

# Métodos para o processo de concepção e implementação

## *Capítulo 7*

EDUARDA ROSSI, GUILHERME PEDROLLO, JENNIGER GUERINO, MARCELA  
TUMAS, MARIA GABRIELA NISHI, VICTOR CARAMASCHI, WELLINGTON  
BUENON E WILIAN VALADÃO

# Agenda

- Introdução
- Características dos processos de concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas
- Etapas para a concepção e implementação
- Limitações conceituais e metodológicas
- Pontos de aprimoramento
- Conclusão



# Introdução

O livro traz conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional ligados ao processo de abordagem metodológica adotada para a concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas

Esses conceitos devem ser universais e a concepção de sistema deve ser coletiva

O sistema de gestão de pessoas é uma forma de valorizar as mesmas, pensar nas trajetórias e critérios de movimentação e efetivamente atender tanto às necessidades

# Introdução

Apresentação das bases conceituais para a abordagem metodológica que é utilizada para a concepção e implantação de sistemas de gestão de pessoas e como ele transformou a realidade organizacional

O que a equipe levou em consideração e fez no experimento empírico e quais foram os limites da metodologia identificados e o que deve ser aprimorado

# Características dos processos de concepção e implantação de sistemas de gestão de pessoas

# Sistema de Gestão de Pessoas

Suprir necessidades da organização

Transformação dos mecanismos de gestão de pessoas

Quebra de paradigmas organizacionais

Barreiras para implementação

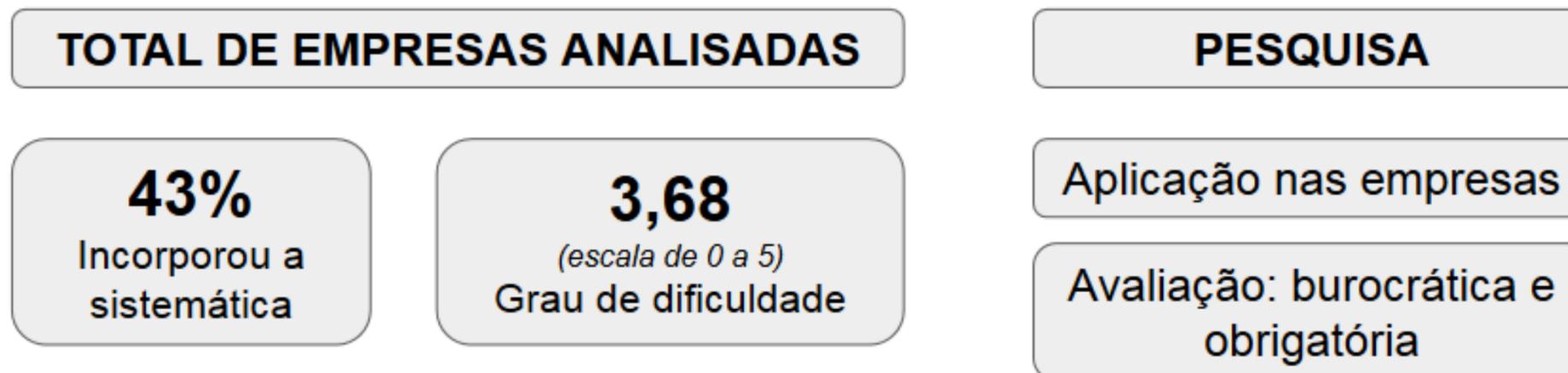
Ajustes pontuais que geram desigualdades dentro das organizações

Ex: Conceito de Competência

# SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Estudo da FEA/USP (Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual - Gestão & Regionalidade)

Cruzamento de dados Delphi RH 2010 e Maiores Empresas e Melhores Empresas para se Trabalhar



