

# AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

PESQUISA 2005

PUC-RIO, MILESTONE

- Gestão por Competências
- Avaliação de Práticas de Gestão por Competências
  - ✓ Metodologia de Pesquisa
  - ✓ Práticas Avaliadas
  - ✓ Resultados da Pesquisa
- Próximos Passos



---

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

O QUE QUEREMOS PARA NOSSAS **ORGANIZAÇÕES?**

O QUE ESPERAMOS DE NOSSOS **COLABORADORES?**



Talento?

Compromisso?

Dedicação?

Qualidade?

Alto desempenho?

## O QUE FAZEMOS, COMO GESTORES, PARA QUE ESSES OBJETIVOS SEJAM ALCANÇADOS?

**Ser um gerente deve ser mais do que dar direcionamentos e punir as pessoas por não lerem minha mente.**



scottadams@aol.com  
www.dilbert.com

**Mas eu GOSTO DO JOGO!!**



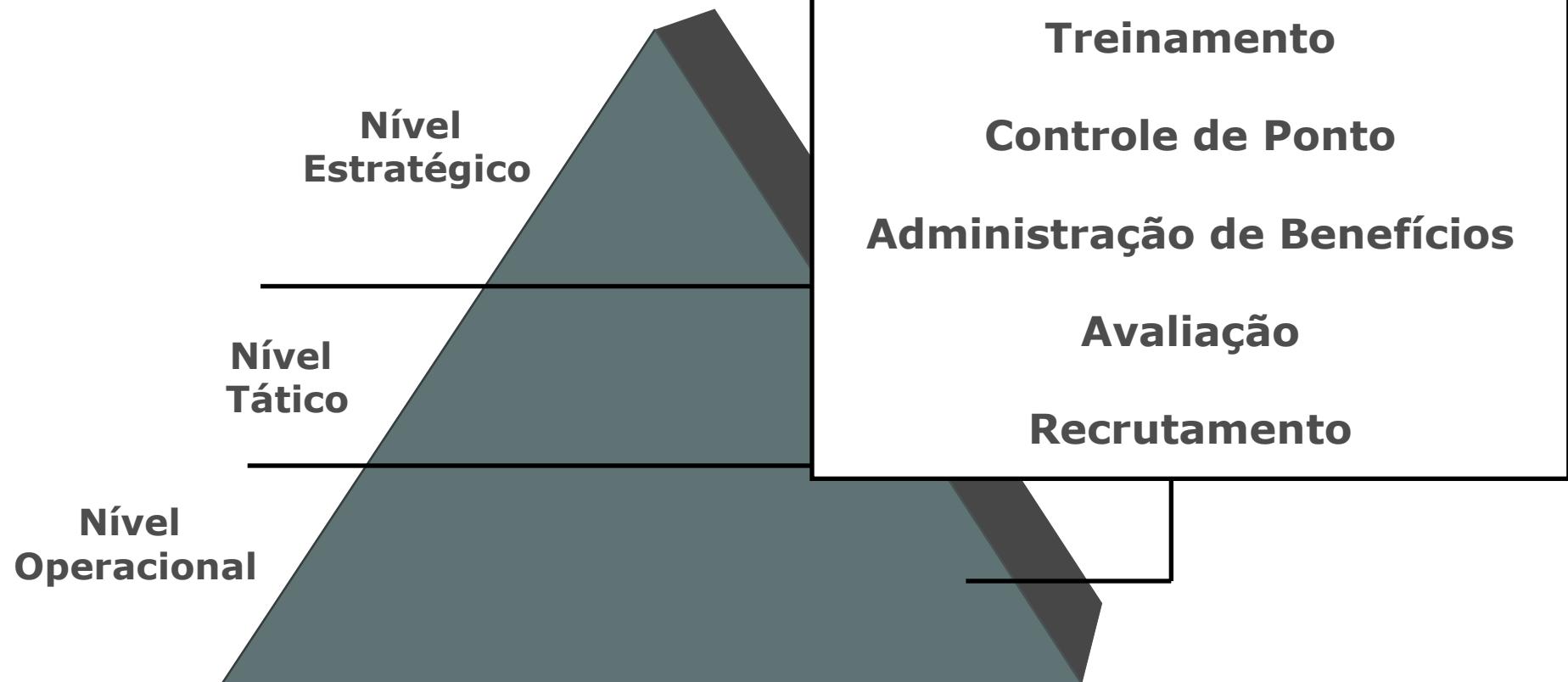
11-14-04 © 2004 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

