

Instrumento de Autoavaliação de Competências para Gestores de Recursos Humanos

1- Introdução

No contexto do mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), vive-se na atualidade uma grande diversidade de desafios fascinantes, e um dos mais intensos e importantes para se entender refere-se à nova Revolução Tecnológica (RT) ou Quarta Revolução Industrial (QRI), a qual implica a transformação da humanidade, considerando a forma como essa vive, se relaciona, trabalha, e deverá avançar de maneira profunda, do ponto de vista de complexidade, escala e escopo (SCHWAB, 2018).

A QRI muda as expectativas e demandas que os líderes empresariais e funcionários colocam na função de Recursos Humanos (RH). Também oferece novas oportunidades para o RH impactar o negócio, atualizando os recursos da equipe de RH, bem como suas abordagens (GARTNER, 2018). Nesse cenário, entende-se que mudanças tecnológicas, disruptivas e a demanda por novas competências aos profissionais são inevitáveis (SCHWAB, 2018), bem como a necessidade de as empresas estarem preparadas para atuar nesse novo contexto organizacional, impulsionado pelas transformações da era digital (ADAMS, 2017).

Considerando o papel relevante da área de RH e seus profissionais no suporte às mudanças que surgem (ADAMS, 2017), os esforços deste trabalho foram canalizados na elaboração de uma investigação que resultasse em um instrumento de autoavaliação, que respondesse à necessidade de entender a maneira de avaliar as principais competências necessárias aos gestores de RH, para atuarem num contexto organizacional impulsionado pela QRI.

O objetivo principal do estudo global consistiu em identificar, na percepção de especialistas em Gestão de Pessoas, as principais competências provenientes da QRI, necessárias aos Gestores de RH (GRHs) atuantes no Brasil. Neste relato técnico, porém, esse objetivo serviu de base para a elaboração de um instrumento de autoavaliação para que esses gestores identifiquem suas competências e possam se desenvolver para atuar no mundo VUCA.

Espera-se, como impacto, que esse instrumento possa ser usado por empresas, em seus investimentos em capacitação, e que, ao se autoavaliarem, os profissionais de RH tenham autonomia para buscar seu autodesenvolvimento de forma independente e proativa.

2- Referencial

Este referencial tem como temas centrais as Revoluções Industriais e as Competências.

2.1 As Revoluções Industriais

Com o intuito de se apresentar um resumo sobre o marco histórico e período de cada RI, elaborou-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Revolução Industrial no Mundo

Revolução	Marco Histórico	Período
1.ª Revolução Industrial	Introdução da máquina a vapor, comunicações por meio de código Morse.	Metade do século XVIII
2.ª Revolução Industrial	Introdução da produção em massa, uso da energia elétrica, automóvel, Teorias de Taylor e Ford, televisão, rádio e comunicações por telefone.	Século XIX e meados do século XX
3.ª Revolução Industrial	Desenvolvimento de semicondutores, <i>mainframes</i> , computadores pessoais, <i>internet</i> , automação, robôs, comunicação sem fio pelo telefone.	Meados da década de 1940
4.ª Revolução Industrial	Crescimento exponencial da capacidade de computação e combinação de tecnologias físicas, digitais e biológicas. Computação em nuvem, sistemas autônomos, sistemas <i>ciber</i> físicos, <i>Internet</i> das Coisas (IoT, sigla em inglês), Comunicações Integradas.	Meados da década de 2010

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Stevan *et al.* (2018, p. 34).

Com o avanço das tecnologias emergentes da QRI, espera-se um impacto positivo no crescimento econômico mundial, porém, num primeiro momento, prevê-se um impacto negativo no mercado de trabalho. Os temores sobre o impacto do avanço da tecnologia sobre o mercado de trabalho e emprego não são completamente novos para as pessoas. Em 1931, o economista John Maynard Keynes já alertava para essa condição, embora, conta a história, seus temores não se tenham concretizado completamente (SCHWAB, 2018).

2.1 As competências

No Quadro 2, apresenta-se um resumo sobre os diferentes conceitos de competências no âmbito individual, coletivo e organizacional.

