibilita que os colaboradores conheçam seus pontos fortes e áreas de melhoria, permitindo que eles identifiquem as habilidades que precisam desenvolver para alcançar seus objetivos profissionais e aumentar sua contribuição

para a organização. Isso, por sua vez, pode levar a um aumento da motivação e engajamento dos colaboradores, o que pode ter um impacto positivo no ambiente de trabalho e na produtividade geral da organização (BEDNALL; SANDERS; RUNHAAR, 2014).

Considerando que os profissionais de RH desempenham um papel fundamental nas organizações, pois são responsáveis por gerir e desenvolver o capital humano, garantindo a contratação e retenção de talentos, além de promover a cultura e clima organizacional favoráveis ao crescimento e sucesso da empresa, e que são responsáveis por promover ações que visam à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, aumentando a produtividade e o engajamento dos funcionários (SOBRAL, PÉCI, 2013), as empresas precisam de mecanismos para avaliar de forma efetiva o desempenho desses profissionais. Em face do exposto, o problema que se apresenta para a presente pesquisa é a seguinte: quais as competências mais importantes para avaliar o desempenho de profissionais de recursos humanos?

A fim de responder à questão norteadora, este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um painel de competências necessárias para avaliação do desempenho de profissionais de recursos humanos, visando o desenvolvimento de competências e valores éticos na gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, foram definidos objetivos específicos que incluem a identificação das principais competências dos profissionais de RH na literatura, a organização dessas competências, a validação por especialistas em gestão de RH e a definição de pesos relativos a cada competência validada.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: O segundo tópico apresenta o referencial teórico, fundamentada nos estudos selecionados para esta pesquisa, o terceiro tópico descreve os percursos metodológicos, bem como as técnicas usadas no tratamento da coleta de dados. No quarto tópico são apresentados a análise dos dados obtidos, discutindo os resultados e como último tópico as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências: conceitos e tipologias

É notório e indiscutível que mudanças e soluções de problemas pertinentes ao âmbito organizacional, depende do conhecimento e competências de todos envolvidos, e isso é adquirido através do aprendizado e interações com o coletivo para a criação de algo novo (CARBONE *et al*, 2009). Assim sendo prerrogativa do capital humano o recurso mais importante de uma empresa, de onde vem toda decisão, e conjunto de ideias baseado na constituição das subjetividades, valores, experiências, habilidades (ARNOSTI *et al.*, 2011).

Nesse sentido, compreender o conceito de competência é definir em termos cognitivo, afetivo e habilidades do que se espera e cada indivíduo no ambiente de trabalho. Além de promover oportunidades de desenvolvimento para o aprimoramento de suas capacidades e aprendizado em sua função, pois seus inúmeros conceitos inferem-se ao contexto organizacional, que envolve cognição, psicomotor e emocional e os atributos individuais, como conhecimentos, habilidades e atitudes (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

O conceito de competências também pode ser entendido como uma nova forma de pensar para canalizar estratégias para lidar com os problemas que surgem em uma empresa. Dessa forma direcionando para que a gestão de pessoas identifique as potencialidades que estejam alinhadas com os objetivos da organização, sendo um diferencial competitivo no mercado. Apresentando aos indivíduos uma maior capacitação para além daquelas adquiridas à formação inicial, para a circunstâncias desafiadoras e complexas (MAGALDI; SALIBI NETO; 2018; MELO, A., 2019).

Em suma, as competências são aspectos intrínsecos ao indivíduo e que está relacionado a sua capacidade de realizar suas atividades, de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes com interferência direta na eficiência de seu desempenho alcançando bons resultados para empresa. Para isso, é necessário capacitação para extrair todo potencial e qualificando-o para que exerça seu trabalho com mais êxito para agregar valor para a organização (SOBRAL, PEGI, 2013).

O mercado de trabalho atual exige uma ampla gama de competências profissionais dos trabalhadores. Essas competências podem ser classificadas em três tipos principais: técnicas, comportamentais e gerenciais.

As competências técnicas incluem conhecimentos específicos, habilidades e técnicas que são necessários para desempenhar uma determinada função ou atividade. Por exemplo, um engenheiro precisa ter conhecimento em matemática, física e desenho técnico, além de habilidades para projetar e construir estruturas. As competências técnicas são avaliadas por meio de currículos, entrevistas e testes práticos (SANTOS, A, 2021).

Por outro lado, as competências comportamentais são mais amplas e abrangentes, e incluem atitudes, comportamentos e habilidades interpessoais que têm impacto no desempenho profissional. Exemplos incluem flexibilidade, criatividade, liderança, comunicação e trabalho em equipe. Essas competências são importantes para o sucesso profissional, pois permitem que os trabalhadores se adaptem a diferentes contextos, construam relações interpessoais positivas e sejam capazes de contribuir para a consecução de objetivos em equipe (HERBSTRITHI; KIELING, 2020).

Além disso, as competências gerenciais, representam uma ligação entre as competências individuais e coletivas, sendo responsáveis por coordenar e integrar as competências dos indivíduos de um grupo, a fim de alcançarem uma colaboração mais efetiva, alinhada à estratégia organizacional. Como resultado, surgem as competências funcionais e organizacionais, que contribuem para o atingimento dos objetivos da organização. As competências coletivas, também conhecidas como organizacionais ou essenciais, resultam da sinergia das competências individuais de membros de grupos, times, equipes etc. (HERBSTRITHI; KIELING, 2020).

2.2 Avaliação de desempenho dos profissionais de recursos humanos

A avaliação de desempenho por competências é uma metodologia utilizada para medir o desempenho dos colaboradores em relação a suas habilidades e conhecimentos específicos, considerando as competências requeridas para o desempenho de suas funções. Nesse tipo de avaliação, o desempenho é avaliado a partir de uma lista de competências estabelecidas pela empresa, que deve ser previamente definida e comunicada aos funcionários. Essas competências incluem habilidades técnicas, habilidades interpessoais e comportamentos que são considerados importantes para o desempenho efetivo no trabalho (AYDIN; TURAN; 2023; BAYAT, 2011).

A avaliação de desempenho por competências é realizada por meio de uma série de atividades, incluindo entrevistas, observações diretas, avaliações de desempenho, feedbacks de colegas e análise de dados. É importante que o processo seja realizado de forma objetiva e imparcial, levando em consideração o desempenho do colaborador em relação às competências esperadas e não apenas suas opiniões pessoais (SHEN, 2020; ABDUL GHANI AZMI; HASHIM, 2022).

Os resultados da avaliação de desempenho por competências são importantes para a empresa, pois permitem identificar pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores, além de ajudar a planejar o desenvolvimento profissional e a promoção de carreira. Além disso, essa avaliação também pode ser útil para motivar os colaboradores a melhorar seu desempenho e aprimorar suas habilidades (MIDHAT ALI, 2021; YU, 2017; JIE, 2014).