**É uma forma de Genialidade! Acorde-me quando falar de mim.**

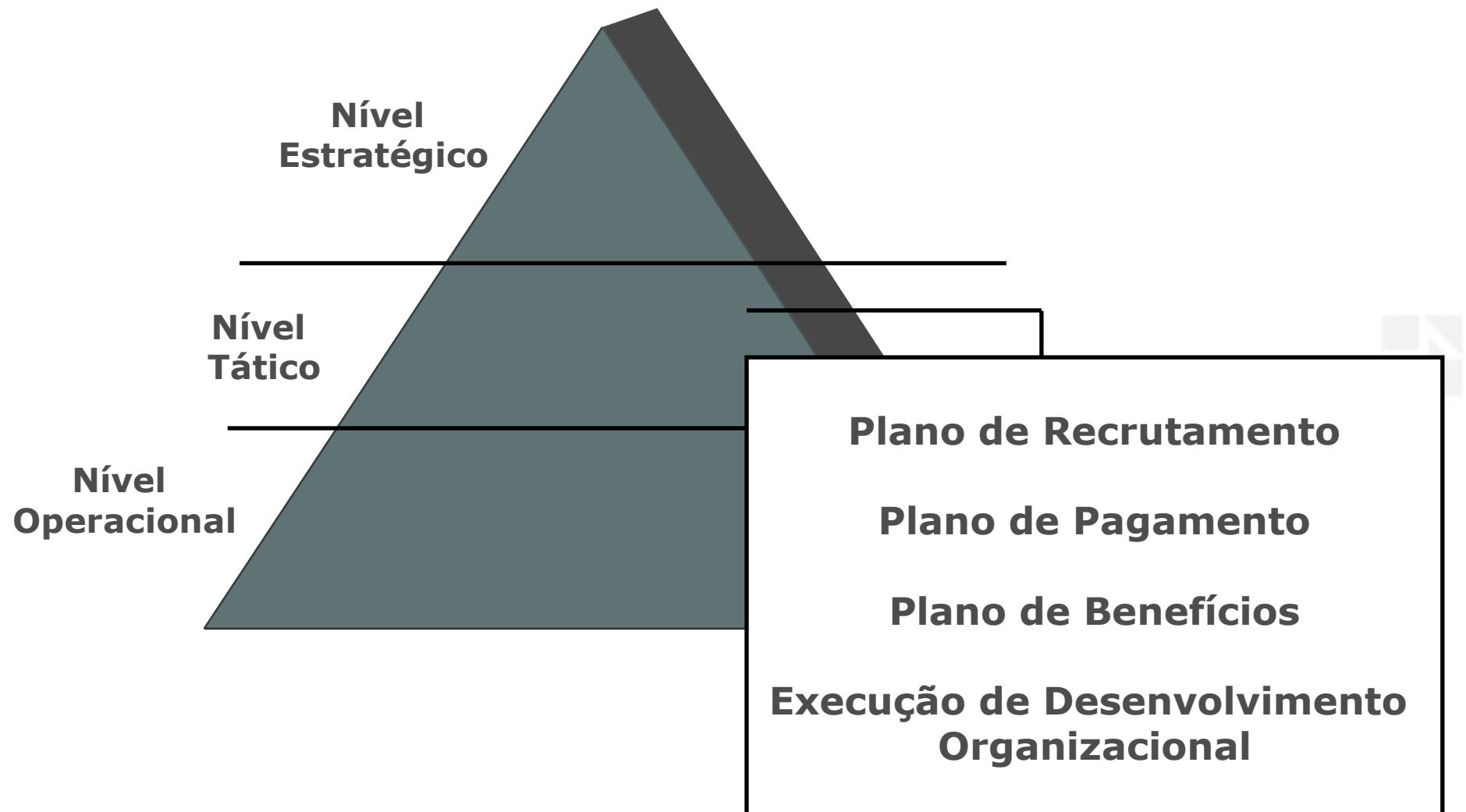


© UFS, Inc.

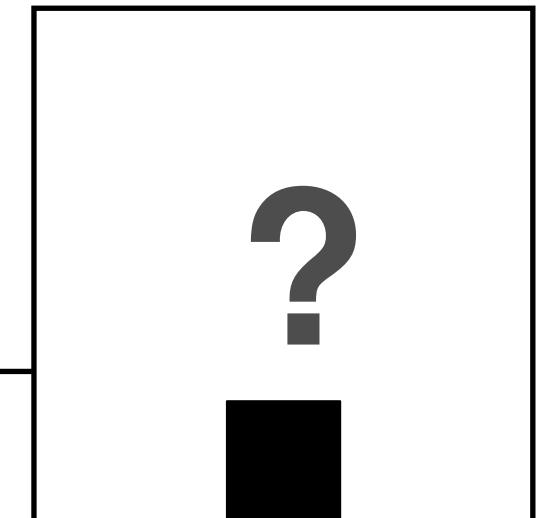
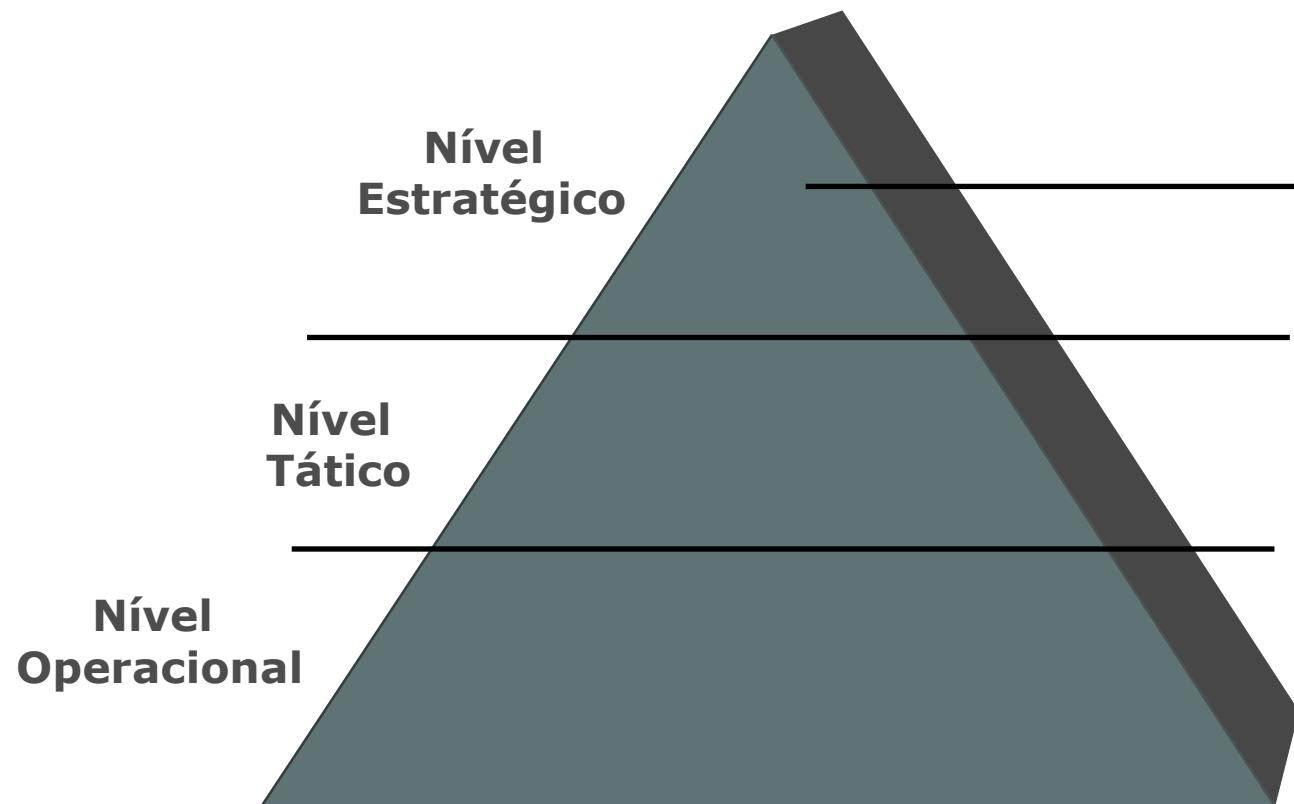
## A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



## A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



## A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



Gestão por  
Competências?

