

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?

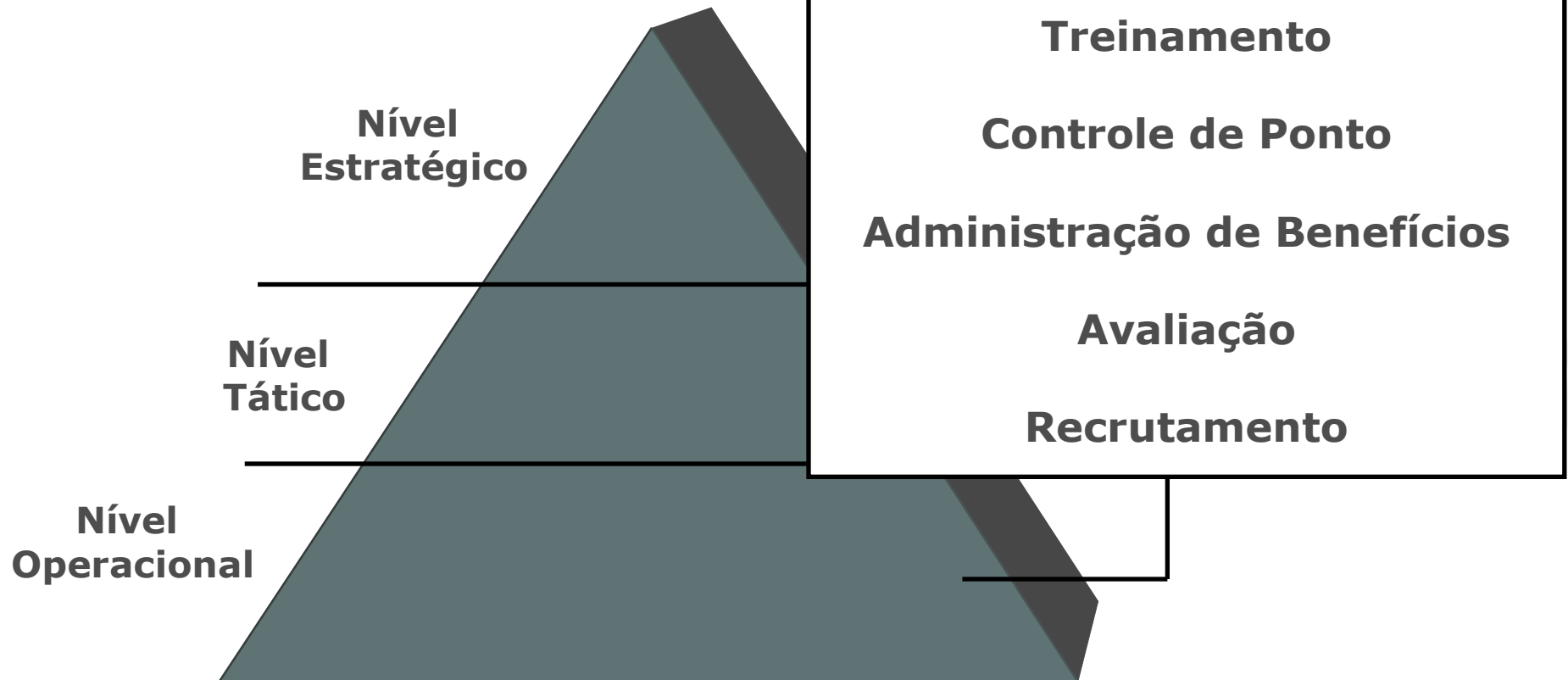
Alto desempenho?