No caso específico dos profissionais de recursos humanos, a avaliação de desempenho por competência é crucial, uma vez que eles desempenham um papel fundamental na gestão de pessoas nas empresas. Eles são responsáveis por garantir que a força de trabalho da organização seja motivada, engajada e altamente capacitada para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Para cumprir essa missão, os profissionais de RH precisam ter uma série de

competências essenciais em três dimensões: posicionamento estratégico, colaboração e cooperação, e orientação para resultados (TEIMOURI, 2017; YUNTING, 2012; BAYAT, 2011). A avaliação do desempenho é crucial para os profissionais de recursos humanos, pois ajuda a garantir a eficácia de suas atividades e o alcance dos objetivos organizacionais.

Em relação ao posicionamento estratégico, a avaliação do desempenho pode ajudar os profissionais de recursos humanos a alinhar suas atividades com os objetivos estratégicos da empresa. Ao avaliar o desempenho de seus funcionários e identificar as áreas em que eles precisam de desenvolvimento, os profissionais de recursos humanos podem criar planos de desenvolvimento eficazes que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização (AYDIN; TURAN; 2023; YUNTING, 2012; JIE, 2014).

Em termos de colaboração e cooperação, a avaliação do desempenho pode ajudar os profissionais de recursos humanos a trabalhar de forma mais eficaz com outros departamentos. Ao fornecer feedback específico e construtivo sobre o desempenho dos funcionários, os profissionais de recursos humanos podem ajudar a melhorar a comunicação e as relações interpessoais com outros departamentos. Além disso, ao ajudar os funcionários a desenvolver habilidades e competências necessárias para trabalhar de forma mais eficaz com outras áreas, os profissionais de recursos humanos podem fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo (SHEN, 2020; ABDUL GHANI AZMI; HASHIM, 2022; MIDHAT ALI; 2021).

Por fim, em termos de orientação para resultados, a avaliação do desempenho é importante para os profissionais de recursos humanos porque ajuda a garantir que eles estejam atingindo seus objetivos e contribuindo para os resultados da organização. Ao avaliar o desempenho dos funcionários e identificar áreas de melhoria, os profissionais de recursos humanos podem desenvolver planos de ação eficazes que melhorem a eficácia e eficiência da equipe. Além disso, a avaliação do desempenho pode ajudar a identificar talentos na equipe de recursos humanos e incentivar o desenvolvimento e a retenção desses profissionais, o que pode contribuir significativamente para o sucesso da organização (SHEN, 2020; MIDHAT ALI; 2021; AYDIN; TURAN; 2023; BAYAT, 2011).

3 METODOLOGIA

Este estudo é classificado como aplicado e prescritivo, uma vez que busca gerar conhecimentos para solucionar problemas específicos. A abordagem da pesquisa é qualitativa, o que permitiu o aprofundamento do estudo em relação aos aspectos relacionados ao objeto de investigação. Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica e o Método *Fuzzy Delphi*, além do método multicritério

Analytic Hierarchy Process (AHP) para estabelecer pesos às competências dos profissionais de RH. Para tanto, a pesquisa foi realizada em três etapas.

1ª Etapa – Identificação e organização das competências dos profissionais de RH

Na primeira etapa, realizou-se uma revisão bibliográfica em diversas bases científicas, tais como *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*, para extrair trabalhos relevantes sobre competências e perfil dos profissionais de recursos humanos exigidos pelo mercado de trabalho, a fim de elaborar identificar e organizar um painel de competências dos profissionais de recursos humanos.

2ª Etapa – Validação do painel de competências

Na segunda etapa, utilizou-se o método *Fuzzy Delphi* para validar o painel de competências. Para tanto, explorou-se, com confiabilidade, o posicionamento dos especialistas em RH quanto às competências que devem ser utilizadas para avaliar o desempenho dos profissionais de recursos humanos. O método *Fuzzy Delphi*, desenvolvido por Ishikawa *et al.* (1993), combina a teoria dos conjuntos fuzzy com o método Delphi tradicional, proporcionando a obtenção de resultados objetivos e razoáveis com base em um pequeno número de amostras. Essa abordagem permite economizar tempo e custos na coleta de opiniões de especialistas. Para este estudo, a aplicação do método *Fuzzy Delphi* foi dividida em 5 passos, conforme descrito por Lima e Santos (2020) e Stefano, Casarotto Filho e Duarte (2014).

Passo 1: Seleção de um grupo de avaliadores composto por 15 profissionais especialistas em gestão de pessoas.

Passo 2: Envio para os especialistas de um questionário elaborado no padrão Likert, contendo em anexo uma síntese do painel com as 15 competências elaboradas na primeira fase, solicitando que eles avaliassem o grau de importância de cada competência em um conjunto de S competências, utilizando uma escala de 1 a 5. O resultado desta avaliação é chamado de R_{ik} , $i \in S$, para cada competência avaliada por cada especialista k .

Passo 3: Organização das opiniões dos especialistas através de um questionário e definição dos números fuzzy triangulares para o índice $O_i = (L_i, M_i, U_i)$ para cada critério i , em que:

L_i representa o menor valor de avaliação, calculado pela Equação (1):

$$L_i = \min (R_{ik}) \quad (1)$$

M_i é obtido pela média geométrica das avaliações, conforme apresentado na Equação (2):

$$M_i = (R_{i1} \times R_{i2} \times \dots \times R_{ik})^{\frac{1}{k}} \quad (2)$$

U_i é dado pela maior avaliação dos especialistas, sendo calculado pela Equação (3).

$$U_i = \max (R_{ik}) \quad (3)$$

Passo 4: Com os números fuzzy definidos no passo anterior, o próximo passo foi o cálculo do valor de desempenho G_i , utilizando a Equação (4).

$$G_i = \frac{(U_i - L_i) + (M_i - L_i)}{3} + L_i \quad (4)$$

Passo 5: Realizou-se uma análise e escolha das competências, com base em um limite α , que foi definido de acordo com os objetivos da pesquisa (CHANG; CHENG, 2019). Em termos simples, as competências com valores $G_i \geq \alpha$ foram selecionados, enquanto aqueles com valores $G_i < \alpha$ foram eliminados.

3ª Etapa – Atribuição de pesos às competências validadas

Na terceira etapa da pesquisa, adotou-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para atribuir pesos às competências validadas na etapa anterior. O AHP é uma metodologia de análise multicritério que visa auxiliar na tomada de decisões e resolver conflitos, permitindo comparações entre critérios e alternativas (WEGNER *et al.*, 2020). O método foi desenvolvido por Thomas Saaty em 1970 e, desde então, tem sido amplamente utilizado em diversas áreas de pesquisa.