---

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

CONTEXTUALIZAÇÃO

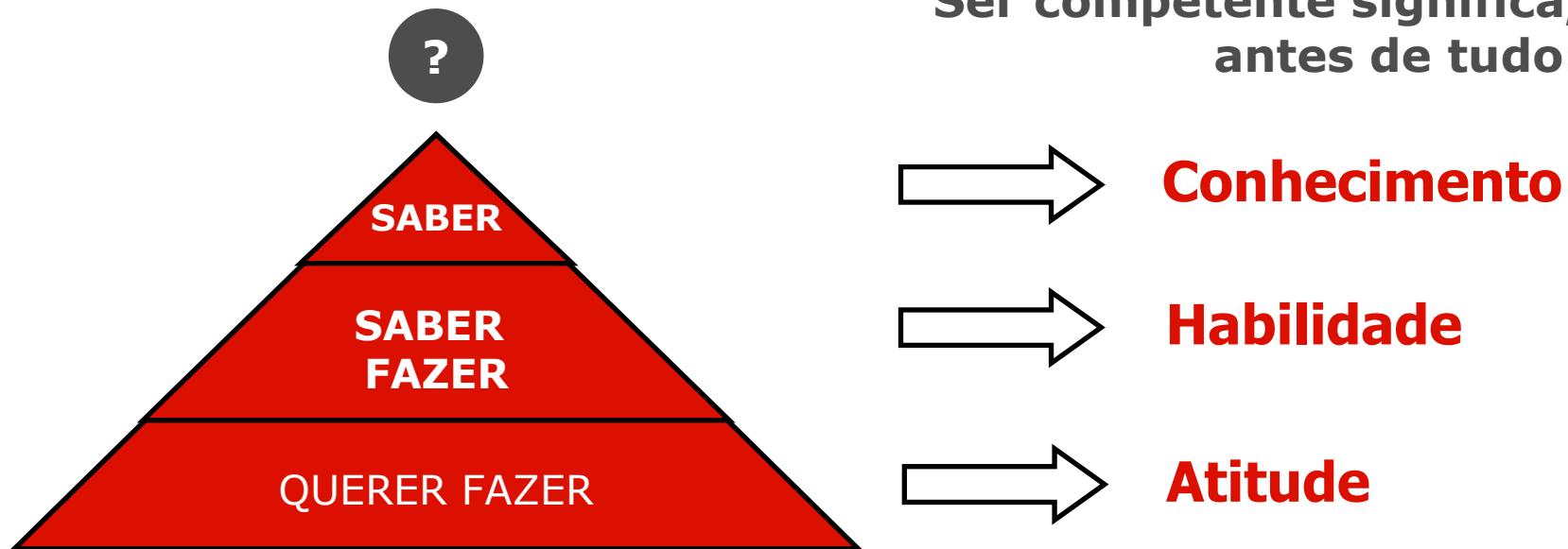
## COMPETÊNCIA

- “A **competência** de uma pessoa pode ser compreendida como sua **capacidade de entrega**. (...) É a capacidade de uma pessoa **gerar resultados** dentro dos **objetivos organizacionais**.”
  - Prof. Joel de Souza Dutra



## COMPETÊNCIA

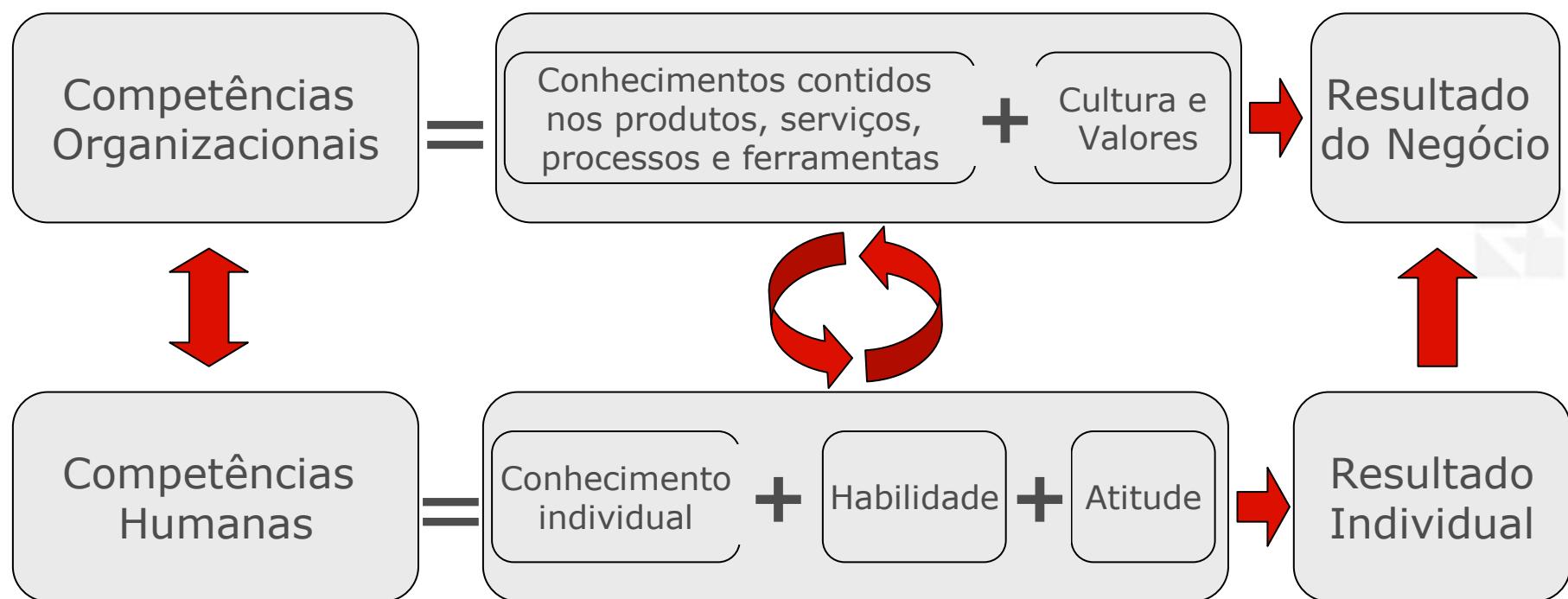
**Ser competente não significa apenas ter uma boa base teórica, uma formação técnica de qualidade ou mesmo prática em determinado assunto.**



## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- Detectar, medir e desenvolver os **conhecimentos, habilidades e atitudes** necessárias para a realização de **processos** de negócio e **atividades** de trabalho
- "... não é difícil entender porque as empresas estão adotando a **gestão por competências** como principal metodologia de **planejamento estratégico.**"
  - Dieter Kelber, Diretor do Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual

## O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Fonte: Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras e seu impacto no desempenho do negócio, IAG/PUC-Rio, E. S. Leite, 2004

MAS....

... EM QUE GRAU DE  
MATURIDADE ESTÁ  
A ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
NAS ORGANIZAÇÕES?



---

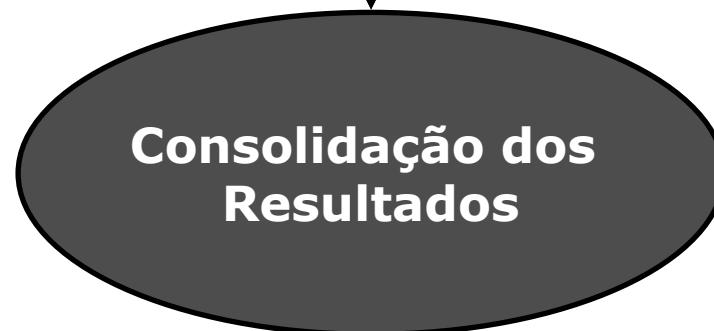
# AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## METODOLOGIA DA PESQUISA

45 organizações



11 organizações



## METODOLOGIA DA PESQUISA

- Questionários e Entrevistas:
  - Aspecto 1:
    - Identificação do Ambiente Organizacional
  - Aspecto 2:
    - Identificação de Práticas Adotadas e Práticas Planejadas
  - Aspecto 3:
    - Formas de Viabilização



## METODOLOGIA DA PESQUISA

### **1. Identificação da Empresa e do Respondente:**

Nome:

Nome da Empresa:

Cargo:

Unidade Organizacional:

E-Mail:



### **2. Quantos colaboradores a sua empresa possui?**

- até 100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-5000
- +5001 (Quantos? \_\_\_\_\_)

## METODOLOGIA DA PESQUISA

**3. Quais das seguintes práticas relacionadas Gestão de Competências já foram iniciadas ou concluídas em sua organização (marque todas as aplicáveis)?**

- Planejamento do projeto de Gestão de Competências
- Definição das Competências Organizacionais
- Definição de Perfis de Competências Comportamentais para Papéis / Cargos / Funções
- Definição de Perfis de Competências Técnicas para Papéis / Cargos / Funções
- Avaliação de Competências Comportamentais de Colaboradores
- Avaliação de Competências Técnicas de Colaboradores
- Análise de Gaps de Competências Comportamentais para Colaboradores
- Análise de Gaps de Competências Técnicas para Colaboradores
- Identificação e mapeamento de Recursos de Desenvolvimento
- Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Colaboradores após a Análise de Gaps
- Geração de Planos de Desenvolvimento Individuais baseados em Análises de Gaps
- Realização de Ações de Desenvolvimento referentes aos Planos de Desenvolvimento Individuais
- Definição de indicadores de Gestão de Competências
- Avaliação de indicadores de Gestão de Competências / Avaliação de Resultados
- Gestão de Mudanças / Sensibilização e Endomarketing / Motivação de colaboradores para salientar a importância da Gestão de Competências
- Nenhuma das anteriores

## METODOLOGIA DA PESQUISA

**4. O Planejamento de sua organização prevê ações e processos voltados à Gestão de Competências (marque a opção mais adequada)?**

- [...] Sim, como uma ação prioritária e estratégica.
- [...] Sim, como uma ação prioritária e operacional.
- [...] Sim, como uma ação apenas operacional.
- [...] Não está previsto no planejamento.

**5. Em que estágio encontra-se a implantação do processo de Gestão de Competências em sua organização?**

- [...] Iniciado há mais de um ano.
- [...] Iniciado no último ano.
- [...] Iniciado há menos de 6 meses.
- [...] Recém iniciado.
- [...] Será iniciado em um prazo de 6 meses.
- [...] Será iniciado em um prazo de um ano ou mais.
- [...] Não há previsão de início.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

- 6. Que metodologias e ferramentas são utilizadas para suporte ao processo de Gestão de Competências? (Marque todas as aplicáveis e, quando possível, especifique a organização ou fornecedor responsável pela metodologia ou ferramenta).**

O processo de Gestão de Competências não foi iniciado.

Metodologias.

Quais? \_\_\_\_\_

Ferramentas de Software

Avaliação de Competências

Quais? \_\_\_\_\_

Avaliação de Colaboradores

Quais? \_\_\_\_\_

Análise de Gaps

Quais? \_\_\_\_\_

Geração de Planos de Desenvolvimento Individuais

Quais? \_\_\_\_\_

Bancos de Especialistas / Páginas Amarelas

Quais? \_\_\_\_\_

Ambientes de EAD

Quais? \_\_\_\_\_

Outras

Quais? \_\_\_\_\_



## METODOLOGIA DA PESQUISA

- 
- 7. Qual a área responsável pelas ações relacionadas à Gestão de Competências em sua organização?**
- 8. Que necessidades futuras referentes a um projeto de Gestão de Competências você apontaria em sua organização?**
- Planejamento (Estratégico ou de Projeto)
  - Mapeamento de Processos
  - Definição de Perfis de Competências
  - Avaliação de Competências dos Colaboradores
  - Análise e Avaliação de Gaps de Competências
  - Identificação e mapeamento de Recursos de Desenvolvimento
  - Geração de Planos de Desenvolvimento
  - Realização de Ações de Desenvolvimento
  - Definição e Avaliação de Indicadores de Gestão de Competências
  - Gestão de Mudanças / Sensibilização e Endomarketing / Motivação de colaboradores
  - Projeto / Aquisição / Desenvolvimento de Solução de TI
  - Treinamento em Gestão de Competências
  - Treinamento na Solução de TI
  - Nenhuma das anteriores