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

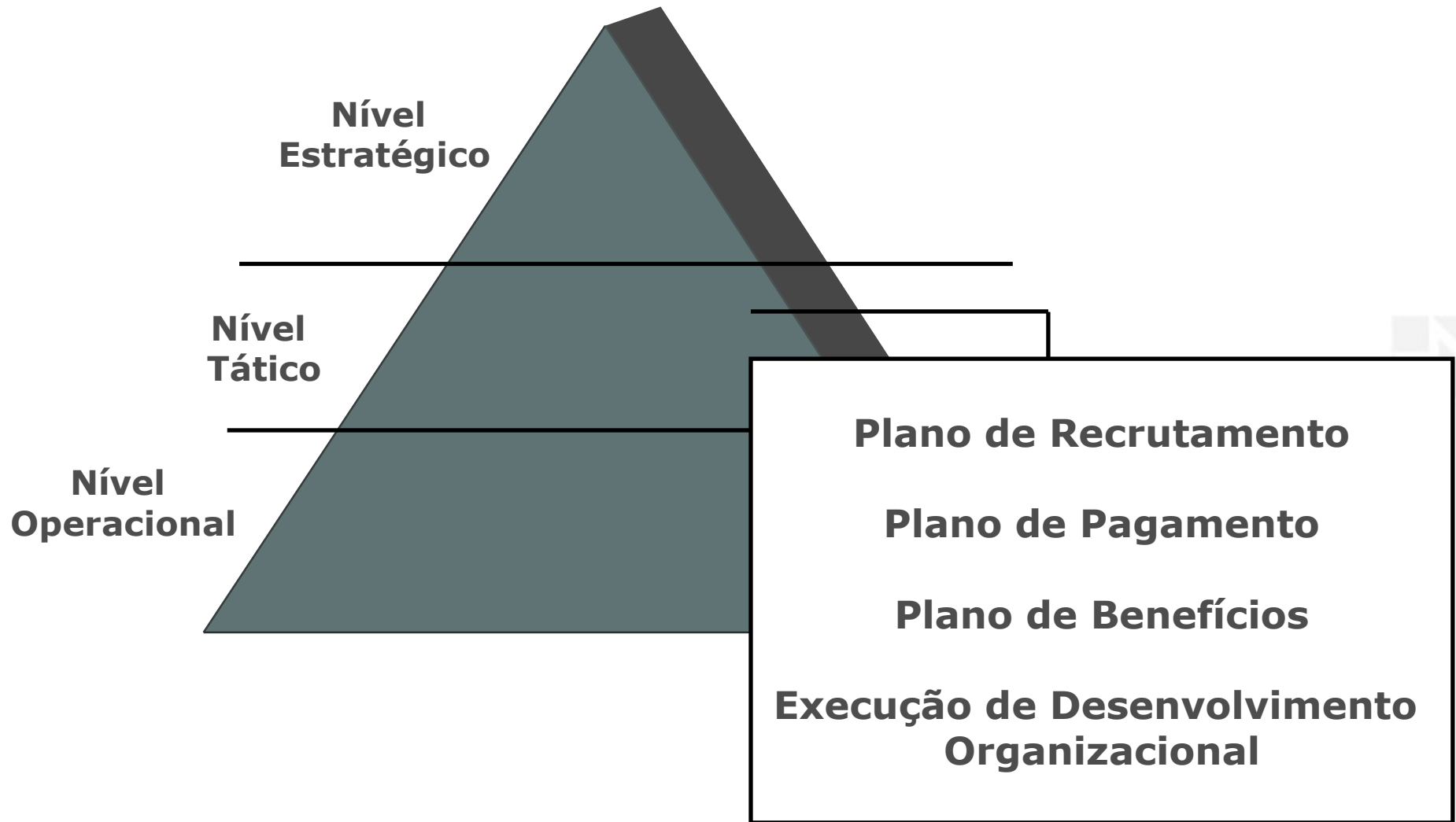


© UFS, Inc.

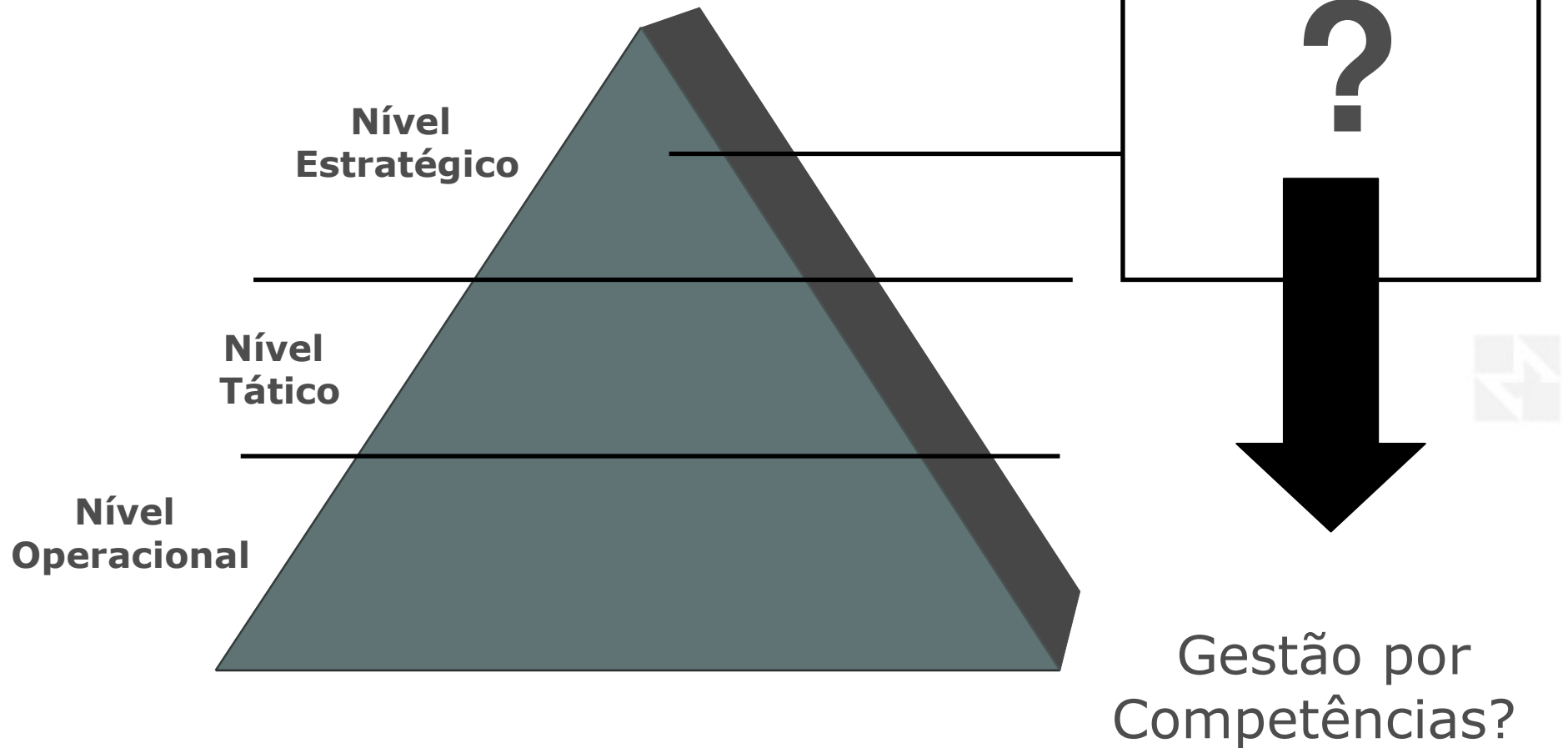
A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