# Processo de Transformação Organizacional

Podem ser idealizados por profissionais de RH

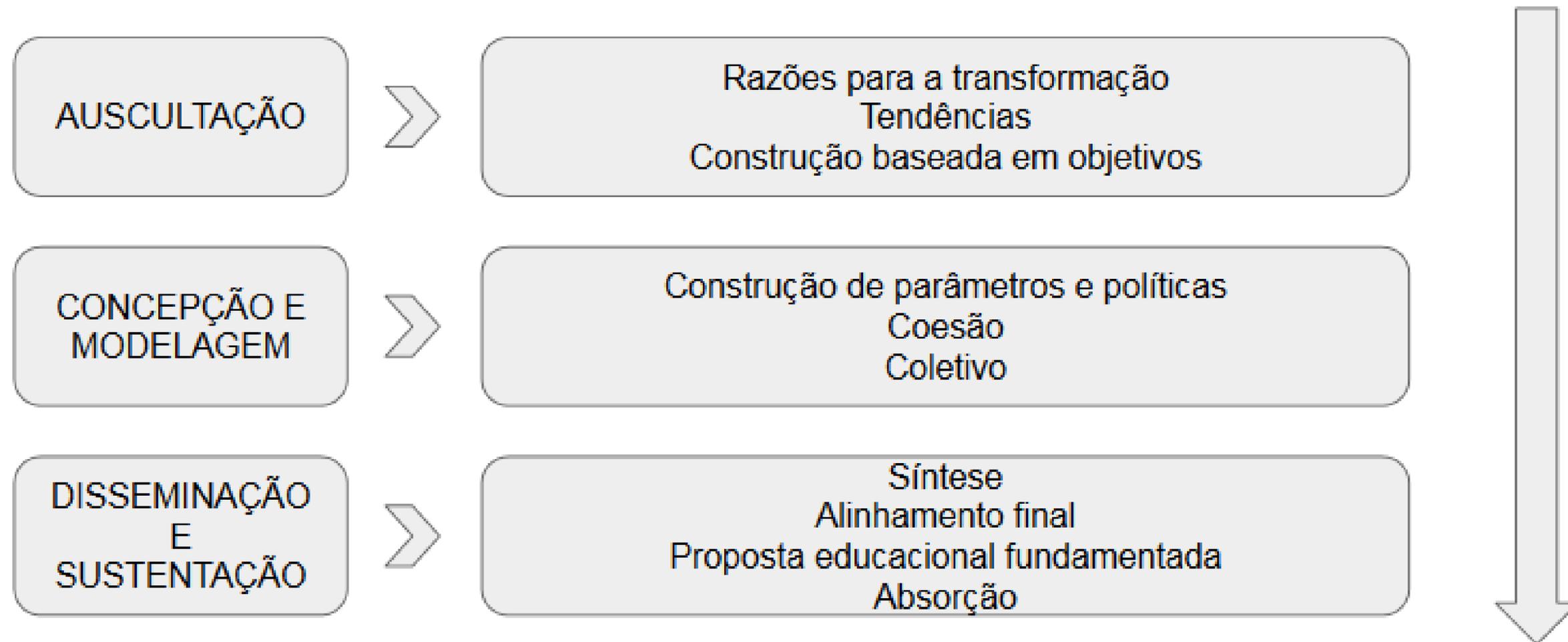
Requisitos: Negociação e adesão das partes envolvidas

Soluções: abordagens metodológicas

Ex: Processo de Transformação Organizacional  
(Rosa Maria Fischer - 2002)



# Processo de Transformação Organizacional



# Fórmula da Transformação Organizacional

Proposta a partir dos conceitos de Fischer (1992 e 2002), Leibowits (1986) e Beckhard e Harris (1977)