## METODOLOGIA DA PESQUISA

**9. A sua organização tem como prática a contratação de terceiros (empresas, consultores ou universidades) para a realização de serviços deste tipo?**

- Não. Nossa cultura prevê o desenvolvimento interno de soluções.
- Sim. No entanto, não costumamos adquirir soluções do tipo pacote, mas sim contratar consultorias e desenvolvimento personalizado.
- Sim. Trabalhamos com diversos tipos de fornecedores, desde soluções do tipo pacote até consultorias e desenvolvimento personalizado.
- Sim. No entanto, damos preferência a soluções do tipo pacote.
- Não sei.
- Nenhuma das anteriores. Especificar: \_\_\_\_\_



**10. Com que tipo de fornecedores sua organização trabalha?**

- Grandes consultorias.
- Grandes fornecedores de TI.
- Pequenas e médias consultorias.
- Pequenos e médios fornecedores de TI.
- Consultores particulares.
- Academia / Universidades.

## PRÁTICAS AVALIADAS

- Planejamento do projeto de Gestão de Competências



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Definição das Competências Organizacionais



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Definição de Perfis de Competências Comportamentais para Papéis / Cargos / Funções
  
- Definição de Perfis de Competências Técnicas para Papéis / Cargos / Funções



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Avaliação de Competências Comportamentais de Colaboradores
- Avaliação de Competências Técnicas de Colaboradores



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Análise de Gaps de Competências Comportamentais para Colaboradores
- Análise de Gaps de Competências Técnicas para Colaboradores



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Identificação e mapeamento de Recursos de Desenvolvimento



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Colaboradores após a Análise de Gaps



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Geração de Planos de Desenvolvimento Individuais baseados em Análises de Gaps



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Realização de Ações de Desenvolvimento referentes aos Planos de Desenvolvimento Individuais



## PRÁTICAS AVALIADAS

- Definição de indicadores de Gestão de Competências
- Avaliação de indicadores de Gestão de Competências / Avaliação de Resultados



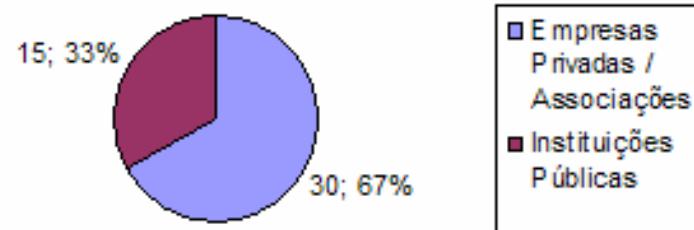
## PRÁTICAS AVALIADAS

- Gestão de Mudanças / Sensibilização e Endomarketing / Motivação de colaboradores para salientar a importância da Gestão de Competências

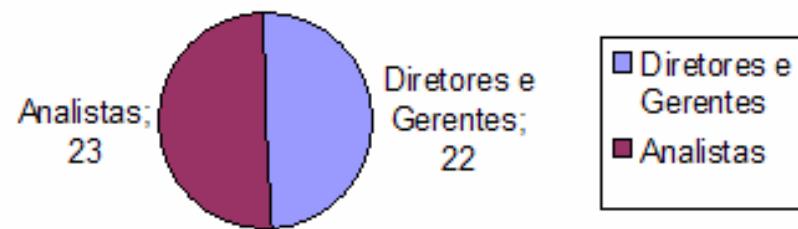


## RESULTADOS DA PESQUISA

Organizações Participantes



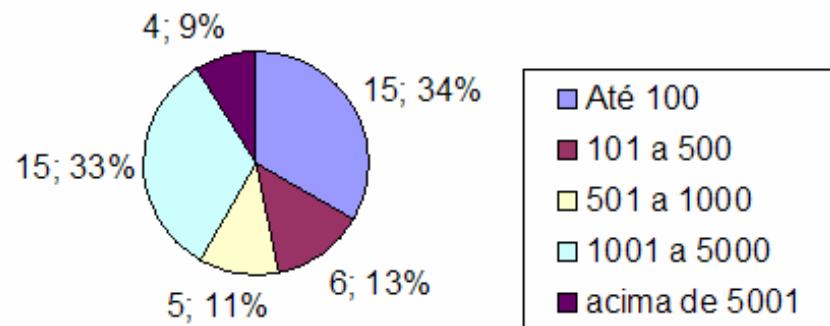
Respondentes da Pesquisa



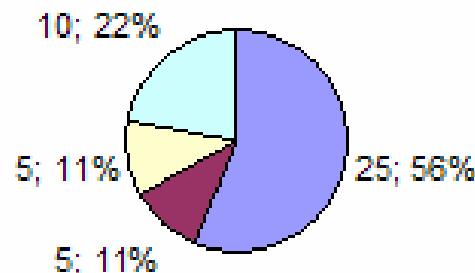
Legenda: (Número de organizações ; percentual)

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Quantidade de Colaboradores



### Planejamento e Gestão por Competências

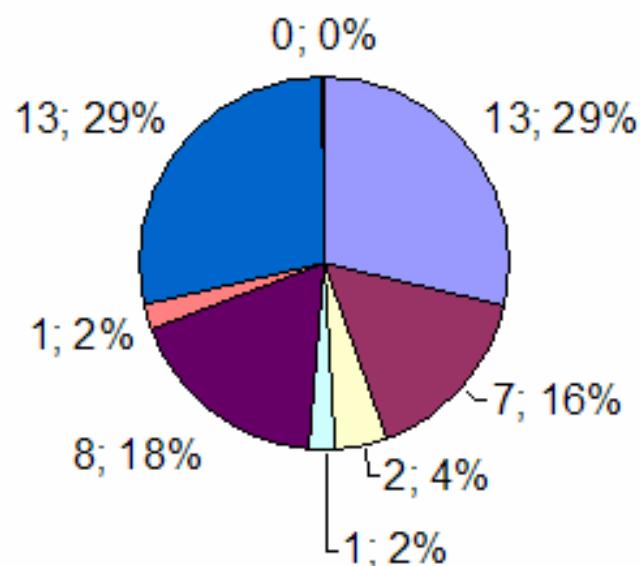


- Sim, como uma ação prioritária e estratégica.
- Sim, como uma ação prioritária e operacional.
- Sim, como uma ação apenas operacional.
- Não está previsto no planejamento.

