

O SETOR DE RECURSOS HUMANOS E ADVERSIDADES ENFRENTADAS NAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO DO ENSINO SUPERIOR

Data de submissão: 07/08/2023

Data de aceite: 03/10/2023

Daniela Bertuzzi Barazetti

Discente do Curso de Psicologia,, Nível VI 2022/2- Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Eduana Cristina Figueiró

Discente do Curso de Psicologia,, Nível VI 2022/2- Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Danubia Urbano Gomes

Discente do Curso de Psicologia,, Nível VI 2022/2- Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Marina da Costa Mezadri

Discente do Curso de Psicologia,, Nível VI 2022/2- Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Jordana Calcिंग

Docente do Curso de Psicologia, Nível VI 2022/2 - Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Iara Silveira Fernandes

Docente do Curso de Psicologia, Nível VI 2022/2 - Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

Mayara Quevedo Ribeiro

Docente do Curso de Psicologia, Nível VI 2022/2 - Centro Universitário IDEAU – Getúlio Vargas/RS

RESUMO: O presente estudo teve por objetivo verificar a estrutura (sistemas e subsistemas) do setor de Recursos Humanos, bem como compreender as potencialidades, dificuldades, oportunidades de melhorias e como se dá a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho nesse meio. Trata-se de uma pesquisa qualitativa estudo de caso único realizado com uma organização do ramo do ensino superior. Conclui-se que o sistema de Recursos Humanos da instituição estudada vem se desenvolvendo, contudo, enfrentando determinados impasses quanto a sua estrutura de subsistemas, que podem avançar a partir de estruturação dos subsistemas não encontrados em execução, além de descentralização da tomada de decisão proporcionando autonomia aos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos, gestão de pessoas, instituição de ensino.

THE HUMAN RESOURCES SECTOR AND THE ADVERSITIES FACED IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This study aimed to verify the structure (systems and subsystems) of the

Human Resources sector, as well as to understand the potentialities, difficulties, opportunities for improvement and how the organizational psychologist works and the work in this environment. This is a single case study qualitative research carried out with an organization in the field of higher education. It is concluded that the Human Resources system of the institution studied has been developing, however, facing certain impasses regarding its structure of subsystems, which can advance from the structuring of subsystems not found in execution, in addition to decentralization of decision-making providing autonomy for employees.

KEYWORDS: Human resources, people management, educational institution

1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A área de Recursos Humanos (RH) é fruto de diversas revoluções industriais e tecnológicas que marcaram diretamente a vida e o cotidiano das pessoas. A primeira Revolução Industrial é constituída pelas oficinas de manufatura. Já na segunda Revolução Industrial transcorreu o surgimento da energia elétrica e o uso do petróleo como combustível. Entretanto, neste momento, o trabalhador ainda não era reconhecido, seus trabalhos eram realizados em condições desfavoráveis e prejudiciais à saúde. A terceira Revolução Industrial marca a disseminação da tecnologia, renovação nos processos econômicos, são observados avanços nos campos da informática, robótica, telecomunicações e biotecnologia (SOUZA; FERREIRA; PAIOLI, 2021).

A chamada quarta Revolução Industrial, ou a Indústria 4.0 é a fase que vive-se nos dias atuais, tem como principal objetivo a conectividade da produção até a venda dos produtos. É a revolução com foco na tecnologia. Consiste na integração de conquistas tecnológicas com a visão de futuro de produção automatizada. No entanto, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) destaca que, quando se fala em processos integrados e produtos inovadores, o Brasil tem um longo caminho pela frente, e precisa trabalhar com melhorias nos produtos e nos modelos de negócios (SAKURAI; ZUCHI, 2018).

Portanto, devido às mudanças no cotidiano das pessoas, nas iniciativas empresariais, nas organizações e na tecnologia, torna-se necessário prepará-las. Neste aspecto, percebe-se a importância do RH dentro das empresas, que, através dos métodos e técnicas, prepara as instituições, visando o fortalecimento do capital humano. Sua função é fundamental para as organizações, pois busca proporcionar aos colaboradores confiança e motivação, bem como pensar e organizar treinamentos. Com as mudanças da indústria, não se pode deixar de lado as pessoas, que continuam sendo um dos pontos mais importantes das organizações. Esse novo RH traz mudanças em suas formas de atuação visto que sua nova versão está inserida em um momento tecnológico, mais conectada, requerendo pessoas capacitadas para atuar neste contexto (SOUZA; FERREIRA; PAIOLI, 2021).

Considerando a importância do RH, também se faz necessário profissionais capacitados para atuar frente ao setor. A psicologia assume particular importância neste

contexto, uma vez que passou a contribuir nas questões de trabalho quando, no Brasil do século XX, realizava procuras de caráter científico e inovadores nos processos produtivos. Foi utilizada tendo em vista os interesses voltados a maiores eficiências econômicas, pelo argumento da melhoria nas condições de trabalho. Junto à inserção do psicólogo nas organizações, inicia-se o processo de testagens com foco na seleção dos candidatos mais aptos à função. No início, os testes aplicados eram os psicotécnicos. Por meio deste trabalho, a psicologia foi ganhando campo e fama, principalmente quanto aos objetivos econômicos de aumentar a produtividade das empresas (ZANELLI; BASTOS; BITTENCOURT, 2004).

Ganhando campo e espaço para atuar nas organizações, em meados da década de 1980, a psicologia passa a trabalhar além da seleção de pessoal e a aplicação de testes, participando ativamente também dos treinamentos e avaliação de desempenho, análise de função, triagem, como cargo administrativo, diagnóstico setorial, desenvolvimento organizacional e assessorias, buscando sempre o melhor para o trabalhador. Com as mudanças que a indústria vinha sofrendo neste período, a psicologia também mudou junto. No século XXI, sua mudança na forma de atuação foi notável, passando a atuar também nos desligamentos; no controle e planejamento do RH; nos grupos de liderança; em programas de qualidade de vida dentro das empresas; nos processos de gestão; na gestão de pessoas; nas pesquisas de clima; no acolhimento de demandas estressoras das equipes; no manejo de interesses entre empresa e funcionários, buscando equilíbrio entre as partes; e no diagnóstico de conflitos e manejo dos mesmos. Assim, sua atuação passa a ser multidisciplinar, conduzindo atividades até então desempenhadas por outros profissionais (ZANELLI; BASTOS; BITTENCOURT, 2004).

Desse modo, o presente artigo teve por objetivo diagnosticar uma instituição da região do alto uruguaio rio grandense, verificando sua estrutura, sistemas e subsistemas do setor de Recursos Humanos, potencialidades, dificuldades e oportunidades de melhorias, bem como as possibilidades de atuação para o psicólogo no âmbito Organizacional e do Trabalho. O diagnóstico organizacional visa compreender o plano de ação de cada área, identificar falhas e possíveis soluções. É visto como um processo de verificação temporal e espacial. Com esse recurso se visa identificar quais são os sintomas apresentados nos sistemas e setores das empresas (GOMES; DIAS; AMARAL; CORREGOZINHO; RODRIGUES, 2007).

2 | DESENVOLVIMENTO

Nesta seção do trabalho será detalhado o referencial teórico, a metodologia empregada e os resultados encontrados. Contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado no estudo.

