

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABÍOLA KELLY TEIXEIRA

**O USO DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA COMO APOIO À GESTÃO DE PESSOAS
NO PROCESSO DE SELEÇÃO EM EMPRESAS DE CURITIBA**

CURITIBA

2011

FABÍOLA KELLY TEIXEIRA

**O USO DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA COMO APOIO À GESTÃO DE PESSOAS
NO PROCESSO DE SELEÇÃO EM EMPRESAS DE CURITIBA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Especialista em Administração de Pessoas, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. MsC. Neusa Vitola Pasetto.

CURITIBA

2011

RESUMO

O presente trabalho traz uma revisão bibliográfica sobre o histórico da psicologia organizacional no Brasil, suas fases e o percurso para chegar ao século XXI.

Discute também a importância da avaliação psicológica, que é um processo de coleta de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação, dentre eles os testes psicológicos que é, por lei, prática exclusiva do psicólogo, o que, em alguma medida, lhe concede uma reserva nesse segmento.

Além da parte teórica, há uma pesquisa de campo sobre a avaliação psicológica utilizada no processo seletivo em 25 empresas da grande Curitiba. O objetivo deste trabalho foi verificar se as empresas que possuem psicólogo que atuam com seleção realizam a avaliação psicológica na própria empresa para admissão de cargos mais operacionais e administrativos e utilizam consultorias especializadas para selecionar cargos mais estratégicos. E nos casos de promoção ou transferência recorrem a consultorias também? Como conclusão, dos dados da coleta de dados da pesquisa, os psicólogos foram categóricos em responder que a maioria dos casos de seleção é realizada na própria empresa seja para a contratação, promoção e, quando se refere a transferência, a área de RH não é envolvida no processo, pois os próprios gerentes de área é que decidem e apenas comunicam o que já foi estabelecido.

Dessa forma, conclui-se que o alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa, é uma ferramenta para a gestão organizacional que foca o futuro das organizações e alinha o pensamento, os objetivos e as ações a serem traçadas por todos os membros de uma organização ao longo de um período de médio e longo prazo.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho, Avaliação Psicológica, Testes Psicológicos, Processo Seletivo, Gestão de Pessoas.

SUMMARY

This paper presents a review on the history of psychology organization in Brazil, its phases and the route to the twenty-first century. It also discusses the importance of psychological assessment, which is a process data collection, which includes conducting research methods and techniques, among them psychological tests which is by law exclusively psychologist practice, which, in some measure grants you a reservation in this segment. Besides the theoretical part, there is a field of research on the psychological evaluation used in the selection process in 25 companies of greater Curitiba. The purpose of this work was to verify if the companies that have psychologists who work with selection perform a psychological evaluation in the company to positions of admission more operational and administrative and using specialized consultants to select more strategic positions. And in the case of promotion or transfer rely on consultancies too? In conclusion, the data collection of the survey data, psychologists have been categorically that respond most cases selection is held in the company is for hiring, promotion and, when it comes transfer, HR is not involved in the process since the very area managers is to decide and communicate only what has already been established. Thus, it is concluded that the alignment of the human resources strategy company is very important as strategic planning is a powerful tool for the construction and the company's image consolidation is a tool for organizational management that focuses on the future of organizations and aligns thought, goals and actions to be drawn by all members of an organization over a period of medium and long term.

