



**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC
FACULDADE REGIONAL DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS – FACEC
CURSO DE PSICOLOGIA**

RAFAELA GUILARDUCCI MARTINS ANASTÁCIO

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**BARBACENA
2015**

RAFAELA GUILARDUCCI MARTINS ANASTÁCIO

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Psicologia da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Kennya Rodrigues Nézio Azevedo

**BARBACENA
2015**

Rafaela Guilarducci Martins Anastácio

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada à Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Esp. Kennya Rodrigues Nézio Azevedo
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Me. Carla Cristina Soares de Oliveira do Vale
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Esp. Philipe Zonzin Sucasas
Diretor de Empresa e Psicólogo na Empresa Buscar Psicologia, Soluções em RH

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a minha família que me deu força e incentivo para correr atrás dos meus sonhos. Apesar de geograficamente distantes, nossos corações sempre estiveram ligados.

À Angélica, que foi capaz de me olhar e reconhecer o ser humano que sou e cuidou para que eu me mantivesse firme em meu propósito. Serei eternamente grata a você pela compreensão, amor, dedicação e carinho nos momentos em que mais precisei. Seu apoio foi essencial para essa trajetória acadêmica, pois sem você o melhor não estaria acontecendo. Ao Cássio, por sua maestria e generosidade; ao Anderson e Wagner pelo carinho e amizade. Estaremos sempre juntos.

À professora Kennya Rodrigues pelos conselhos, orientação e apoio. Também aos demais professores: Hélder Rodrigues em sua paixão ao ensinar, Esther Ireno por todo o exemplo de disciplina e retidão e à Carla do Vale, que com seu entusiasmo em nos ensinar, conseguiu nos estimular a dar o nosso melhor. E a todos os demais, que nos acompanharam no decorrer do curso, proporcionando conhecimento e auxiliando no nosso crescimento pessoal e profissional.

Aos companheiros de jornada: Célia, Larissa, Kyvia e Emanuelle, que compartilharam vários momentos de muito aprendizado, estresse, angústia e, lógico, brincadeiras e risadas. À Daniela Leandro, por sua orientação, generosidade e carinho. Agradeço por terem ficado ao meu lado, pois sem vocês os dias teriam sido mais difíceis. Vou levar vocês para sempre em meu coração.

Ao Philippe Zonzin Sucasas, a minha gratidão, que, com toda sua paciência em ensinar, fez com que cada passo durante esses cinco anos fosse de aprendizado.

Todo ser humano é uma profundidade imensa de mistério, que palavra alguma poderá esgotar ao expressar. Não conhecemos a verdade sobre todas as coisas, e ainda bem, pois será isso que trará todas as possibilidades de um futuro possível e feliz.

Rafaela Guillarducci

Resumo

O presente trabalho apresenta a relação da Avaliação Psicológica e a atuação do Psicólogo dentro da Organização.

Fundamentando na literatura e artigos relacionados, levantou-se um breve histórico sobre essa profissão e intervenções já realizadas, com o objetivo de avaliar a inserção do psicólogo no campo organizacional. Com base no levantado, empreendeu-se uma discussão sobre a avaliação psicológica no contexto organizacional e a proposta do psicólogo ser um agente de transformação social nas empresas, a fim de conhecer os princípios e métodos de atuação contemporâneos na leitura dos fenômenos psicológicos. Com isto, verificou-se a necessidade de os profissionais conhecerem as variáveis de crescimento da área, para que possam melhorar a qualidade na sua atuação, pois as organizações como um todo buscam um estado de equilíbrio para enfrentar os desafios.

Contudo, pôde-se concluir que a psicologia organizacional cada vez mais cumpre um papel importante e decisivo na formação de pessoas e de um ambiente organizacional favorável para lidar com a adversidade, motivando profissionais, organizando os processos das empresas e buscando constante melhoria no ambiente de trabalho. Desse modo, a realização de pesquisas sobre o tema é relevante para auxiliar na atualização, capacitação e formação profissional da psicologia.

Palavras-chave: Avaliação Psicológica, O Psicólogo nas Organizações, Clima Organizacional.

Abstract

This work shows the analogy between the Psychological Assessment and the work of the psychologist within the Organization.

Based in literature and related articles, there was obtained a brief historical of the profession and interventions already carried out, in order to evaluate the insertion of psychologists in the organizational field. Based on this survey, undertook a discussion on the psychological evaluation in the organizational context and the proposal of the psychologist to be a social change agent in companies in order to know the principles and methods of contemporary performance in the reading of psychological phenomena. With this, there was the necessity for the professionals to know the growth variables of this area so that they can improve the quality of its operations, as organizations as a whole looking for a state of equilibrium to face the challenges.

However, it could be concluded that organizational psychology increasingly plays an important and decisive role in the formation of people and a favorable organizational environment to deal with adversity, professional motivating, organizing the companies' processes and seeking continuous improvement in environment Work. Thus, conducting research on the topic is relevant to assist in the upgrade, training and vocational training of psychology.

Keywords: Psychological assessment. The psychologist in organizations. Organizational climate.

Sumário

1	Introdução	8
2	Avaliação Psicológica	9
2.1	Introdução à Avaliação Psicológica.....	9
2.2	A Importância da Avaliação Psicológica	10
3	Clima e cultura organizacional	14
3.1	A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).....	15
3.2	A Psicologia Organizacional e as Relações de Trabalho	18
3.3	O Psicólogo Organizacional	19
3.4	A Psicologia Organizacional e os Fatores Críticos de Sucesso.....	22
4	A Avaliação Psicológica e a Psicologia Organizacional: Instrumentos de Regulação das Relações de Trabalho.....	26
4.1	Estresse e Outras Doenças Ocupacionais	26
4.2	As Intervenções Psicológicas e as Ações Propostas	28
4.3	O PDCA e as Avaliações Psicológicas	29
4.4	Plano de Ação	31
4.5	A Psicologia Organizacional e o Planejamento Estratégico.....	32
5	Considerações finais.....	35
	Referências.....	37

1 Introdução

Diante das alterações ocorridas ao longo das últimas décadas, o ambiente organizacional das instituições sofreram drásticas mudanças. Dentre os fenômenos emergidos na nova realidade, as equipes têm despontado com uma configuração de trabalho que possibilita lidar com os desafios e pressões oriundas dessas transformações.

Considerando estas transformações, o referido trabalho buscou analisar o papel do Psicólogo e os recursos utilizados para avaliação psicológica no contexto organizacional. De acordo com Cruz (2002), a avaliação psicológica é um recurso de intervenção e não o modo através do qual se faz psicologia do trabalho nas organizações. O psicólogo deve saber “para quê e por que” se realiza avaliação psicológica no sistema organizacional.

A avaliação psicológica na organização é vista como um recurso de análise que auxilia os profissionais na tomada de decisão, especialmente no momento da escolha de um profissional para determinada função/atividade. O que se busca é que esta estratégia seja bem conduzida, contextualizada e fundamentada nas teorias e técnicas de avaliação psicológica.

Segundo Godoy e Noronha (2005), avaliação psicológica é um processo de coleta, análise e devolutiva de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação, dentre eles os testes psicológicos que, por sua vez, são instrumentos exclusivos do psicólogo. Porém, ainda existe a concepção de que avaliar é aplicar um teste, corrigi-lo e encaixar o sujeito em alguma categoria. Este trabalho vem mostrar que a Psicologia Organizacional não é simplesmente uma área técnica produtora de ferramentas profissionais, mas sim a área da psicologia responsável pela operacionalização das teorias psicológicas em eventos observáveis. Ela permite que as teorias possam ser testadas, eventualmente aprimoradas, contribuindo para a evolução do conhecimento na psicologia. Disso decorre que o avanço da avaliação psicológica não é um avanço simplesmente da instrumentação, mas, sobretudo, das teorias explicativas do funcionamento psicológico.

2 Avaliação Psicológica

2.1 Introdução à Avaliação Psicológica

Em sua essência, as avaliações psicológicas são ferramentas de investigação e análise comportamental, que atuam de maneira a contribuir e auxiliar na identificação de características psicossociais dos indivíduos.

O ambiente laboral vem se transformando após a Revolução Industrial e se adequando às necessidades de cada período em que se contextualiza. Diversos trabalhos que eram realizados no século XIX com necessidade da mão-de-obra de dez trabalhadores, a partir do século XXI já podem ser realizados por dois trabalhadores e o auxílio de recursos tecnológicos.