2.1 Referencial Teórico

O RH consiste em uma área interdisciplinar, que abrange conceitos que derivam da psicologia industrial com foco no rendimento, das áreas psicologia organizacional, do direito do trabalho e da administração. Os assuntos que normalmente são tratados no RH estão ligados à aplicação e correção de testes psicológicos, entrevistas, mudanças organizacionais, estrutura, clima e cultura organizacional, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários, e capital humano. Responsável pelos processos básicos de gestão de pessoas, o RH é subdividido em cinco subsistemas, sendo eles 1. Provisão de talentos; 2. Aplicação de talentos; 3. Manutenção de talentos; 4. Desenvolvimento de talentos, 5. Monitoração de talentos que executam os processos de prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas (CHIAVENATO, 2022).

No subsistema de provisão de talentos, é definido quem irá trabalhar na organização, essa definição ocorre por meio das técnicas de recrutamento e seleção. Para que esta etapa da contratação se inicie, é necessário que seja feito pelo gerente/gestor uma Requisição de Empregado (RE) ou requisição de pessoal, os quais devem ser preenchidos e assinados pelo responsável da vaga, com base na descrição de cargos, que consiste na apresentação detalhada das competências e habilidades esperadas para o novo colaborador assumir determinada vaga. Após o recebimento do RE, o RH passa para as etapas de recrutamento e seleção (FERREIRA; BADARO, 2018).

Para que seja possível recrutar, é necessário que as empresas recebam uma variedade de currículos, que por vezes ficam no banco de talentos das instituições. Esses currículos chegam às empresas por meio de anúncios de jornais, agências de recrutamento, meios de divulgação institucionais (site e redes sociais), conferências e palestras. Após o recebimento deste currículos, torna-se necessário que estes sejam filtrados, buscando aqueles que tenham maior probabilidade de se encaixar com a vaga. (CHIAVENATO, 2022).

Tendo realizado o filtro, passa-se ao processo de seleção. Os psicólogos responsáveis pela seleção podem utilizar uma série de técnicas, instrumentos e conhecimentos para escolher os melhores candidatos. A técnica mais conhecida é a de entrevista, que pode ser aplicada de forma estruturada, ou seja, com perguntas fechadas, que não permitam mudanças, ou semiestruturada, que flexibiliza caso haja necessidade de outros questionamentos ao longo da aplicação. As provas de conhecimento, também amplamente utilizadas, avaliam os níveis de conhecimento do candidato acerca de assuntos gerais e/ou específicos que envolvam o cargo para o qual estão se candidatando. Como instrumento destaca-se os testes psicológicos, os quais podem variar conforme as vagas e funções, sendo os mais utilizados os de personalidade e aptidão. Outras técnicas também podem ser aplicadas, tais como dinâmicas em grupos (CHIAVENATO, 2022).

O subsistema de aplicação de talentos é guiado pelo objetivo de definir o que as pessoas farão dentro da organização. Esse se dá através da integração, que inclui o

novo funcionário à sua cultura, ao seu contexto, ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização, descrição e análise de cargos onde é analisado as tarefas que o ocupante do cargo irá realizar, como essas deverão ser desempenhadas, a quem o ocupante do cargo deverá recorrer e quem o ocupante deverá conduzir, e das avaliações de desempenho, onde é o momento em que tudo o que foi planejado é posto em prática pela ação conjunta de equipes e colaboradores para o alcance dos objetivos do negócio (CHIAVENATO, 2022).

Após a contratação inicia-se a inserção dos talentos selecionados na empresa, de forma leve e humana, acarretando em percepções positivas para o colaborador, bem como no manejo adequado das atividades que devem ser desempenhadas, atingindo melhores resultados para a organização. Neste sentido, é fundamental que aconteça, após a contratação, uma integração que assegure que os novos colaboradores recebam e incorporem a cultura organizacional (DALACOSTA; COLTRE; GERVASONI; 2020).

Não obstante, uma parcela significativa das organizações não executa de fato um programa de integração, o que interfere diretamente nos próximos desempenhos, pois, torna-se possível que a primeira impressão seja transmitida de forma equivocada e disfuncional, e que toda percepção negligenciada permaneça alterando a dinâmica no ambiente. Desta forma, tais estratégias facilitam para que o funcionamento da organização seja transmitido e incorporado de forma positiva, na mesma proporção em que este processo desempenha a tarefa de incluir e socializar os membros no grupo. Neste sentido, é necessário que durante a integração, de forma dinâmica, os novos colaboradores possam conhecer o local, a história da organização, seu desenvolvimento, objetivos e valores, além de conhecer qual o serviço e/ou produto prestado, bem como, horários, normas e demais informações relevantes (DALACOSTA; COLTRE; GERVASONI; 2020).

A integração é pensada visando proporcionar um momento de ingresso receptivo e favorável, o programa de integração pode ser desenvolvido ou orientado pelo setor responsável pelo treinamento, porém devem ser aplicados pelo gestor e sua equipe. Sua duração pode ir de um a cinco dias, variando de acordo com a intensidade da integração que a empresa sugere. Pode ocorrer de forma escrita ou em apresentação, entretanto quanto maior o contato com os colegas, e esclarecidas as informações passadas ao novo colaborador, maiores as chances de uma visão positiva da empresa. (CHIAVENATO, 2020)

Posteriormente, ressalta-se que analisar o desempenho dos colaboradores, também é considerado um fator crucial para o desenvolvimento da organização e que faz parte do subsistema de aplicação de talentos. Tal avaliação, além de garantir crescimentos significativos no empenho e conhecimento profissional do sujeito, não deve ser limitada a um mero recurso de produtividade, mas sim considerar o trabalhador como um ser de múltiplas dimensões, que deve receber suporte, oportunidade e motivação para vivenciar e oferecer o melhor possível em suas atividades, de forma eficiente, agregando no interesse e desempenho do coletivo (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014).

A avaliação de desempenho pode ser realizada de forma escrita, ou formato de entrevista, de gráficos, passando das formas mais tradicionais até as mais avançadas, os métodos podem ser identificados como tradicionais são os de escala gráfica que consiste na avaliação dos fatores previamente definidos, outro métodos é o de escolha forçada, que se caracteriza pela avaliação do desempenho através de blocos frases descritivas que demonstram aspectos do comportamento, neste o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao avaliado. Os métodos mais avançados consistem na avaliação com participação de todos que fazem parte do meio, é a conhecida avaliação 360°, a avaliação 180°, um método avançado integra apenas o avaliado e seu gestor, propondo uma troca entre ambos. (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014).

Outra atividade essencial, pertencente ao subsistema de aplicação de talentos que busca compreender o ambiente com o colaborador e sua função dentro da empresa é necessário que sejam elaboradas descrições de cargos nas instituições, as quais são divididas em etapas para melhor compreensão da metodologia. As etapas são: conceituação de cargo, desenho de cargo e análise de cargo. A conceituação de cargo é a diferenciação entre cargo e função, por exemplo cargo é a posição que uma pessoa ocupa na organização e função são todas as tarefas atribuídas a esse cargo, já a descrição de cargo pode ser definida na caracterização de tarefas que serão executadas na função, e a análise de cargo se define aos requisitos que o sujeito deve possuir para a prática do cargo (PERASSOLI; CARVALHO, 2017).