Keywords: Organizational and Work Psychology, Psychological Assessment, Psychological tests, Selection Process, People Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. METODOLOGIA.....	7
2.1 OBJETIVOS	7
2.1.1 OBJETIVOS GERAIS.....	7
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.2 HIPÓTESES.....	7
2.3 JUSTIFICATIVA	8
2.4 POPULAÇÃO PESQUISADA.....	8
2.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	8
2.5 POPULAÇÃO PESQUISADA.....	8
2.6 DADOS: COLETA DE DADOS E TRATAMENTOS	8
2.6.1 FONTES PRIMÁRIAS	9
3. REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1 PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	10
3.2 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO	16
3.3 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA	29
3.3.1 OS TESTES PSICOLÓGICOS.....	30
3.3.2 TIPOS DE TESTES PSICOLÓGICOS	32
3.3.2.1 Testes Coletivos Versus Testes Individuais	32
3.3.3 CONTRIBUIÇÕES DO USO DE TESTES PSICOLÓGICOS PARA A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM SELEÇÃO DE PESSOAL.....	37
3.3.4 A APLICABILIDADE DOS TESTES PSICOLÓGICOS NA EMPRESA.....	40
3.4 SELEÇÃO DE CAPITAL HUMANO.....	40
3.5.5 SELEÇÃO PROFISSIONAL: AVANÇOS E DESAFIOS	47
3.5.6 OS NOVOS PARADIGMAS EM SELEÇÃO	48
4. ANÁLISE DE DADOS	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXO 1.....	68

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual onde o mercado está altamente competitivo e o principal diferencial das organizações são as pessoas, a psicologia tem se tornado mais presente e fundamental dentro das organizações. De acordo com a afirmação de Zanelli (2004) a partir da década de 1990, com o aumento intenso da competitividade internacionalizada, as organizações brasileiras passaram a exigir novas competências e novas formas de trabalho. Zanelli (2004) ainda complementa que “a globalização e as conseqüentes mudanças no mercado de trabalho tornaram o psicólogo organizacional um profissional mais valorizado”.

Contudo, afirma Braga (2003), a maioria dos psicólogos esquivam-se de lutar por seu espaço nas organizações observando-se assim a maior inserção de profissionais de diferentes áreas do conhecimento, como os administradores, economistas, pedagogos, sociólogos, entre outros.

Aliado a isso, a formação em avaliação tem sido muito questionada e, nesse sentido, vale destacar que ela apresenta uma série de desafios no que se refere às constantes transformações com as quais a Psicologia se defronta neste novo século (Bastos, 2002). A representação dos principais fundamentos da medida psicológica, a elaboração, construção de novos testes e a necessidade de representar um conjunto de postulados e novas teorias, faz do ensino de avaliação psicológica, um interjogo constante entre conteúdos novos e antigos.

Diante do exposto, as grandes organizações buscam selecionar profissionais adequados, conforme a necessidade do cargo, baseando-se através de informações e assim poder analisar o interesse de admiti-los.

De maneira mais exata selecionar pessoas não é tão simples como parece, pois a organização depende de profissionais adequados, qualificados e experientes para obter o sucesso. Através do conhecimento dos mesmos aplicam-se técnicas e métodos eficazes para o bom desempenho da organização.

Zanelli (2002) escreve que quando o psicólogo consegue generalizar ou aprofundar leituras que estabelecem as vinculações do corpo teórico da psicologia com a prática, aumentam as possibilidades de desenvolver atividades consistentes. É fundamental, portanto, que prática e teoria norteie o profissional na sua qualificação, dando-lhe segurança para atuar no mercado de trabalho.

Neste trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o histórico da psicologia industrial, organizacional e do trabalho no Brasil, a avaliação psicológica e o processo seletivo, além das atribuições do psicólogo organizacional. Na parte prática, houve uma pesquisa com 25 empresas da grande Curitiba que possuem psicólogos atuando com seleção para entender se as contratações de todos os níveis hierárquicos como também as transferências e promoções eram utilizadas avaliações psicológicas e se o processo era terceirizado ou conduzido pela própria empresa.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como finalidade realizar uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral desta pesquisa é levantar a utilização e a aplicabilidade da avaliação psicológica por parte das empresas da grande Curitiba no processo de Seleção.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar se as empresas realizam a avaliação psicológica para todos os cargos ou cargos específicos;
- Averiguar se quando há necessidade da avaliação psicológica as empresas recorrem à consultorias especializadas, mesmo possuindo psicólogos na organização;
- Verificar se quando há transferência do profissional é realizada a avaliação psicológica.