Os métodos, as ferramentas, a divisão do trabalho, a distribuição do tempo, a administração do processo, tudo vem se transformando. Os processos de organização do trabalho são fundamentais para sustentar um empreendimento que pretende ser bem sucedido.

Nos dias de hoje, os empreendimentos adotam processos de organização interna dinâmicos, os quais acabam gerando mudanças profundas e complexas nas relações de trabalho. As cobranças, os prazos, os serviços de emergência e a sobrecarga de trabalho são alguns dos fatores críticos de sucesso do empreendedorismo moderno. Eles acarretam na adoção de medidas como a adoção de novas formas métodos de trabalho mais ágeis, flexíveis e que valorize as relações humanas.

O século XXI apresenta características que contribuem para o desequilíbrio das equipes e o não cumprimento de metas. É muito comum ouvir nas empresas indagações dos trabalhadores como: “eu não sirvo para fazer este trabalho”, “porque eu tenho que fazer isso todos os dias”, “estou aqui há vinte anos e nada muda”, “não vou dar a minha opinião, afinal eles não vão me ouvir”; ou reclamações dos empresários e líderes de equipe como: “vocês não estão fazendo mais que a sua obrigação, estão sendo bem pagos para isso”, “minha equipe é péssima, não aguento mais”, “todos os dias eles reclamam das mesmas coisas”. Enfim, a insatisfação abrange tanto o trabalhador, quanto o empregador.

Fica então a dúvida, o erro é de quem? O que está acontecendo de errado? Quais os fatores comportamentais que têm contribuído para o desequilíbrio do clima

organizacional? As empresas estão traçando o perfil para as vagas que irão ofertar no mercado? Os trabalhadores passam por avaliações adequadas e enquadramento? Essas perguntas apontam para grandes desafios organizacionais do “empreendedorismo moderno” que hoje, a Psicologia tem auxiliado a superar, através de práticas transformadoras dentro do contexto laboral.

Segundo Kaplan (2002), o empreendedorismo moderno compreende o grupo de empresários que possuem uma visão contemporânea sobre o trabalho. Além de produtividade e lucro, eles se preocupam com todas as questões relevantes inerentes ao trabalho, tais como: saúde do trabalhador, segurança no trabalho, qualidade dos serviços prestados, motivação dos trabalhadores, organização do trabalho, promoção do trabalho em equipe e operação assistida e participativa.

2.2 A Importância da Avaliação Psicológica

O tema “avaliação psicológica” é de suma importância para os profissionais da Psicologia. Há anos, a imagem do psicólogo tem sido vinculada a do profissional que realiza testes, avalia parâmetros de normalidade e acompanha pessoas com distúrbios de comportamento. Contudo, esta imagem do profissional já vem sendo vista com outros “olhos” pelas grandes empresas.

Para Cunha (2000, p.54):

“A prática psicológica tem se expandido com o passar dos anos e se apresentado mais abrangente, em um universo contemporâneo de constante transformação, a avaliação psicológica precisa ser entendida como o estudo e a análise de diversos fatores relacionados ao comportamento dos indivíduos.”

Em outra vertente, a Resolução do Conselho Federal de Psicologia nº. 007 de 2003 define a avaliação psicológica como um processo técnico e científico baseado na coleta de dados, estudos e interpretação de informações a respeito dos fenômenos psicológicos da relação do indivíduo com a sociedade. Neste processo, ela faz uso de diferentes estratégias psicológicas, tais como: métodos, técnicas e instrumentos. Sobre os resultados dessas avaliações, entende-se que eles devam abranger no mínimo: a análise dos condicionantes históricos e sociais e seus efeitos no psiquismo, com objetivo central de entender o universo do indivíduo, no contexto social e histórico em que ele se apresenta.

Para compreender um pouco mais sobre a abrangência e a importância da avaliação psicológica, antes se faz necessário analisar algumas questões históricas que fomentaram o surgimento desta ferramenta.

Para Machado (2011), a Psicologia abre novos horizontes para os estudos interpessoais nas organizações, quando passa a ser concebida como ciência. Fortemente influenciada pelas ciências que surgiram no século XIX, a psicologia era entendida como uma ciência extremamente positivista e racionalista. Dividida, em dois campos de estudo, o experimental e o social, sendo o primeiro um campo do estudo dos comportamentos individuais e o segundo dos comportamentos coletivos, aos poucos ela foi ganhando espaço na sociedade.

Bock (2001) acreditava que todas as abordagens da psicologia tinham como objetivo procurar compreender o homem em um aspecto individual e os comportamentos que ele adota no convívio social. Este estudo deve considerar o histórico de vida do indivíduo, levando em conta suas experiências e ações inconscientes.

Por isso, pode-se dizer que a Psicologia é a ciência especializada em conhecer, analisar e avaliar os indivíduos, seus comportamentos e a forma como se relacionam com outros indivíduos. Em estudos interdisciplinares, relacionando a Psicologia a outras ciências, como a Sociologia e a Filosofia, percebe-se que “o homem constrói e modifica o mundo e este, por sua vez, propicia os elementos para a constituição psicológica do homem”. (Bock, 2001, p. 22).

Apresentando outro ponto de vista, Lane (1987) aponta o perigo existente em compreender a avaliação psicológica somente como uma ferramenta de investigação dos comportamentos dos indivíduos:

“Se assumirmos que somos essencialmente a nossa identidade social, que ela é a consequência de opções que fazemos devido a nossa constituição bioenergética, ou temperamento, ou mesmo atrações de personalidade, como aspectos herdados geneticamente, sem examinarmos as condições sociais que, através da nossa história pessoal, foram determinando a aquisição dessas características que nos definem, só poderemos estar reproduzindo o esperado pelos grupos que nos cercam e julgados ‘bem ajustados’” (Lane, 1987, p. 22-23).

É fato que no decorrer do desenvolvimento de suas funções psicológicas superiores, o ser humano começa a se expressar e compartilhar suas ideias, pensamentos e indignações acerca de suas experiências na convivência em grupos.

Ora fazendo uso de suas interpretações individuais, ora interpretando e se enquadrando em pensamentos coletivos. Em ambos os casos, o profissional de psicologia que estiver realizando a avaliação psicológica precisa captá-los e contextualizá-los com a realidade para posteriores estudos e interpretações.

Bock (2001) e Machado (2011) consideram a avaliação psicológica uma ferramenta negativa, que ao invés de agregar valor, induz aos chamados “comportamentos padrão” da sociedade, assumindo assim um papel coercivo em relação ao indivíduo:

“Assim, a Psicologia tem contribuído para responsabilizar os sujeitos por seus sucessos e fracassos; [...] temos acreditado que pessoas podem ser classificadas e diferenciadas por suas características e dinâmicas psicológicas; temos criado (ou contribuído para reforçar) padrões de conduta que interessa a sociedade manter, como necessários ao ‘bom desenvolvimento das pessoas’. [...] Tem transformado em anormal o diferente, o ‘fora do padrão dominante’” (Bock, 2001, p. 25).

De uma forma geral, considerar as avaliações psicológicas em uma concepção negativa é protelar sua importância enquanto instrumento diagnóstico, e conseqüentemente, os benefícios que ela pode oferecer ao empreendedorismo moderno.

“Qualquer trabalho que se proponha a interpretar uma situação altera o campo de forças daquela situação, pois a interpretação é sempre uma escolha em um campo amplo de possibilidades. [...] O trabalho de avaliação psicológica intervém em vidas singulares. Como desconsiderar os efeitos que esses trabalhos produzem nos processos de subjetivação se lidamos, exatamente, com esses processos? Eles são da responsabilidade de quem realiza o trabalho de avaliação psicológica” (Machado, 2011).

Sendo assim, é possível perceber que a avaliação psicológica constitui uma prática recente no universo da psicologia, considerando o fato que ela se apresenta como ferramenta contributiva às organizações recentemente, em detrimento da alta demanda de se estabelecer um clima organizacional equilibrado que proporcione ao alcance de objetivos e metas.

Este modelo avaliativo hoje é considerado pelos novos empreendedores como rotineiro, uma vez que todos os trabalhadores de uma empresa passam por processos de avaliação constantes. Além disso, a avaliação psicológica atua de forma sistêmica na interpretação de dados através de concepções explícitas e implícitas.