Quadro 2 – Diferença entre os Conceitos de Competência nos Âmbitos Individual, Coletivo e Organizacional

Autores	Conceito
Dutra <i>et al.</i> (2008, p. 16)	“ <i>Competências individuais e/ou gerenciais</i> : refere-se à competência de indivíduos, cuja entrega é resultado de trabalho individual, na perspectiva de Parry (1988), Le Boterf (1995), Zarafian (2001), Dutra (2004).”
Dutra <i>et al.</i> (2008, p. 16)	“ <i>Competências coletivas e/ou grupais</i> : referem-se às competências coletivas, cuja entrega é resultado de trabalho coletivo, na perspectiva de Dejoux (2001), Le Boterf (2000), Figueiredo (2003), Ruas (2005).”
Dutra <i>et al.</i> (2008, p. 17)	“ <i>Competências Organizacionais</i> : refere-se a competências que dizem respeito à estratégia da empresa e são evidentemente também competências coletivas, na perspectiva de Hamel e Prahalad (1995), Fleury e Fleury (2000, 2004) e Ruas (2005).”

Fonte: Adaptado de Dutra *et al.* (2008, p. 16-17)

Há diferentes enfoques, do ponto de vista de Gestão de Pessoas, sobre o tema de competências individuais: mapeamento de competências individuais e/ou gerenciais; formação e desenvolvimento de competências; remuneração por competências e avaliação de desempenho por competências (DUTRA *et al.*, 2008).

Com o intuito de se apresentar a comparação de demanda de competências consideradas tendência ou declínio entre 2018 e 2022, elaborou-se o Quadro 3.

Quadro 3 – Comparativo entre Demanda de Competências, 2018 *versus* 2022

2018	Tendência, 2022	Declínio, 2022
Pensamento analítico e inovação	Pensamento analítico e inovação	Destreza manual, resistência e precisão
Resolução de problemas complexos	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Habilidades de memória, verbal, auditiva e espacial
Pensamento crítico e análise	Criatividade, originalidade e iniciativa	Gestão de recursos financeiros e materiais
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	<i>Design</i> de tecnologia e programação	Instalação e manutenção de tecnologia
Criatividade, originalidade e iniciativa	Pensamento crítico e análise	Habilidades de leitura, escrita, matemática e escuta ativa
Atenção aos detalhes, confiabilidade	Resolução de problemas complexos	Gestão de pessoal
Inteligência emocional	Liderança e influência social	Controle de qualidade e conscientização de segurança
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Inteligência emocional	Coordenação e Gestão do Tempo
Liderança e influência social	Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Habilidades visuais, auditivas e de fala
Coordenação e gerenciamento de tempo	Avaliação e Análise de Sistemas	Uso, monitoramento e controle de tecnologia

Fonte: Adaptado de World Economic Forum (2018)

O Quadro 3 reflete a tendência de demanda das principais competências e inclui, por um lado uma queda contínua na demanda por competências manuais e físicas, uma diminuição na demanda por competências relativas à gestão de recursos financeiros e outros recursos, bem como competências básicas de instalação e manutenção de tecnologia. Por outro, as competências que continuam a crescer em proeminência até 2022 incluem o pensamento analítico e a inovação, bem como estratégias ativas de aprendizagem. A crescente importância de competências como *design* de tecnologia e programação destaca a crescente demanda por várias formas de competência tecnológica identificadas pelos empregadores pesquisados.

3- Metodologia

Foram realizadas entrevistas com cinco especialistas em Gestão de Pessoas, reconhecidos no mercado de RH como formadores de opinião. Foi elaborado um roteiro semiestruturado baseado na

literatura acadêmica e os resultados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Tanto o roteiro quanto a análise tiveram como base as seguintes perguntas centrais: 1- Qual a sua percepção sobre o papel do RH neste novo contexto organizacional, impulsionado pela transformação do mundo pela tecnologia digital?; 2- Quais são as principais competências, ou seja, conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos requeridos dos GRHs, a fim de estarem preparados não apenas para atuar eficazmente, como também dar suporte às respectivas organizações, frente à QRI?.

Foi adotado o seguinte protocolo para a codificação das entrevistas (ALMEIDA *et al.*, 2019; MARTINS e TEÓFILO, 2009; BARDIN, 2011):

1. definição da segmentação no roteiro de entrevista semiestruturada, com base nos objetivos da pesquisa e referencial teórico. Dessa forma, adotaram-se duas segmentações nesta pesquisa: Papel do RH na Era Digital e Competências;
2. gravação das entrevistas, com autorização prévia dos cinco entrevistados;
3. transcrição literal das cinco entrevistas gravadas;
4. revisão de todas as transcrições;
5. leitura flutuante das transcrições para a identificação das primeiras reflexões em cada pergunta;
6. anotação das reflexões e palavras-chave;
7. identificação de similaridades e temas-chave entre os entrevistados;
8. identificação de subcategorias (codificação indutiva);
9. primeiro agrupamento das subcategorias por similaridade;
10. redução dos nomes das subcategorias, utilizando-se critério de similaridade de conteúdo e/ou conceito;
11. redução de dados, ou seja, utilização de fragmentos do discurso de cada entrevistado, à luz das subcategorias pré-identificadas, com o intuito de exemplificar e sustentar as subcategorias respectivamente;
12. revisão das transcrições em cada subcategoria;
13. definição das categorias, com base no referencial teórico, repertório profissional dos pesquisadores e análise das transcrições das entrevistas.