2.2 HIPÓTESES

- As empresas utilizam avaliação psicológica apenas para cargos estratégicos;
- A avaliação psicológica é utilizada pelas empresas no momento de uma promoção de cargo;
- Na seleção de cargos estratégicos, as empresas recorrem a consultorias especializadas para realizar a avaliação psicológica.

2.3 JUSTIFICATIVA

Hoje, a exigência de um mercado cada vez mais competitivo, as turbulências causadas pela globalização, pelo avanço crescente da tecnologia, pela aceleração das mudanças, exigem uma nova atuação da área de RH, principalmente do subsistema de Recrutamento e Seleção. A importância de uma avaliação psicológica criteriosa e completa por parte do psicólogo é fundamental para o êxito do processo seletivo. Não basta apenas ter o psicólogo na organização, é preciso aproveitar os recursos que ele tem a oferecer, pois uma seleção com sucesso refletirá no bom desenvolvimento do profissional na organização.

2.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Esta pesquisa se configura como uma pesquisa de campo, sendo denominada estudo exploratório e tem uma abordagem descritivo-qualitativa.

Para fins desta pesquisa, foram utilizados questionários com 4 perguntas sobre o Perfil Profissional do Psicólogo, 4 sobre o Perfil da Empresa, 12 perguntas de múltipla escolha e a 13ª um espaço livre para comentários e observações.

2.5 POPULAÇÃO PESQUISADA

A população pesquisada foram 25 psicólogos que trabalham em diferentes empresas da grande Curitiba e que atuam com seleção.

2.6 DADOS: COLETA DE DADOS E TRATAMENTOS

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada no período de setembro e outubro de 2011. A coleta foi realizada por meio de fontes primárias.

2.6.1 FONTES PRIMÁRIAS

Os dados foram levantados por questionário estruturado, realizado com 25 psicólogos que atuam na área de seleção de empresa de diversos segmentos.

A escolha dos entrevistados deu-se pela listagem que a pesquisadora possuía de empresas e facilidade de contatos. Dessa forma, através do contato telefônico chegava ao RH e conversava com a pessoa responsável pela seleção. Caso esse profissional fosse psicólogo, explicava o motivo do contato e o convidava a participar da pesquisa. Se aceitasse, enviava por e-mail o questionário e esperava alguns dias para que o mesmo reencaminhasse. Como muitos não retornaram o questionário, após 10 dias a pesquisadora enviou um e-mail a cada um solicitando o reenvio, pois precisava tabular os dados. Mesmo diante dessa tentativa, ainda restava um nº grande de questionários. Dessa maneira, precisou-se procurar outras empresas para que totalizasse o número de 25. O roteiro de entrevista encontra-se anexo (anexo 1).

3. REVISÃO DE LITERATURA

A psicologia nasceu dos estudos filosóficos e fisiológicos com o objetivo de se tornar uma ciência que descrevesse e explicasse o modo como pensamos, agimos e sentimos. Foram principalmente essas duas correntes de pensamento e conhecimento que tornaram a psicologia a ciência que estuda o comportamento humano (Davis, 1998).

Segundo Myers (1999), foi por volta do século XX que a psicologia surgiu como uma ciência separada da filosofia. Neste momento, foi criado o primeiro laboratório de psicologia em Leipzig na Alemanha, fundado por Wilhern Wundt, que buscava com suas experiências medir os “átomos da mente”, os processos mentais mais rápidos e mais simples e começaram o que muitos consideraram como o primeiro experimento de psicologia.

A psicologia organizacional é conhecida como uma das diversas especializações da psicologia e refere-se à aplicação dos princípios e métodos psicológicos no ambiente de trabalho, sua fonte é a psicologia geral, mas principalmente a psicologia social.

Segundo Zanelli (2004), a psicologia organizacional tem como prioridade o desenvolvimento de recursos para proporcionar uma qualidade melhor no ambiente de trabalho. Isso pode ocorrer a partir de uma análise realizada do sujeito na atividade dentro da empresa, na sua relação com indivíduos que fazem parte do seu ambiente de trabalho, ou através da análise da própria estrutura organizacional.