·  
Transformação = Necessidade x Visão x Plano de Ação x  
Resultados Esperados

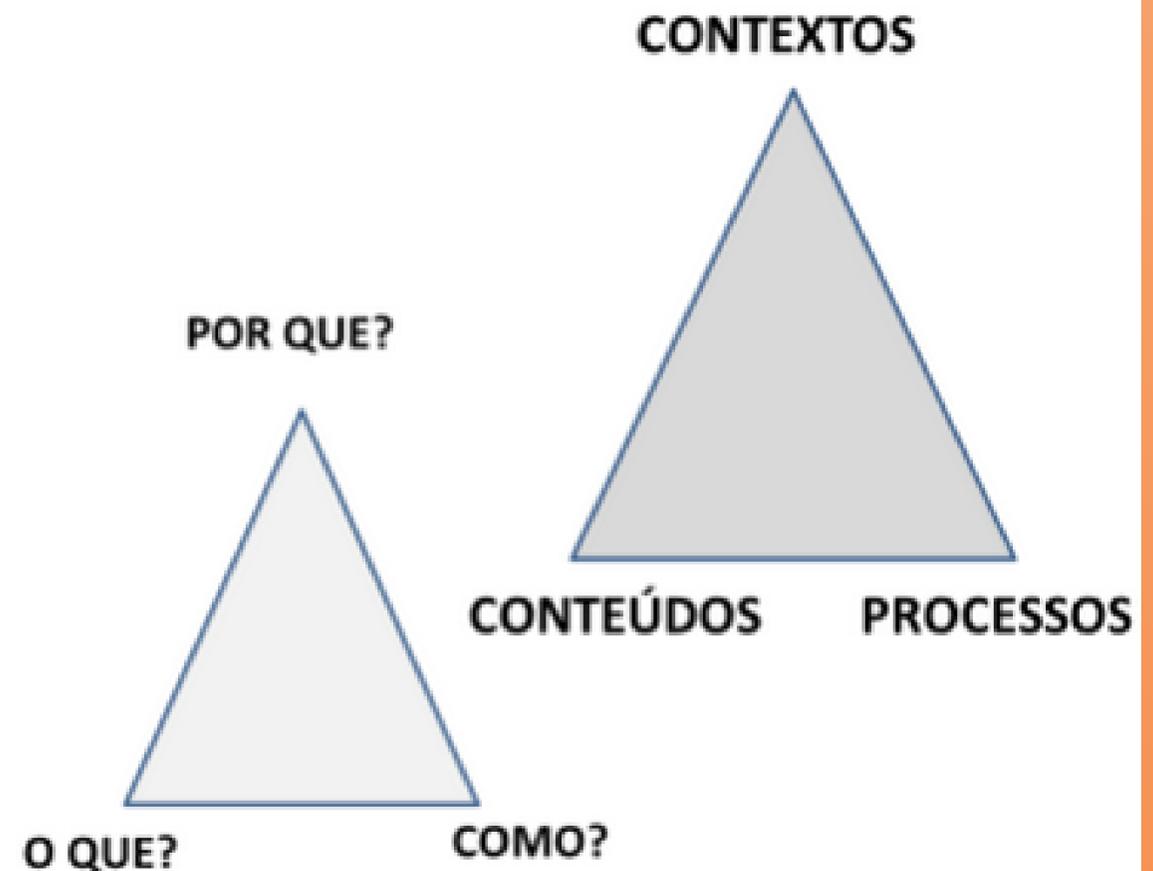
# Fator crítico para o sucesso

*Como mudar?*

Aplicabilidade

Resistências

M  
U  
D  
A  
N  
Ç  
A  
  
E  
  
T  
R  
A  
N  
S  
F  
O  
R  
M  
A  
Ç  
Ã  
O



Fischer (1992)

## QUESTÕES ENVOLVIDAS

- Quem define o motivo da mudança?
- Quais os envolvidos?
- Como será feito?
- Em qual momento
- Em qual profundidade
- Renovação contínuo

## CONSENSO

- Legitimidade
- Adequação contínua
- Suporte ao desenvolvimento

## PROBLEMAS OBSERVADOS

- Inexistências de sustentação
- Falta de atualização do sistema
- Grande esforço e dispêndio de tempo recursos para ajustes

# Modelos de concepção, implementação e revisão

Leibowitz (1986) - 4 fases para o processo de implementação e concepção do sistema de gestão de pessoas:

Levantamento das Necessidades

Determinação de Novas Direções e Possibilidades

Definição do Plano de Ação

Manutenção da Mudança

A partir disso, criou-se uma tabela que mostra as diferenças entre os trabalhos desenvolvidos por Leibowitz

