

GABRIELA KAINARA DOS SANTOS SILVA



PRINCIPAIS BASES DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
PARA UM RH MAIS ASSERTIVO

BRAGANÇA PAULISTA
2022

GABRIELA KAINARA DOS SANTOS SILVA

PRINCIPAIS BASES DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
PARA UM RH MAIS ASSERTIVO

Trabalho apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso em Psicologia, do Curso de Psicologia da Universidade São Francisco, como exigência parcial para a aprovação na disciplina.

ORIENTADOR: EVANDRO MORAIS PEIXOTO

BRAGANÇA PAULISTA
2022

Resumo

Silva, G. K. S. (2022). *Principais Bases de Processos Organizacionais para um RH mais Assertivo*. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Psicologia, Universidade São Francisco, Bragança Paulista.

O objetivo desse estudo foi um aprofundamento do funcionamento dos processos organizacionais estruturantes dentro de uma instituição que sustentam o sistema de Recursos Humanos (RH) e esmiuçá-los a ponto de que sejam com efeito perfeitamente eficientes e permanentes para a concepção e manutenção da qualidade de vida. O levantamento de informações se deu através de livros e artigos adquiridos por plataformas digitais, como a Biblioteca Digital da Universidade São Francisco, Scielo e Repositórios de outras instituições, por intermédio de autores conceituados na área como Chiavenatto, Banov, Lacombe e Marras, por exemplo, no idioma português. Foram encontradas aproximadamente 426 publicações, das quais por volta de 20 foram selecionadas para os fins objetivados.

Palavras-chave: comunicação; qualidade de vida; trabalho em equipe; administração de conflitos; relacionamento entre departamentos.

Sumário

INTRODUÇÃO	4
MÉTODO	12
REFERÊNCIAS	14

INTRODUÇÃO

Entende-se por organização um conglomerado de pessoas que se unem e inter-relacionam de maneira organizada por objetivos comuns. Nesse sentido, elas fazem parte de um ciclo necessário para o movimento sistêmico de produção e consumo, ou seja, a medida em que consumimos ora para nossa sobrevivência, ora para elevar nosso padrão de qualidade de vida, a produção conseqüentemente se intensifica também a fim de dar conta dessa demanda. Assim, independente de qual seja o segmento produtivo, toda organização torna-se parte integrante desse sistema cooperativo (Lacombe, 2020).

A grosso modo, Lacombe (2020) esquematiza como tal processo se dá para que isso se torne cada vez mais complexo, competitivo e desafiador, visto que a medida que o ser humano anseia por padrões de vida cada vez mais elevados, isso demanda especializações, qualificações, procedimentos e, à vista disso, alguém apto e elegido para atuar com papel de liderança ou de responsabilidade de “manter essa roda girando”.

Milkovich e Boudreau (1999) destacam que as pessoas, nesse caso os recursos humanos, são as peças mais importantes dentro desse esquema, pois é através delas que provém a criatividade, a inovação, o planejamento, as estratégias e até mesmo a própria produção e, na ausência desse recurso de forma eficaz ou motivada, toda a qualidade é comprometida. Desta maneira, os processos organizacionais tornam-se tudo aquilo o que serve como base para o bom funcionamento desta segundo a cultura, valores, normas e individualidades que norteiam cada uma dessas instituições, sejam elas grandes, médias ou pequenas.

Dentro desses Processos Organizacionais, englobam-se todos os departamentos que constituem a instituição, tal qual ou principalmente a área de Recursos Humanos, onde cada aspecto possui sua particularidade, porém se entrelaçam e formam conjuntamente uma

espécie de manual, contendo tópicos a serem padronizados para a performance esperada. Tais tópicos seguem suas diretrizes.

Baseado nisso, o Recrutamento e Seleção é um processo bem planejado de adequação de pessoas capacitadas para oportunidades disponíveis em organizações no mercado de trabalho de modo que ambas as partes possam afunilar suas conexões mais assertivamente. Nesse sentido, Chiavenato (2009a) e Banov (2020), descrevem recrutamento como a divulgação de posições oferecidas pelo RH e obtenção de candidatos potencialmente competentes para exercê-las, seja por meio físico, on-line ou ambos, interno ou externo à instituição através de aquisição de currículos, plataformas digitais, redes sociais, jornais, murais internos, networking, etc. Através do levantamento do perfil de cargo, o recrutamento dissemina a oportunidade oferecida, utiliza das fontes aqui descritas, faz uma revisão analítica nos currículos resgatados para garantir a adequação deste ao cargo, suas habilidades, experiências, formação e todos os demais requisitos pertinentes. Todo esse esquema é finalizado no contato para a convocação de todos os perfis avaliados condizentes ao levantamento para a seleção.