O AHP utiliza uma abordagem matemática objetiva para criar uma hierarquia de preferências de um conjunto de elementos. Neste estudo, os especialistas compararam cada uma das três dimensões entre si, bem como cada competência em relação às outras dentro de cada dimensão. Para a aplicação do método AHP neste estudo, foram realizados quatro passos principais, descritos a seguir:

Passo 1: No primeiro passo da terceira etapa, realizou-se a hierarquização e comparação paritária das dimensões e competências que a compõem. Para isso, levou-se em conta a importância relativa de cada elemento em seu respectivo nível, o que resultou em matrizes

recíprocas de decisão. Para tanto, utilizou-se a Escala Fundamental de Saaty (1990), que utiliza valores de 1 a 9 para indicar a preferência, sendo 1 equivalente a igual preferência e 9 a elevado grau de preferência. O Tabela 1 apresenta a escala completa de valores para facilitar a compreensão e aplicação do método.

Tabela 1 - Escala Fundamental de Saaty

Definição	Valores Numéricos
Igual importância	1
Importância moderada de um sobre outro	3
Importância essencial ou forte	5
Importância muito forte	7
Extrema importância	9
Valores intermediários entre os dois julgamentos adjacentes	2, 4, 6, 8

Fonte: Saaty (1990).

Para avaliar de forma paritária n elementos, Saaty (1990) explica que são necessárias ρ comparações, sendo expressas pela fórmula matemática representada na Equação 5.

$$\rho = n \frac{(n - 1)}{2} \quad (5)$$

Ainda de acordo com Saaty (1990), os resultados da comparação paritária entre os n elementos devem ser inseridos na parte superior da matriz de comparação de pares, enquanto a parte inferior deve ser preenchida com os valores inversos em relação à parte superior. Com esse procedimento, é possível obter a matriz de comparação de pares A , conforme demonstrado na Equação 6. Essa abordagem garante uma matriz simétrica e consistente, permitindo uma avaliação mais precisa das preferências em relação aos elementos considerados na comparação.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}, \quad (6)$$

na qual a_{ij} representa a importância relativa do elemento i em uma avaliação comparativa com o elemento j .

Passo 2: Após a finalização da etapa de julgamento paritário, a próxima etapa foi o cálculo do autovetor das matrizes por meio da média geométrica de cada linha. Em seguida, realizou-se a normalização da matriz de julgamento, dividindo o autovetor de cada linha pela soma da coluna do autovetor, o que resultou nos pesos das dimensões e competências avaliadas pelos especialistas (HUANG; LAI; LIN, 2011; WANG; HWANG, 2011). Esses pesos representam a

importância relativa de cada elemento e são essenciais para a tomada de decisão na etapa seguinte do estudo. O cálculo dos pesos foi realizado conforme demonstrado na Equação 7.

$$W_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n. \quad (7)$$

Passo 3: De acordo com Saaty (1990), é importante considerar a possibilidade de incoerências nos julgamentos realizados na matriz paritária, o que demanda a utilização de dois índices desenvolvidos pelo autor: o Índice de Coerência (IC) e a Razão de Consistência (RC). Para calcular esses índices, é preciso, primeiramente, obter o $\lambda_{\max}$ através da multiplicação da matriz de comparação A pelo autovetor W_i , resultando em um novo autovetor W'_i . Em seguida, cada valor do autovetor W'_i é dividido pelo valor correspondente do autovetor original W_i . Por fim, calcula-se a média aritmética dos valores obtidos para derivar o $\lambda_{\max}$ (WANG; HWANG, 2011), como demonstrado nas Equações 8 e 9.

$$W'_i = A \times W_i = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W'_1 \\ W'_2 \\ \vdots \\ W'_n \end{bmatrix} \quad (8)$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\sum_{i=0}^n \frac{w'_i}{w_i} \right) \quad (9)$$

Após obter o valor de $\lambda_{\max}$, é possível calcular o Índice de Coerência (IC) e a Razão de Consistência (RC), criados por Saaty (1990) como forma de verificar a consistência dos julgamentos realizados na matriz paritária. O IC é calculado utilizando a Equação 10, que consiste na diferença entre o valor de $\lambda_{\max}$ e o número de elementos (n), dividido por (n-1). Já a RC é obtida pela divisão do IC pelo índice aleatório RI, previamente determinado por Saaty (1990) em função do número de elementos. A Equação 11 representa o cálculo da RC, em que CR é o resultado da divisão entre IC e RI. A verificação da consistência dos julgamentos é importante para assegurar que as comparações realizadas são confiáveis e, portanto, aptas a serem utilizadas na etapa seguinte do AHP.

a) *Índice de Coerência (IC):*

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (10)$$

em que n é a ordem da matriz.

b) *Razão de Coerência (RC):*

$$RC = \frac{IC}{IR}, \quad (11)$$

O IC, também conhecido como Índice Randômico, é estabelecido por Saaty (1990) com base na ordem das matrizes, conforme apresentado na Tabela 2. Ele é utilizado para verificar a coerência dos julgamentos realizados na matriz paritária. A Equação 10 representa o cálculo do IC.

Tabela 2 - Índice de consistência randômico

Ordem da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,31	1,41	1,45	1,49

Fonte: Saaty (1990).

Saaty (1990) explica que o valor de RC é um indicador da coerência dos julgamentos, sendo que valores menores indicam maior coerência. Para que os julgamentos sejam considerados totalmente coerentes, o valor de RC deve ser zero. Normalmente, um valor de RC abaixo de 10% indica coerência suficiente dos julgamentos. Para garantir a coerência do processo de agregação, as comparações paritárias que apresentaram incoerências foram revisadas ou excluídas com base em critérios estabelecidos. Matrizes com RC entre 10% e 50% foram revisadas e aquelas com RC acima de 50% foram excluídas do processo de agregação.