Os requisitos para uma vaga, de forma geral, abrangem quatro áreas. O primeiro deles são os requisitos mentais (aptidão, escolaridade, experiência). O segundo, os requisitos físicos, os quais se referem aos esforços físicos necessários para a realização das atividades (concentração visual, destreza e habilidade física). Em terceiro lugar ficam as responsabilidades existentes sobre o ocupante, como supervisão de pessoas, máquinas, equipamentos, numerários, contatos e informações confidenciais. Por último, as condições de trabalho, as quais são divididas em: riscos, condições do ambiente laboral. Desse modo, é importante que a organização realize a análise de cargo, para saber com clareza quais são os requisitos que o candidato a vaga deve possuir ao ocupar o cargo disposto e para que tenha êxito na hora da contratação (PERASSOLI; CARVALHO, 2017).

Dando continuidade aos subsistema, o de manutenção de talentos tem como objetivo definir como manter as pessoas trabalhando, mantendo seu engajamento e motivação, essa função é cumprida através da avaliação dos resultados, remuneração, compensação, benefícios, análise e manutenção do clima organizacional, garantindo a qualidade de vida no trabalho, ou seja, um conjunto de recompensas, para que desse modo o colaborador mantenha-se engajado e motivado a permanecer na organização. É plausível relatar que constantemente surgem alternativas e formas de gerenciamentos pertinentes, capazes de desenvolver e atingir um relacionamento benéfico e equilibrado entre a empresa e seus funcionários, a vista disso, torna-se fundamental compreender e trabalhar a satisfação do

colaborador no que se refere a realidade aparente da organização, desenvolvendo todas as partes que atuam nos processos e atividades da organização (BISPO, 2006).

Neste sentido, fazendo parte do subsistema de manutenção, com a finalidade de compreender os níveis de motivação e de desempenho dos colaboradores, são realizadas pesquisas de clima organizacional, que influenciam diretamente a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho, criando certas expectativas, sendo que elas terão consequências em decorrência a diversas situações. O clima organizacional pode ser notado como um grupo de fatores que intervêm no contentamento ou insatisfação do colaborador no trabalho. Pode-se definir o contentamento com sentimentos positivos do colaborador em relação ao trabalho, podendo ser: realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade e progresso. Por elementos de insatisfação, se tem os que contribuem para um conceito negativo visto pelo colaborador, tais como: políticas de administração, supervisão, salário e condições de trabalho. (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2004)

Para ter um parâmetro de como está o clima de uma empresa é feito o uso de uma pesquisa de clima organizacional, uma ferramenta objetiva e segura, que busca as reais problemáticas. O resultado da pesquisa, por meio da análise, diagnóstico e sugestões, são de grande importância para o bom desempenho no momento da estruturação de programas com o objetivo de atribuir uma melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas, beneficiando os clientes, a empresa e seus colaboradores (BISPO, 2006).

A pesquisa de clima pode ser realizada por empresas terceirizadas ou pelo psicólogo responsável pelo RH, após os dados obtidos, passam por uma análise detalhada dos resultados, momento em que o profissional obtém a conclusão dos fatores de clima, a devolutiva ocorre de forma distinta para os gestores e para os funcionários, com indicações de melhorias. Em vista disso, existem modelos que guiam a investigação dos fatores, comumente caracterizados por formulários de pesquisa. Todavia, para que seja possível atingir resultados próximos a realidade, é recomendado que a ação seja desempenhada por um profissional completamente independente da organização, a fim de impedir provável influência ou pressão (BISPO, 2006).

Outra atividade essencial, pertencente ao subsistema de manutenção de talentos em que estão os profissionais que trabalham no manejo de questões relacionadas à ansiedade, ataques de pânico, depressão, síndrome de *burnout*, entre outras patologias, utilizando frequentemente práticas permitidas no ambiente de trabalho. Os exemplos de ações cometidas na prática são abundantes, tornando necessário proteger os funcionários que sofrem discriminação, bem como institucionalizar e educar toda a organização sobre a diversidade no local de trabalho (STOK, et al, 2014).

Por conseguinte, é fundamental dialogar e estabelecer uma clínica de trabalho para desenvolver um plano de educação e conscientização para as equipes, por meio de sessões de diálogo e apresentações que trazem à tona noções preconcebidas, demonstrando como

cada indivíduo possui preconceitos em graus variados como resultado da imitação de falsos valores durante nossa educação. No entanto, essa situação nos oferece a chance de aprender, mudar nossos hábitos e comportamentos, além de mostrar respeito pelas outras pessoas (STOK, et al, 2014).

Dando seguimento com o subsistema de desenvolvimento, responsável por preparar e desenvolver as pessoas através dos treinamentos e desenvolvimento organizacional, visando que o ser humano tem uma enorme capacidade de aprendizado, a organização usa isso a seu favor, de um modo corporativo, dessa forma agregando valores as pessoas, tornando-lhes capacitadas e qualificadas, em contrapartida, a empresa aumenta o capital humano e tem vantagens competitivas para seu negócio. Seguindo uma sequência, a organização treina, desenvolve talentos, desenvolve equipes e conseqüentemente acontece o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2022).

Portanto, o ser humano na organização pode ser percebido como uma ferramenta poderosa de oferta, que se desenvolve e constrói experiências individuais. Por conseguinte, as experiências serão canalizadas e voltadas como habilidades de produção, beneficiando o sujeito como ser individual e atraindo numerosos benefícios para a organização, que percebe com imenso valor seus colaboradores. (CEZAR, 2014).

Uma atividade essencial pertence ao subsistema de desenvolvimento de talentos, sob o mesmo ponto de vista, evidencia-se que na contemporaneidade o treinamento nas organizações tem sido caracterizado como uma alternativa de significativo potencial, pois oferece resultados gratificantes que podem ser alcançados durante um período reduzido de tempo. O treinamento tem como objetivo atingir melhorias no desempenho, nas habilidades, competências, ações e desenvolvimento dos colaboradores, além de identificar se as atribuições foram compreendidas e se estão sendo executadas de forma rentável, correta e eficiente. Com foco distinto do treinamento, o desenvolvimento não tem vínculo com a atividade desenvolvida, mas sim com o crescimento pessoal e profissional do colaborador, visando garantir a qualidade de vida no trabalho e assim melhorando a autogestão dos colaboradores (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014)..

Por fim, o subsistema de monitoração de recursos humanos busca-se saber se as unidades estão trabalhando de acordo com o previsto, colocando todas as suas atividades em prática, através do balanço social, controles de frequência, produtividade, criação e desenvolvimento de competências, dessa maneira evitando ou evidenciando algum tipo de falha na harmonia e ritmo da organização que se ocorrer ocasiona em falhas, prejudicando o funcionamento operacional da organização. Esse processo se dá por quatro pontos, sendo eles: Estabelecimento de padrões desejados, monitoramento de desempenho, comparação de desempenho com padrões desejados e ação corretiva, se necessário (CHIAVENATO, 2022).