<b>Fases Tópicas</b>	<b>Leibowitz (1986, p.11)</b>	<b>Gutteridge (1986, p.78)</b>	<b>Super (1986, p. 114-115)</b>
<b>Levantamento das necessidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de necessidades específicas</li> <li>• Definição de grupos de trabalho</li> <li>• Análise das políticas e práticas de gestão de RH existentes</li> <li>• Análise da cultura organizacional da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de problemas, pressões, necessidades e oportunidades</li> <li>• Definição de indicadores de sucesso</li> <li>• Avaliação dos processos, instrumentos e técnicas existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de interesses, valores e habilidades da força de trabalho e necessidades da organização</li> <li>• Avaliação das possibilidades concretas de desenvolvimento das pessoas e da organização.</li> </ul>
<b>Determinação de novas direções e possibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de um modelo conceitual</li> <li>• Envolvimento de todos os gestores e pessoas abrangidos pelo sistema</li> <li>• Desenho de múltiplas intervenções abrangendo pessoas e organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho de um novo modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de programa de processos e processos de administração de carreiras</li> <li>• Planejamento de programas corporativos e individuais para aproveitamento de talentos e desenvolvimento de pessoas</li> </ul>

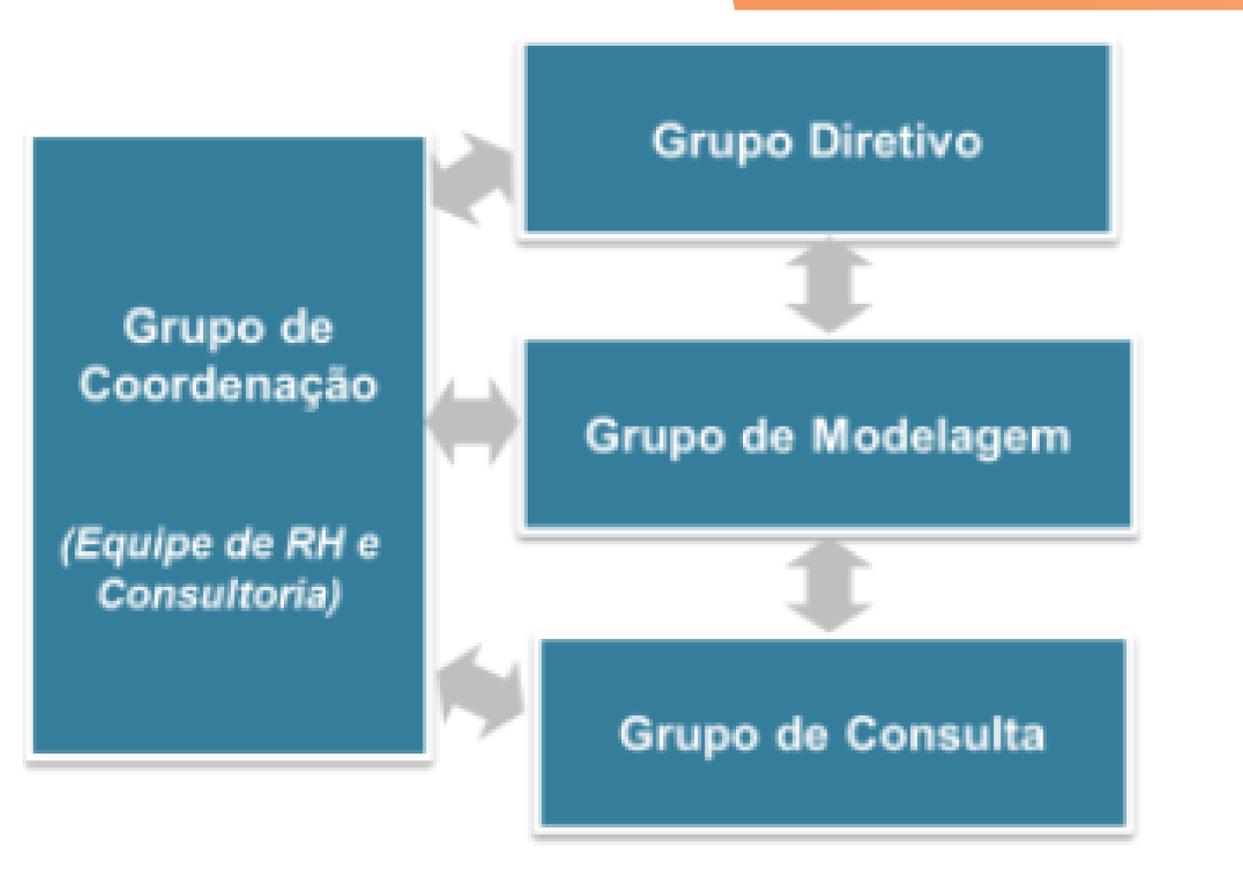
<p><b>Definição de um plano de ação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção de suporte político da cúpula da organização</li> <li>• Desenho do plano de ação com grupo responsável por sua implantação</li> <li>• Criação de uma implantação piloto, estabelecimento de orçamento e alocação de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de estratégia de implantação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos necessários;</li> <li>- Aspectos estimuladores e barreiras;</li> <li>- Prioridades;</li> <li>- Programa de comunicação;</li> <li>- Estratégia de avaliação.</li> </ul> </li> <li>• Criação de implantação-piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e implantação-piloto</li> </ul>
<p>Manutenção da mudança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de resultados e necessidades de sucesso de longo prazo</li> <li>• Publicação de programa</li> <li>• Estabelecimento de programa de reavaliação contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação contínua do processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocação em ação dos programas e processos, oferecendo o suporte necessário às pessoas e aos gestores</li> </ul>