A EVOLUÇÃO DO “DEPARTAMENTO DE RH”



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

CONTEXTUALIZAÇÃO

COMPETÊNCIA

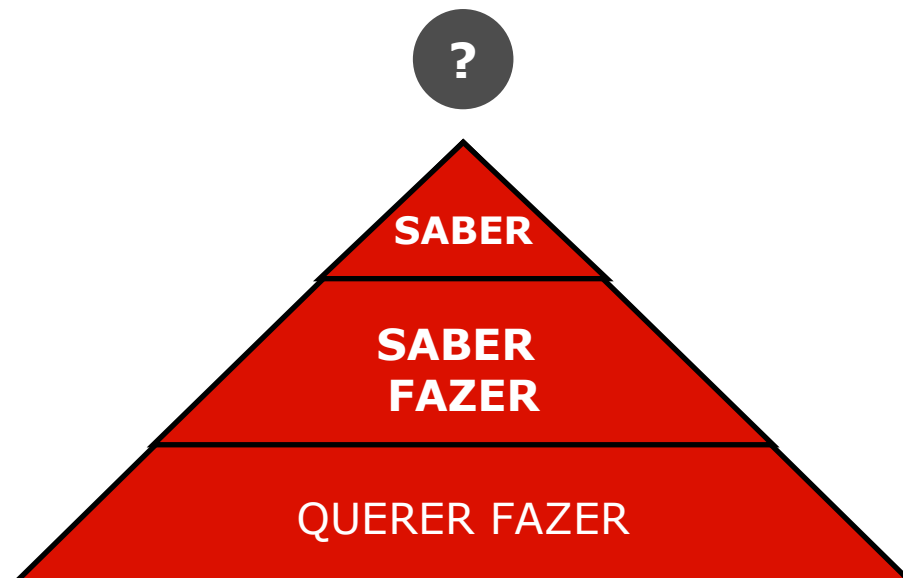
- “A **competência** de uma pessoa pode ser compreendida como sua **capacidade de entrega**. (...) É a capacidade de uma pessoa **gerar resultados** dentro dos **objetivos organizacionais**.”

- Prof. Joel de Souza Dutra

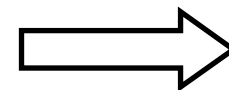


COMPETÊNCIA

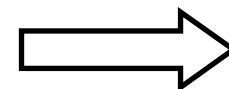
Ser competente não significa apenas ter uma boa base teórica, uma formação técnica de qualidade ou mesmo prática em determinado assunto.



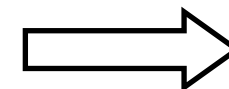
Ser competente significa, antes de tudo:



Conhecimento



Habilidade



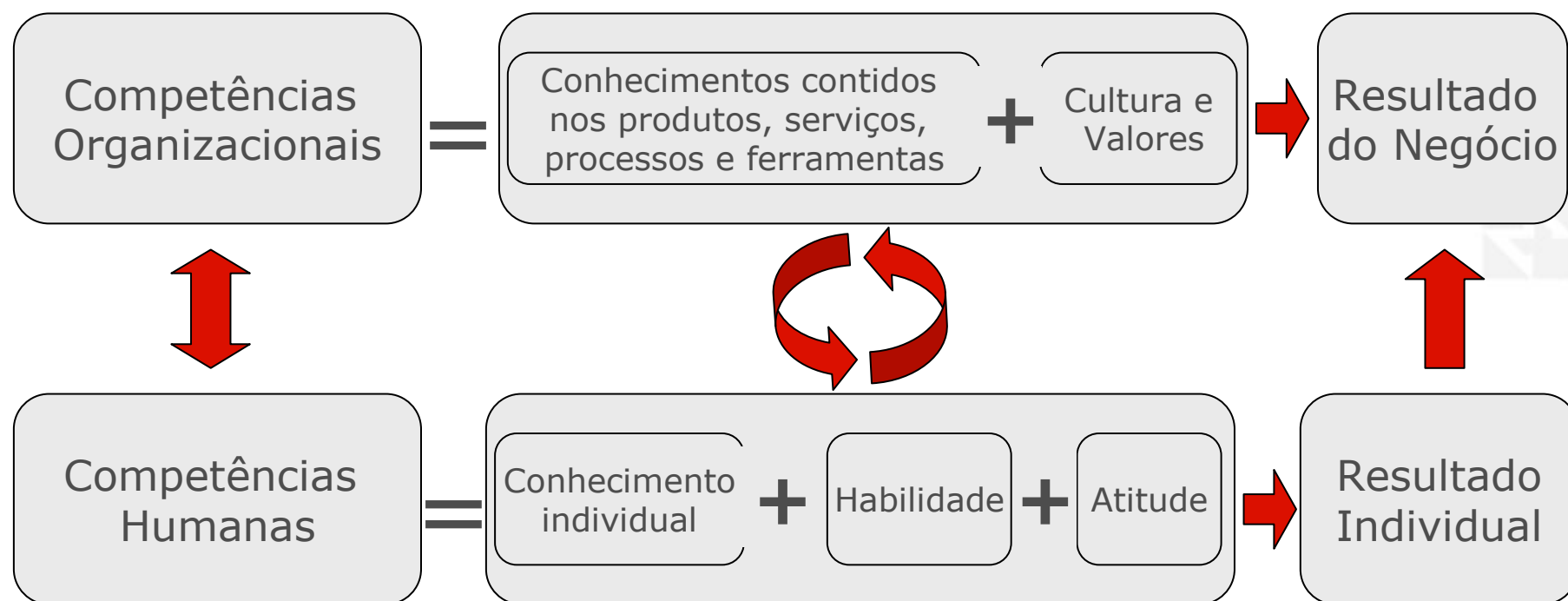
Atitude

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?