4- Resultados

Os resultados dividem-se em três partes, blocos de competências requeridas dos gestores de RH, recomendações práticas a esses gestores e instrumento de autoavaliação.

4.1 Blocos de competências requeridas dos gestores de RH

Como resultado das entrevistas, apresentam-se aqui os Dez Blocos de Competências que serão requeridas dos gestores de RH, a partir da QRI. Esses blocos são resultantes da análise crítica, processo de redução e incorporação das competências identificadas, observando-se o critério adotado para a reorganização da sequência dos blocos: 1) ordem alfabética; 2) competências consideradas mais humanas, sociais ou colaborativas; 3) competências consideradas mais técnicas:

- Bloco 1 - Adaptabilidade/Flexibilidade e Autocontrole
- Bloco 2 - Aprendizagem Ativa e Espírito Transformador
- Bloco 3 - Cooperação, Preocupação com os Outros e Percepção Social
- Bloco 4 - Iniciativa, Originalidade e Criatividade

- Bloco 5 - Liderança, Influência Social, Mobilização e Direcionamento
- Bloco 6 - Habilidades Quantitativas, Geração de Ideias e Habilidades de Raciocínio
- Bloco 7 - Inovação e Pensamento Analítico
- Bloco 8 - Pensamento Crítico
- Bloco 9 - Resolução de Problemas Complexos
- Bloco 10 - Visão Estratégica e Visão de Negócio

4.2 Recomendações práticas aos gestores de RH

Durante o processo de entrevista, foram coletadas percepções dos entrevistados, acerca de recomendações práticas aos GRHs, com o intuito de terem uma atuação diferenciada em suas respectivas organizações, à medida que mudanças emergem com o avanço da QRI. Seguindo o protocolo de análise de conteúdo, identificaram-se as seguintes recomendações:

- 1) **Seja um Líder da Mudança** - diante das transformações oriundas do avanço das tecnologias e gerações nas organizações, torna-se fundamental que a mudança inicie pelo próprio RH
- 2) **Eleve e transforme o RH** - essa recomendação envolve assegurar a eficiência, no dia a dia, dos processos core do RH, ou seja, os processos básicos.
- 3) **Fomente a confiança** - envolve a capacidade do GRH de permitir e criar um ambiente inclusivo na organização, ou seja, integrar profissionais com mentalidades diferentes, com visões diferentes no contexto organizacional.
- 4) **Olhe para além da companhia** - é fundamental ao RH praticar o inside-out, ou seja, sair de dentro da empresa e olhar outras possibilidades, trocar experiências com outras empresas, outros segmentos e aprender com os outros;
- 5) **Seja ágil** - recomendação que envolve não só a agilidade em aprender coisas novas, como também em executar, transformar, capacidade de tomar risco, lidar com a incerteza e trabalhar bem a questão da ambiguidade nas organizações;
- 6) **Tenha disciplina e foco** - isso significa realizar o que foi comprometido, por meio da estruturação e execução de um plano, bem como ter foco naquilo que precisa ser feito, canalizar energia para a mudança efetivamente acontecer, ou seja, capacidade de realizar e impulsionar questões-chave;
- 7) **Fomente a conectividade** - num mundo que avança em plataformas e redes, já não é mais possível viver isolado ou sozinho.
- 8) **Pratique o empoderamento e alinhamento** - à medida que o profissional evolui, o que não está literalmente atrelado às questões hierárquicas, o conceito de empoderar, no sentido de permitir troca com outros, torna-se fundamental.
- 9) **Comunique e estabeleça relações** - recomendação que envolve fomentar abertura e transparência nos relacionamentos, bem como aceitar e valorizar as diferenças, não somente tolerá-las.
- 10) **Tenha visão crítica do seu trabalho** - a recomendação indica fazer uma revisão mais profunda do seu papel, da sua função na organização.
- 11) **Tenha coragem** - envolve a capacidade do GRH apresentar e facilitar o debate, entre os líderes da organização, de temas considerados críticos, bem como coragem para tomar decisões, com o intuito de se acelerar o processo de transformação;
- 12) **Humanize as organizações** - por mais eficaz, por mais efetiva que seja a tecnologia e a sua capacidade altamente revolucionária, ainda assim, fala-se de pessoas, de talentos, de mentes, de formas de pensar diferentes, diferentes formas de mobilizar.