Passo 4: Para consolidar os julgamentos dos 15 especialistas, foi utilizada a técnica AIJ (*Aggregating Individual Judgments*), que consiste em calcular a média geométrica de cada posição das matrizes de julgamento, resultando em uma nova matriz global (FORMAN; PENIWATI, 1998). Essa técnica é amplamente adotada para a agregação de julgamentos de múltiplos especialistas, pois leva em consideração as preferências individuais e proporciona um resultado mais equilibrado (LIMA; SANTOS, 2021). Dessa forma, a abordagem AIJ permitiu integrar as percepções dos especialistas de forma justa e objetiva, resultando em uma matriz de julgamento final representativa das preferências do grupo de especialistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a elaboração deste estudo, a primeira etapa consistiu na identificação, na literatura, das principais competências dos profissionais de RH. A partir dessa revisão, foram selecionadas 15 competências, agrupadas em três dimensões: posicionamento estratégico, colaboração e cooperação e orientação para resultados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Competências dos profissionais de Recursos Humanos

Dimensão	Competência	Descrição	Referência
Posicionamento estratégico	Visão sistêmica	Capacidade de entender e avaliar como as diferentes partes da organização estão interligadas e como isso afeta a gestão de recursos humanos. É importante para ajudar a alinhar estratégias e objetivos, e para garantir a integridade e a eficiência do processo.	SENGE, 2018.
	Foco na aprendizagem	Significa valorizar a constante aquisição de conhecimento e habilidades, bem como a capacidade de aprender com as experiências passadas para melhorar o desempenho futuro. É fundamental para ajudar a empresa a se desenvolver e a mantê-la atualizada.	CHING <i>et al.</i> , 2020.
	Capacidade de planejamento	A habilidade de definir objetivos e metas, criar planos de ação para alcançá-los, e monitorar o progresso e ajustar o curso, se necessário. É essencial para garantir a eficiência e eficácia da gestão de recursos humanos.	LUCENA, 2017.
	Articulação externa	Habilidade de estabelecer e manter relações eficazes com fornecedores, parceiros, autoridades e outros <i>stakeholders</i> relevantes. É importante para garantir o sucesso da empresa e para ajudar a criar sinergias.	TERRA; DREYER; RAPOSO, 2021.
	Competência tecnológica	Capacidade de compreender e utilizar tecnologias relevantes para a gestão de recursos humanos, tais como sistemas de gestão de recursos humanos e ferramentas de análise de dados.	KIAMEHR, 2017.
Colaboração e cooperação	Postura ética	Atuar de forma moralmente correta, respeitando a legislação, os valores da empresa e os direitos humanos. É fundamental para manter a integridade da empresa e para ajudar a criar uma cultura positiva.	GERMANO; CARON; PONCHIROLLI, 2020. SILVEIRA, 2017.
	Capacidade de liderança	Habilidade de inspirar e motivar equipes, fornecer direção clara, gerenciar conflitos e tomar decisões de forma eficaz. É importante para garantir a eficiência e o engajamento dos funcionários.	MELO, P., 2019.

	Flexibilidade e adaptação	Habilidade de se adaptar a mudanças e situações inesperadas, e de mudar rapidamente a abordagem quando necessário. É importante para garantir a capacidade da empresa de lidar com mudanças e incertezas.	CHIAVENATO, 2021. VASCONCELOS, <i>et al.</i> , 2017.
	Comunicação oral e escrita	Capacidade de transmitir ideias, informações e mensagens de maneira clara, coerente e eficiente, tanto por meio da fala quanto da escrita. É fundamental para a construção de relacionamentos interpessoais, bem como para a liderança de equipes e para a representação da organização.	FIGARO, 2018.
	Tolerância ao estresse	Habilidade de lidar com pressão, incerteza e mudanças, mantendo o equilíbrio emocional e o bom desempenho mesmo sob condições de alta demanda. É importante para o gerenciamento de conflitos, para a tomada de decisões e para a resolução de problemas.	WAGNER, 2020.
Orientação para resultados	Senso de iniciativa e inovação	Disposição em buscar novas oportunidades, encontrar soluções criativas para os desafios e implementar mudanças, mesmo diante de obstáculos. É uma competência importante para a liderança de equipes e para a busca de melhorias contínuas.	ETZKOWITZ; ZHOU, 2017.
	Foco nos clientes e na criação de valor	Capacidade de compreender e atender às necessidades e expectativas dos clientes, bem como de oferecer soluções que geram valor para eles. É importante para a construção de relacionamentos de confiança e para a fidelização dos clientes.	RIBEIRO; MONTEIRO; LUTTEMBARCK, 2019.
	Aceitação de riscos	Disposição em enfrentar incertezas e desafios, avaliando as possibilidades e as consequências das decisões e agindo de maneira proativa. É importante para a tomada de decisões estratégicas e para a busca de soluções inovadoras.	KAERCHER, 2017.
	Capacidade de organização e execução	Habilidade de priorizar tarefas, alocar recursos e gerenciar o tempo de maneira eficiente, garantindo a realização dos objetivos estabelecidos. É fundamental para o gerenciamento de projetos e para a obtenção de resultados.	GONZALEZ; MARTINS, 2017.
	Capacidade de tomar decisões	Habilidade de avaliar informações, considerar alternativas e escolher o melhor curso de ação. É fundamental para a liderança de equipes, para a tomada de decisões estratégicas e para a resolução de problemas.	ARAÚJO, 2019.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na etapa seguinte, foi aplicado o método *Fuzzy Delphi*. O objetivo desta etapa da pesquisa foi alcançar um consenso entre os especialistas acerca das competências listadas no Quadro 1. Para isso, um questionário foi enviado a um grupo composto por 15 profissionais de RH, solicitando que avaliassem o grau de importância de cada uma das 15 competências. Todos os participantes completaram a análise, o que é considerado um número adequado para este método, já que estudos sugerem que o número ideal de avaliadores no método Delphi deve estar entre 10 e 30 (MARQUES; FREITAS, 2018).

Com o auxílio do método *Fuzzy Delphi*, foram calculados os valores mínimos (L_i), máximos (U_i), média geométrica (M_i) e de desempenho (G_i), os quais foram apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Seleção das competências dos gestores de RH por meio do método *Fuzzy Delphi*.

Dimensões	Competências	M_i	L_i	U_i	G_i
Posicionamento Estratégico (PSE)	Visão sistêmica	4,3	2,0	5,0	3,8
	Foco na aprendizagem	4,2	3,0	5,0	4,1
	Capacidade de planejamento	4,3	3,0	5,0	4,1
	Capacidade de articulação externa	4,6	3,0	5,0	4,2
	Competência tecnológica	4,4	3,0	5,0	4,1
Colaboração e Cooperação (COC)	Postura ética	4,6	3,0	5,0	4,2
	Capacidade de liderança	4,2	3,0	5,0	4,1
	Flexibilidade e adaptação	4,5	3,0	5,0	4,2
	Comunicação oral e escrita	2,6	1,0	5,0	2,9
	Tolerância ao estresse	4,8	3,0	5,0	4,3
Orientação para Resultados (ORS)	Senso de iniciativa e inovação	4,5	3,0	5,0	4,2
	Foco nos clientes e na criação de valor	4,7	4,0	5,0	4,6
	Aceitação de riscos	4,5	2,0	5,0	3,8
	Capacidade de organização e execução	4,4	3,0	5,0	4,1
	Capacidade de tomar decisões	4,3	3,0	5,0	4,1

Fonte: Elaboração própria (2022).