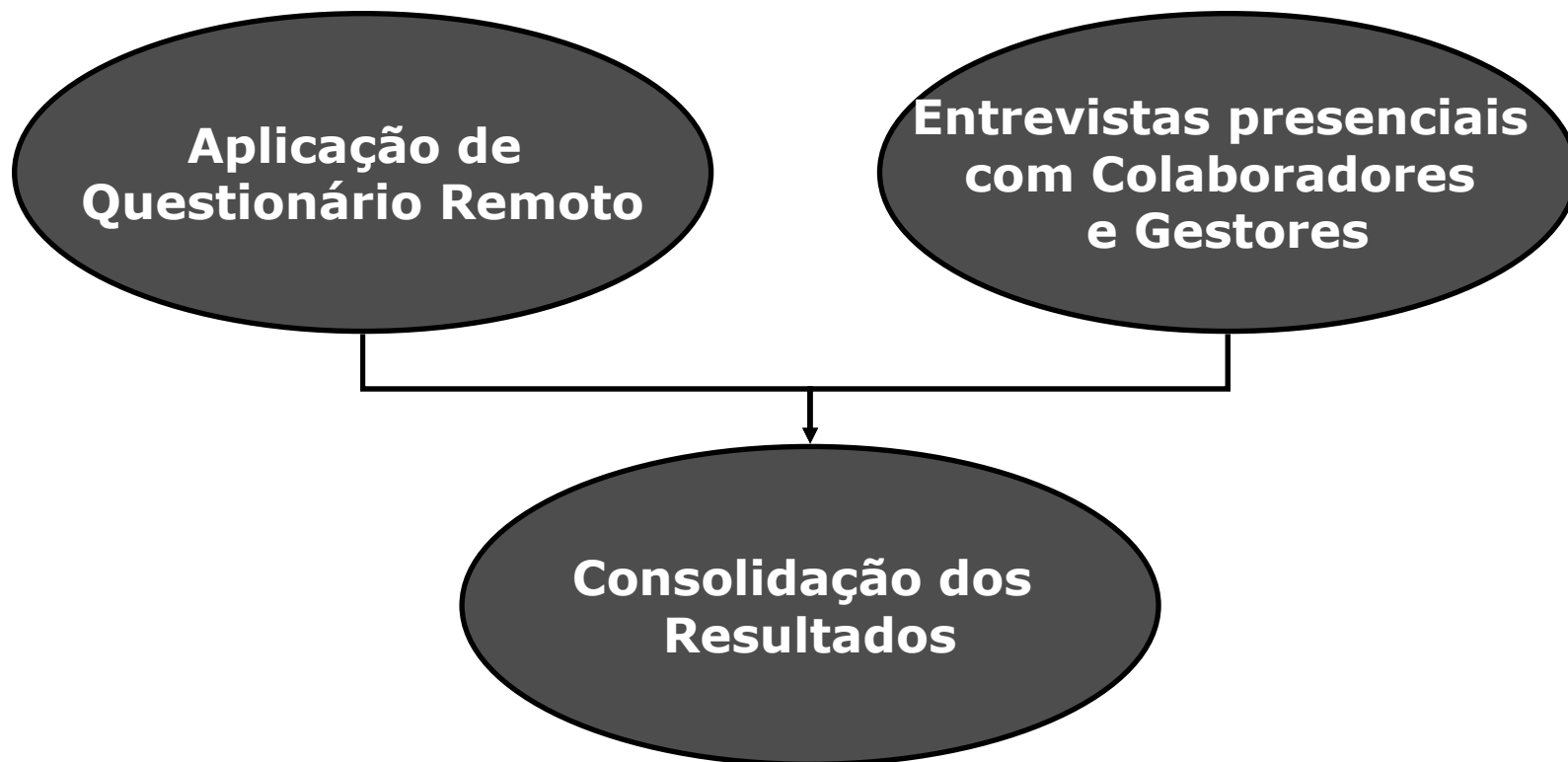


AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

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



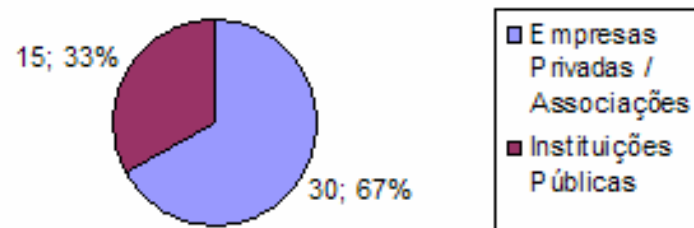
PRÁTICAS AVALIADAS

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



RESULTADOS DA PESQUISA

Organizações Participantes



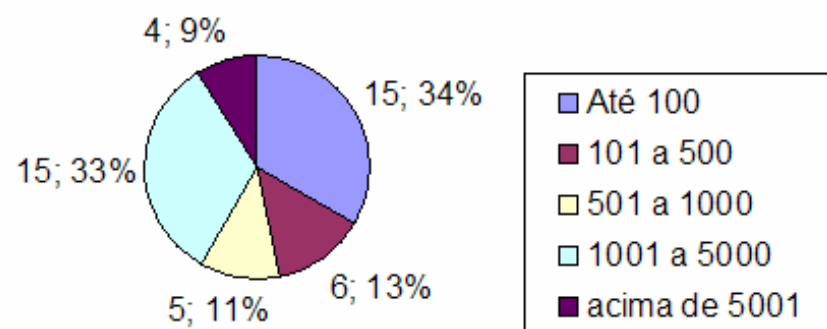
Respondentes da PEsquisa



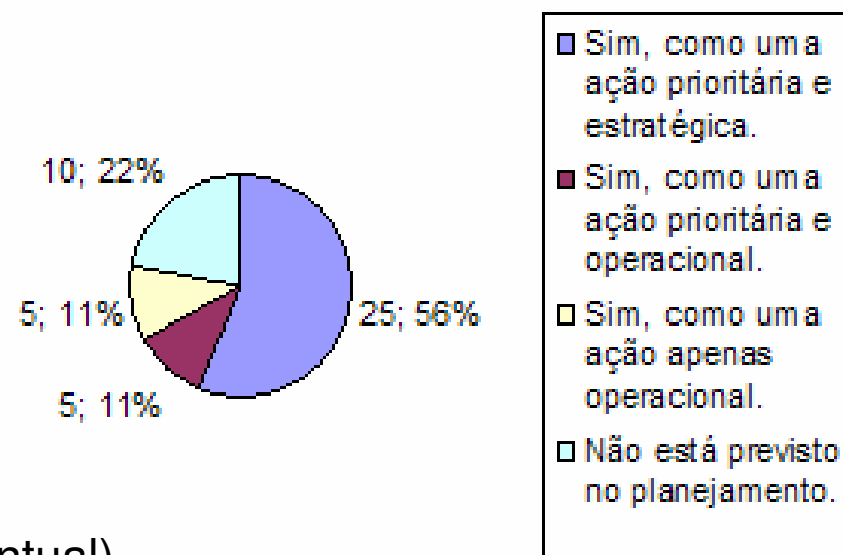
Legenda: (Número de organizações ; percentual)

RESULTADOS DA PESQUISA

Quantidade de Colaboradores



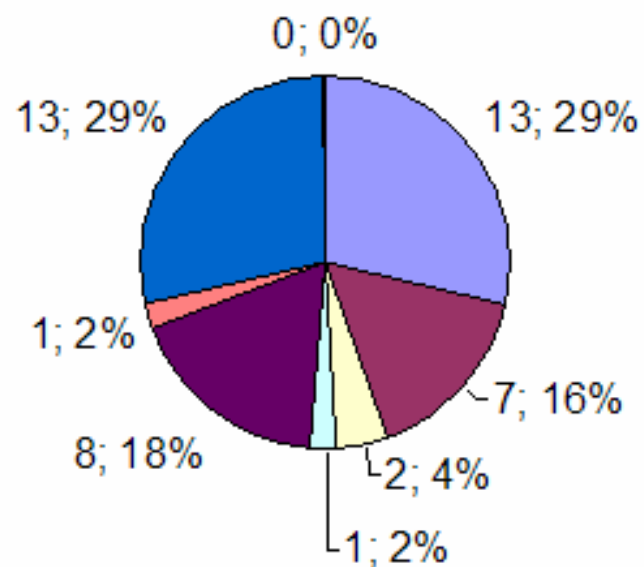
Planejamento e Gestão por Competências



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)