2.2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único. Esse tipo de pesquisa analisa de forma intensa e objetiva uma instituição e seus métodos de funcionamento (GODOY, 1995). Neste sentido, objetivou-se diagnosticar uma instituição da região do Alto Uruguai Rio Grandense, verificando sua estrutura, sistemas e subsistemas do setor de RH, potencialidades, dificuldades e oportunidades de melhorias, bem como as possibilidades de atuação para o psicólogo no âmbito Organizacional e do Trabalho. Para tanto, entrou-se em contato com a instituição, a fim de explicar o objetivo da pesquisa, obter a autorização para realizar o diagnóstico e divulgar os resultados obtidos, preservando o anonimato da instituição e dos participantes.

A autorização foi concedida mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (Anexo I). Em seguida, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada contendo 23 questões sobre a estrutura, sistemas e subsistemas dos setores de Recursos Humanos, com perguntas como: **“Como ocorre o processo de recrutamento (como as vagas são divulgadas, trata-se de um recrutamento ativo ou passivo)? Vocês usam software para o recrutamento/seleção? Como funciona o desligamento de funcionários?”**, dentre outras, visando obter dados sobre as potencialidades, dificuldades e oportunidades de melhorias, bem como sobre as possibilidades de atuação para o psicólogo no âmbito Organizacional e do Trabalho. Tal roteiro foi elaborado pelos pesquisadores, em conjunto com os professores orientadores, sendo aplicado apenas após a validação destes últimos.

Em seguida, procedeu-se com o agendamento da entrevista, realizada com a Psicóloga Organizacional da instituição. A entrevista foi realizada de forma presencial na própria instituição, com autorização da psicóloga, a entrevista foi gravada, com duração média de 00:50 minutos, posteriormente transcrita para melhor análise e integração dos dados obtidos. Após a obtenção dos dados, foi realizada a análise dos dados, baseada na técnica de Análise Temática (BRAUN; CLARCKE, 2012). Esta consiste em identificar e interpretar os dados, buscando relatar padrões.

Tal análise é dividida em seis etapas. A primeira etapa consiste em uma leitura detalhada e repetida, além da escuta dos áudios da entrevista visando destacar os pontos mais relevantes. Na fase posterior, são elaborados os códigos, que consistem na atribuição de rótulos às partes destacadas. Na fase três são revisados os dados e são criadas as categorias temáticas, ou seja, os códigos são agrupados em temas maiores e com semelhanças. A quarta fase consiste da análise das categorias criadas visando identificar possíveis temas desconexos ou que seja necessário trocar. A quinta fase envolve a nomeação destas categorias. Por fim, a sexta fase, refere-se a elaboração de um relatório e interligação com a literatura da área (BRAUN; CLARCKE, 2012). Por fim, foi elaborado, a partir dos resultados, um material gráfico (Anexo II), visando dar uma

devolutiva a instituição e a comunidade sobre os resultados da presente pesquisa.

2.3 Resultados e Discussão

A instituição participante está localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul e sua principal atuação no mercado é no setor educacional, atendendo desde a educação infantil até a pós-graduação. Atuante desde 2004 no mercado, a instituição é composta por 4 polos espalhados pelo estado, ficando dois na região norte, um na serra e um na fronteira. A entrevista foi realizada com a psicóloga responsável pelo RH de uma das unidades. A instituição é composta por 195 colaboradores atuando em diversas áreas, desde administrativo até a docência, atendendo diretamente os clientes.

Durante a entrevista com a psicóloga responsável pelo RH, Ana (nome fictício), foram abordados vários temas relacionados a sistemas, subsistemas e estrutura do RH. É importante pontuar que Ana ocupa diferentes posições de cargo na instituição, pois além de ser a psicóloga responsável pelo setor de RH, também atua como professora e coordenadora do curso de psicologia. Posterior a entrevista, a partir da análise temática, deu-se origem a duas categorias temáticas: 1) Subsistema de provisão de talentos e 2) No papel tem, mas na prática não funciona. As mesmas serão detalhadas abaixo.

2.3.1 Subsistema de provisão de talentos

Sabe-se que o subsistema de provisão de talentos é a porta de entrada dos funcionários em uma instituição. Responsável pela busca de novos colaboradores e também pelo engajamento dos mesmos na organização. É seu dever planejar o RH, o recrutamento e a seleção (AVELLAR et al, 2014). Esse subsistema é o único dos subsistemas de RH que encontra-se devidamente estruturado na instituição pesquisada.

O início do processo seletivo se dá através do preenchimento, pelo gestor responsável pela vaga, da ficha de Solicitação de Pessoal, onde é especificado se é abertura de uma nova vaga, aumento do quadro ou substituição de funcionário. Sobre o preenchimento deste documento, a psicóloga referiu: *“deveria ser preenchida com base na descrição de cargo, mas eles preenchem conforme vozes da sua cabeça, nessa ficha ele coloca os requisitos para a vaga”*. Isso demonstra a importância da preparação dos gestores frente às ferramentas utilizadas para o processo de recrutamento, pois o preenchimento da ficha de forma incorreta pode acarretar a contratação de um colaborador que não desempenhe os critérios para a vaga a ser ocupada (PERASSOLI; CARVALHO, 2017).

Em seguida, para que a vaga possa ser anunciada, há a necessidade de aprovação da sua abertura pelo Diretor Geral da instituição. Somente após a devida aprovação é encaminhado ao setor de comunicação as informações para que seja divulgada a vaga na aba “trabalhe conosco”, no site da empresa. É através desta aba que são recebidos os currículos. Destaca-se que todos os currículos, das quatro unidades, vão para um banco

de talentos único. Um auxiliar administrativo direciona estes currículos, conforme a unidade, para a psicóloga responsável pelo RH. Após o período estipulado para a divulgação, a vaga é encerrada e retirada do site. Inicia-se, então, o processo de filtragem dos currículos. Tal filtragem é realizada pela psicóloga responsável pelo RH, contradizendo a Instrução Técnica Institucional 02 (ITI 02), que orienta que a filtragem seja realizada pelos gestores de vaga, entretanto isso ocorre apenas em vagas para docentes, nas demais é a psicóloga quem filtra os candidatos. Chiavenato (2022), descreve o processo de recrutamento sob responsabilidade do RH, entretanto esclarece que a decisão final é do gestor da vaga, essa decisão é tomada com base nas informações apresentadas pela profissional responsável.

Em seguida, inicia-se o processo de seleção. Este é agendado por meio de contato telefônico. Pode ocorrer pela manhã, tarde ou noite, uma vez que a psicóloga conta com o auxílio de estagiárias do curso de psicologia, as quais auxiliam na realização do processo seletivo. O processo ocorre de forma manual pois ainda não foi adquirido um *software* que auxilie nessa etapa.

A empresa executa dois processos seletivos distintos, um para técnicos administrativos e outro para docentes. O processo para o setor administrativo consiste em uma entrevista e testagem psicológica. Já para docentes, além das testagens, há ainda a aula teste, ministrada pelo candidato para uma banca de três professores, incluindo com o coordenador do curso. Neste momento, o candidato realiza uma aula expositiva dialogada e/ou prática sobre um dos conteúdos da disciplina que o mesmo ministrará caso contratado. Para o técnico administrativo, vagas do setor de comunicação por exemplo passam pela entrevista de conhecimentos específicos e por uma prova prática. Em alguns casos e com mais frequência para docentes uma segunda entrevista é realizada pelo gestor da vaga.