Percebe-se, então, que a competência comunicação oral e escrita foi rejeitada porque o $G_i < 3,5$. A análise da tabela 3 revela inicialmente uma grande variação entre os valores os (L_i), (U_i), (M_i) e (G_i), apresentando dados inferiores em comparação as outras competências. Isso se deve, a complexidade de avaliar a comunicação como um aspecto importante no meio corporativo. Dessa forma, esses dados sugerem que os avaliadores julgaram que embora essa habilidade seja fundamental para os gestores, ela está intrínseca na competência em capacidade e liderança (FIGARO, 2018).

A Tabela 4 apresenta uma comparação paritária das dimensões que agrupam as principais competências dos profissionais de RH, sendo que cada dimensão foi avaliada em relação às outras duas dimensões. O peso de cada dimensão indica o quanto ela é valorizada em relação às demais, e foi calculado por meio do método *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

Tabela 4 - Comparação paritária das dimensões que agrupam as principais competências dos profissionais de RH

Dimensão	PSE	COC	ORS	Peso
Posicionamento Estratégico (PSE)	1,000	1,712	1,513	44,6%
Colaboração e Cooperação (COC)	0,584	1,000	1,241	29,2%
Orientação para Resultados (ORS)	0,653	0,806	1,000	26,2%
$\lambda_{\max} = 3,009$ I.C. = 0,004 R.C. = 0,73%				

Fonte: Elaboração própria (2022).

Ao analisar os resultados da aplicação do método AHP da Tabela 4, notamos que os valores obtidos apresentaram razões de consistência dentro do limite aceitável (<10%). Os resultados apresentados na tabela indicam que as competências mais valorizadas pelos especialistas para os profissionais de gestão de pessoas são aquelas relacionadas ao Posicionamento Estratégico e à Colaboração e Cooperação. De fato, a dimensão do Posicionamento Estratégico, com um peso de 44,6%, é a mais importante em relação às outras dimensões avaliadas, o que sugere que os profissionais de RH devem ter uma compreensão profunda das estratégias da organização e ser capazes de alinhar suas atividades com os objetivos estratégicos da empresa.

De forma semelhante, a dimensão da Colaboração e Cooperação, com um peso de 29,2%, também se mostrou relevante. Essa dimensão contempla a capacidade de trabalhar em equipe, compartilhar ideias e informações, e buscar soluções em conjunto, bem como a disposição de ajudar e apoiar os colegas de trabalho em suas atividades, promovendo um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo (GERMANO; CARON; PONCHIROLI, 2020; SILVEIRA, 2017). Isso destaca a importância de habilidades interpessoais e de trabalho em equipe para os profissionais de RH, que devem ser capazes de estabelecer relacionamentos positivos com outros membros da organização e colaborar efetivamente em projetos e iniciativas.

Por fim, a dimensão da Orientação para Resultados, embora ainda importante, foi considerada menos valorizada em comparação às outras dimensões. Essa constatação sugere que os profissionais de RH devem ser capazes de definir e alcançar resultados para a organização, mas que essa competência não é tão crucial quanto as habilidades relacionadas ao Posicionamento Estratégico e à Colaboração e Cooperação.

Os dados apresentados na tabela enfatizam, portanto, a importância de competências relacionadas à estratégia e ao trabalho em equipe para os profissionais de RH, o que pode ser útil para orientar o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação na área. Além disso, a análise dos resultados permite uma compreensão mais aprofundada das demandas do mercado de trabalho e das habilidades requeridas para se destacar nesta profissão.

A Tabela 5 traz uma análise comparativa das competências que compõem a dimensão "Posicionamento Estratégico" no âmbito da atuação dos profissionais de RH.

Tabela 5 - Comparação paritária das competências dos profissionais de RH que integram a dimensão "Posicionamento Estratégico"

Dimensão	VIS	FCA	CPL	ART	CPT	Peso
Visão sistêmica (VIS)	1,000	2,177	0,695	0,503	1,714	19,7%
Foco na aprendizagem (FCA)	0,459	1,000	0,668	0,476	0,954	12,6%
Capacidade de planejamento (CPL)	1,439	1,496	1,000	0,770	1,597	22,7%
Capacidade de articulação externa (ART)	1,988	2,099	1,298	1,000	2,940	32,5%
Competência tecnológica (CPT)	0,583	1,048	0,626	0,340	1,000	12,4%
$\lambda_{\max} = 5,064$ I.C. = 0,016 R.C. = 1,42%						

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os resultados da tabela 5 indicam que, segundo a percepção dos especialistas, a competência mais relevante da dimensão "Posicionamento Estratégico" é a capacidade de articulação externa, com um peso de 32,5%. Isso sugere que a celebração de parcerias com foco na criação de sinergias é fundamental para o sucesso das relações de trabalho. Em segundo lugar, a capacidade de planejamento foi apontada como importante, pois é responsável por toda a engrenagem estratégica da administração dos processos de serviços e produtividade. No entanto, a visão sistêmica, que envolve a habilidade de gestão e organização de todo contexto organizacional, não foi apontada como relevante pelos avaliadores.

No entanto, é preocupante que a pesquisa tenha revelado que as competências de "foco na aprendizagem" e "competência tecnológica" tenham apresentado os menores percentuais entre os profissionais de RH. É importante ressaltar que essas competências são consideradas essenciais na literatura, pois o constante aprendizado e treinamento são recursos cruciais para aumentar a qualificação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a gestão de toda a organização (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Assim, é fundamental que os profissionais de RH estejam sempre atualizados em relação às novas tecnologias e tendências do mercado, para que possam desempenhar seu papel de forma efetiva e estratégica.

Além disso, embora estudos apontem a importância das parcerias e da comunicação (SANTOS F. *et al.*, 2021) para os profissionais de RH, é importante destacar que a capacidade de planejamento e as habilidades tecnológicas e de aprendizado também são fundamentais para o desempenho efetivo desses profissionais (CARVALHO *et al.*, 2021). Dessa forma, é crucial que as empresas invistam na capacitação e desenvolvimento de seus profissionais de RH, para garantir que eles possuam as habilidades necessárias para atender às demandas atuais e futuras da organização. A valorização dessas competências pode contribuir para uma gestão estratégica e

eficiente dos recursos humanos, resultando em uma equipe mais qualificada e motivada, além de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

A Tabela 6 apresenta uma comparação paritária das competências dos profissionais de RH que compõem a dimensão "Colaboração e Cooperação".