3.1 PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Segundo Chalant (2001), no começo as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho podiam ser facilmente resolvidas. Popularmente assumiu-se que sob essas condições essas pessoas trabalhavam numa realização de felicidade utópica, mas essa forma de pensar é uma nostálgica representação da história. As condições reais eram brutais e dolorosas, as pessoas trabalhavam de madrugada até o anoitecer sob condições intoleráveis de doença sujeira, perigo e escassez de recursos. Também tinham que

trabalhar dessa forma para sobreviverem e muito pouco esforço foi devotado no sentido da satisfação do trabalho.

A psicologia organizacional é comumente definida como o estudo científico do comportamento humano em organizações de trabalho (Zanelli, 2002).

Segundo Silva (2008), a psicologia organizacional e do trabalho é uma subárea da Psicologia, que surgiu no final do século XIX, a partir de experimentos que psicólogos desenvolveram na tentativa de solucionar problemas nas organizações. Schultz e Schultz (1981) responsabilizam a Primeira Guerra pela expansão e popularidade da psicologia organizacional e do trabalho e afirmam que os primeiros esforços para promover a aplicação da psicologia ao mundo do trabalho vieram de Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg. Eles eram psicólogos experimentais que estavam interessados em aplicar novos princípios de psicologia para resolver problemas nas organizações, os primeiros trabalhos concentravam-se em questões de desempenho no trabalho e de deficiência organizacional.

Hugo Munsterberg junto com Walter Dill Scott podem ser considerados os principais fundadores da Psicologia Organizacional. Em 1913, Munsterberg publicou *Psychology and Industrial Efficiency*, focalizava técnicas de seleção de pessoal e ajuste funcional (Zanelli, 2002).

Depois da guerra, os negócios, as indústrias e o governo solicitaram os serviços de psicólogos industriais para reformular suas políticas de pessoal e introduzir testes psicológicos como meios de seleção de empregados e funcionários (Schultz e Schultz, 1981).

Outra influência no campo organizacional foi Frederick Winslow Taylor, engenheiro de profissão, estudava a produtividade dos funcionários de empresas. Defendia que o trabalho deveria ser analisado e para que o modo otimizado de executar as tarefas pudesse ser especificado, os funcionários também deveriam ser selecionados de acordo com as características relacionadas ao desempenho no trabalho. E os mesmos deveriam ser treinados cuidadosamente para executar as tarefas e serem recompensados por sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho. Nesse contexto os psicólogos foram chamados a colaborar com intuito de encontrar as melhores pessoas para cada posto de trabalho, em especial através do desempenho dos testes psicológicos. Nesse sentido os temas que se destacam como de maior contribuição da psicologia para o trabalho foram: seleção e avaliação de pessoal, análise do contexto social e organizacional do trabalho, análise de cargo

e situações do trabalho, erro humano e acidentes e aspecto psicológico do comportamento do consumidor.

Ainda no campo da engenharia Frank e Lílian Gilbreth, aperfeiçoaram a idéia de Taylor, estudando maneiras de desempenhar tarefas eficientemente, ou seja, a forma pela qual as pessoas as executavam. O estudo do tempo e movimento implica na medição e na sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, tendo como objetivo desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalho.

Sampaio (1998) trabalha com a idéia de que a psicologia é uma disciplina que está em movimento e que já passou por pelo menos três momentos, tratados pelo autor como três faces, distintas em sua história, desde seu surgimento.

Segundo o autor, as três faces históricas da psicologia organizacional e do trabalho foram respectivamente: A psicologia industrial, a psicologia organizacional e a psicologia do trabalho. Tais momentos foram tidos como “faces” e não “fases” da psicologia, pois ocorreram de forma contínua e complementar.