A seleção, por sua vez, comporta-se como uma filtragem classificativa e decisiva para selecionar o candidato efetivamente adequado que se enquadre aos requisitos, comportamentos desejados para o cargo assim como se ajuste à cultura e objetivos da empresa por meio de análise curricular mais minuciosa, perfilhamento dos candidatos atraídos, entrevistas, testes, dinâmicas e exames médicos. O decorrer desse desdobramento inicia-se no primeiro contato, a princípio com os currículos dos candidatos e, posteriormente com o próprio candidato de fato. O contato pode ser viabilizado através de ligações telefônicas, vídeo conferências ou presencialmente. Durante as entrevistas são avaliados, além das experiências e escolaridade do indivíduo, seu comportamento,

comunicação, aspectos pessoais, hobbies, afim de se ter um refinamento nesse conhecer aquela pessoa.

As ferramentas adicionais, como testes, dinâmicas, jogos, entre outras, são utilizadas para garantir que a seleção tenha maior eficácia, melhores resultados, menor custo-benefício e, acima de tudo, assertividade em adequar os melhores profissionais às demandas dessa organização.

Toda essa sondagem viabiliza a compreensão do pessoal, profissional, formação, social e as competências de cada participante do processo, onde meio digital tem se mostrado vantajoso e colaborativo nos últimos tempos. Esse movimento também pode ser terceirizado para consultorias ou assessorias especializadas em Recursos Humanos (RH) para maior agilidade e redução de tempo e pessoal interno despendido com todas essas etapas. Assim, os candidatos que chegam para a empresa já são os mais próximos do perfil desejado para o cargo de acordo com a cultura do local.

Chiavenato (2009b, 2009c) elucida a integração de funcionários como o momento que antecede a inserção do colaborador ao seu cargo definitivamente, as informações sobre as políticas, normas, funcionamento, filosofia e demais esclarecimentos da empresa sejam devidamente contextualizados gerando uma socialização que propicia a climatização do novo integrante ao ambiente existente na empresa e capacite a rápida e intensiva incorporação dos comportamentos esperados e vista de fato a camisa da empresa. Baseado nesse sistema, Lacombe (2020) complementa que isso pode ser mais rápido ou levar um tempo maior de durabilidade de acordo com o nível do cargo em questão, ou seja, quanto mais superioridade houver a colocação, maior o período integrativo será necessário para a familiarização do colaborador, favorecendo a otimização do aproveitamento do pessoal e reduzindo a rotatividade.

Ao ser admitido, o colaborador passa por um período de aclimatação onde será apresentado às instalações industriais, conhecendo todas as normas e orientações praticadas, todos os setores e integrantes desses locais, familiarizando-se com os procedimentos tanto empresariais quanto da própria ocupação, assim como a missão, visão e valores acometidos pela organização. É de suma importância não apenas essa ambientação, mas também a socialização entre os setores, os colaboradores intencionando a motivação e qualidade de vida no trabalho e, decorrente disso, prazer em fazer parte do corpo de funcionários.

A descrição de cargos e o plano de carreira estão interligados, visto que para Chiavenato (2009c, 2009d) e Banov (2020) a descrição de cargos, inicialmente recebida pelos cargos de liderança, considerados requisitantes, se trata de uma análise e detalhamento das tarefas ou atribuições pertinentes ao cargo específico, ou seja, as atividades, responsabilidades e tudo o que o envolve.

Conjuntamente com a gestão, o RH faz a catalogação das atividades competentes à colocação estabelecida, a escolaridade necessária, cursos voltados para a área, comportamentos esperados e tudo o que envolve o cargo.

O plano de carreira visa o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador para que este possa ter um crescimento na organização, ou seja, adquirir a possibilidade de cargos superiores. É algo que demanda, além de um planejamento estratégico com levantamento de dados organizacionais contendo um organograma que indique quais os melhores sucessores aos cargos demandados, levando em conta também, como indica Lacombe (2020, p. 34) “tempo de casa, idade, resultado do resumo final da avaliação, entre outros”, um bom trabalho conjunto entre requisitante do cargo e o R&S para que sejam devidamente adequadas as competências necessárias (hard e soft skills que a liderança

levanta) e as técnicas mais adequadas para o recrutamento e desenvolvimento dos subalternos.