Tabela 6 - Comparação paritária das competências dos profissionais de RH que integram a dimensão "Colaboração e Cooperação"

Dimensão	PST	CLD	FAD	TLE	Peso
Postura ética (PST)	1,000	1,292	2,915	2,972	40,2%
Capacidade de liderança (CLD)	0,774	1,000	2,113	3,249	33,4%
Flexibilidade e adaptação (FAD)	0,343	0,473	1,000	0,667	12,6%
Tolerância ao estresse (TLE)	0,337	0,308	1,499	1,000	13,8%
$\lambda_{\max} = 4,050$ I.C. = 0,017 R.C. = 1,85%					

Fonte: Elaboração própria (2022).

A análise da Tabela 6 indica que as competências de postura ética e capacidade de liderança são as mais importantes para os profissionais de RH na dimensão "Colaboração e Cooperação". O comportamento ético é valorizado com um peso de 40,2%, enquanto a capacidade de liderança é avaliada em 33,4%. Esses resultados corroboram com a literatura sobre a importância dessas competências no ambiente de trabalho (FIGARO, 2018; PEREIRA *et al*, 2020; MIDHAT ALI; 2021).

No entanto, a flexibilidade e adaptação e tolerância ao estresse foram avaliadas com menor relevância, indicando que essas habilidades não são tão valorizadas pelos avaliadores. Isso não quer dizer que elas são importantes para a natureza do trabalho dos profissionais de RH. A importância é relativa ao contexto da comparação. O trabalho dos profissionais de RH requer tanto habilidades interpessoais como habilidades técnicas. Os índices de consistência (IC) e razão de consistência (RC) indicaram um nível aceitável de consistência e confiabilidade dos dados.

A Tabela 6 fornece, portanto, informações relevantes sobre as competências necessárias para os profissionais de RH na dimensão de colaboração e cooperação. As competências éticas e de liderança são consideradas as mais importantes, enquanto a flexibilidade e adaptação e tolerância ao estresse são menos valorizadas. Essas informações podem ser úteis para o desenvolvimento de programas de treinamento e aprimoramento das habilidades dos profissionais de RH nessa área.

A Tabela 7 apresenta a comparação paritária das competências dos profissionais de RH na dimensão "Orientação para Resultados". Essa dimensão é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, em qualquer área funcional, pois está diretamente ligada à capacidade de atingir objetivos e metas estabelecidas. Os profissionais de RH que integram essa dimensão

devem ter competências específicas para garantir que as atividades sejam desenvolvidas com eficácia e eficiência, visando sempre alcançar os resultados esperados.

Tabela 7- Comparação paritária das competências dos profissionais de RH que integram a dimensão “Orientação para Resultados”

Dimensão	SIN	FCV	CEX	CTD	ACR	Peso
Senso de iniciativa e inovação (SIN)	1,000	1,985	0,754	1,500	2,037	24,4%
Foco nos clientes e na criação de valor (FCV)	0,504	1,000	0,531	1,527	3,003	18,7%
Capacidade de organização e execução (CEX)	1,327	1,883	1,000	2,899	3,428	34,2%
Capacidade de tomar decisões (CTD)	0,667	0,655	0,345	1,000	2,049	14,2%
Aceitação de riscos (ACR)	0,491	0,333	0,292	0,488	1,000	8,5%
$\lambda_{\max} = 5,099$ I.C. = 0,025 R.C. = 2,20%						

Fonte: Elaboração própria (2022).

Observando os dados da Tabela 7, pode-se perceber que a "Capacidade de organização e execução" é a competência mais importante nessa dimensão, representando 34,2% do peso total. Em segundo lugar, temos o "Senso de iniciativa e inovação" com 24,4%. A "Capacidade de tomar decisões" e a "Aceitação de riscos" têm pesos menores, indicando que são competências importantes, mas menos críticas para a dimensão "Orientação para Resultados".

Apesar de ter um peso relativamente baixo em comparação com outras competências, a "Foco nos clientes e na criação de valor" ainda é uma habilidade importante nessa dimensão. No entanto, a distribuição dos pesos atribuídos às competências ajuda a identificar as habilidades mais valorizadas dentro de cada dimensão, o que pode orientar o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Os resultados encontrados na Tabela 7 corroboram com as pesquisas realizadas na literatura, que mostram que a capacidade de organização e execução é um fator preponderante para garantir que as tarefas sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, cumprindo prazos e entregando resultados de alta qualidade. Por outro lado, o "Senso de iniciativa e inovação" é importante para identificar novas oportunidades e soluções, bem como liderar mudanças que possam melhorar os resultados da organização (AYDIN; TURAN; 2023; BAYAT, 2011; CARVALHO *et al.*, 2021).

Assim, é fundamental que os profissionais de RH tenham essas competências altamente desenvolvidas, para serem capazes de orientar e liderar outros funcionários em direção aos resultados desejados. Ao investir em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, as organizações podem aprimorar as habilidades de seus colaboradores e, consequentemente, aumentar sua capacidade de alcançar resultados satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo desenvolver um painel de competências necessárias para avaliação do desempenho de profissionais de recursos humanos, por meio da identificação das principais competências na literatura, organização e hierarquização dessas competências, validação por especialistas em gestão de RH e definição de pesos relativos a cada competência validada.

Os resultados indicam que as competências mais valorizadas pelos especialistas para os profissionais de gestão de pessoas são aquelas relacionadas ao Posicionamento Estratégico e à Colaboração e Cooperação. A dimensão do Posicionamento Estratégico é a mais importante em relação às outras dimensões avaliadas, sugerindo que os profissionais de RH devem ter uma compreensão profunda das estratégias da organização e ser capazes de alinhar suas atividades com os objetivos estratégicos da empresa. De forma semelhante, a dimensão da Colaboração e Cooperação também se mostrou relevante, destacando a importância de habilidades interpessoais e de trabalho em equipe para os profissionais de RH.

No entanto, a pesquisa revelou que as competências de "foco na aprendizagem" e "competência tecnológica" apresentaram os menores percentuais entre os profissionais de RH. É importante ressaltar que essas competências são consideradas essenciais na literatura, pois o constante aprendizado e treinamento são recursos cruciais para aumentar a qualificação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a gestão de toda a organização. Portanto, é fundamental que os profissionais de RH estejam sempre atualizados em relação às novas tecnologias e tendências do mercado.

Diante disso, sugere-se que trabalhos futuros possam explorar mais profundamente as competências relacionadas à aprendizagem e à tecnologia, identificando as lacunas existentes nos profissionais de RH e propondo estratégias de desenvolvimento e capacitação. Além disso, seria interessante realizar estudos que avaliem a importância dessas competências em diferentes contextos organizacionais e setores econômicos, a fim de compreender melhor as demandas do mercado de trabalho e as habilidades requeridas para se destacar nesta profissão.