A entrevista aplicada configura-se como uma entrevista de recrutamento, pois visa apenas confirmar dados do currículo, a entrevista por vezes é realizada pelo gestor da vaga, a psicóloga destaca que ainda não há uma entrevista mais detalhada, com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes. Nota-se a falha na execução de etapas de algumas entrevistas como a entrevista de seleção que além de ser utilizada na triagem de candidatos, também é utilizada como entrevista técnica, que na empresa estudada não ocorre em todos os cargos.

A seleção para o técnico administrativo se dá por meio de aplicações de testes psicológicos e entrevistas. A avaliação psicológica tem como função conhecer a personalidade e aspectos dela que sejam importantes para a execução das tarefas a serem desenvolvidas pelo novo colaborador, os testes mais utilizados pela instituição são: Atenção Concentrada (AC), Teste de Atenção Concentrada (TEACO), Teste de Atenção Difusa (TEAD), Teste de Atenção Alternada (TEALT), Inventário Fatorial de Personalidade (IFP-II), Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), Palográfico e Casa, Árvore, Pessoa (HTP). Os testes visam avaliação da personalidade; atenção concentrada, alternada e difusa; inteligência e raciocínio lógico. A bateria de avaliação psicológica é alterada conforme

os requisitos de cada vaga e busca-se, na medida do possível, incluir na bateria testes psicométricos e projetivos. Além destes, é utilizado ainda, a Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT), quando a função envolve exposição a um certo risco, como trabalho em altura ou ambiente confinado. A correção dos instrumentos é realizada de forma manual, seguindo as orientações do manual, ou de forma informatizada, quando esta opção existe para o teste aplicado.

A escolha dos testes aplicados deve ser feita pela psicóloga sempre observando a lista de testes favoráveis, disponível no *site* do SATEPSI. Ademais, o processo ocorre de maneira simples, porém não errada, notou-se a falta de entrevistas mais completas, abrangendo mais aspectos do que apenas o dados do currículos, assim como indica Chiavenato (2020), em seus escritos, como escolhas para a realização da seleção os constructos utilizados pela psicóloga responsável pelo RH da empresa estudada (CHIAVENATO, 2020).

Posterior à entrevista e aos testes psicológicos, é elaborado o laudo psicológico e realizada a devolutiva do mesmo ao gestor responsável pela vaga, que decide quem vai ser contratado. No laudo, o candidato pode ficar apto, apto com restrição ou inapto. Em seguida, procede-se com a devolutiva aos candidatos. Para os candidatos não contratados, a devolutiva é realizada por e-mail. Já para o candidato selecionado, entra-se em contato por telefone, realizando a devolutiva e solicitando os documentos e exames admissionais necessários para a contratação. É de suma importância que a devolutiva seja realizada para todos os candidatos, mesmo que por meios digitais assim como a empresa estudada realiza. A elaboração do laudo psicológico segue a orientação da Resolução nº 6 de 29 de março de 2019 do Conselho Federal de Psicologia, que garante a ele o título de documento oficial com base no parágrafo segundo que classifica o laudo como documento elaborado decorrente do serviço prestado no exercício da profissão, e resultado de uma avaliação (CFP, 2019).

2.3.2 No papel tem, mas na prática não funciona

Nessa categoria temática, verificou-se que existe um instrumento institucional que detalha como os processos de recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliações de desempenho devem ser desenvolvidos. Tal arquivo é nomeado por Instrução Técnica Institucional (ITI), que serve como um manual de execução das funções de cada setor. O documento referente ao setor de RH é a ITI 02.

Considera-se, portanto, que as atividades descritas neste documento estão de acordo com a maioria dos subsistemas de RH postulados, no setor de RH são: 1. Subsistema de Provisão de talentos; 2. Subsistema de Aplicação de talentos; 3. Subsistema de Manutenção de talentos; 4. Subsistema de Desenvolvimento de talentos. Entretanto, foi notório que grande parte dos subsistemas não são executados e um dos motivos pelo qual

isso é que, atualmente, a Psicóloga responsável pelo RH é a única funcionária do setor. Em vista da demanda de atividades a serem realizadas, acaba por não dar conta de tudo.

Segundo o referido documento, o colaborador selecionado e admitido participa de um processo de integração da empresa, onde são dadas as preliminares do novo emprego, planos de benefícios e segurança em geral, além de regras e normas institucionais; missão, visão e valores institucionais; história da instituição e apresentação das quatro unidades existentes. Tal integração deve, segundo o documento, ser realizada pelo gestor imediato do novo colaborador. Sabe-se que essa integração tem como função orientar o novo colaborador sobre a cultura desta organização, buscando facilitar o processo de identificação do colaborador com os objetivos da empresa (DALACOSTA; COLTRE. GERVASONI, 2020).

Entretanto, a instituição pesquisada não possui um programa de integração coletiva e sim um Manual de Integração. Segundo a psicóloga: *“Como a gente tem contratação o mês todo, em datas diferentes, a gente não consegue marcar uma vez por mês integração, por exemplo. Então é função do gestor fazer isso, esse tour. Além disso, ele tem um Manual de Integração, que deve ser impresso e entregue para esse novo funcionário, e lido junto com ele. Neste Manual de Integração tem: missão, valores da instituição, fala sobre as quatro unidades, fala sobre os serviços que a gente disponibiliza, fala sobre a PQI que é a Política de Qualidade Interna”*. O processo de integração é pensado e organizado por profissionais do RH, possibilitando ao funcionário uma visão geral da organização, valores, missões, funções que executará, entretanto não precisam ser os profissionais de RH a executar a integração, os gestores também pode executar esse processos, na empresa estudada os gestores ficam responsáveis por esta tarefa. (SILVA; NASCIMENTO; BOTELHO, 2013).

O subsistema de aplicação de RH também encontra dificuldade para ser desenvolvido, nesse sistema, por exemplo há as ITIs, que cada setor tem o seu, na ITI 02 por exemplo, que é a ITI do RH, sua função vai de recrutamento a contratação, após isso fica a cargo dos gestores, que não executam da forma como deveriam, e recai sobre o diretor novamente. AITI estipula que ao ingressar na empresa seja executada um tour pela instituição com o intuito de conhecer o local, colegas de setor e de outros, evitando que o novo colaborador sinta-se perdido entretanto, a entrevistada trás que esse processo não é feito, *“os gestores não assumem a posição de gestão de equipe, hoje são mais responsáveis de setor, pois não recebem muitos treinamentos”*, assim como também não há uma integração com os colegas de setor, apesar disso, é entregue aos novos colaboradores o Manual de Integração, onde contém os valores, missões, informações sobre a PQI, orientação de uso do sistema da empresa, esse manual deve ser lido junto com o novo funcionário e esclarecido possíveis dúvidas. O desenvolvimento da avaliação de desempenho para os funcionários do setor administrativos foi elaborado pela Psicóloga responsável, entretanto precisa passar por aprovação do Conselho superior da instituição

para posterior aplicação.