A avaliação psicológica traz como benefícios para o empreendimento: qualificação dos processos de recrutamento e seleção, subsidia decisões de contratação, contribui para a redução da rotatividade da mão-de-obra, auxilia na gestão dos trabalhadores, diminui o número de acidentes de trabalho e contribui de forma significativa na organização dos processos.

Além disso, quando utilizada como instrumento de acompanhamento, pode mapear os aspectos críticos que contribuem para o desequilíbrio emocional e a motivação dos trabalhadores. Neste contexto, os psicólogos realizam levantamento de pontos fortes e pontos que necessitam ser melhor trabalhados. Este modelo de avaliação é fundamental para iniciar o processo de mudança organizacional.

É importante ressaltar que a avaliação psicológica é um procedimento bastante amplo e pode compreender um conjunto de testes psicológicos. Por exemplo, caso seja feita uma avaliação psicológica para admissão de um motorista de caminhão em uma empresa, esta abrangerá elementos como: entrevista individual, entrevista coletiva, testes de concentração e coordenação motora, testes de memória, avaliação curricular, dentre outros. Ou seja, uma avaliação psicológica pode compreender vários testes e análises que objetivam um determinado propósito para a organização, que no exemplo mencionado é a contratação de um novo profissional.

Logo, a partir de cada um destes instrumentos de avaliação, são levantados dados importantes a serem analisados pelo psicólogo para que ele possa montar seu relatório de avaliação, contemplando os pontos mais relevantes.

Para Cunha (2000), de todas as ferramentas de testes possíveis a serem utilizadas na avaliação psicológica, o profissional deve selecionar as que forneçam melhor fundamento para as inferências psicológicas. Para ele, este processo de avaliação consiste na aplicação de uma “bateria de testes”, que podem ser estruturados de forma sequencial ou organizados de forma estratégica, mas aleatória, conforme objetivo ou critério de cada psicólogo.

3 Clima e cultura organizacional

Para a Psicologia Contemporânea, a análise das relações de trabalho no empreendedorismo moderno é fundamental para formação de equipes concisas, homogêneas e eficientes. Desde a seleção do profissional nos processos de recrutamento até o acompanhamento de sua rotina já contratado, são elementos básicos a serem considerados na análise psicológica dos ambientes laborais. Para Cunha (2000, p.112-114), define-se:

“[...] clima organizacional consiste em um conjunto de comportamentos que os trabalhadores vivenciam nos seus contatos profissionais. Sua definição está atrelada a qualidade do ambiente de trabalho. [...]”
 “[...] entende-se por cultura organizacional o conjunto de valores éticos e morais que norteiam as relações de trabalho. São diretrizes e regras comuns a todos os empregados de uma empresa com o objetivo de tornar sustentável a convivência em grupos de trabalho e organizar os processos produtivos.”

A construção de um clima organizacional equilibrado e funcional é primordial para o desenvolvimento de qualquer processo operacional. O clima organizacional se estabelece através dos comportamentos que permeiam a cultura organizacional. Pode-se considerar que a cultura é a causa, enquanto o clima sua consequência. São elementos indissociáveis, independente do ramo ou do tamanho da empresa.

A cultura organizacional do ambiente de trabalho é basicamente composta pelos valores, as crenças, os costumes, as tradições, ou seja, elementos que regem e auxiliam na construção da identidade e da imagem de uma organização.

Logo, para Campello e Oliveira (2008, p. 3):

“A palavra clima origina-se do grego *klimae* significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.”

Em outra vertente, pode-se dizer que o clima organizacional é a situação em que o trabalhador se encontra dentro do ambiente de trabalho. É ele que direciona seus impulsos comportamentais rotineiros, ora positivos, ora negativos.

A busca constante por novidades no mercado, para aumentar a produtividade e a lucratividade, é uma característica perceptível no empreendedorismo moderno. Até porque, considerando o fato que o trabalhador é um elemento “raiz” na sustentação do processo produtivo, o empregador com visão

de mercado deve investir em ações motivacionais e de intervenção comportamental, bem como deve selecionar trabalhadores com perfil adequado ao que atenda suas necessidades operacionais.

O fator humano deve ser tratado com responsabilidade pelos empreendedores, para que as melhorias sejam sustentáveis e as metas cumpridas. É fato que as organizações estão lidando com um mercado cada vez mais competitivo, outrora, não se deve protelar a importância do ser humano como elemento integrante do processo. Reclamações e insatisfações dos trabalhadores podem ser nesse contexto fatores críticos de sucesso a serem trabalhados.

Além disso, não se deve esquecer que a pressão é um fator de desequilíbrio e com as exigências de mercado, este fator está cada vez mais presente nos ambientes laborais de diversas áreas.

A falta da realização profissional no desenvolvimento de suas atividades, o estresse ocupacional, a falta de motivação para o trabalho e lideranças inadequadas são outros problemas sérios relacionados ao desequilíbrio do clima organizacional.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010, p.53).

3.1 A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)

A concepção de “trabalho” está diretamente relacionada a forma como os seres humanos se organizam e constroem tudo a sua volta. O homem precisa do trabalho para instituir a ideia de progresso. Outro ponto relevante é o fato de que o trabalho tem um papel fundamental na formação da identidade humana, além de ser um fator básico de inserção social.

Foi através dos estudos de Zanelli & Bastos (2004), em *Psicologia e Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho*, que a produção científica de psicólogos na questão organizacional passou a ser observada de forma mais relevante. Em seus diversos artigos publicados sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), os autores escrevem sobre o futuro da ciência psicológica do ponto de vista organizacional.

Para Zanelli (2004), a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma ciência de suma importância para a formação de profissionais capazes de desenvolver medidas e estratégias adequadas para a solução de problemas organizacionais.

O homem sempre esteve ligado a diferentes formas de produção de trabalho. Quando analisada a questão histórica da evolução da organização e dos métodos de trabalho, é possível perceber que ele passou por diversos processos de transformação e assumiu diferentes papéis como elemento integrante e transformador da sociedade.

Assim, quando relaciona-se a natureza humana ao trabalho, pode-se observar a forma como o indivíduo o desenvolve e os métodos que utiliza para integra-se aos diferentes grupos de pessoas com quais interage neste processo. No ponto de vista de Borges & Yamamoto (2004), no início dessa forma de produção o “pensar” do trabalhador deveria ser eliminado, pois impedia a produção.

Logo, o trabalho em tempos remotos, era relacionado diretamente aos processos produtivos metódicos, como atividades pesadas, repetitivas e monótonas. Outrora, atualmente, a concepção de trabalho possui outro contexto social e econômico. Para o empreendedorismo moderno, o trabalho compreende vários elementos interdependentes, que devem ser valorizados pela empresa.

Deve-se considerar o contexto social das classes de trabalhadores, para que o equilíbrio do clima organizacional seja mantido. As empresas devem estar atentas quanto às questões socioeconômicas e suas interfaces no mercado de abrangência. A convivência diária dos trabalhadores, bem como sua integração profissional e dinamismo são diferenciais na busca de melhores resultados.

Borges & Yamamoto (2004) defendem a ideia de as novas concepções de trabalho devem abranger no mínimo novas tecnologias de produção, por meios de comunicação adequados, novos estilos de gestão, desempenho organizacional integrado, bem-estar dos indivíduos, gestão de funções e habilidades complexas dos indivíduos e competência interpessoal no trabalho. Todos esses elementos totalmente relacionados aos campos de estudo da psicologia no ambiente de trabalho.

Por isso, pode-se dizer que a eficiência das relações interpessoais e o bem-estar do trabalhador no ambiente laboral, são questões de suma importância para as empresas nos dias de hoje. Partindo dessa premissa, surge a necessidade da

realização de estudos científicos da área de psicologia no contexto laboral, ou seja, surge a Psicologia Ocupacional, focada unicamente nas questões do trabalho.

Mas afinal, como surgiu a Psicologia Ocupacional? Para Zanelli & Bastos (2004), os estudos psicológicos acerca das questões de relações no trabalho acompanharam a crescente industrialização e crescimento nos países desenvolvidos.