Outro ponto que pode ser explorado em futuras pesquisas é a validação do painel de competências construído neste estudo em diferentes organizações e com diferentes profissionais de RH. Isso permitiria verificar se as competências identificadas são realmente relevantes e úteis para avaliar o desempenho desses profissionais em diferentes contextos.

Por fim, é importante ressaltar que a identificação e hierarquização das competências dos profissionais de RH são fundamentais para o desenvolvimento de programas de treinamento

e capacitação na área. Portanto, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o aprimoramento da formação e qualificação desses profissionais, bem como para a melhoria da gestão de recursos humanos nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABDUL GHANI AZMI, Ilhaamie; HASHIM, Junaidah. Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 4, p. 368-381, 2022.
- ARAÚJO, Eliane Pawlowski Oliveira. Tomada de decisão organizacional: Analisando o uso de informação por gestores pela via simbólica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, n.4, v.24, p.156-170, out./dez, 2019.
- ARNOSTI, José Carlos Melchior *et al.* **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba: Juruá, 2011.
- AYDIN, Erdinç; TURAN, Metin. An AI-Based Shortlisting Model for Sustainability of Human Resource Management. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 2737, 2023.
- BAYAT, R. F. Impact on the Productivity of Human Resources Management. **Performance Evaluation. Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 12, p. 1629-1635, 2011.
- BEDNALL, T. C.; SANDERS, K.; RUNHAAR, P. Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study. **Academy of Management Learning and Education**, n. 13, v. 1, p. 45-61, 2014.
- CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What Do Performance Appraisals Do? **ILR Review**, n. 71, v. 1, p. 88-116, 2018.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Nilmara da Silva *et al.* INDICADORES BIBLIOMÉTRICOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM FOCO EM INOVAÇÃO. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 15, n. 2, p. 135-154, 2021.
- CHANG, A. Y.; CHENG, Y. T. Analysis model of the sustainability development of manufacturing small and medium- sized enterprises in Taiwan. **Journal of Cleaner Production**, v. 207, n. 64, p. 458–473, 2019.
- CHANG, Pei-Chann; WANG, Yen-Wen. Fuzzy Delphi and back-propagation model for sales forecasting in PCB industry. **Expert Systems with Applications**, v. 30, n. 4, p. 715-726, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4 ed. Atlas, 2021.
- CHING, Hong Yuh ; GROSS, Amanda *et al.* **Gestão da Aprendizagem: Casos Práticos**. 1 ed. Atlas, 2020.

- DERROSSO, G.; BOEWERK, S. Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 1-16, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2014.
- ETZKOWITZ, H.; Zhou, C. Hélice Tríplice: Inovação e Empreendedorismo Universidade-Indústria-Governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n.90, 2017.
- FIGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galaxia**, n. 39, p. 177-189, set/dez., 2018.
- FORMAN, E.; PENIWATI, K. Aggregating individual judgments and priorities with the Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operational Research**, v. 108, n. 1, p. 165–169, 1998.
- FREZATTI, F., AGUIAR, A. B., WANDERLEY, C. A.; MALAGUEÑO, R. A pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: Desenvolvimento, Dificuldades e Oportunidades. **Revista Universo Contábil**, n. 11, v.1, p. 47-68, 2015.
- GERMANO, F. D., CARON, A.; PONCHIROLLI, O. Interdependência: Lucro, Ética, Responsabilidade Social e Estratégias das Organizações. FAE – **Caderno Universitário**, n. 21, v. 1, p. 281-298, 2020.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, n. 2, v. 24, p. 248-265, 2017.
- HERBSTTRITHI, Éder Luiz; KIELING, Rejane Inês. Gestão por competências: a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito. **RGC**, Santa Maria, v. 7, n. 13, jan./jun, p. 1-18, 2020.
- HUANG, H.-C.; LAI, M.-C.; LIN, L.-H. Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm: Using the BSC hierarchy. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 5, p. 4875–4881, maio 2011.
- JIE, Xie. Study on the Performance Evaluation System of Human Resource Management Department. In: **Advanced Materials Research**. Trans Tech Publications Ltd, 2014. p. 3984-3987.
- KAERCHER, Adi Regina; LUZ, Daniel Fonseca da. **Gerenciamento de Riscos: do Ponto de Vista da Gestão da Produção**. Editora Interciência, 1 ed, 2017.
- KIAMEHR, M. **Paths of technological capability building in complex capital goods: the case of hydro electricity generation systems in Iran**. Technological Forecasting and Social Change, v. 122, p. 215-230, 2017.
- LIMA, Francisco Valdivino Rocha; SANTOS, João Antonio Belmino dos. Modelo de Avaliação do Desempenho da Gestão da Propriedade Intelectual em PMES/Model of Evaluation of the Performance of Intellectual Property Management in SMES. **Revista FSA**, v. 17, n. 7, p. 41-60, 2020a.
- LIMA, Francisco Valdivino Rocha; SANTOS, João Antonio Belmino dos. Índice para avaliar a eficiência da gestão da propriedade intelectual em pequenas e médias empresas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2020b.

LUCENA, Maria Diva da Salete . **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. Editora: Atlas; 2 ed, 2017.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. DE. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições**, v. 29, n. 2, p. 389–415, 2018.

MELO, Ana Paula Santana. Liderança e gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. **Interações**, Campo Grande, MS, n. 4, v. 20, p. 1149-1164, out./dez. 2019.

MELO, Paulette. **Liderança na era da hipercompetitividade**. São Paulo: Laços, 2019.

MIDHAT ALI, Muhammad *et al.* Competency framework development for effective human resource management. **Sage Open**, v. 11, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa *et al.* Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 70-79, 2021.

OUYANG, Jianchao. Performance Evaluation and Optimization of Human Resource Management Based on BP Algorithm. **International Conference on Aviation Safety and Information Technology- ICASIT**, p. 313-317, 2021.

PEREIRA, Ana Carolina Lemos *et al.* Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Rev Bras Saude Ocup**, n. 45, v. 18, 2020.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; MONTEIRO; Plínio Rafael Reis; LUTTEMBARCK, Laura. A utilização da técnica Job to Be Done para identificação de oportunidades de cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço. **BBR, Braz. Bus. Rev.** v. 16, n. 1, Jan/Feb, 2019.

SAATY, T. L. How to make a decision: The analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9–26, 1990.

SANTOS FILHA, Antônia Lopes dos *et al.* Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: Proposição de um modelo teórico. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e22710817224-e22710817224, 2021.

SANTOS, Adelcio Machado dos. Gestão por Competências: A relevância da auditoria. **Latin American Journal of Development**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1407-1413, maio/jun. 2021.