Legenda: (Número de organizações ; percentual)

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Maturidade da Gestão por Competências



- Iniciado há mais de um ano.
- Iniciado no último ano.
- Iniciado há menos de 6 meses.
- Recém iniciado.
- Será iniciado em um prazo de 6 meses.
- Será iniciado em um prazo de um ano ou mais.
- Não há previsão de início.
- Não sei.



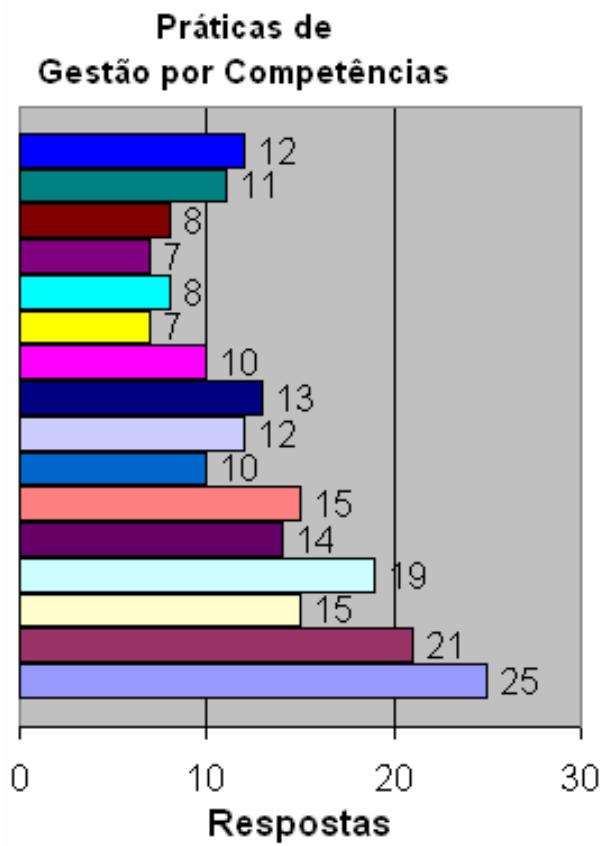
Legenda: (Número de organizações ; percentual)

## RESULTADOS DA PESQUISA

	Sim, como uma ação prioritária e estratégica.	Sim, como uma ação prioritária e operacional.
No answered	0% (0)	0% (0)
Iniciado há mais de um ano.	33.33% (9)	40% (2)
Iniciado no último ano.	18.52% (5)	20% (1)
Iniciado há menos de 6 meses.	3.7% (1)	20% (1)
Recém iniciado.	3.7% (1)	0% (0)
Será iniciado em um prazo de 6 meses.	29.63% (8)	0% (0)
Será iniciado em um prazo de um ano ou mais.	0% (0)	20% (1)
Não há previsão de início.	11.11% (3)	0% (0)
Não sei.	0% (0)	0% (0)
Total	27	5

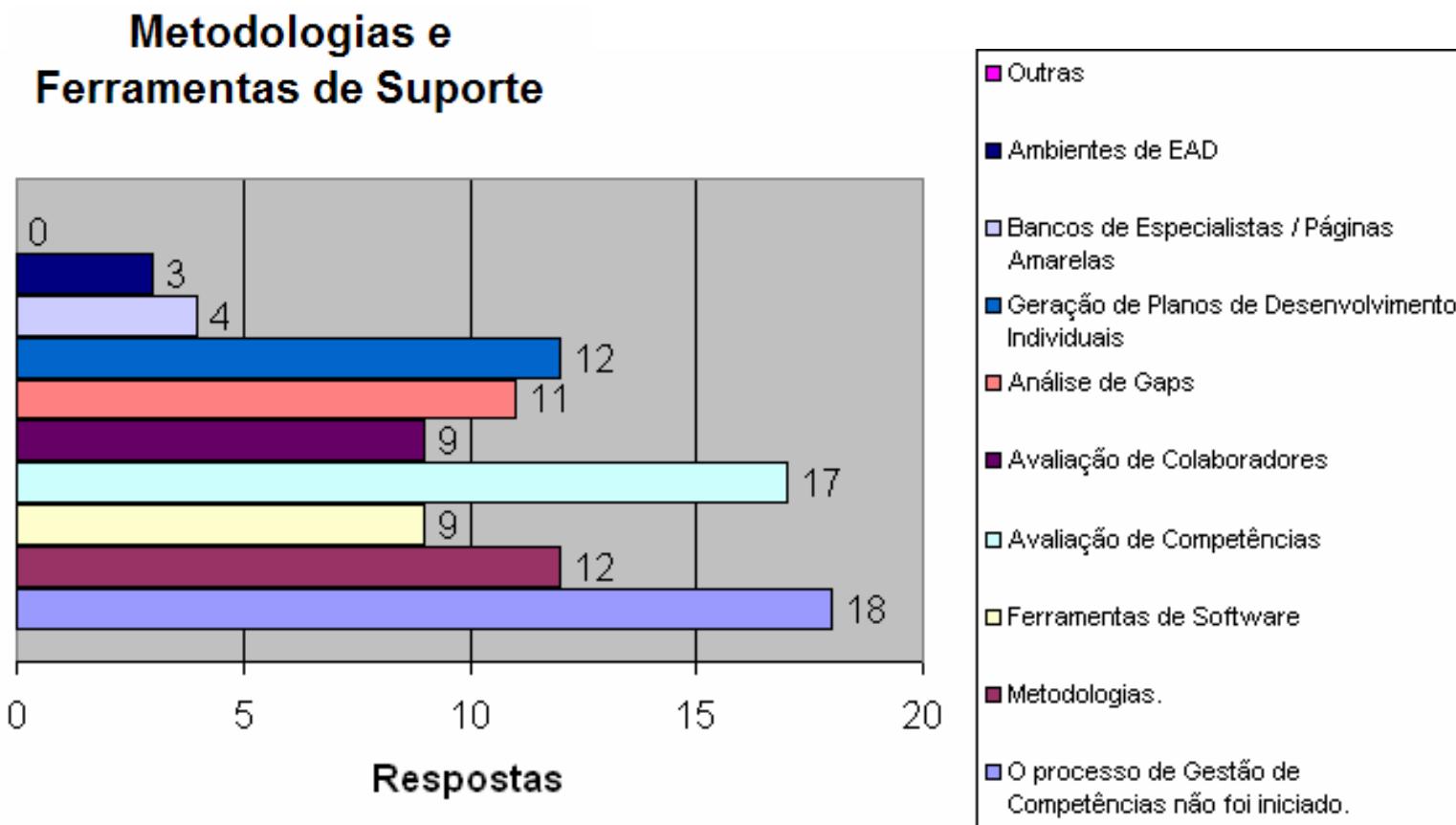
	Sim, como uma ação apenas operacional. Não está previsto no planejamento.
0% (0)	0% (0)
20% (1)	8.33% (1)
20% (1)	0% (0)
0% (0)	0% (0)
0% (0)	0% (0)
20% (1)	0% (0)
0% (0)	0% (0)
40% (2)	91.67% (11)
0% (0)	0% (0)