Os primeiros trabalhos científicos da Psicologia Organizacional se referenciavam na busca de critérios e em procedimentos que objetivavam a avaliação e a seleção de trabalhadores para as empresas em processo de crescimento. A partir deste trabalho, o desempenho dos trabalhadores e a eficiência organizacional dos processos produtivos eram os elementos que norteavam os estudos dos psicólogos nas empresas. Alguns anos depois, Zanelli (2004) apresentou uma nova visão sobre o tema, onde relata que a Psicologia Organizacional e do Trabalho possui como foco o desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, através de intervenções planejadas e participativas, nas quais os trabalhadores passam a entender melhor o ambiente ao seu redor. Nesta perspectiva, conclui-se que:

(...) inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas consequências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano. (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 483)

Por esta razão, as empresas de uma forma geral tem atentado quanto às questões relacionadas ao comportamento humano no ambiente de trabalho e a importância do equilíbrio nas relações. Os estudos psicológicos ocupacionais podem abranger três atmosferas em seus testes e avaliações, são elas: individual, grupal e organizacional.

No próximo capítulo, serão apresentados os principais aspectos que compõe a Psicologia Organizacional e a forma como ela se apresenta no cenário contemporâneo.

3.2 A Psicologia Organizacional e as Relações de Trabalho

As relações de trabalho se estabelecem em nosso dia-a-dia através da convivência no ambiente laboral. Cada membro da equipe possui responsabilidade na qualidade e na convivência diária, ou seja, na manutenção do clima organizacional.

Segundo Borges (2010), o clima organizacional pode ser entendido como o resultado da interação de um conjunto de valores éticos e morais, comportamentos e padrões formais de convivência regidos pelas normas de conduta e pelas regras da empresa. O tratamento informal dos indivíduos também entra neste processo, uma vez que é impossível dissociar as peculiaridades nas formas de agir e se portar do ser humano, que muitas vezes pode se comportar de forma informal em situações de rotina. Por exemplo, é praticamente impossível afirmar que um pai não irá tratar seu filho em nenhum momento de forma “diferenciada” no ambiente laboral, mesmo que seja no horário de almoço. A questão central do tratamento e do convívio equilibrado não está essencialmente em sua forma, mas sim na maneira como ele é conduzido pelos indivíduos.

Antes de entender a importância da Psicologia Organizacional, é fundamental entender que toda empresa deve ser em sua essência, uma organização e como tal, é regida por uma cultura representada através da forma como cada trabalhador entende o universo laboral e suas limitações, principalmente, como ele reage a todas essas situações.

O equilíbrio das relações de trabalho consiste na percepção ou entendimento coletivo que os trabalhadores possuem da empresa. Além disso, a análise sistêmica dessa interação entre empresa e trabalhador é uma excelente ferramenta administrativa, que proporciona através de pesquisas e testes psicológicos avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores e conseqüentemente, entender a forma como eles têm conduzido sua convivência e aplicado às regras determinadas pela empresa. Para conduzir estes processos de avaliação contínuos na busca pelo equilíbrio e boa qualidade do clima organizacional, se faz necessária a implantação de ações efetivas que garantam que as avaliações tragam resultados fidedignos. Para isso, a empresa precisa montar uma equipe com profissionais especializados na questão das relações de trabalho e no entendimento do comportamento humano.

Partindo do exposto, surge a necessidade de possuir nesta equipe de profissionais especializados, o psicólogo organizacional. Mas afinal, o que faz um psicólogo em uma organização? Por que este profissional é tão importante na manutenção do clima organizacional da empresa? Quais as possíveis intervenções que ele pode realizar no ambiente laboral?

Na concepção de Borges (2010), realizar processos de recrutamento e seleção de novos profissionais, analisar características psicossociais dos cargos, ministrar treinamentos e palestras educativas sobre as questões de comportamento, orientar os trabalhadores quanto a sua conduta e as regras de convivência estabelecidas na empresa, realizar dinâmicas de grupo motivacionais, aplicar testes psicológicos e avaliar o desempenho de determinadas funções no delineamento dos perfis profissionais são apenas algumas das principais funções do psicólogo organizacional.

A Psicologia Organizacional é bastante ampla e tem como objetivo central em sua teoria a definição de ações estratégicas que valorizem o profissional em suas atividades laborais e propiciem que a sua interação com os demais impulsionem o sucesso do empreendimento. Neste capítulo serão abordados os principais objetivos deste campo de estudo da Psicologia e as principais características do psicólogo organizacional.

3.3 O Psicólogo Organizacional

Para Borges (2010), a psicologia organizacional compreende uma área de conhecimento que possui um histórico de dificuldades em seu reconhecimento e desenvolvimento no processo de crescimento do Brasil. Na concepção do autor, ela apresenta resultados, algumas vezes, considerados instáveis e possui um acervo literário muito limitado, fatores que dificultam seu conhecimento de forma mais profunda.

Em função dessas questões, muitas vezes o setor empregatício acaba realizando contratações inadequadas, deixa de analisar e acompanhar suas frentes de trabalho e conseqüentemente perde consideravelmente em produção por problemas relacionados ao comportamento humano e ao convívio no trabalho.

Seja em momentos de alta no mercado de trabalho, seja em momentos de crise, o mercado nunca deixa de ofertar vagas e esta é uma oportunidade única de

introduzir os profissionais de psicologia organizacional neste processo. A visão de Borges (2010) apresenta a ideia de que as demandas de trabalho existem e estas, precisam possuir interface com as ferramentas que norteiam os trabalhos da Psicologia Organizacional.

De uma forma geral, o psicólogo pode encontrar dificuldades para ser incluído no mercado de trabalho, mas para Borges (2010) este fato se deve unicamente ao fato da falta de divulgação sobre a importância do profissional no empreendedorismo moderno ainda ser uma novidade no país. Em países de primeiro mundo como a Itália, a Noruega e o Canadá os profissionais de Psicologia Organizacional são os primeiros a serem contratados, uma vez que estes devem traçar as estratégias das futuras contratações junto ao empreendedor e formar equipes através de linhas já delimitadas em Matriz de Cargos e Competências, elemento básico da sustentabilidade dos sistemas de produção e do clima organizacional.

Em outra vertente, Brooks (1995) acredita que os profissionais da área de psicologia precisam passar por etapas cruciais em seu processo de formação para garantia de um trabalho coeso, sistêmico e consistente. O autor divide a evolução do profissional em níveis e estágios de progressão, sendo o primeiro deles a inclusão do profissional no mercado de trabalho para o desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

Para Books (1995), desde a fase universitária, o profissional já se encontra em fase de desenvolvimento, contudo ainda não imergido na prática de suas habilidades e conhecimentos adquiridos. A organização do trabalho, já pode ser acompanhada por profissionais iniciantes, pois ele acredita que o campo de estudo da Psicologia Organizacional, é em demasiado amplo e permite atuações em diferentes atividades laborais.

Partindo das ideias propostas pelo autor em sua obra, um profissional iniciante pode atuar realizando orientações básicas de estágio, auxiliar na elaboração de normas de conduta no trabalho, realizar fóruns e seminários para a troca de experiências, fazer testes vocacionais e orientar pessoas sobre como utilizar suas habilidades e valorizá-las no mercado de trabalho. Assim, conclui-se que Brooks (1995), defende a ideia da formação progressiva e continuada do profissional de psicologia.

Outrora, deve-se atentar quanto a existência de profissionais formados que precisam aprimorar suas habilidades de forma mais profunda e que muitas vezes se encontram despreparados por completo para encarar sua primeira oportunidade. Este profissional pode contribuir de forma negativa na organização de processos em função de sua total insegurança e fazer avaliações imprecisas, por esta razão vários autores consideram as ideias de Brooks (1995) precipitadas e pouco funcionais.

Brooks (1995, p.53) rebate as críticas argumentando que o profissional da Psicologia Organizacional iniciante pode contribuir de forma significativa nos seguintes processos:

- a) Orientação profissional e análise das variantes profissionais do mercado, pautando-se nas tendências e ascendências;
- b) Trabalhar a questão pessoal e individual dos trabalhadores de um determinado empreendimento auxiliando-o no direcionamento profissional;
- c) Auxiliar profissionais mais experientes na formação de facilitadores e líderes;
- d) Realizar levantamento de dados e pesquisas sobre a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho;
- e) Acompanhar desenvolvimento de competências dos trabalhadores e avaliar possíveis fatores comportamentais que possam comprometer as metas da empresa.

Outro ponto relevante a ser destacado sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho é a qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente laboral, fator que necessita de maior atenção das empresas. Embora esta seja uma questão bastante ampla, a qualidade e o bem-estar no ambiente de trabalho podem ser fatores decisivos para que ocorram melhorias nas condições de trabalho, motivação dos trabalhadores e aumento da produtividade.