**Fonte: Quadro desenvolvido pelo autor Dutra (2017) a partir dos trabalhos desenvolvidos por Leibowitz (1986, p. 11), Gutteridge (1986, p.78) e Super (1986, p.114-115)**

# GRUPOS ENVOLVIDOS

Alguns atores são imprescindíveis na construção e implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências.

Esses são distribuídos em quatro grupos:



# Grupo de Coordenação

- Constituído pela equipe de RH e de consultoria, monitora, revitaliza e ajusta as políticas e as práticas implementadas.
- Responsável por coordenar de forma geral e facilitar o processo, absorvendo conceitos e metodologias de trabalho.
- Organiza entrevistas, workshops de discussão e o cronograma do projeto.
- Potencializa e dá suporte para as atividades dos demais grupos

# Grupo Diretivo

- Estabelece os objetivos e limites do projeto, além de definir as premissas e competências organizacionais.
- Acompanha a construção, validando as etapas intermediárias e dando a aprovação final.
- 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

- Constituído frequentemente por gestores de nível tático.
- Organizam-se, normalmente, por meio de workshops, de modo a melhor aproveitar o tempo dos participantes e sustentar a qualidade desejada dos produtos gerados.
- Age como correio de transmissão entre as expectativas das pessoas e as da empresa e é responsável pela adequação do sistema para acompanhar o desenvolvimento e as transformações organizacionais ao mesmo tempo.

# Grupo de Consulta

- São formados por gestores e pessoas que não participam do grupo de modelagem e que representam os diferentes grupos que compõem uma organização.
- Tem por objetivo estabelecer um fluxo contínuo de informações e criar processos de comunicações, alcançando todas as partes envolvidas - dirigentes, gestores e colaboradores -, com vistas a oferecer ao grupo de modelagem referências sobre a adequação do sistema para atendimento das expectativas da integralidade da organização.

# Etapas para a concepção e implementação

Os processos para a concepção e implementação do sistema de gestão de pessoas está dividida em quatro etapas:

I - Definição dos parâmetros

II - Modelagem do sistema

III - Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo gerencial

IV - Monitoramento do Sistema

# I - Definição dos Parâmetros

Grupo de coordenação é estabelecido e o de direção é envolvido.

- Produtos
- Objetivos, premissas e resultados do sistema;
- Abrangência do sistema;
- Delineamento técnico do sistema;
- Instrumental metodológico a ser utilizado
- cronograma de atividades para modelagem e implementação do sistema;
- Indicadores de sucesso do processo.