4.3 Instrumento de Autoavaliação de Competências

Com o compromisso de contribuir com o processo de desenvolvimento dos GRHs, desenvolveu-se o instrumento denominado “Autoavaliação das Competências requeridas para a QRI”. No Quadro 4 e no Quadro 5, são apresentadas a primeira e a segunda parte desse instrumento, que considera uma escala de avaliação binária (0 e 1), com quatro níveis (nível básico, médio, alto e avançado), possibilitando a mensuração e o entendimento do grau de maturidade do GRH na respectiva competência.

Quadro 4 –Autoavaliação de Competências Requeridas dos GRHs e aplicáveis à QRI - Parte I - Competências Humanas, Sociais ou Colaborativas

10 Blocos de Competências		Descrição das Competências (Humanas, Sociais ou Colaborativas)	Nível de Maturidade na Competência					AUTORREFLEXÃO
			Nível I Básico	Nível II Médio	Nível III Alto	Nível IV Avançado		
Adaptabilidade / Flexibilidade / Controle	Adaptabilidade / Flexibilidade	Envolve estar aberto a uma considerável variedade de mudanças (positivas ou negativas), no ambiente de trabalho.	0	0	0	0	0	Neste campo, anote suas reflexões e insights sobre ações práticas que podem ser implementadas com o intuito de se desenvolver a respectiva competência
	Autocontrole	Envolve manter a compostura, manter as emoções sob controle, controlar a raiva e evitar comportamentos agressivos, mesmo em situações muito difíceis.	0	0	0	0	0	
	Aprendizagem Ativa	Envolve compreender as implicações de novas informações para a solução de problemas atuais e futuros e para a tomada de decisões.	0	0	0	0	0	
	Espírito Transformador	Envolve a capacidade de transformar-se a si mesmo, a fim de estar preparado para patrocinat e apoiar a transformação organizacional. Envolve agir de forma colaborativa, e predisposição a inovar e a transformar a realidade da empresa.	0	0	0	0	0	
	Cooperação	Envolve ser agradável com os outros no trabalho e exibir uma atitude cooperativa e bem-humorada.	0	0	0	0	0	
	Preocupação com Outros	Envolve ser sensível às necessidades e sentimentos dos outros e ser compreensivo e útil no trabalho.	0	0	0	0	0	
	Percepção Social	Envolve estar ciente das reações dos outros e entender por que eles reagem assim.	0	0	0	0	0	
	Iniciativa	Envolve a disposição para assumir responsabilidades e desafios.	0	0	0	0	0	
	Originalidade	Envolve a capacidade de apresentar ideias incomuns ou inteligentes sobre um determinado lógico ou situação, ou desenvolver maneiras criativas de resolver um problema.	0	0	0	0	0	
	Criatividade	Envolve a capacidade de fazer experimentos com suas próprias ideias.	0	0	0	0	0	
	Liderança	Envolve disposição para liderar, encarregar-se e oferecer opiniões e direção.	0	0	0	0	0	
	Influência Social	Envolve ter impacto sobre os outros na organização e demonstração de energia e liderança.	0	0	0	0	0	
	Mobilização	Envolve capacidade de definir e promover um propósito para a organização, garantir sua realização e convencer os outros a trabalhar em conjunto para atingir as pessoas para a realização e concretização de resultados, à luz desse propósito.	0	0	0	0	0	
	Direcionamento	Envolve a capacidade de oferecer direcionamento, antever cenários, antever possibilidades que vão ajudar as organizações a saírem à frente de seus concorrentes e se anteciparem às demandas. Inclui a incorporação de perspectivas de terceiros, bem como perspectivas de diversidade, gênero, raça, orientação sexual, que são elementos centrais do processo de inovação continuada das organizações.	0	0	0	0	0	
(A) TOTAL ATRIBUÍDO PARA CADA NÍVEL DE MATURIDADE (Some o total de pontos atribuído para cada nível)			0	0	0	0	0	
QUANTIDADE RELATIVA EM CADA NÍVEL			0%	0%	0%	0%	0%	