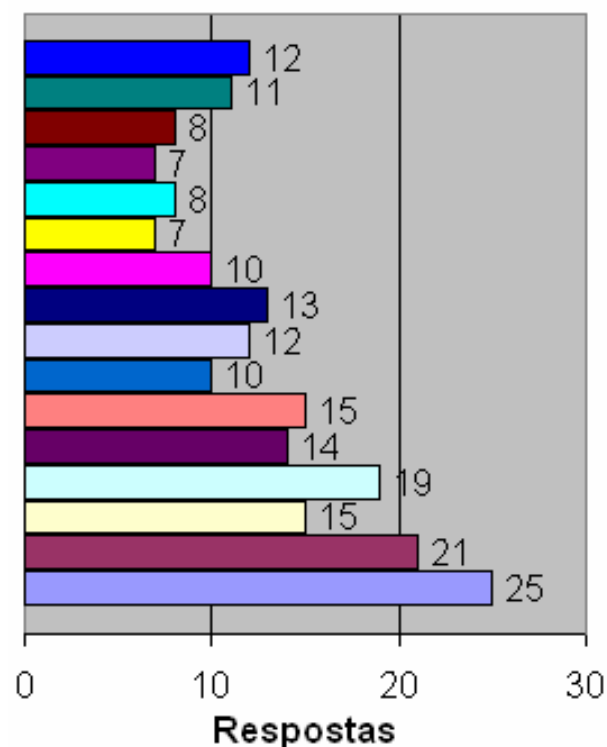
RESULTADOS DA PESQUISA

	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

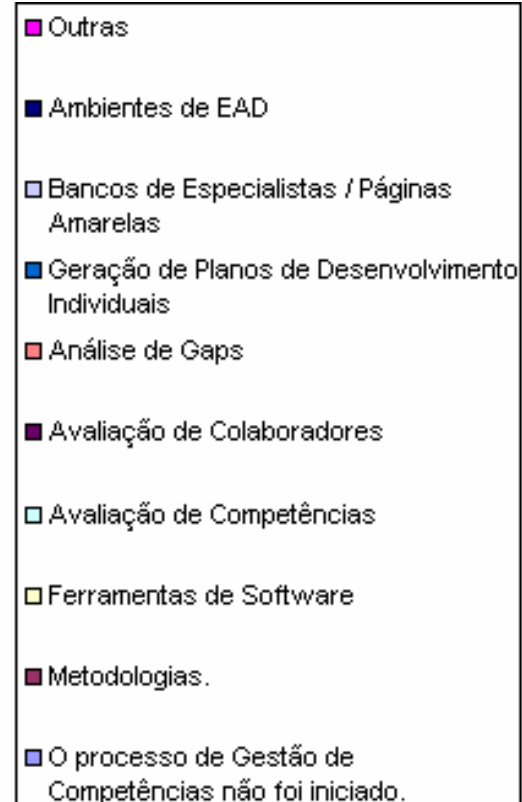
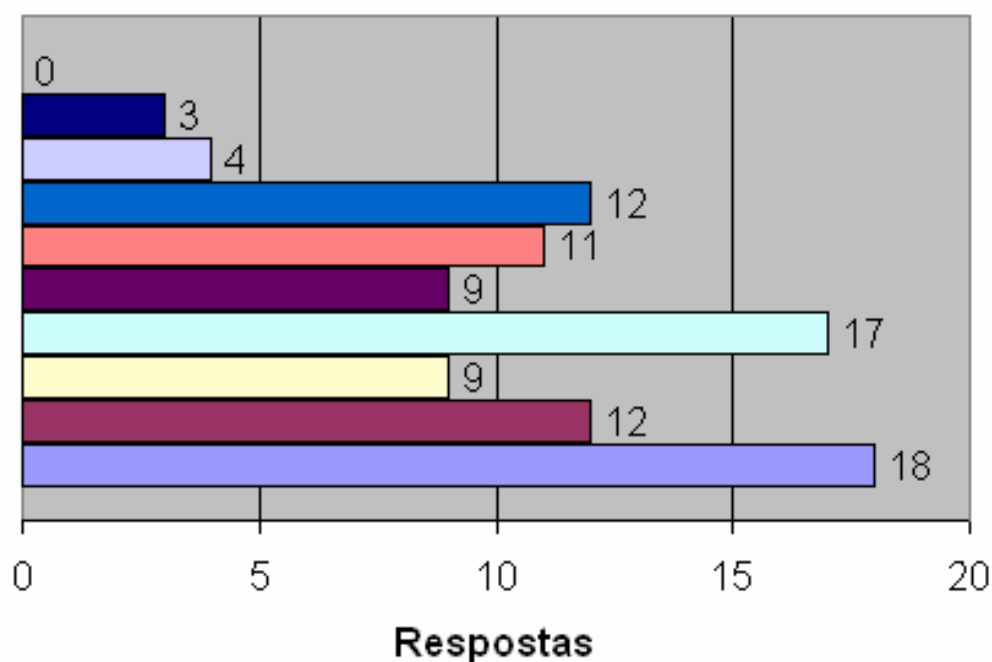
**Práticas de
Gestão por Competências**