# I - Definição dos Parâmetros

## Atividades

- Identificação de necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema.
  1. Por meio de questionários e entrevistas estabelece os “porquês” da mudança
- Avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa.
  2. Mapear e analisar elementos facilitadores e inibidores da concepção e implementação do sistema
- Análise da cultura organizacional.
  3. Avalia a intensidade da mudança na organização
- Definição de grupos de trabalho.
  4. Determinar o universo das pessoas que serão abrangidas
- Construção de um modelo conceitual.
  5. resultado natural da análise das informações colhidas até então

# I - Definição dos Parâmetros

## Resultados Esperados

- Consciência da necessidade da mudança
- Definição das estratégias de concepção do sistema
- Definição das estratégias de concepção do sistema



## II - Modelagem do Sistema

Incentivar a interação entre os gestores, construindo um sistema que respeite as necessidades e anseios específicos .

### Produtos

- Princípios e diretrizes do sistema
- Sistema de carreiras
- Sistema de remuneração
- Parâmetros orientadores para dimensionamento do quadro de funcionários e otimização da massa salarial
- Estabelecimento do processo para definição de metas
- Estabelecimento do processo para definição de metas

# II - Modelagem do Sistema

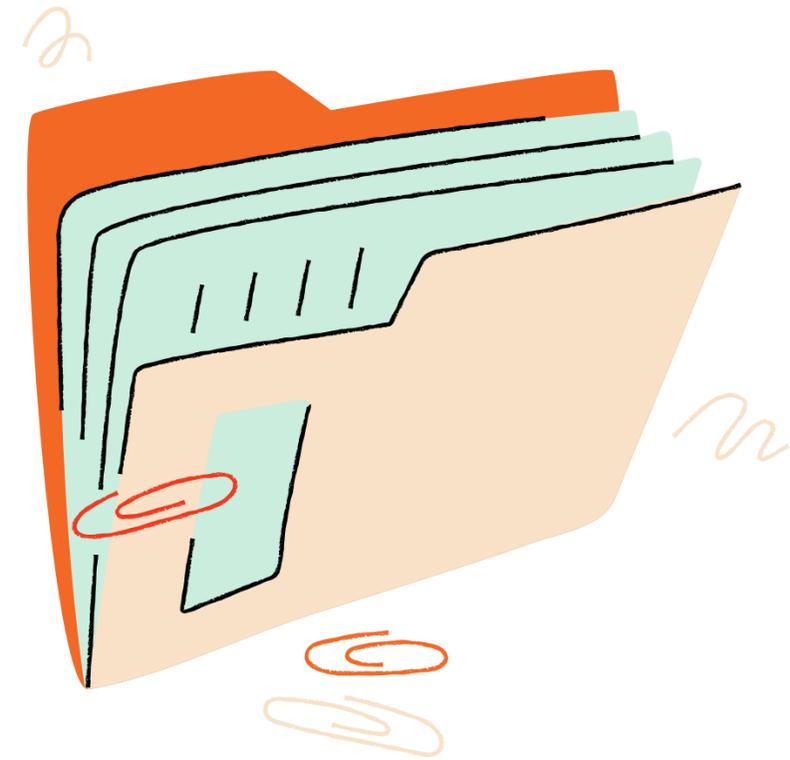
## Atividades

- Modelagem de um sistema de gestão de pessoas.
  1. Por meio de workshops são discutidas e rediscutidas alternativas para a configuração de um modelo
- Análise de viabilidade dos modelos.
  2. Garante as condições de operacionalidade dos modelos desenvolvidos
- Instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho.
  3. Garante a irrigação contínua de informações entre os vários grupos de trabalho

## II - Modelagem do Sistema

### Resultados Esperados

- Definição do sistema de gestão de pessoas
- Estabelecimento de compromissos entre empresa, gestores e pessoas abrangidas pelo sistema



# III - Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial

Enquadra as pessoas nos parâmetros estabelecidos pelo sistema

Produtos

- Instrumentos de divulgação do sistema;
- Relatórios sistemáticos de avaliação do processo de implementação e resultados do sistema;
- Capacitação dos gerentes para exercer seu papel na gestão do sistema;
- Capacitação do grupo contraparte e de modelagem para dar o suporte necessário aos gerentes e pessoas abrangidos pelo sistema;
- Estabelecimento de estratégia e cronograma de disseminação do sistema para a organização.