## RESULTADOS DA PESQUISA



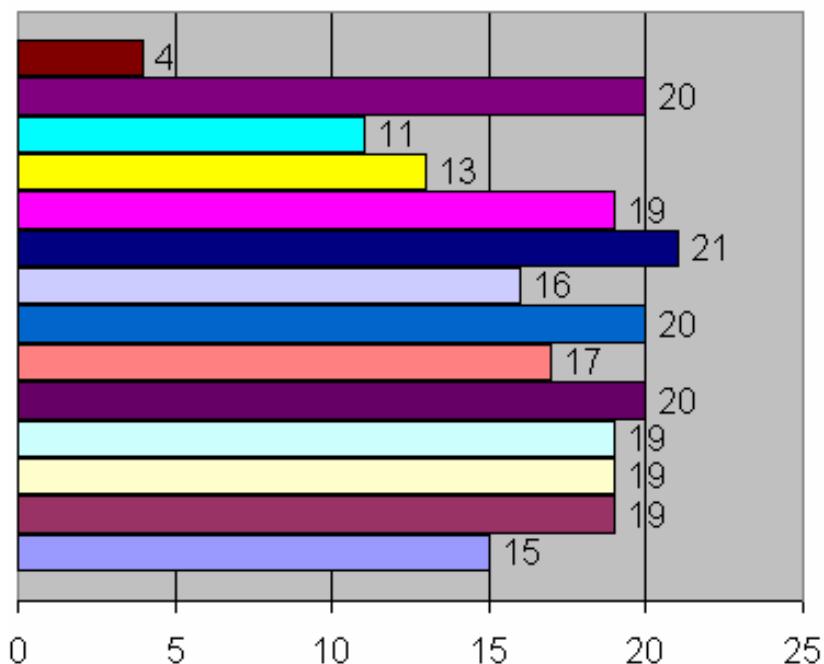
- Nenhuma prática de Gestão por Competências
- Gestão de Mudanças / Sensibilização e Endomarketing / Motivação de colaboradores para salientar a importância da Gestão de Competências
- Avaliação de indicadores de Gestão de Competências / Avaliação de Resultados
- Definição de indicadores de Gestão de Competências
- Realização de Ações de Desenvolvimento referentes aos Planos de Desenvolvimento Individuais
- Geração de Planos de Desenvolvimento Individuais baseados em Análises de Gaps
- Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Colaboradores após a Análise de Gaps
- Identificação e mapeamento de Recursos de Desenvolvimento
- Análise de Gaps de Competências Técnicas para Colaboradores
- Análise de Gaps de Competências Comportamentais para Colaboradores
- Avaliação de Competências Técnicas de Colaboradores
- Avaliação de Competências Comportamentais de Colaboradores
- Definição de Perfis de Competências Técnicas para Papéis / Cargos / Funções
- Definição de Perfis de Competências Comportamentais para Papéis / Cargos / Funções
- Definição das Competências Organizacionais
- Planejamento do projeto de Gestão de Competências

## RESULTADOS DA PESQUISA



## RESULTADOS DA PESQUISA

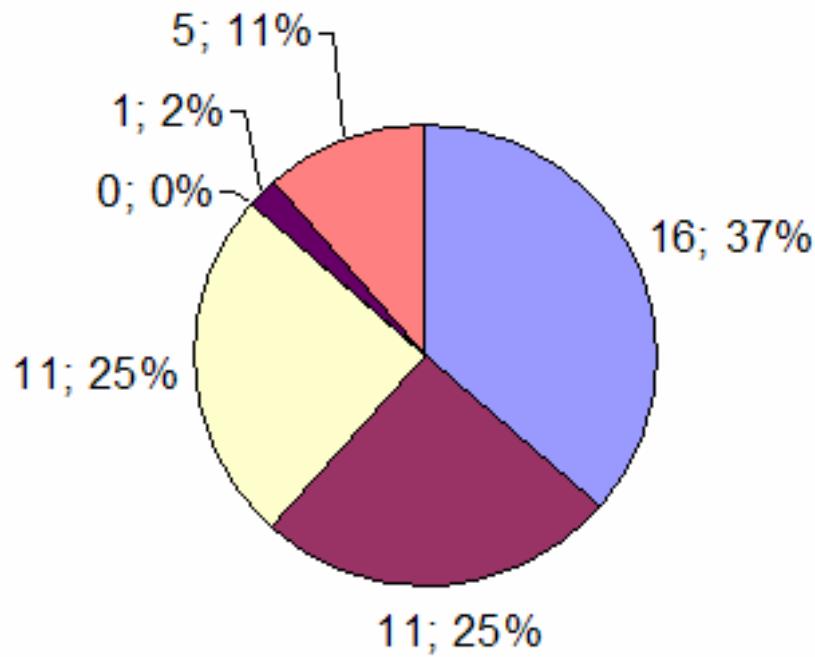
### Necessidade Futuras



- Nenhuma das anteriores
- Treinamento na Solução de TI
- Treinamento em Gestão de Competências
- Projeto / Aquisição / Desenvolvimento de Solução de TI
- Gestão de Mudanças / Sensibilização e Endomarketing / Motivação de colaboradores
- Definição e Avaliação de Indicadores de Gestão de Competências
- Realização de Ações de Desenvolvimento
- Geração de Planos de Desenvolvimento
- Identificação e mapeamento de Recursos de Desenvolvimento
- Análise e Avaliação de Gaps de Competências
- Avaliação de Competências dos Colaboradores
- Definição de Perfis de Competências
- Mapeamento de Processos
- Planejamento (Estratégico ou de Projeto)