- 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

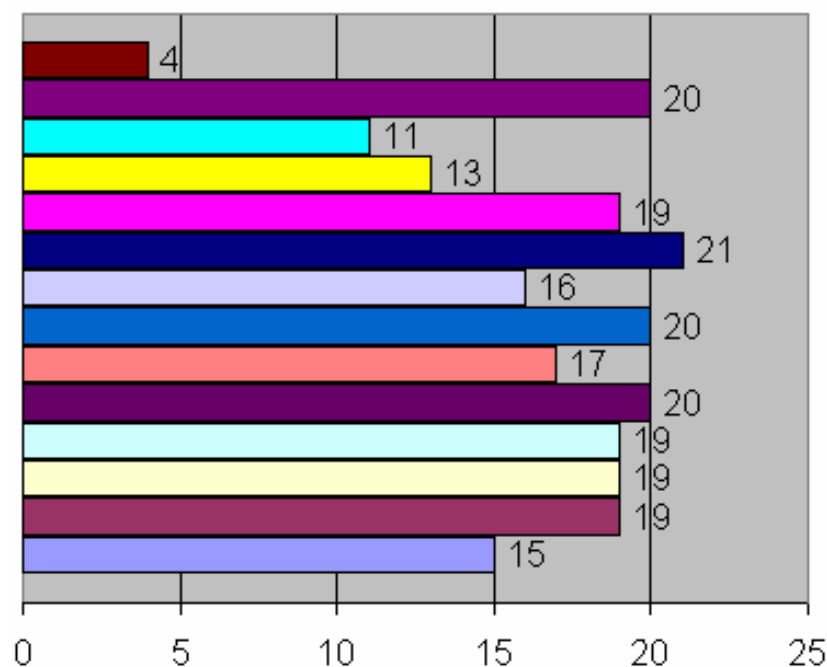
RESULTADOS DA PESQUISA

Metodologias e Ferramentas de Suporte



RESULTADOS DA PESQUISA

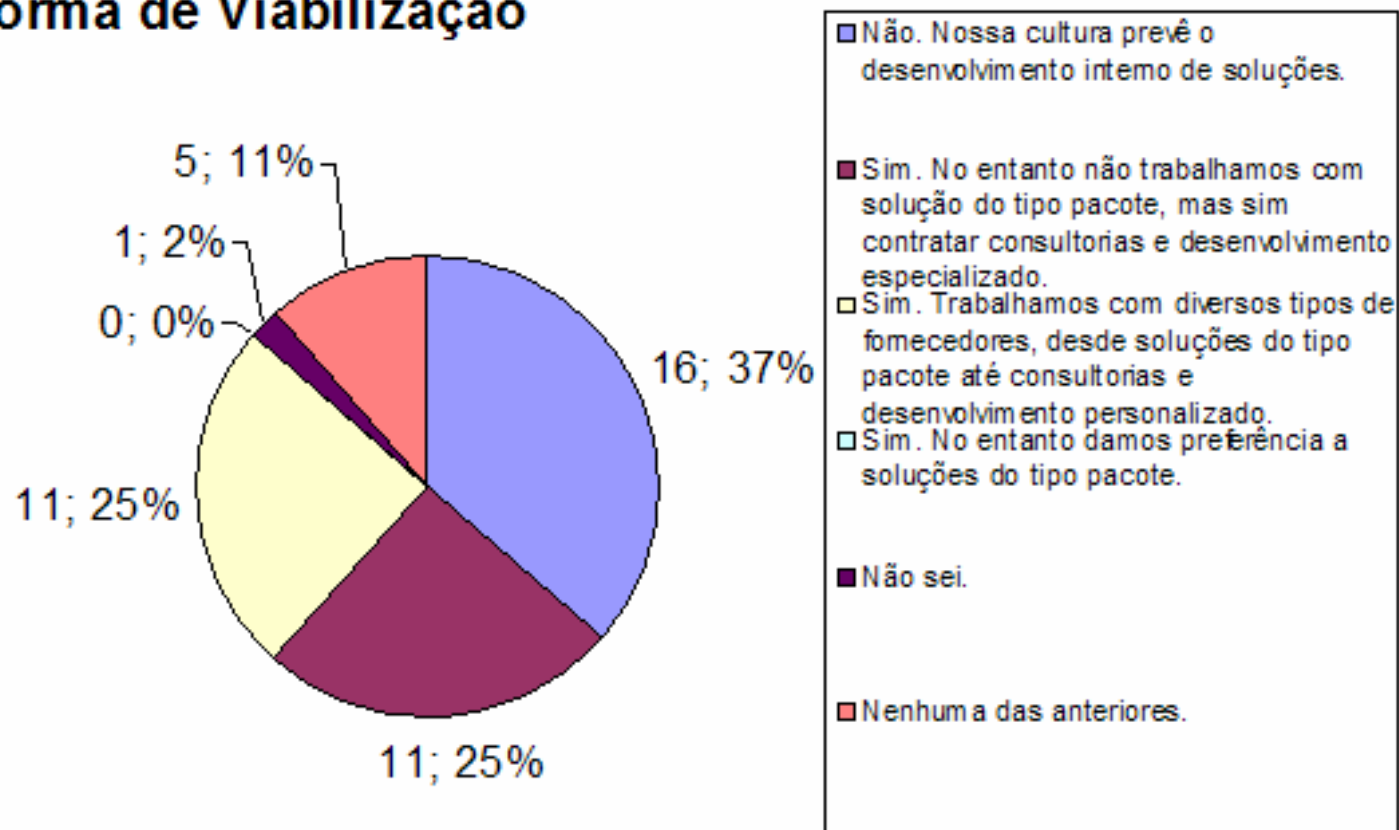
Necessidade Futuras



- 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

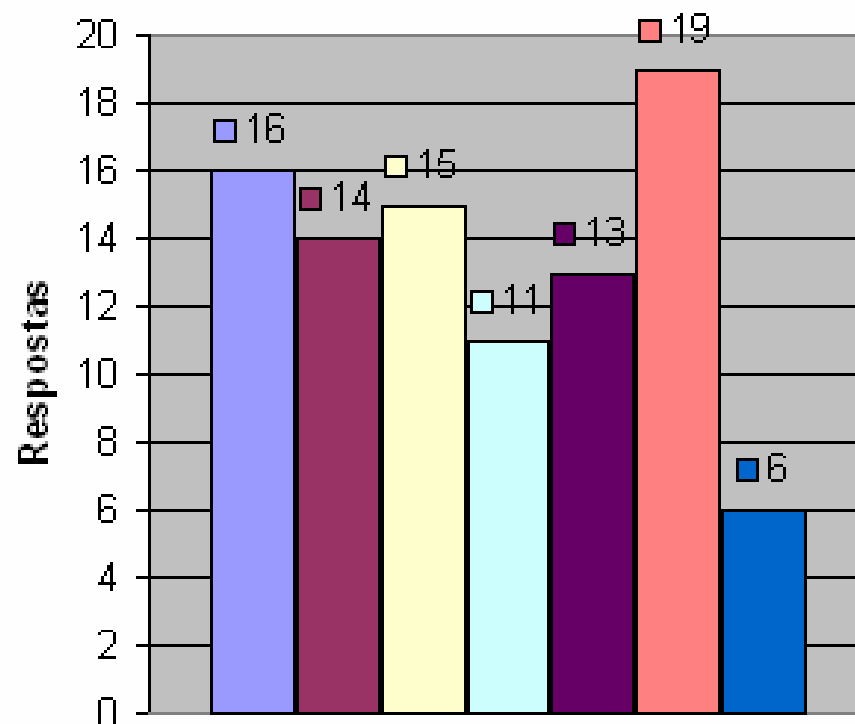