A primeira face descrita por Sampaio (1998) teve início no começo do século XX e tinha uma visão mais focada no interesse da indústria, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo, que tinha como objetivo o aumento da produtividade por meio da força de trabalho. A “lei da fadiga”, que também foi um pressuposto do taylorismo, procurava determinar de maneira científica qual era o limite de esforço que as pessoas alcançavam visando então às possíveis quotas de produção dos funcionários (Sampaio, 1998). Durante a psicologia industrial o foco era a produtividade, não havia um olhar humanizado para os funcionários, buscava-se alcançar apenas os objetivos das organizações. O psicólogo, assim como outros profissionais, buscava então, alcançar estes objetivos.

Sampaio (1998) finaliza o que chamou de primeira face, descrevendo o conjunto de temas já consagrados na área da Psicologia Industrial no pós-guerra: seleção (baseada na psicométrica), classificação de pessoal, avaliação de desempenho, condições de trabalho, treinamento, liderança e engenharia de psicologia. Porém, o autor afirma que estas técnicas tornaram-se ineficientes, graças à crise ampla do modelo de desenvolvimento e à alteração econômico-social, o que exigiu transformações no que diz respeito a técnicas e modelos. Com isto, surge a psicologia organizacional, considerada a segunda face.

Para Sampaio (1998), a psicologia organizacional não rompe radicalmente com a psicologia industrial, e sim, amplia seu objeto de estudo, já que os psicólogos

continuaram preocupados com a produtividade das organizações e com a capacitação para o trabalho, porém, passaram a desenvolver mais seus recursos humanos e a preocuparem-se com as estruturas da organização. O autor relata que nos anos 60 a psicologia organizacional participa das propostas de desenvolvimento organizacional que surgem, visando reduzir/evitar conflitos através de flexibilidade nas relações de trabalho. O mesmo autor afirma que há ainda, a construção de uma arquitetura social, que seria a administração das redes de significados tecidas a partir das normas e valores das organizações com o intuito de desenvolver o comprometimento com esta nova visão e institucionalizar os valores desenvolvidos.

Na psicologia do trabalho o foco não é mais na produtividade, mas sim, na compreensão do trabalho humano já que independente da produtividade/lucratividade existe um olhar direcionado para o sujeito que trabalha a fim de buscar a saúde e bem-estar do mesmo (Sampaio, 1998).

A Primeira Guerra Mundial foi um importante impulso para o desenvolvimento e reconhecimento da psicologia organizacional. Segundo Muchinsky (2004), comitês de psicólogos investigavam a motivação dos soldados, a moral e problemas psicológicos decorrentes da incapacidade física e de disciplina. Também desenvolveram uma série de testes de inteligência geral e pesquisas sobre a melhor colocação para os soldados alistados, sempre de acordo com a sua capacidade física e mental.

Os psicólogos organizacionais e do trabalho iniciaram sua atuação basicamente com a realização de seleção de pessoal, já que a guerra e as indústrias demandavam este serviço. Segundo Schultz e Schultz (1981), a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, para além da seleção e colocação de pessoal, envolvendo relações humanas e a motivação surgiu em 1927, com uma pesquisa realizada na fábrica da Western Electric em Hawthorne. A partir desta pesquisa descobriu-se que as condições sociais e psicológicas do ambiente de trabalho tinham mais importância do que as condições físicas em que as funções eram realizadas (Schultz e Schultz, 1981).

Sampaio (1998), afirma que os estudos de Hawthorne geraram a escola de Relações Humanas, que considerava a influência dos fatores humanos na produção.

Schultz e Schultz (1981) demonstram esta influência ao afirmar que os estudos abriram novas áreas de exploração de fatores com a qualidade e a natureza da liderança, os grupos informais que os trabalhadores compõem, as atitudes dos

empregados com relação ao emprego, a comunicação entre os operários e os dirigentes, e uma vasta gama de outras forças sociais e psicológicas capazes de influir na motivação, na produtividade e na satisfação.