A manutenção de RH, subsistema responsável pela manutenção dos benefícios, segurança no trabalho e relações sindicais, funciona em partes. Isso porque apesar da instituição contar com diversos benefícios, como desconto na academia; na educação infantil, graduação, pós-graduação e cursos de extensão; no Hospital Veterinário, na Farmácia Escola, dentre outros, ainda há uma precariedade quando o assunto é segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho. Mesmo tendo uma empresa terceirizada que indique todos os equipamentos de proteção individual (EPI) que devem ser utilizados, não há orientação para os motoristas de máquinas agrícolas, das formas ideais para trabalhar sem colocar sua integridade física em risco, por exemplo. Tampouco há treinamento sobre o uso de equipamentos de proteção individual (EPI) com os ocupantes de cargos que exigem seu uso, tais como Auxiliares de Manutenção, Auxiliares de Limpeza, Dentistas e etc. A referida empresa também realiza os exames periódicos dos colaboradores, mas não costuma dar *feedback* e encaminhamento para tratamento aos mesmos. Não obteve-se dados sobre programas de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho.

Quanto às atividades do subsistema de manutenção de RH, destaca-se a pesquisa de clima utilizada pela instituição. Esta é denominada Avaliação Institucional, respondida por todos os membros da instituição: alunos, professores, coordenadores e técnico administrativo. No entanto, o foco desta pesquisa é pedagógico, visando obter acesso a opinião dos clientes sobre os docentes, os serviços ofertados e sobre a infraestrutura da instituição. Os professores, coordenadores e técnico administrativo, por sua vez, avaliam, além dos itens descritos, seus superiores imediatos e as condições de trabalho. No entanto, tais questões, que englobam algumas frustrações dos colaboradores, são, normalmente, deixadas de lado, não havendo *feedback* da avaliação pelos superiores imediatos, tampouco esclarecimentos sobre as medidas que serão tomadas pela instituição para mitigar as insatisfações.

Isso demonstra a importância de uma pesquisa de clima elaborada e pensada para a satisfação do funcionário, que auxiliaria na identificação dos motivos para as altas taxas de rotatividade, como no setor de limpeza, por exemplo, porém o simples fato de entender o clima não contribui em muita coisa após a realização da pesquisa, ainda é preciso criar metas, iniciar programas de melhorias ouvir os profissionais e estimular o espírito de equipe, é de extrema importância que a empresa de *feedbacks* sobre os resultados da pesquisa de cima para seus colaboradores, assim podem acompanhar as mudanças a serem feitas não gerando insatisfação entre os mesmos. A pesquisa de clima é de notável importância, pois através dela são observados os fatores que afetam a produtividade dos colaboradores, bem como a percepção deles sobre a empresa (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

Também observou-se que o único cargo de liderança que executa as atividades de gestão de equipe são os Coordenadores de curso. Isso por que são eles que auxiliam nos processos de recrutamento e seleção de docentes, realizam a integração do novo professor,

realizam as avaliações de desempenho, informam os docentes sobre remuneração e plano de cargos e salários, informam e incentivam os docentes a participarem dos treinamentos pedagógicos institucionais e mantém o banco de dados de seus docentes atualizado, além de comunicar os desligamentos aos professores sob sua gestão e realizar a entrevista de desligamento.

Para os demais setores, essa função fica a cargo do Diretor Geral da instituição, sendo que demais coordenadores administrativos e supervisores não assumem as funções de gestão de suas equipes. Destaca-se que esta não seria a forma correta de gerir pessoas, pois centraliza a tomada de decisão apenas na direção, tirando a autonomia dos gestores de equipe e provocando demora na tomada de decisão, pois ou fica sob um mesmo profissional, ou levam tempo para serem executada por necessitam de prévia aprovação, pois exigem que sejam elaboradas pesquisas que justifiquem esta necessidade. A perda da autonomia também isenta esses profissionais de executar suas funções, passando-lhes a impressão que não tem necessidade de gerir suas equipes, os coordenadores entretanto, executam essas tarefas de acordo com o esperado (FORGHIERI, 1980).

Quanto aos treinamentos, os únicos colaboradores que recebem capacitações periódicas são os docentes. Tais capacitações possuem foco pedagógico, abordando temáticas como metodologias ativas de ensino, metodologias de avaliação, elaboração de questões padrão ENADE, preenchimento adequado de Plano de Ensino, dentre outras. Geralmente, os treinamentos são conduzidos pela Pró-reitoria Pedagógica, pelo coordenador do curso de pedagogia (que também atua no planejamento pedagógico da instituição) ou por profissionais contratados. Tais capacitações ocorrem de forma semestral. Os coordenadores de curso, além de participar de tais treinamentos pedagógicos, também já obtiveram capacitações sobre marketing e comunicação digital, coordenação do futuro e está prevista uma capacitação sobre vendas, a qual não havia sido realizada até o momento da presente pesquisa.

No entanto, destaca-se que demais treinamentos sobre outras temáticas como cultura digital, comunicação, não são realizadas com os professores. Os coordenadores também não recebem capacitação sobre atividades burocráticas institucionais, tampouco sobre as atividades de gestão de equipes. Os técnicos administrativos raramente recebem treinamentos, tendo sido realizado, no ano de 2022, apenas uma breve capacitação após a troca de direção, onde o gestor referiu seu modo de trabalhar e reforçou algumas regras institucionais quanto a comportamentos adequados e vestimenta requerida no ambiente de trabalho. Assim, quando um novo colaborador inicia na instituição, as orientações que recebe sobre as atividades que irá desempenhar são escritas, devendo o mesmo as ler e estudar. Tais orientações constam no Manual de Integração, na ITI e na PQI do setor. Também é indicado que um colaborador mais antigo na instituição acompanhe o novo funcionário por uma semana, dirimindo eventuais dúvidas.

Ademais, o desenvolvimento de um novo treinamento na instituição está sujeito a

alguns fatores, como a necessidade de elaboração de um projeto, o qual deve ser submetido à aprovação do Conselho Superior. No entanto, a instituição visa uma padronização entre as unidades, sendo que o que ocorre em uma unidade, precisa acontecer nas demais. Tal fator dificulta a aprovação de alguns projetos já encaminhados pela Psicóloga responsável, tais como o treinamento com gestores sobre recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliações de desempenho. Estes, segundo a entrevistada, já foram submetidos à análise do Conselho há meses, mas ainda não obteve retorno. A falta de treinamento causa prejuízos no desenvolvimento das funções, pois este prepara o colaborador para executar suas atividades, já o desenvolvimento de pessoas trabalha o desenvolvimento da pessoa no ambiente, em uma empresa sem desenvolvimento, sua falta pode causar dificuldade de adaptação ao meio, às regras e valores da empresa. (ROSA; VITORETI; DITTICH, 2012).