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Forma de Viabilização



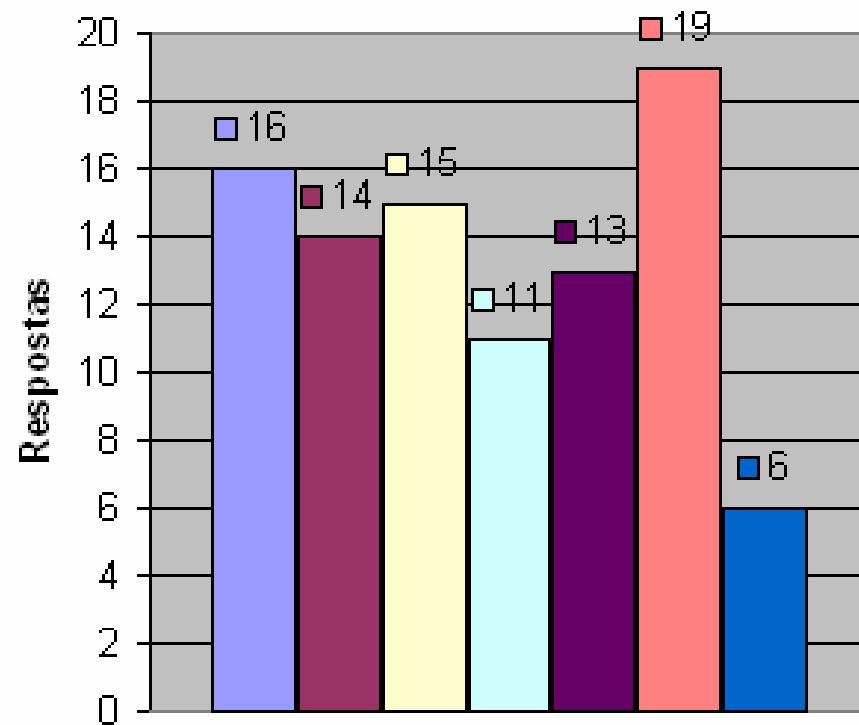
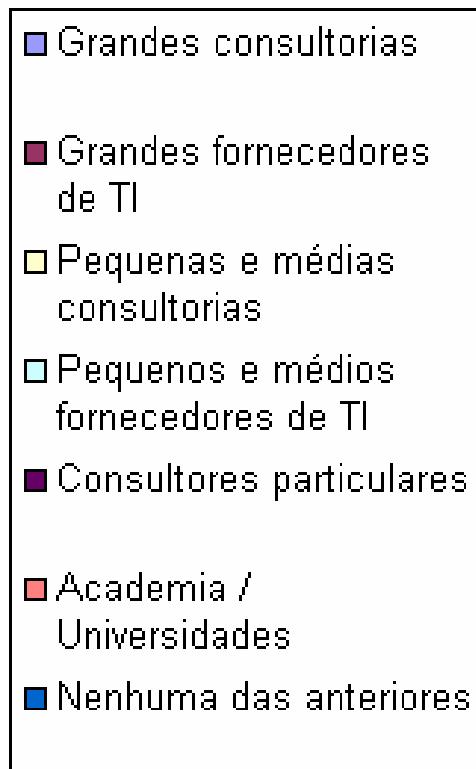
- Não. Nossa cultura prevê o desenvolvimento interno de soluções.
- Sim. No entanto não trabalhamos com solução do tipo pacote, mas sim contratar consultorias e desenvolvimento especializado.
- Sim. Trabalhamos com diversos tipos de fornecedores, desde soluções do tipo pacote até consultorias e desenvolvimento personalizado.
- Sim. No entanto damos preferência a soluções do tipo pacote.
- Não sei.
- Nenhuma das anteriores.



Legenda: (Número de organizações ; percentual)

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Tipos de Fornecedores



## CONCLUSÕES DA PESQUISA

- Consciência:

- Para mais da metade das organizações a Gestão por Competências é uma ação estratégica e prioritária.
- Gestão por Competências é uma ação prioritária para mais de 65%.

- Maturidade:

- Apenas 45% das organizações iniciaram o processo no último ano ou mais

## CONCLUSÕES DA PESQUISA

- Boa parte das organizações participantes realizou o planejamento da Gestão por Competências
- Apenas ¼ chegou a realizar, por exemplo, a análise de *gaps* de seus colaboradores.
- Apenas 20% chegaram a identificar o que precisava ser desenvolvido nesses mesmos colaboradores.



## CONCLUSÕES DA PESQUISA

- Ferramentas para Avaliação de Competências estão entre as mais adotadas pelos participantes da pesquisa: 38%.
- É raro, ainda, avaliações feitas com suporte tecnológico, pois apenas 20% das organizações citaram usar qualquer tipo de ferramenta de software.
- Apenas 27% das organizações adotam algum tipo de metodologia.

## CONCLUSÕES DA PESQUISA

- 45% têm a intenção de implantar ações como:
  - Mapeamento de Processos
  - Definição de Perfis de Competências
  - Avaliação e Análise de Gaps de Competências de Colaboradores
  - Geração de Planos de Desenvolvimento
  - Definição e Avaliação de Indicadores
  - Gestão de Mudanças
- Apenas 9% das organizações não prevêem necessidades futuras nesse contexto

**Obrigado!**

**[www.milestone-ti.com.br](http://www.milestone-ti.com.br)**



**Daniel Orlean**

Diretor – Milestone

[daniel.orlean@milestone-ti.com.br](mailto:daniel.orlean@milestone-ti.com.br)

Tel: (21) 3114-1800

Cel.: (21) 8123-2170