SENGE, M. Peter, **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto. 1 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SHEN, Bin. Construction of performance evaluation system of human resource management in port foreign trade enterprises. **Journal of Coastal Research**, v. 103, n. SI, p. 217-221, 2020.

SILVEIRA, A. M. **Ética empresarial na prática**: soluções para gestão e governança no século XXI. 1 ed. Alta Books, 2017.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; DUARTE, M. DO C. F. Proposta De Um Instrumento De Pesquisa Para Avaliar a Gestão De Periódicos Científicos ... **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 5, n. 2, p. 39–69, 2014.

TEIMOURI, Hadi *et al.* Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility: Resource management actions and organizational agility. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, v. 30, n. 2, p. 61-77, 2017.

TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. Editora: Summus, 1ª ed, 2021.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de *et al.* Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Rio de Janeiro, p. 377-389, set. 2017.

WAGNER, John. **Comportamento Organizacional**. Editora: Saraiva Uni; 4 ed, 2020.

WANG, M. K.; HWANG, K. P. Key factors for the successful evaluation and screening of managers of the intellectual property rights speciality. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 9, p. 10794–10802, 2011.

WEGNER, Roger da Silva *et al.* Aplicação do método analytic hierarchy process (ahp) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 14, 2020.

YU, Shasha. Human resources management and evaluation system based on fuzzy analytic hierarchy process. **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, v. 20, n. 4, p. 951-964, 2017.

YUNTING, Tuo. The study on human resource management performance evaluation based on data envelopment analysis and analytic hierarchy process. **International Journal of Digital Content Technology and its Applications**, v. 6, n. 14, 2012.

APÊNDICE 1 - Questionário para julgamento das competências que devem compor uma ferramenta para avaliação do desempenho dos profissionais de recursos humanos

Com base na descrição das competências dos profissionais de recursos humanos, em anexo, julgue quais competências devem integrar cada dimensão de avaliação desses profissionais, marcando de acordo com seu grau de concordância.

1. Dimensão Posicionamento Estratégico

Competências	Grau de concordância				
	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Visão sistêmica					
Foco na aprendizagem					
Capacidade de planejamento					
Articulação externa					
Competência tecnológica					

2. Dimensão Colaboração e Cooperação

Competências	Grau de concordância				
	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Postura ética					
Capacidade de liderança					
Flexibilidade e adaptação					
Comunicação oral e escrita					
Tolerância ao estresse					

3. Dimensão Orientação para Resultados

Competências	Grau de concordância				
	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Senso de iniciativa e inovação					
Foco nos clientes e na criação de valor					
Capacidade de organização e execução					
Aceitação de riscos					
Capacidade de tomar decisões					

APÊNDICE 2 - Questionário para comparação paritária das competências para avaliação do desempenho dos profissionais de recursos humanos

1. Escala de comparação

1/9	1/7	1/5	1/3	1	3	5	7	9
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta
Menos importante						Mais importante		

Observação: Em caso de dúvida entre dois graus da escala de comparação, por exemplo, entre *pequena importância* (3) e *grande importância* (5), indique o valor intermediário (4). Os valores intermediários são: 2, 4, 6 e 8 (quando o elemento da coluna A for mais importante que o elemento da coluna B) e 1/2, 1/4, 1/6, e 1/8 (quando o elemento da coluna B for mais importante que o elemento da coluna A).

2. Exemplo de uma comparação paritária:

Em um processo de comparação paritária de três alimentos (Trigo, Milho e Arroz), apresentada na Tabela 1, um avaliador definiu que **Trigo** (coluna A) tem uma importância **absoluta** em relação ao **Milho** (coluna B). Por esse motivo, inseriu o valor 9 na coluna **importância**. Do mesmo modo, ao comparar **Trigo** (coluna A) com **Arroz** (coluna B), o avaliador definiu que **Trigo** tem importância **pequena** em relação ao **Arroz**. Dessa forma, inseriu o valor 3 na coluna **importância**. Entretanto, quando comparou **Milho** (coluna A) com **Arroz** (coluna B) o mesmo avaliador definiu que Arroz tem importância **muito grande** em relação ao Milho, inserindo o valor 1/7 na coluna **importância**.

Tabela 1 – Exemplo de uma paritária

Coluna A	Coluna B	Importância
Trigo	Milho	9
Trigo	Arroz	3
Milho	Arroz	1/7

Nas tabelas a seguir, defina, com base na escala de comparação e no exemplo acima, a importância dos elementos da **coluna A** em relação aos elementos da **coluna B**.

1. Comparação das dimensões

Coluna A	Coluna B	Importância
Posicionamento estratégico	Colaboração e Cooperação	
Posicionamento estratégico	Orientação para resultados	
Colaboração e Cooperação	Orientação para resultados	

2. Competências dos profissionais de recursos humanos na dimensão Posicionamento estratégico

Coluna A	Coluna B	Importância
Visão sistêmica	Foco na aprendizagem	
Visão sistêmica	Capacidade de planejamento	
Visão sistêmica	Articulação externa	
Visão sistêmica	Competência tecnológica	
Foco na aprendizagem	Capacidade de planejamento	
Foco na aprendizagem	Articulação externa	
Foco na aprendizagem	Competência tecnológica	
Capacidade de planejamento	Articulação externa	
Capacidade de planejamento	Competência tecnológica	
Articulação externa	Competência tecnológica	

3. Competências dos profissionais de recursos humanos na dimensão Colaboração e Cooperação

Coluna A	Coluna B	Importância
Postura ética	Capacidade de liderança	
Postura ética	Flexibilidade e adaptação	
Postura ética	Comunicação oral e escrita	
Postura ética	Tolerância ao estresse	
Capacidade de liderança	Flexibilidade e adaptação	
Capacidade de liderança	Comunicação oral e escrita	
Capacidade de liderança	Tolerância ao estresse	
Flexibilidade e adaptação	Comunicação oral e escrita	
Flexibilidade e adaptação	Tolerância ao estresse	
Comunicação oral e escrita	Tolerância ao estresse	

4. Competências dos profissionais de recursos humanos na dimensão Orientação para resultados

Coluna A	Coluna B	Importância
Senso de iniciativa e inovação	Foco nos clientes e na criação de valor	
Senso de iniciativa e inovação	Capacidade de organização e execução	
Senso de iniciativa e inovação	Aceitação de riscos	
Senso de iniciativa e inovação	Capacidade de tomar decisões	
Foco nos clientes e na criação de valor	Capacidade de organização e execução	
Foco nos clientes e na criação de valor	Aceitação de riscos	
Foco nos clientes e na criação de valor	Capacidade de tomar decisões	
Capacidade de organização e execução	Aceitação de riscos	
Capacidade de organização e execução	Capacidade de tomar decisões	
Aceitação de riscos	Capacidade de tomar decisões	