O subsistema de Monitoração de Recursos Humanos, responsável pelas informações dos funcionários e de auditorias de pessoal não ocorre de nenhuma forma, único subsistema que não é encontrado nem nos documentos oficiais da instituição, o setor de contabilidade que cuida das funções desta repartição do RH. A execução incorreta deste subsistema prejudica a empresa pois não há avaliação da atuação dos funcionários frente aos interesses da empresa (CHIAVENATO, 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto ao longo do estudo e visando atingir o objetivo de diagnosticar uma instituição, verificando sua estrutura, sistemas e subsistemas do setor de Recursos Humanos, potencialidades, dificuldades e oportunidades de melhorias, bem como as possibilidades de atuação para o psicólogo no âmbito Organizacional e do Trabalho, foi possível observar que o sistema de Recursos Humanos da organização vem se desenvolvendo. Contudo encontra-se enfrentando determinados impasses quanto a sua estrutura de subsistemas.

Percebe-se que o único subsistema em total funcionamento é o de previsão de talentos, responsável pelo recrutamento e seleção dos novos colaboradores. No entanto, apesar de bem estruturado, encontram-se pontos a serem melhorados. Um exemplo é o processo de filtragem dos currículos, que ainda é realizado de forma manual. Se substituído pelo recrutamento por meio de *software*, que permitiria maior agilidade ao processo, demandando menos tempo da profissional responsável pelo RH e possibilitando que a mesma invista esse tempo em outras atividades que ainda não encontram-se plenamente desenvolvidas na instituição. Tal mudança proporciona à instituição melhores e mais rápidos resultados.

Quanto aos subsistemas que não encontram-se plenamente desenvolvidos, destaca-se o desenvolvimento de RH, o qual está se estruturando, através de projetos de treinamentos para além dos docentes. Entretanto, por ser necessário a aprovação do

Conselho Superior, o processo se torna lento. Sugere-se, portanto, que haja flexibilização para a atuação do RH na organização de treinamentos e também dos demais subsistemas. No subsistema de Aplicação de RH a situação é semelhante. O desenvolvimento de uma avaliação de desempenho, que foi elaborada pela Psicóloga responsável, também precisa passar por aprovação do Conselho para posterior aplicação, aplicando-se a mesma sugestão de resolução e flexibilização. Também sugere-se tal flexibilização para a forma como os projetos são elaborados, não havendo necessidades de um projeto com referencial teórico, tendo em vista a autonomia do setor e de seus colaboradores.

Tem-se também como sugestão para o melhor funcionamento do setor, a contratação de uma segunda profissional da área de psicologia, com o objetivo de otimizar as atividades que devem ser exercidas, abrangendo totalmente os subsistemas de RH e atingindo benefícios para o funcionamento da organização como um todo. Do mesmo modo, foi perceptível certa sobrecarga da Direção da instituição, uma vez que todas as responsabilidades que seriam dos gestores do técnico administrativo recaem sobre este. Sugere-se, portanto, treinamentos para os gestores, que receberão assistência e orientação para cumprir adequadamente suas funções e responsabilidades, tornando o trabalho mais funcional, harmônico e coeso.

A estruturação completa do RH e seus subsistemas trás à empresa diversos benefícios, como melhor qualidade de vida aos funcionários e, por consequência, melhores resultados. Tendo em vista este aspecto, e a forma como o RH da instituição atua hoje, indica-se sua estruturação, mesmo que aos poucos, visando melhorias à organização. Considera-se os resultados da presente pesquisa, acima expostos, como os principais benefícios, não só para a instituição pesquisada, que receberá retorno da pesquisa e poderá fazer modificações, como também para demais organizações e profissionais responsáveis pelo RH, que podem estar enfrentando os mesmos problemas.

Como limitações, destaca-se o curto tempo de execução do trabalho, o qual impediu as pesquisadoras de realizarem a observação presencial da atuação do RH desta organização. Assim, a pesquisa contou apenas com uma entrevista com a Psicóloga responsável, e também única funcionária do setor. Acredita-se que a não observação tenha impedido as pesquisadoras de analisar pontos estratégicos da atuação frente à alta demanda. Sugere-se, portanto, a realização de novas investigações, tendo mais tempo para a realização da pesquisa e incluindo técnicas de observação sistemática, além de entrevista com outros atores organizacionais, como, no caso, Direção e Retoria.

REFERÊNCIAS

AVELLAR, P. F.; SOUZA, T. F.; MELO, F. A. O. **Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização**. uniFOA, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320560.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.

BENZONI, P,L, VANELLE, R, M, **Novas propostas de gestão de recursos humanos e a flexibilidade na produção**, Ribeirão Preto, disponível em:https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0918.pdf acesso em: 21 de out de 2022

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo, 2006, Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 06 out. 2022.

BRAZILIAN JOURNALS OF BUSINESS. **A integração de novos colaboradores para a socialização organizacional: o caso do sistema Cresol Baser**. Braz. J. of Bus.Curitiba, 2020.

CESAR, A. M. R. **Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1L08sT95s0eg5FLGP7ckArWTF2o_8zekA/view?usp=sharin.g.html> . Acesso em: 10 ago. 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal**. Como agregar talentos à empresa. Editora Atlas, Rio de Janeiro, 2022.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações** 11. ed. Parte II. São Paulo: Atlas, 2020

CRUZ, ARAÚJO, OLIVEIRA. **Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações**. Revista científica do ITPAC, Araguaína, v7, n.3, Pub2, Julho 2014.

FRANCESCHINI, A. **Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento**. Transformações em Psicologia, São Paulo, 2009, Vol. 2, no 2, 114-125. Disponível em:https://drive.google.com/file/d/1pvWP71nzAgDmOIMOHJS5RIh8_Z6GcKPS/view. Acesso em: 28 de ago de 2022.

FORGHIERI, C. C. **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yJRQ4QGfXDqtQYzPqhXq8Bx/#>. Acesso em: 20 de nov. de 2022.

GOMES, R, L; DIAS, E , J; AMARAL, G, D, G; CORREGOZINHO, M, F; RODRIGUES, P; **Diagnóstico Organizacional**. Belo Horizonte, 2007, disponível em: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/diagnóstico organizacional.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/diagnóstico%20organizacional.pdf). Acesso em: 11 de ago de 2022.

LIMA, L, C, S, LEUCH, V. BUSS, B,R, **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. 2017, disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf> acesso em 21 de out de 2022.

OLIVEIRA, J, S de; CAMPELLO, M, L, C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. 2004. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf. Acesso em: 28 ago de 2022.

PERASSOLI, L, H, M; CARVALHO, E, A de. **Descrição de cargos e metodologia de trabalho: Benefícios para a organização e colaboradores**. 2017 vol.29, n.1, pp216-221. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1y2_vthArk_DdMhOjZDINlamExUH8oHOy/view. Acesso em: 28 de ago. de 2022.

PEREIRA, N, L; CRUZ, S, A. **O papel do Psicólogo nas Organizações**, 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1McolJTxo9C52mYV3KAxqegGFULy9M74/view>. Acesso em: 28 de ago de 2022.

ROSA, F, T, VITORETI, T, C, DITTRICH, M,T **A importância do treinamento como ferramenta estratégica na gestão de pessoas: estudo de caso na clínica UROGIN**, 2012, disponível em: <https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca/repositorio/599861659c37cab9cd8f2b8747974932.pdf>, acesso em: 21 de out de 2022.

