



# Capítulo 7: Métodos para o Processo de Concepção e Implantação

---

**Grupo 6:** Gilson Ramos; João Pedro Zaneratti; Juliana Pereira;  
Mariana Nascimento; Mateus Chedraoui e Thais Parigi



# Introdução

---

- Emprego dos conceitos
  - Competência
  - Complexidade
  - Espaço Ocupacional

# Introdução

---

- Abordagem metodológica
- Processo > Produto obtido
- Participação e envolvimento dos gestores e envolvidos
- Legitimidade e credibilidade para o sistema

# Introdução

---

- Concepção do sistema coletiva
- Alterações no sistema de gestão
- Padrões culturais e políticos
- Necessidades dinâmicas

# Introdução

---

- Bases conceituais
- Adaptações para melhores resultados
- Experimentação empírica
- Limitações conceituais e metodológicas

# Características do processo

---

- Padrões de relacionamento
- Resistência das organizações
- Mais cômodo p/ organizações
- Regras de relacionamento p/ Gestor responsável

# Características do processo

---

- Competência e o sistemas tradicionais
- Porém não há implementação completa
- lógica de carreira e remuneração
- Abordagem metodológica

# Características do processo

---

- FISCHER
- Auscultação
- Concepção e Modelagem
- Disseminação e Sustentação

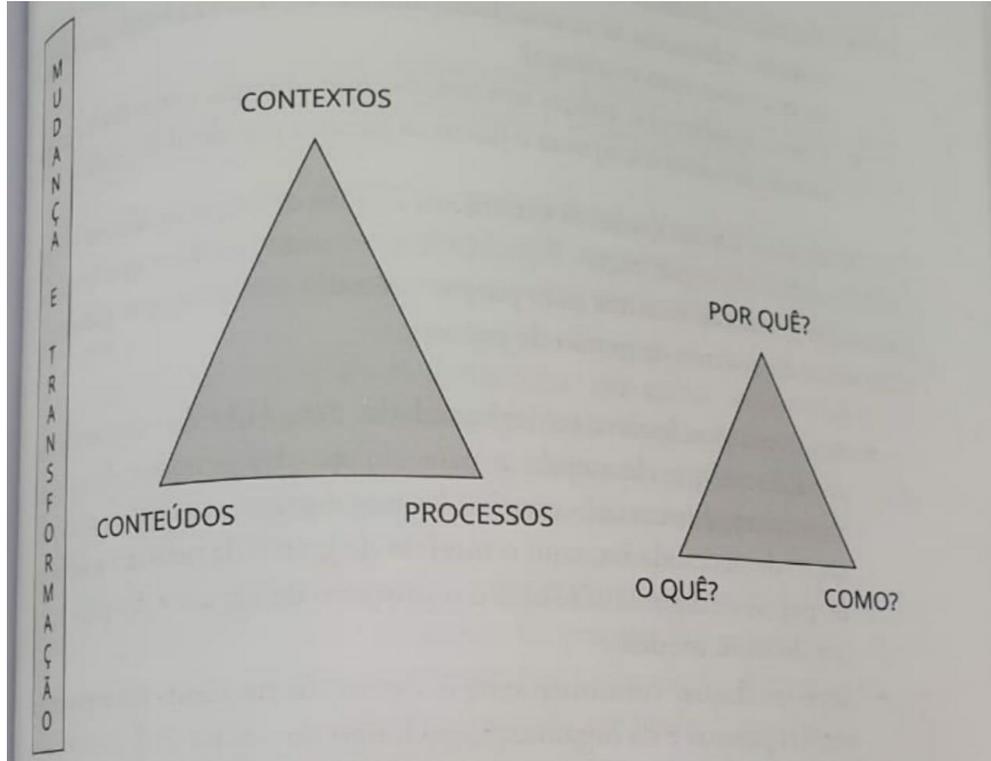
# Características do processo

---

- Transformação = Necessidade x Visão X Plano de Ação  
x Resultados esperados

# Características do processo

---



# Premissas

---

- Legitimidade, através do suprimento das necessidades e expectativas
- Adequação contínua, através da geração de diversas configurações e modelos dos sistemas
- Suporte ao desenvolvimento da organização e das pessoas, através da valorização dos seus pontos positivos