Avaliação de desempenho é um excelente mecanismo para verificar a evolução das hard e soft skills, ou seja, competências, aptidões, habilidades técnicas e psicossociais desenvolvidas, inteligência emocional e comportamental para o crescimento dentro da organização ou para identificação e resolução de quaisquer problemas que possa haver no desempenho do colaborador pra que esse possa evoluir e se desempenhar melhor nas funções a ele atribuídas tanto quanto motivá-lo e gerar um feedback para o R&S efetuado. (CHIAVENATO, 2009c; BANOVA, 2020; LACOMBE, 2020).

Os benefícios são uma espécie de remuneração indireta, comumente igual para todos os cargos, com a intenção de minimizar inquietações pessoais por meio de incentivos que motivem ao passo que gerem manutenção de talentos, de produtividade, adequação ao mercado de trabalho e custo-benefício aceitável. Pode ser financeiro obrigatório por lei, como férias, 13º salário, vale transporte, ou gratificações concedidas pela empresa como são os casos de assistências médicas e odontológicas, refeições, premiações por produtividade, entre outros (CHIAVENATO, 2009d; LACOMBE, 2020).

Treinamento e desenvolvimento de pessoas sendo respectivamente a evolução de conhecimentos para atuações mais eficazes no cargo em questão e, a provisão de saber superior ao esperado ou exigido para buscar oportunidades de galgar uma carreira dentro da empresa, foi separado por Chiavenato (2009e) do Desenvolvimento Organizacional, que trata-se mais especificamente da capacidade adaptativa da organização as mudanças e adequações ao mercado de trabalho cada vez mais dinâmico. Lacombe (2020, p. 129) expõe que “As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores”. Para ele, sempre que algum procedimento é

explicado ou discutido, de uma forma ou de outra, já se trata de um treinamento ou desenvolvimento, pois gera conhecimento e agrega valor. Esse sistema pode ser voltado para o progresso individual ou grupal em diversas áreas competentes, como por exemplo, aumentar comprometimento, inclusão, motivação, etc. Pode ser administrado interno ou externo à empresa, geralmente de forma grupal, online ou presencial e até mesmo no dia-a-dia através de metas, atribuições especiais, entre outros métodos.

A comunicação é o mecanismo de troca ou compartilhamento de informações, pensamentos, conceitos, sentimentos, sejam quais forem os dados. Permite que haja relação, no caso do meio organizacional, entre os colaboradores de uma instituição para que o clima corporativo seja agradável à medida que essa comunicação se faça eficaz. A comunicação torna-se assertiva, quando não se espera que algo dê errado para haver necessidade de diversas reuniões grupais com supervisores a fim de se chegar aos subordinados e resolver o problema. Olhando por esse lado, quanto maior a habilidade comunicativa e, principalmente de escuta do líder, conseqüentemente o mesmo será ouvido por seus subalternos também, cria-se uma relação de respeito mútuo e um ambiente saudável (CHIAVENATO, 2009b; 2009f; LACOMBE, 2020).

Por qualidade Lacombe (2020) entende como um processamento que envolve todo o corpo de colaboradores e zela pelas adequações do produto ou serviço proposto. Assim, todos são co-responsáveis pela qualidade total do empenho exercido para que o produto final esteja dentro das conformidades estabelecidas. Diante disso, Chiavenato (2009c) ressalta que a Qualidade de Vida no Trabalho determina o nível do bem estar que proporciona contentamento pessoal e motivação a um colaborador a partir de suas vivências na organização.

A liderança se posiciona à frente dos seus subordinados, permanecendo atenta às

oportunidades, possíveis problemas, assim como soluções, promove a criatividade, comunicação assertiva e inovação, não apenas capacitando, mas inspirando os próprios colaboradores a se desenvolverem na resolução de problemas idoneamente. Também são de sua responsabilidade a avaliação de desempenho destes e assegurar a produtividade, a postura ideacional de seus subordinados em relação à permanência destes, assiduidade e, em contrapartida, o sistema de recompensas instituído. Liderança e a administração exercem seus papéis em conjunto nessa perspectiva, já que enquanto a administração zela pelo prisma físico da organização, se comprometendo com o controle, geralmente função exercida pela gerência, a liderança se mostra como fonte inspiradora, priorizando as pessoas, os valores, inovação. Se um desses dois for inábil, gera desequilíbrio no curso dessa chefia. (CHIAVENATO, 2009b; BANOV, 2020; LACOMBE, 2020).