1. Utilize o total de pontos atribuídos neste nível
2. Divida pelo número total de competências Humanas, Sociais ou Colaborativas (14)
3. Multiplique por 100 para obter o percentual (%)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados das entrevistas e nas competências listadas no World Economic Forum (2018)

Quadro 5 –Autoavaliação de Competências Requeridas dos GRHs e Aplicáveis à QRI - Parte II - Competências Técnicas

10 Blocos de Competências		Descrição das Competências (Técnicas)	Nível de Maturidade na Competência					AUTORREFLEXÃO Neste campo, após suas reflexões e insights, sobre ações práticas que podem ser implementadas com o intuito de se desenvolver a respectiva competência	
			Nível I Básico	Nível II Médio	Nível III Alto	Nível IV Avançado			
Habilidades Quantitativas, Geração de Ideias e Habilidades de Raciocínio	Habilidades Quantitativas	Envolve habilidades que influenciam a solução de problemas, envolvendo relações matemáticas	0	0	0	0	0	Indica noção do assunto. Sabe do que se trata, mas não é capaz de operar nesta competência	
		Geração de Ideias e Habilidades de Raciocínio	0	0	0	0	0		
	Inovação	Envolve criatividade e pensamento alternativo para desenvolver novas ideias e respostas a problemas relacionados ao trabalho	0	0	0	0	0		
		Pensamento Analítico	Envolve capacidade de análise de informações e uso de lógica para endereçar assuntos relacionados ao trabalho e problemas	0	0	0	0		0
	Pensamento Crítico	Envolve usar lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos de soluções alternativas, conclusões ou abordagens para problemas	0	0	0	0	0		0
		Resolução de Problemas Complexos	Envolve identificar problemas complexos e reunir informações relacionadas para desenvolver e avaliar opções e implementar soluções	0	0	0	0		0
	Visão Estratégica e Visão de Negócio	Envolve a capacidade de fazer a leitura do ambiente organizacional, ou seja, do ecossistema no qual a RH está inserida, e traçar elementos para o progresso de decisão, estratégias concretas, implementáveis e tangíveis para a organização. Envolve conectar sua organização ao que está acontecendo no mercado, não somente no segmento em que atua, mas em outros segmentos, incluindo nas empresas disruptivas e entender os fatores externos que podem impactar sua organização, do ponto de vista de atratividade para seus profissionais.	0	0	0	0	0		Trata-se de um expert nesta competência. Consegue explicar dentro e fora da organização como uma referência
		Envolve a capacidade de ver a sua empresa não somente de dentro para fora, mas de fora para dentro, num contexto mais amplo, olhando tanto os players tradicionais que se adequam ao conceito de <i>open innovation</i> , ou seja, aprender na ponta com os seus concorrentes, com o mercado em geral, com as <i>startups</i> , com o entorno externo a sua organização.	0	0	0	0	0		
	(B) TOTAL ATRIBUÍDO PARA CADA NÍVEL DE MATURIDADE NA COMPETÊNCIA (Some o total de pontos atribuído para cada nível)			0	0	0	0		
	QUANTIDADE RELATIVA EM CADA NÍVEL			0%	0%	0%	0%		
1. Utilize o total de pontos atribuídos neste nível (B) 2. Divida pelo número total de competências técnicas (8) 3. Multiplique por 100 para obter o percentual (%)			0%	0%	0%	0%			
SCORE FINAL - NÍVEL DE MATURIDADE NAS COMPETÊNCIAS (C) Some o total de pontos atribuído para cada nível A+B			0	0	0	0			
SCORE FINAL - QUANTIDADE RELATIVA EM CADA NÍVEL			0%	0%	0%	0%			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados das entrevistas e nas competências listadas no World Economic Forum (2018)

Conforme os Quadros 4 e 5, trata-se de um instrumento prático, cujo objetivo principal é possibilitar uma autoavaliação do GRH, tendo como referência sua trajetória profissional, experiência e vivência organizacional, acerca de suas fortalezas e principais oportunidades de desenvolvimento, frente as competências requeridas para atuar num contexto de transformação organizacional, impulsionado pelo avanço da QRI.

Referências

ADAMS, Lucy. **HR Disrupted: It's time for something different.** Great Britain by Practical Inspiration Publishing, 2017.

ALMEIDA, M. I. R. *et al.* **Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional.** São Paulo: Atlas, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

DUTRA, J. *et al.* **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

GARTNER INC. Research and Advisory Company. **Benchmarking the HR Function in the Digital Age.** Stamford. EUA, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.T. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2018.

STEVAN, S. *et al.* **Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações.** São Paulo: Érica, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Survey.** 2018.