Para Blanchard e Hersey (1982, p.18), “os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.” Neste caso, percebe-se que o fato de estar motivado pode estar relacionado diretamente à questões pessoais do trabalhador. Por exemplo, se um empregador decide dar uma caneca personalizada no dia dos pais para todos os trabalhadores, mesmo sendo uma ação motivacional e de valorização, nem todos vão se sentir satisfeitos: alguns irão reclamar que preferiam ganhar outra coisa, outros podem criticar a qualidade do presente e assim por diante.

Daí surge outra necessidade em se possuir um serviço especializado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois uma simples pesquisa de clima e

cultura pode apresentar resultados que proporcionem ao empregador, por exemplo, a escolha de um brinde para o dia dos pais que agrade a maioria ou que desagrade a minoria.

Segundo Rezende (2006), para que o empresário possa melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, ele precisa em um primeiro momento motivá-los, mantendo-os assim como parte integrante da empresa e sustentando suas competências com o passar dos anos.

Já Fernandes (1996), acredita que a qualidade de vida no trabalho depende de um processo de gestão, que seja dinâmico e motivacional, onde devam ser preconizados os fatores físicos, tecnológicos, sociais e psicológicos que possam intervir no clima organizacional e na produtividade.

As intervenções, neste caso, podem ser realizadas através da aplicação dos testes psicológicos. “Testes psicológicos são instrumentos mediante os quais se obtém uma amostra do comportamento de um sujeito em um domínio específico, que é, em seguida, avaliado e pontuado, usando-se procedimentos estandardizados e fundamentados em evidências empíricas de fidedignidade e validade.” (Garcia Cueto, 1993; Anastasi & Urbina, 2000; Hogan, 2004).

Para que o psicólogo possa fazer as intervenções adequadas, existe uma grande diversidade de testes psicológicos, de diversos aspectos e processos psicológicos. Cada modelo de teste possui objetivo específico e sua aplicação apresenta resultados que devem ser analisados pelo psicólogo para interface com outros testes e elaboração de relatórios.

Por esta razão, Fernández Liporace (2009), esclarece que um teste não avalia todo o comportamento de uma pessoa. Ele representa uma parcela de todos seus comportamentos possíveis, dentro da abrangência avaliada. Sendo assim, a avaliação psicológica pode compreender vários testes, objetivando assim ampliar ao máximo a avaliação dos possíveis comportamentos do indivíduo dentro da perspectiva do perfil profissional traçado.

3.4 A Psicologia Organizacional e os Fatores Críticos de Sucesso

Para que haja equilíbrio no clima organizacional, os psicólogos do trabalho atuam de três formas: preventiva, acompanhamento e corretivas. Os fatores comportamentais considerados como críticos para os empreendimentos são

diversos, dentre eles: estresse ocupacional, contratação inadequada de trabalhadores, falta de motivação, liderança inadequada e falta de acompanhamento de processos de produção.

Os seres humanos possuem comportamentos imprevisíveis que muitas vezes podem acarretar em condutas inadequadas, que prejudicam de forma significativa o funcionamento dos setores e o desenvolvimento dos trabalhos. Fiorelli (2004, p.140), acredita que “a pessoa traz à organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. A visão do mundo que desenvolveu acompanha-a no teatro organizacional, onde representará seus papéis”.

Sobre as questões motivacionais, talvez essas sejam um dos maiores problemas da atualidade. É muito comum ouvir que os trabalhadores estão fadigados ou insatisfeitos. As demandas de trabalho, geralmente são maçantes e a imposição de ritmos intensos embora seja um risco ergonômico identificado e classificado como ocupacional para o Ministério do Trabalho e Empregos, ela ainda representa uma triste realidade do empreendedorismo moderno.

Para Davidoff (2001), os fatores motivacionais no ambiente laboral podem ser entendidos da seguinte forma:

[...] para obter conhecimento válido sobre qualquer qualidade ou experiência humana, é preciso focalizá-las tendo como base diferentes quadros de referência, da forma que os diversos indivíduos a experienciam. Em outras palavras, a interpretação subjetiva é central a toda atividade humana e não pode ser ignorada. (DAVIDOFF, 2001, p. 14)

O psicólogo pode trabalhar a questão da motivação dos trabalhadores através de atividades básicas de intervenção, tais como:

- a) Campanhas educativas de temas variados que propiciem a motivação;
- b) Atendimentos individuais para demandas específicas;
- c) Participação em reuniões operacionais para maior entendimento das questões;
- d) Realização de atividades lúdicas que incentivem e promovam o trabalho em grupo.

Outro ponto relevante a ser destacado como fator crítico de sucesso é a liderança. O século XXI foi marcado pela construção de uma nova imagem dos representantes responsáveis pelas equipes. Para Borges (2010), naquela época, a figura do chefe

que representava a centralização absolutista do poder, deu lugar ao líder que constrói através do trabalho em equipe o êxito não só do seu sucesso, mas também do sucesso de todos. Esta foi uma das grandes conquistas da Psicologia Organizacional que apontou ao longo dos anos que a imagem do “chefe” estava desgastada e era além de tudo um ponto referencial, nas questões de motivação dos trabalhadores.

Um bom líder deve saber organizar sua equipe e exercer adequada influência sobre ela, garantindo assim o sucesso da organização. O modelo retrógrado de “chefe” era um fator de conflito entre a maioria das equipes em suas frentes de trabalho, uma vez que ela possui funções específicas e não saia delas para contribuir com o sucesso do todo. Já o líder, não é mero observador, ele é membro integrante da equipe, que como os demais oferece sua força de trabalho na construção do produto final. Para a psicologia, este modelo é o mais adequado, pois mantém o equilíbrio do clima organizacional. Na concepção de Fiorelli (2004):

Grandes líderes da humanidade comprovam essa percepção. O elo emocional com seus seguidores supera e /ou fortalece suas qualidades pessoais, ao mesmo tempo em que obscurece a percepção de seus potenciais defeitos por seus admiradores. Essa forma de liderança, essencialmente carismática, contudo, constitui um risco no ambiente organizacional, porque compromete a crítica. A verdadeira liderança estabelece seus alicerces em componentes psicológicos duradouros e consistentes: o cimento a unir liderados e líder denomina-se emoção (FIORELLI, 2004, p. 203).

Faz parte da rotina de um bom líder, diagnosticar e realizar mudanças no ambiente organizacional, adaptando seu estilo de liderança à empresa. Este trabalho pode ser acompanhado pelo psicólogo organizacional, que pode contribuir na elaboração de novas estratégias.

Observe a tabela abaixo que apresenta as principais diferenças entre o líder e o chefe, considerando as questões relevantes da Psicologia Organizacional:

Quadro 01: Líder x Chefe sob a concepção da Psicologia Organizacional

Líder	Chefe
Principal objetivo é catalisar mudanças essenciais à empresa	Principal objetivo é controlar o que se faz na empresa
Facilitador, gerando aprendizagem	Gerencia através de ordens
Fazer a coisa certa	Fazer certo as coisas
Voltado para o longo prazo	Voltado para o curto prazo
Pensa em termos de inovação	Pensa em termos de manutenção
Potencializa o poder das pessoas, abrindo espaços para sua atuação	Limite e define de forma estrita a área de atuação dos subordinados
Enfoca o desenvolvimento, o futuro	Enfoca a administração, o presente
Dá o tom e a direção, dentro e fora da empresa	Dá o ritmo, somente dentro da empresa

Fonte: Universidade de São Paulo - USP¹

¹ Disponível em: <http://www5.usp.br/ensino/graduacao/areadeestudosadm>; Acesso em 24 de novembro de 2015

4 A Avaliação Psicológica e a Psicologia Organizacional: Instrumentos de Regulação das Relações de Trabalho

O grande desafio do empreendedorismo moderno é tratar as questões das relações no trabalho e mantê-las em equilíbrio, de forma a deixar harmônico o clima organizacional. Ao conceber a psicologia como instrumento de apoio e transformação do ambiente de trabalho e da saúde do trabalhador, surgem diversas possibilidades de atuação e intervenção, entre essas, o estabelecimento do nexo causal entre o trabalho e o adoecimento mental.