# III - Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial

## Atividades

- Desenho de um plano de implantação.
  1. A atividade será tão mais facilitada quanto mais as pessoas estiverem envolvidas.
- Implantação do sistema.
  2. A implantação-piloto pode acirrar diferenças entre áreas e identificar os gaps existentes na organização.
- Definição de indicadores de sucesso
  3. Através do estabelecimento de metas é possível avaliar o sucesso ou insucesso da implantação.

# III - Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial

## Resultados Esperados

- Sistema implantado.
- Pessoas capacitadas para assumir novos papéis.
- Instrumentos de gestão de pessoas adaptados.



## IV - Monitoramento do Sistema

Nessa etapa, o processo de implementação é acompanhado

Fatores desvirtuantes

- Impactos provocados no contexto cultural da organização
- Diferenças de ritmos de compreensão e incorporação dos objetivos propostos
- Resistências quanto à reconfiguração das relações internas.

# IV - Monitoramento do Sistema

## Atividades desenvolvidas

- Monitoramento do sistema
  1. Monitoramento oferecerá maior garantia à consolidação da implantação do sistema de gestão de pessoas.
- Definição de objetivo de longo prazo
  2. Necessidades percebidas na primeira etapa nem sempre são resolvidas e novas necessidades surgem.
- Revitalização do sistema.
  3. Tem os objetivos de: avaliar os resultados obtidos com o sistema; levantar novas necessidades, problemas e oportunidades.

# IV - Monitoramento do Sistema

## Resultados Esperados

- Sustentação do sistema a longo prazo.
- Renovação contínua do sistema.



# Limitações conceituais e metodológicas

# Limitações conceituais

Os sistemas implementados tiveram diferentes ritmos de aperfeiçoamento e adaptação às necessidades da organização e das pessoas. Tais diferenças são motivadas pelos seguintes itens:

(1) NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS GESTORES DA EMPRESA COM OS CONCEITOS TRABALHADOS NO SISTEMA: Esse nível de comprometimento está vinculado com as facilidades e dificuldades dos gestores durante o processo de concepção e implementação do sistema. Por exemplo: Um gestor tem dificuldade de entender a importância da gestão de pessoa. Já o outro entende facilmente.

(2) PESSOAS ABRANGIDAS PELO SISTEMA DE GESTÃO: A absorção do sistema de gestão pela empresa não é uniforme. Por exemplo: Em um sistema que abrange a empresa como um todo, determinadas áreas ou atividades têm maior ou menor dificuldade para a absorção.

(3) CULTURA NA GESTÃO DE PESSOAS EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO: As empresas que possuem uma cultura de valorização das pessoas tendem à maior facilidade de absorção dos conceitos.

# Limitações conceituais

(4) ABRANGÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO: Fator avaliado em duas dimensões: (a) Percentual de pessoas que têm relação de trabalho com a empresa. (b) A quantidade de processos abrangidos. Foi observado que empresas mais abrangentes nas duas dimensões tiveram mais sucesso na implementação de seus sistemas.

(5) TIPO OU SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA: A existência de um vínculo entre o tipo ou setor de atividade de uma empresa com o avanço da gestão de pessoas e a facilidade de absorção dos conceitos. Por exemplo: Organizações situadas em setores mais dinâmicos e também aquelas que possuem a cultura da valorização das pessoas.

# LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

## DIFICULDADE NA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA DIFERENTES TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS:

Solução proposta: Utilização combinada das duas categorias:

- Classificação de competências: (i) as de gestão, (ii) as técnicas, (iii) as sociais e (iv) as de aprendizagem.

+

- Categoria de competências gerenciais: (i) Dimensão da estruturação, (ii) Dimensão da interação e (iii) Dimensão da orientação.