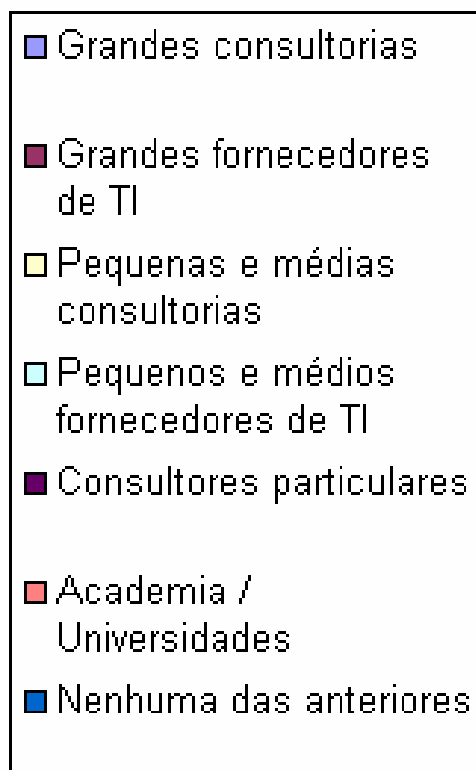
Forma de Viabilização



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 1/4 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 prevêm necessidades futuras nesse contexto



Obrigado!

www.milestone-ti.com.br



Daniel Orlean

Diretor – Milestone

daniel.orlean@milestone-ti.com.br

Tel: (21) 3114-1800

Cel.: (21) 8123-2170