O trabalho é um elemento fundamental para a construção social e para a vida do homem. Mas, sem dúvida os adventos da modernidade e convivência estremecida entre membros de uma equipe, ou até mesmo a própria motivação são fatores críticos de sucesso neste processo.

Para que o gestor de uma empresa compreenda a importância do vínculo da Psicologia com o trabalho, antes de qualquer coisa ele precisa compreender que o trabalhador em sua essência, é antes de ser um operário, um ser humano. Essa reflexão implica uma compreensão de que o ser humano precisa ser analisado em várias concepções. Na concepção de Kaplan (2002, p. 87):

O trabalho é o modo de ser do homem, e como tal permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos, sua consciência, o que permite que os sintomas se escondam em todos os lugares: quem garante que o chute no cachorro ao retornar para casa não se deve a razões de ordem profissional?

4.1 Estresse e Outras Doenças Ocupacionais

Além da regulação do clima organizacional, a Psicologia hoje, se faz necessária como ferramenta de auxílio no controle e entendimento de diversas doenças ocupacionais. As pressões de trabalho e as jornadas prologadas são alguns dos principais causadores do estresse ocupacional.

Para Costa, Lima e Almeida (2003), o estresse laboral pode ser entendido como o conjunto de respostas do indivíduo às situações que o façam perder a sintonia e harmonia com a atividade que está desenvolvendo. Para ele, estas respostas podem causar diversos estímulos físicos e emocionais em função das exigências do ambiente de trabalho, bem como de suas limitações para realizar determinadas funções.

Para conviver com as situações de estresse do dia-a-dia, o trabalhador acaba acumulando insatisfações que podem acarretar em “explosões emocionais”, onde estarecido ele acaba agindo por imprudência ou se afastando do ambiente laboral pela momentânea incapacidade de atuar em suas funções rotineiras. Por esta razão, é muito comum ouvir falar que as pessoas foram afastadas no trabalho por estarem demasiadamente cansadas ou estressadas.

Para Azevedo (2003) as relações entre os trabalhadores e o equilíbrio do clima organizacional devem fazer parte de um conjunto coeso que propicie ao trabalhador a oportunidade de realizar suas atividades de forma linear e eficiente, cumprindo regulamentos e normas de conduta. O autor defende a ideia de que em situações mais graves, o estresse ocupacional não tratado pode gerar a *Síndrome de Burnout*², conhecida como “fobia ao trabalho”. Esta doença ocupacional foi um dos grandes desafios do início do Capitalismo, onde a grande massa de trabalhadores era caracterizada pelo esgotamento físico e psíquico em decorrência do trabalho.

As doenças ocupacionais relacionadas à questão psicológica surgem principalmente quando o trabalho e mão-de-obra são visto unicamente pelo seu caráter utilitarista. É fato que, na visão capitalista, o ato de trabalhar consiste em uma atividade que não tem valor, entretanto apenas na medida em que o trabalho se desenvolve como instrumento de construção, surgem como consequência finalidades de lucro.

A visão de Marx (1980) considerava o trabalho como uma mercadoria paga através dos salários e comissões. Na contramão, o empreendedorismo moderno, as novas vertentes de trabalho e os novos estudos acerca da Psicologia Organizacional consideram o trabalho um campo a ser estudado através de uma ideologia profissional e de análises específicas, que meçam sua regulação, permitam seu entendimento, organize seus processos e mantenha seus resultados.

A Portaria 1339/99 (Ministério da Saúde, 1999) apresenta os princípios norteadores para o diagnóstico das doenças relacionadas ao trabalho. Em sua ementa, possui um capítulo exclusivo para tratar a temática de “transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho”. A criação desta legislação se fez em

² **Síndrome de Burnout:** é uma das consequências deste ritmo atual: um estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições de trabalho desgastantes. O próprio termo “burnout” demonstra que esse desgaste danifica aspectos físicos e psicológicos da pessoa.

função do alto índice de problemas ocupacionais relacionados ao comportamento humano.

Segundo o Manual do Ministério da Saúde (2001):

“O estabelecimento donexo causal entre a doença e a atividade atual ou pregressa do trabalhador representa o ponto de partida para o diagnóstico e a terapêutica corretos, para as ações de vigilância e para o registro das informações.”

Para Mendes & Dias (1999), os fatores que contribuem para o perfil de adoecimento dos trabalhadores são:

- a) Doenças comuns sem qualquer relação com o trabalho;
- b) Doenças comuns modificadas no aumento da frequência ou na precocidade de manifestação em decorrência do trabalho;
- c) Doenças comuns nas quais se somam ou se multiplicam condições provocadoras ou desencadeadoras em decorrência do trabalho e os agravos específicos tipificados pelos acidentes de trabalho;
- d) Doenças profissionais.

Todas elas podem estar relacionadas às questões emocionais e comportamentais, por esta razão o psicólogo organizacional ou ocupacional poderá atuar de forma a investigar as possíveis causas destes desequilíbrios e junto com as equipes, de forma interdisciplinar traçar um plano de metas para as possíveis soluções.

4.2 As Intervenções Psicológicas e as Ações Propostas

Atualmente, o trabalho nada mais é que um grande empreendimento, no qual empreendedor e empreendido trabalham juntos de forma a oferecer ao cliente um produto final de qualidade e que atenda aos requisitos básicos previstos. Esta concepção conceitual se enquadra a todos os modelos de serviços prestados em diferentes ramos e áreas de conhecimento.

Para Davis (2001) os fatores principais de desempenho competitivo são: produtividade, capacidade, qualidade, velocidade de entrega, flexibilidade e velocidade do processo. Outrora, para oferecer um produto de tamanha qualidade se faz necessária a tratativa de problemas e o controle rígido e eficaz dos fatores críticos de sucesso.

A questão central é que após a identificação dos problemas de regulação do ambiente de trabalho pela equipe de psicologia e realizadas as avaliações psicológicas, ficam algumas questões: Como tratar estes problemas de relacionamento? De que forma pode-se estruturar uma estratégia que seja funcional desde o seu planejamento até o acompanhamento da efetivação de suas ações?

Sabe-se que o comportamento humano é variante e por esta razão, conseqüentemente, pode sofrer com essas variações. Sugere-se então, que de forma interdisciplinar as ações de intervenção psicológica sejam aplicadas utilizando como apoio ferramentas de gestão da qualidade. Para instrumento deste estudo, será apresentado como base, o PDCA.

4.3 O PDCA e as Avaliações Psicológicas

Para organizar as intervenções e as avaliações psicológicas, é proposto neste capítulo um modelo prático de gestão organizacional, contendo diretrizes para nortear os trabalhos da equipe de psicologia, utilizando como base: o PDCA (Planejar – PLAN, Executar – DO, Verificar – CHECK e Agir – ACTION).

O PDCA é um método básico utilizado na solução de problemas comuns aos empreendimentos. Como toda ferramenta de gestão, seu principal objetivo é a qualidade e a sustentabilidade dos resultados a serem alcançados.

Na concepção de Falconi (1992, p. 18) define-se:

“A qualidade significa a satisfação total do cliente, que é alcançada pelo equilíbrio dos fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento. É ainda a moral dos empregados, a segurança do consumidor e, em particular, o da sociedade em geral.”

Para a garantia destes três fatores, se faz fundamental prevenir fatores críticos de sucesso como acidentes, desperdícios, problemas ambientais, problemas organizacionais, problemas motivacionais, absenteísmo e possíveis paralisações do processo produtivo, independente do ramo de atuação.

Lobos (1993, p. 44) apresenta o PDCA como uma ferramenta de manutenção do ciclo de Melhoria de Qualidade do Serviço, que consiste basicamente em um método de gestão da Qualidade em Serviços. O autor defende a ideia que este modelo de ferramenta de gestão permite o “acompanhamento”

sistêmico do problema, o que no caso das questões comportamentais, podem variar de conflitos até mesmo a motivação individual. De nada adiantaria resolver o problema de imediato, sem acompanhar se as medidas adotadas foram consistentes.

Segundo Werkema (1995, p. 18), o Ciclo do PDCA (Plan, Do, Check, Action) é composto das seguintes etapas:

1. Planejamento (P): “Estabelecer meta”, ‘Estabelecer o método para alcançar as metas propostas”
2. Execução (D): “Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Nesta etapa de execução são essenciais à educação e o treinamento no trabalho”.
3. Verificação (C): “A partir dos dados coletados na execução, comparar o resultado alcançado com a meta planejada”.
4. Atuação Corretiva (A): “Esta etapa consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos, de maneira a corrigir eventuais falhas que ocorram no processo”.