## DIFICULDADES NA IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS:

Solução proposta:

- Criar e aproveitar diferentes formas de aprendizagem, e não somente basear nas tradicionais. (Ruas e Antonello, 2003)
- Aprendizagem situada: Tipo de aprendizagem que ocorre em função da atividade, contexto e cultura nos quais os gerentes se situam. (Ruas e Antonello, 2003)

## DESAFIO DE CONCILIAR DAS EXPECTATIVAS ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

Solução proposta:

- Revisão contínua das expectativas

# Pontos de Aprimoramento



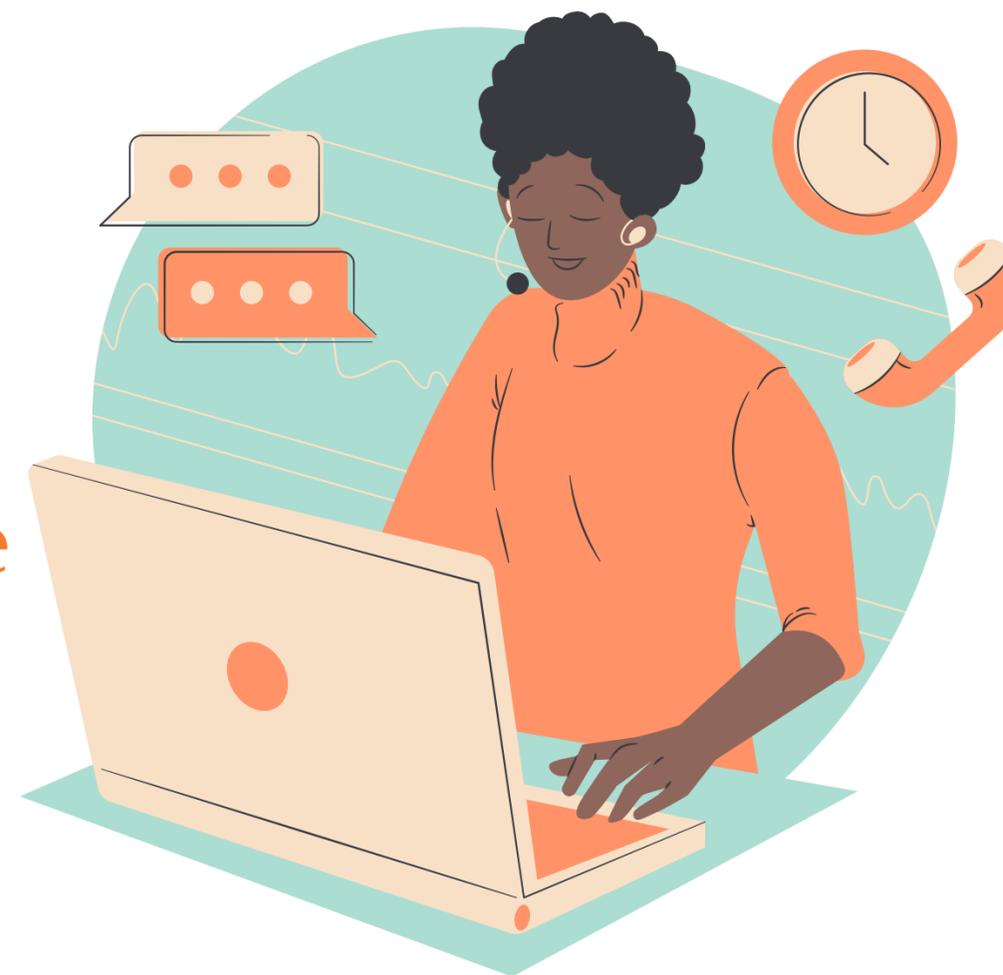
# PONTOS DE APRIMORAMENTO

- Aprimoramento contínuo - necessidades dinâmicas
1. Condução à diferentes patamares de gestão de pessoas e resultados para a empresa
- Absorção dos conceitos de sistema - competência, complexidade e espaço organizacional
2. Rapidez de implementação e envolvimento dos gestores para melhores chances de sucesso
- Apropriação do sistema por todas as pessoas - fenômeno cultural

Conclusão

# Conclusão

Notamos a importância dos processos de intervenção nas organizações têm na efetividade da adequação do modelo de gestão de pessoas. Paralelamente ao desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas, portanto, é necessário o aprimoramento metodológico para concepção implantação.



Obrigado!