SAKURAI, R, ZUCHI, J,D **As evoluções industriais até a indústria 4.0**, 2018, disponível em: http://www.em.ufop.br/files/40_Sakurai_e_Zuchi_As_revolues_industriais_at_a_Industria_40.pdf acesso em: 13 de out de 2022.

SILVA, L,N, NASCIMENTO, R,F BOTELHO, M,A **A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes e CIA**, 2013, disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>, acesso em: 21 de out de 2022.

SOUZA, A. G. D.; FERREIRA, L. D. O. **Desafios da transformação do RH tradicional para o RH 4.0**. 2021. Disponível em: < <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5910>> . Acesso em: 11 ago. 2022.

STOK, T. O.; BARBOSA, M. E.; KRISTENSEN, C. H. **Evidências de alterações neurais na Terapia Cognitivo-Comportamental**. 2014, Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1i_KkGaG9j4zkSXwgXsKOV-2oMZ1u0tSm/view. Acesso em: 23 set. 2022.

ZANELLI, J, C; BASTOS, A, V, B, **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 466-491, 2004. Disponível em: <https://www.gastaoguimaraes.com.br/site/wp-content/uploads/2020/12/Psicologia-organizaes-e-trabalho-no-Brasil.pdf> acesso em: 11 de ago de 2022.

ZANELLI, J. C. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014.

ANEXOS

Anexo I

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____,
portador do RG _____, CPF _____, concordo em
participar da pesquisa intitulada “ _____
_____”, a qual faz parte do Projeto de Aperfeiçoamento Teórico-Prático
do Curso de Psicologia do Centro Universitário IDEAU (UNIDEAU), realizado pelos alunos

_____, regularmente matriculados no 6º nível, sob orientação dos Professores
do Curso, através das disciplinas do semestre, e pela Coordenação do Curso de Psicologia.
Diagnosticar empresas, organizações ou instituições, verificando sua estrutura, sistemas

e subsistemas dos setores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, potencialidades, dificuldades e oportunidades de melhorias, bem como as possibilidades de atuação para o psicólogo no âmbito Organizacional e do Trabalho.

A participante foi informado(a) de que seria necessário comparecer a um encontro presencial com duração de, aproximadamente, _____ hora e _____ minutos, a ser realizada na _____. Nesse primeiro encontro será aplicado o roteiro de entrevista semiestruturada que visa identificar os sistemas e subsistemas e a estrutura do Recursos Humanos.

A identidade do(a) participante será mantida em anonimato, de modo que seu nome não será divulgado, assim como nenhuma informação sobre seu endereço residencial, e-mail, número de telefone e demais informações pessoais que possibilitem sua identificação. Também é garantido ao(à) participante o direito de interromper a participação na pesquisa a qualquer momento e sem qualquer prejuízo, se assim desejar, bem como o ressarcimento de despesas e indenização em caso de danos decorrentes da pesquisa. Os maiores desconfortos que poderão ocorrer durante a realização da pesquisa são: (a) mobilizar eventuais mudanças ou reações comportamentais que impactem o(s) participante(s); e (b) mobilizar emoções desagradáveis como tristeza, medo, angústia, ansiedade, vergonha, raiva e outros. Caso ocorra alguma eventual consequência negativa gerada pela pesquisa, o(a) participante receberá o devido atendimento e assistência na Clínica Escola de Psicologia (CEPsi) da UNIDEAU.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa poderão ser: (a) ampliar o autoconhecimento pessoal; (b) melhorar aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais; (c) contribuir para o avanço e desenvolvimento da ciência; e (d) colaborar para a compreensão de como ocorre o desenvolvimento cognitivo, físico e psicossocial de crianças, adolescentes, adultos ou idosos.

O(A) participante obterá acesso aos resultados dessa pesquisa mediante um material gráfico ou audiovisual de psicoeducação sobre fatores que podem interferir no processo de desenvolvimento humano.

Todos os questionamentos do(a) participante, até o momento, foram respondidos com clareza, sendo possível solicitar novas informações à orientadora responsável, Prof^a. Ma. Mayara Quevedo Ribeiro.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

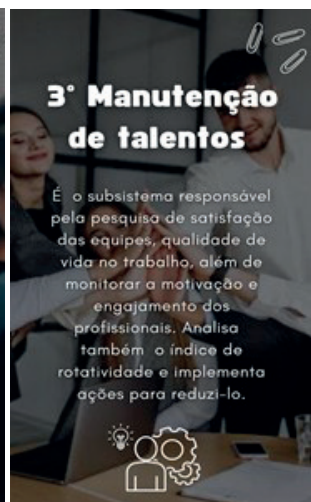
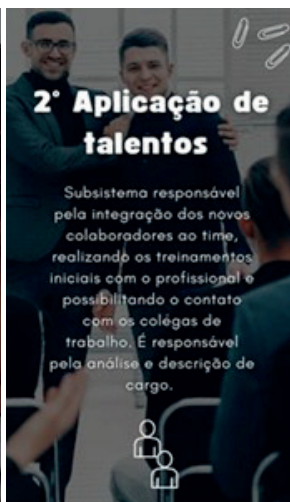
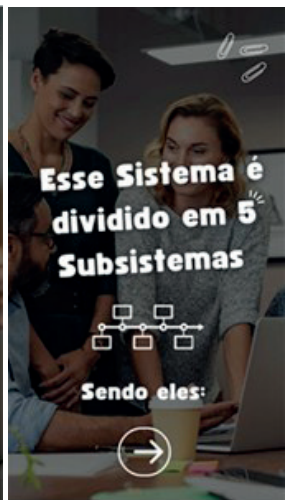
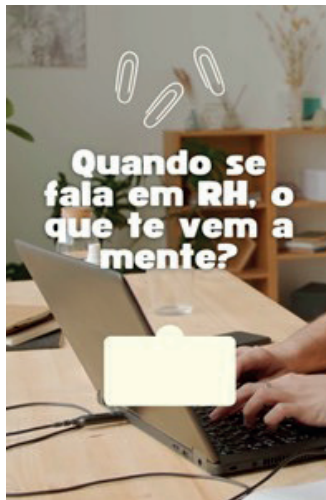
Graduando(a): _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Orientador(a) responsável:

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Anexos II



4º Desenvolvimento de talentos

É responsável pelo desenvolvimento organizacional e de pessoas. Identifica as competências que devem ser desenvolvidas para a realização de cada uma das atividades dos profissionais e busca pelas melhores formas de capacitação da equipe.



5º Monitoramento de talentos

Visa assegurar que todas as unidades funcionais da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto, acompanhadas e assessoradas de perto pelos especialistas de RH. Monitora os contratos de trabalho e documentos dos funcionários e ex funcionários.



Por fim queremos salienta a importância de um RH estruturado

Que traz à empresa diversos benefícios, como assertividade nas contratações e desenvolvimento dos colaboradores, melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e por consequência melhores resultados!



Referência: CHIAVENATO, L. Recursos Humanos. O capital humano das organizações, 11ª edição, Atlas São Paulo 2020

Ficou com alguma dúvida?

Manda aqui que a gente te ajuda a entender!!