Partindo desta concepção, para análise do caso desta monografia, apresenta-se a seguinte estrutura:

FIGURA 01: Esquema de PDCA



Fonte: Portal Administração³

³ Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>; Acesso em 01/12/2015

Na visão de Kotler (1998, p. 524) a aplicação do PDCA possui como objetivo garantir o êxito do empreendimento em sua tratativa de não conformidades, mas este não é seu principal objetivo. O autor acredita que o principal objetivo de qualquer ferramenta de qualidade é em sua essência, garantir o cumprimento dos princípios da qualidade em serviços, são eles: acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiança, receptividade, segurança, tangibilidade e compreensão. Logo, para os problemas comportamentais que podem estar em análise pode-se traçar o seguinte PDCA:

FIGURA 02: PDCA aplicado ao estudo de caso



Fonte: Portal Administração⁴

4.4 Plano de Ação

O Plano de Ação tem como objetivo tratar não conformidades e garantir a linearidade do processo produtivo, buscando a uniformidade ideal da produção e o atendimento às demandas do dia-a-dia.

Quando analisada a tratativa de problemas, sem dúvidas um parâmetro a ser considerado é o da teoria "*Balanced Scorecard*" (BSC) descrita pelos

⁴ Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>; Acesso em 01/12/2015

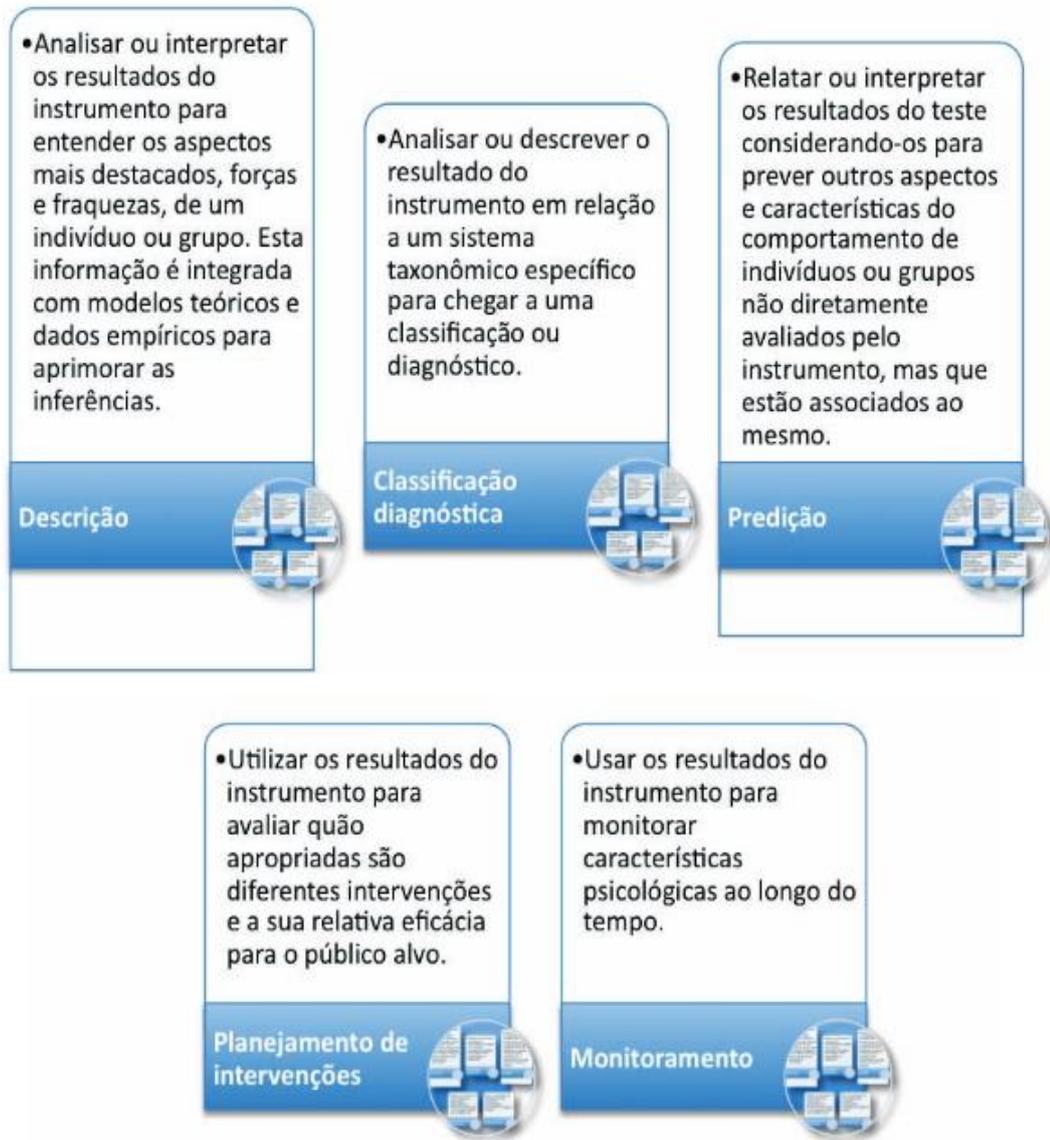
especialistas da Qualidade Total, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Essa teoria se fundamenta em um sistema de medidas táticas que visam assegurar o processo de melhorias.

Logo, para que o planejamento previsto na primeira etapa do PDCA proposto seja eficaz, deve-se considerar os dez princípios mencionados acima, que estão diretamente relacionados a questão comportamental e às relações de trabalho. Com um bom planejamento, as avaliações psicológicas e demais processos de intervenção passam a ser aplicados de forma coerente, garantindo assim o resultado esperado pelo empreendimento.

4.5 A Psicologia Organizacional e o Planejamento Estratégico

Para que o psicólogo elabore seu planejamento estratégico no desenvolvimento de avaliações psicológicas, além de considerar a demanda de trabalho, o público-alvo, as necessidades do processo, a situação do clima organizacional e as relações de trabalho, ele precisa também selecionar os testes adequados. Conforme, já foi abordado neste trabalho, os testes variam em proposta e objetivo e devem ser escolhidos de forma a se complementarem. Para estruturar uma avaliação psicológica coesa, funcional e eficaz, o psicólogo deve considerar no mínimo os propósitos comuns enumerados por DeMers (2000) e Eyde (1998), apresentados na ilustração abaixo:

FIGURA 03: Propósitos comuns da Avaliação Psicológica



Fonte: Conselho Federal de Psicologia - CFP⁵

Outro ponto importante que deve ser ressaltado, é que a avaliação psicológica embora seja uma “ferramenta” tradicional da Psicologia organizacional e do Trabalho (POT), geralmente ela é relacionada pelas empresas unicamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Essa associação limita o uso da ferramenta para outras finalidades como, por exemplo, a área de desenvolvimento

⁵ Disponível em: http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2010/09/avaliacao_psicologica_web_30-08-10.pdf; Acesso em 01/12/2015

de pessoal e a análise do clima organizacional, campos de estudo da POT já apresentados neste trabalho.

Para Chan (2005), o processo de seleção de pessoal tem como objetivo central identificar quais são os candidatos mais adequados a ocupar determinado cargo. Neste processo, através da entrevista e da aplicação de testes, serão identificadas suas características, conhecimentos, habilidades, competências e traços de personalidade. Posteriormente, serão considerados os mais indicados para a vaga, os candidatos que apresentarem as características e o desempenho mais compatíveis com o da função.

Em outra vertente, a área de desenvolvimento de pessoal possui como objetivo central a identificação do potencial dos profissionais de uma empresa. Sua meta é desenvolver suas habilidades pensando em seu futuro. Geralmente, ela está atrelada aos planos de carreira, que visam o progresso e o crescimento do trabalhador em sua história profissional. Neste caso, as avaliações psicológicas utilizam como referência os modelos de competência, na escolha de instrumentos de medida psicológica destinados a avaliá-las. Partindo dessa premissa, o processo de avaliação psicológica ainda deve considerar o direcionamento dos indivíduos para programas de formação e capacitação específicos, conforme indicado nos resultados das avaliações.