O próprio trabalho em equipe já automaticamente demanda o relacionamento entre departamentos. Isso porque, conforme articulam Banov (2020) e Chiavenato (2009c), refere-se a um processo grupal, onde cada parte exerce uma fração do trabalho final, desde a resolução de um problema até a instauração de viabilidades com um objetivo em comum consequentemente dependente um do outro e de uma comunicação e contribuição mútua.

Compete ao RH a administração de quaisquer que sejam os conflitos ou mudanças ocorridos na organização conjuntamente com as chefias e gerências, como expressa Chiavenato (2009b, 2005). Os conflitos surgem em decorrência da complexidade e variabilidade dos indivíduos que compõem a organização. Nesse aspecto, Lacombe (2020) destaca a importância da boa comunicação corporativa, no sentido de se tornar possível a compreensão de ambos os lados dos conflitos, suas possibilidades e decorrências. O RH pode agir com função de staff, ou seja, uma modalidade de assessoria que instrui essa gestão como lidar com seus subordinados, assim como auxilia no processo de identificação

e internalização das mudanças na própria organização, geralmente processos de inovação e adequação às otimizações do mercado. A cultura de uma empresa é algo criado e enraizado no decorrer do tempo, por isso torna-se tão complicado o movimento de transição e ajustamento cultural moderno. Significa revolucionar pensamentos, rotinas, hábitos usuais de anos de funcionamento, principalmente para colaboradores mais antigos da instituição, contribuindo para que talvez careça até mesmo de reestruturação dependendo da rigidez desse funcionário.

MÉTODO

O presente trabalho foi realizado com base na metodologia de pesquisa de revisão de literatura, na qual mediante análise crítica, considerando todas as teorias instauradas por pesquisadores que nortearam o tema discutido até o momento desta produção científica, permitindo a identificação de possíveis carências em resolução de problemáticas levantadas durante seu decorrer ou contribuindo para o conteúdo já existente.

Fonte de Dados

A base de dados utilizada pautou-se em bibliografias como livros, periódicos e artigos científicos nacionais, dissertações, teses encontradas e pesquisas efetuadas dentro da temática proposta.

Procedimentos

Partindo a seleção definitiva do tema, utilizou-se de palavras-chaves para localização de material bibliográfico que possibilitasse a apropriação de todos os conteúdos outrora elaborados por meio de livros e publicações localizadas em revistas, periódicos, artigos, teses e dissertações publicados nacionalmente, tal qual as obras referenciadas nestas publicações. Para isso, recorre-se às palavras-chaves: comunicação; qualidade de vida; trabalho em equipe; administração de conflitos; e relacionamento entre departamentos. Principalmente através das bases de dados como BVSPsi, SciELO, PePSIC, Bibliotecas Digitais de Teses e Dissertações da USP e da Biblioteca Digital denominada Minha Biblioteca assinada pela USF e Google Acadêmico.

Finalizado todo o levantamento bibliográfico, extraiu-se apenas os que de fato estavam adequadamente relacionados ao tema definido, os quais foram devida e

atentamente lidos, possibilitando a identificação das contribuições mais relevantes para discorrer sobre as principais bases dos processos organizacionais que norteiam todo o setor de Recursos Humanos dentro de uma instituição. Desta forma, ocorreu toda a articulação teórica e discussão referente, sobretudo onde a psicologia contribui nesse processo.

REFERÊNCIAS

- Banov, M. R. (2020). *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital* (5ª ed.). São Paulo: Atlas. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026115>.
- Chiavenato, I. (2009b). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (7ª ed.). Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009c). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados* (6ª ed.). Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2009a). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa* (7ª ed.). Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2009f). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009d). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização* (6ª ed.). Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2009e). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa* (7ª ed.). Barueri: Manole.
- Lacombe, F. J. M. (2020). *Recursos humanos* (3ª ed.). São Paulo: Saraiva. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788571441262>.

Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1999). *Administração de Recursos Humanos* (1ª ed.).

São Paulo: Atlas. Recuperado de

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770236>.