# O Processo

1. Levantamento das necessidades
2. Determinação de novas direções e possibilidades
3. Definição de um plano de ação
4. Manutenção da mudança



# Grupo de Coordenação

---

- Grupo interno para monitoramento, revitalização e ajustes das políticas e das práticas implementadas
- Responsável por coordenar de forma geral e facilitar o processo, absorvendo conceitos e metodologias de trabalho
- Potencializa e dá suporte para as atividades dos demais grupos

# Grupo Diretivo

---

- Aborda o envolvimento de toda a organização no processo de concepção e implantação do Sistema de Gestão de Pessoas, inicialmente com os níveis estratégicos e posteriormente, com as demais áreas. Possibilitando correções de falhas e reduzindo expectativas nos níveis mais operacionais.
- O comprometimento dos níveis estratégicos, ocorre, por exemplo, através de reuniões individuais ou coletivas, onde se definem os parâmetros do sistema, resultados esperados, aspectos metodológicos e abrangência.

# Grupo de Modelagem

---

A criação de um Sistema de Gestão tem como ponto de partida as políticas e práticas da organização, por isso deve envolver o nível tático da empresa. Para obter sucesso nessa fase o grupo deve:

- Demonstrar comprometimento;
- Trabalho estruturado no formato “workshop”;
- Disseminação de conceitos ocorre mais rapidamente;
- Acompanhar e atualizar o sistema.

# Grupo de Consulta

---

É fundamental para o sucesso do Sistema, que se estabeleça um fluxo de informações contínuo e um processo de comunicação com todas as partes envolvidas. Assim, os grupos de consulta podem:

- Oferecer referências aos grupos de modelagem sobre a adequação do sistema para o atendimento de suas expectativas;
- Formado por gestores e pessoas que não participam do grupo de modelagem e que representam os diferentes grupos que compõem uma organização.

# Etapas para Concepção e Implantação

---

- **Etapa I: Definição dos Parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas:**
  - Estabelece-se o grupo de coordenação e envolve o grupo de direção
  - **Produtos:** objetivos, premissas e resultados do sistema; abrangência do sistema; delineamento técnico do sistema; instrumental metodológico e cronograma de atividades; e indicadores de sucesso do processo
  - **Atividades desenvolvidas:** identificação das necessidades da empresa e das pessoas abrangidas no sistema; avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa; análise da cultura organizacional; definição de grupos de trabalho; e construção de um modelo conceitual
  - **Resultados esperados:** consciência da necessidade de mudança; definição de estratégias de concepção do sistema; e construção de suporte político e técnico para construção da concepção.

# Etapas para Concepção e Implantação

---

- **Etapa II: Modelagem do Sistema**

- Importante interação com gestores no processo de modelagem
- **Produtos:** princípios e diretrizes do sistema; sistema de carreiras; sistema de remuneração; parâmetros para dimensionamento do quadro de funcionários e otimização da massa salarial; processo de definição de metas, alinhado com necessidades da organização; e conjunto de instrumentos de gestão de pessoas
- **Atividades:** modelagem de um sistema de gestão de pessoas; análise da viabilidade dos modelos; sistema de comunicação entre os grupos de trabalho (maior quantidade de grupos envolvidos, mais complexa as atividades)
- **Resultados esperados:** definição do sistema de gestão de pessoas; e estabelecimento de compromissos entre empresa, gestores e pessoas abrangidas pelo sistema

# Etapas para Concepção e Implantação

---

- **Etapa III: implementação do sistema é capacitação do corpo gerencial**
  - Descoberta de gaps no valor agregado pelos profissionais, posições, remuneração
  - Dados - planos de ação, minimizar gaps. Preparar e capacitar os gestores a partir da modelagem, para consistência na implementação
  - **Produtos:** instrumentos; relatório de avaliação de implementação e resultado; capacidade dos gerentes em seus papéis; capacidade dos grupos para suporte a gerência; estabelecimento estratégia e cronograma de disseminação do sistema
  - **Atividades:** suporte na identificação dos gaps, reunião para metas, workshop treinamentos, reunião com direção, reunião com grupo e transferência metodológica, preparação do material é geração de relatório etapa
  - **Resultados esperados:** sistema implantado, pessoas capacitadas, instrumentos gp