Por esta razão, sugere-se que os trabalhos de avaliação psicológica sejam estrategicamente traçados e planejados pelos psicólogos. Ferramentas de gestão em qualidade como o PDCA, no formato apresentado nesta monografia, podem orientar quanto a sequência e a tomada de decisões, bem como o estabelecimento de um cronograma para desenvolvimento de um trabalho contínuo e eficiente.

5 Considerações finais

O objetivo central deste trabalho foi enaltecer a importância das avaliações psicológicas e a sua relação com o clima organizacional. É fato que o psicólogo hoje, é uma profissão de grande destaque no empreendedorismo moderno, uma vez que seu trabalho é de grande contribuição para os processos produtivos.

Em sua conduta, os psicólogos precisam se nortear pelos princípios éticos que orientam o desenvolvimento da Psicologia como ciência e profissão. Além disso, precisam aplicar estes princípios com resignação em suas atividades laborais.

Um dos trabalhos mais importantes do psicólogo nas organizações é a avaliação psicológica. Ela é uma ferramenta de análise bastante complexa e abrangente, mas que traz resultados bastante positivos. A base dessas avaliações são testes psicológicos, que embora apresentem resultados sob diferentes perspectivas, complementam-se para que possam ser traçados perfis profissionais e para que sejam levantadas as principais características psicológicas e habilidades do avaliado.

A responsabilidade social dos psicólogos pode ser compreendida pela aplicação de seus conhecimentos através de um conjunto de métodos e suas técnicas específicas, que precisam ser pautadas através de uma conduta idônea, confiável, responsável, ética e justa. Além disso as avaliações psicológicas precisam apresentar resultados que sejam válidos e consistentes para o empreendimento, para que posteriormente eles possam ser empregados na análise de indivíduos, de equipes e o próprio clima organizacional.

Ao elaborar uma proposta de avaliação psicológica, o psicólogo deve se atentar ao fato de que os testes psicológicos são diferentes de outros procedimentos de avaliação similares. Embora eles sejam utilizados com bastante regularidade no contexto clínico, hoje pertencem a um universo de aplicação muito maior.

Geralmente, os testes são aplicados com objetivo de entender o ser humano, buscando uma maior compreensão da sua singularidade e a forma como se relaciona com os demais, para que a partir dos resultados dessa avaliação, possam ser tomadas medidas de intervenção.

Os modelos mais comuns que compõem as estratégias de avaliação psicológica que estão no grupo dos testes são as técnicas de observação e alguns tipos de entrevistas. Também podem ser ressaltados como exemplos alguns teste

que envolvem determinadas habilidades e conhecimentos e que podem exigir do avaliado que faça desenhos, conte histórias, participe de dinâmicas de grupo ou desenvolva outra atividade lúdica. Sempre focando em testar e avaliar habilidades, comportamentos, conhecimentos e competências.

Outro ponto importante a ser destacado, é que foi por meio da Resolução 002/2003 do Conselho Nacional de Psicologia que se instituíram requisitos básicos e obrigatórios para todos os instrumentos de avaliação psicológica. Dentre eles destacam-se a especificação do constructo que o instrumento em questão pretende avaliar, a caracterização fundamentada na literatura da área, as evidências empíricas de validade, de fidedignidade e das propriedades psicométricas dos itens e a apresentação de sistema de correção e interpretação.

A qualidade da avaliação como um todo e de cada um dos testes empregados deve ser garantida pelos psicólogos responsáveis, que devem se planejar de forma adequada, fazer uso de ferramentas da qualidade para gestão de sua rotina e avaliar sistemicamente os resultados dos trabalhos desenvolvidos. Até porque todas as conclusões geradas dos testes e avaliações são de sua exclusiva responsabilidade como profissional da área.

A questão da credibilidade dos resultados e conclusões apresentados pelo profissional deve estar embasada nos estudos científicos consolidados e na legislação vigente no país, ambos apresentados ao longo desta monografia.

Referências

- ANASTASI, A., & URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- ANDRADE, Maria Margarida de; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação em processos operacionais e empreendimento**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- AZEVEDO, M. A. B. **Um estudo exploratório da personalidade através do desenho da figura humana e dos indicadores emocionais de Koppitz**. Boletim de Psicologia, vol.III. 2003.
- BOCK, A. M.; et al. **Psicologias: Uma Introdução ao Estudo de Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BORGES, Livia. YAMAMOTO, Karen. **A estrutura dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário**. Natal, v.4 n. 1, p. 107-139, 1999.
- BROOKS, L; Cornelius, A; Greenfield, E; Joseph, R. **The Relation of Careerrelated work or internship experiences to the career development of college seniors**. Journal of Vocation Behavior. 1995.
- CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas, Bauru, 2008**. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 22/11/2015.
- CHAN, D. (2005). **Current directions in personnel selection research** *Current Directions in Psychological Science*, 14 (4), 220-223.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Teoria geral da administração**. 6ª. São Paulo: Campus, 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicologia, ética e direitos humanos. Comissão Nacional de Direitos Humanos**. Brasília, 1998.
- COSTA, J.R.A.; LIMA, J.V. de; ALMEIDA, P.C. de A. **Stress no trabalho do enfermeiro**. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo – USP*. 2003. Disponível em: <http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/170.pdf>. Acesso em: 17 Nov. 2015.
- CUNHA, Rosana. **Aspectos da Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- DAVIDOFF Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- DAVIS, Mark M. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMERS, S. T., TURNER, S. M., ANDBERG, M., FOOTE, W., Hough, L., IVNIK, R., MEIER, S., MORELAND, K. & REY-CASSERLY, C. M. (2000). **Report of task force on test user qualifications**. Washington, DC: American Psychological Association (Practice and Science Directorates).

EYDE, L. D., MORELAND, K. L., ROBERTSON, G. J., PRIMOFF, E. S. & MOST, R. B. (1988). **Test user qualifications: A data based approach to promotion good test use**. Washington, DC: American Association for Counseling and Development, American Educations Research Association, American Psychological Association, American Speech-Language-Hearing Association e National Council on Measurement in Education.

FALCONI, Vicente C. - **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte. Editora de Desenvolvimento Gerencial. 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FORTE, Michael Kyoto. **Gestão e processos: monitoramento das frentes**. São Paulo: Editora Ática, 2012.

Hersey, P., Blanchard, K (1986) **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. P. - **A estratégia em ação – alanced Score Card**. 6 ed. Rio de Janeiro. Campus. 2002.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. P. - **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro. Campus. 2002.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LANE, S. T. M. (1987). **Apresentação**. In A. C. Ciampa, *A Estória de Severino e a história de Severina*. São Paulo: Brasiliense.

LOBOS. J. **Encantando o cliente Externo e Interno**. 7ed. São Paulo. 1993.

MACHADO, C., Gonçalves, M., Almeida, L., & Simões, M. R. **Instrumentos e contextos de avaliação psicológica** (vol. 1). Coimbra: Almedina. 2011.

MARX, K. Carta à K. Schmidt. In: MARX, Karl & ENGELS, Friedrich. **A Comuna de Paris**. Belo Horizonte, Aldeia Global, 1979.

Mendes, René; Dias, Elizabeth Costa. Saúde dos Trabalhadores. In: Rouquayrol, Maria Zélia; Almeida Fº, Naomar. **Epidemiologia & Saúde**. Rio de Janeiro: MEDSI. 1999.

Ministério da Saúde. (1999). **Portaria Federal nº 1.339/GM - MS, de 18 de novembro de 1999.** Brasília, DF: Disponível em <http://www.saude.ba.gov.br/concurso_vigilancia/Leis%20e%20Portarias/Portaria%20Federal%201339%20de%2018.11.99.pdf>. Acesso em 22 de novembro de 2015.

PALADINI, Edson. P. - **Controle de Qualidade: uma Abordagem Abrangente.** São Paulo. Atlas. 2000

REZENDE, M.C. (2006) **Psicologia nas organizações. Tese de doutorado em Educação - Área de concentração Psicologia, Desenvolvimento Humano e Educação.** Campinas (SP):Faculdade de Educação da UNICAMP

SCHEIN, E. H. (1982). **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro Prentice- Hall do Brasil.

SILVEIRA, Amélia. (Org.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias.** 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SKORIKOV, V.B.e VONDRACEK, F.W (2010). **Vocational Identity.** Em korikov, V.B. e Patton, W. (Eds.), **Career Development in Childhood and Adolescence** , 143-168.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WERKEMA. M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In J. C. 2004.