# Etapas para Concepção e Implantação

---

- **Etapa IV: monitoramento do sistema**
  - Acompanhamento da implementação é concepção reformulação
  - Problemas: impactos culturais, diferenças de ritmos de compreensão, incorporação dos objetivos propostos, resistência a reconfiguração das relações internas
  - **Monitoramento do sistema:** garantia a consolidação do sistema de gp
  - **Definição de objetivo a longo prazo:** necessidades, adaptações, oportunidades
  - **Realização do sistema:** avaliar resultados obtidos, satisfação (workshops)
  - **Resultados esperados:** sustentação do sistema a longo prazo, renovação contínua do sistema

# Limitações conceituais e metodológicas

---

- **Comprometimento dos gestores:** nível de facilidade na implementação; permanência ou poder de influência de pessoas do grupo contraparte na empresa; importância dada à gestão de pessoas.
- **Diferenças entre área da empresa:** área que sofrem mais pressão por melhoria de desempenho ficam mais atentas às mudanças e se adaptam de forma mais rápida que outras área dentro da mesma empresa.
- **Existência de uma cultura de gestão de pessoas dentro da organização:** empresas deste tipo absorve os conceitos com mais facilidade.
- **Abrangência do sistema:** empresas nas quais o sistema tem maior abrangência, tendem a se comprometer mais com os conceitos propostos.

# Limitações conceituais e metodológicas

---

- **Setor de atividade:** organizações situadas em setores mais dinâmicos tendem a ser mais preocupadas com a gestão de pessoas, o que facilita a absorção dos conceitos (ex.: setor de tecnologia). Porém, ainda assim, houveram diferenças consideráveis entre empresas do mesmo setor (ex.: setor de telecomunicações).
- **Desenvolvimento de competências:** dificuldade para perceber com precisão as ações necessárias para o desenvolvimento de competências específicas. É ressaltado que criar e aproveitar diferentes formas de aprendizagem é importante para a organização e para os profissionais. **É mais importante para os profissionais aprender novas formas de uso do seu repertório, do que a ampliação do repertório em si.**

# Conciliação de expectativas: pontos de aprimoramento

---

- **Aprimoramento contínuo:** depois de implementado, o sistema deve passar por um aprimoramento contínuo. Esse deve ser um objetivo por parte da empresa para que ela chegue a diferentes patamares de gestão de pessoas e obtenha resultados tanto para si e quanto para os profissionais.
- **Absorção dos conceitos do sistema:** é importante assegurar absorção dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. É relevante realizar os processos de concepção e implantação de forma rápida e prioritária (2 a 5 meses), pois isso mantém gestores aquecidos nessas etapas, mesmo em situações de grande pressão. **O sucesso efetivo do sistema tem relação inversa ao tempo gasto nas fases I, II e III** (quanto mais demorada e realização dessas fases, maiores as chances de fracasso no final).

# Conciliação de expectativas: pontos de aprimoramento

---

- **Apropriação do sistema por todas as pessoas:** foi percebido que no primeiro ano o sistema é absorvido somente pelos gestores, e somente no segundo é absorvido pelas pessoas da organização. A explicação para este fenômeno carece de estudos mais aprofundados. Por enquanto o que parece é que este é um aspecto cultural.

# Conclusão

---

- Normalmente, no primeiro ano do sistema ele é absorvido pelos gestores e a partir do segundo ano pelas demais pessoas da organização;
- Os processos de intervenção nas organizações, para a adequação do modelo de gestão de pessoas, têm papel importante na efetividade desse modelo. Paralelamente ao desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas, portanto, é necessário o aprimoramento metodológico para sua concepção e implantação.

**OBRIGADO !**