A psicologia organizacional surge no Brasil como uma tentativa de racionalização e a procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos, no contexto das idéias da administração científica de Taylor. Leon Walther traz para o Brasil a psicotécnica, os cursos e a primeira aplicação de testes ocorreram em 1924 no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. A aplicação desses testes para selecionar empregados expandiu-se, principalmente nas empresas ferroviárias (Zanelli, 2004).

Segundo Zanelli (2002), em 1934, a qualificação de profissionais preparados como especialistas em Psicologia aplicada, no Brasil, começou com a formação de psicotécnicos, que era o nome atribuído ao profissional que aplicava os conhecimentos da Psicologia do trabalho.

Malvezzi (2007) faz uma análise do percurso da história da psicologia organizacional, indicando que nos anos de 1970, por exemplo, houve estudos da participação e da qualidade de vida no trabalho.

Nos anos de 1980 concentraram os estudos acerca da compreensão da qualidade na produção e de como desenvolvê-la para enfrentar a competitividade. Nos anos de 1990 dedicaram os estudos da psicologia organizacional e do Trabalho ao processo de formação de equipes, tais como liderança, cultura e vínculo com trabalho. Já na atual década, início do século XXI, o destaque é para as questões das competências.

A psicologia atualmente vem sofrendo expansão dos seus limites iniciais, considerada como um novo paradigma de grande importância e contribuição para o aprofundamento do comportamento humano dentro das organizações.

As pesquisas no âmbito da Psicologia Organizacional foram crescentes e significativas para seu maior destaque e desenvolvimento dentro das organizações. No Brasil, nos últimos 40 anos, constatou-se o crescimento de pesquisas e conceitos nas áreas de saúde, qualidade de vida e identidade

A Psicologia do Trabalho surge da necessidade, de atender as demandas das organizações, que buscam entender melhor seus colaboradores. Um longo caminho foi percorrido pela Psicologia do Trabalho em busca da significação de seu objeto de estudo, o comportamento humano.

Os seus primeiros estudos foram voltados à fadiga dos trabalhadores até o seu auge com a aplicação dos testes psicológicos em seleção de pessoal essa preocupação permeava os trabalhos dos psicólogos (Hashimoto, 2004).

Segundo o mesmo autor, as relações de trabalho dão origem a diversos tipos de comportamentos humanos, esses, por sua vez, são originados por fenômenos psicológicos decorrentes da sua inserção nas organizações. Ao estudar o comportamento em uma organização, a Psicologia age nas dificuldades organizacionais ligadas à Gestão de Pessoas.

A Psicologia, portanto, entra nas organizações com seu conhecimento teórico para atender as necessidades da produção. Porém, no passado, o conhecimento da Psicologia reduzia-se apenas manutenção da força de trabalho, por meio dos trabalhos de seleção de pessoal, treinamento, e avaliação de desempenho entre outros (Hashimoto, 2004).

Nos dias de hoje, segundo Hashimoto (2004), com a necessidade constante de mudança nas empresas para promover o bem-estar dos funcionários, um dos objetivos principais das empresas é o de promover a melhor experiência de mercado aos seus funcionários.

A partir da estrutura do campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho citado por Bastos (1999), é possível se pensar que tanto atividades tradicionais quanto atividades consideradas inovadoras podem servir como intervenções relacionadas ao absenteísmo. Estas intervenções podem acontecer desde a seleção do funcionário, onde é necessário que o psicólogo identifique as expectativas, o perfil e a identificação do candidato com o cargo até o momento em que este se desliga da organização, já que por meio de uma entrevista de desligamento é possível se conhecer que fatores organizacionais podem influenciar no desempenho do funcionário bem como os motivos que o levam a abster-se do trabalho. Diversas intervenções podem gerar resultados positivos com relação ao absenteísmo e o mais importante é que o psicólogo esteja atento aos fatores que podem estar levando este funcionário a ausentar-se do trabalho primando sempre pela saúde e bem-estar deste com relação à organização.

Bock, Furtado e Teixeira (2002) afirmam que a realidade principal do psicólogo organizacional e do trabalho serão as empresas ou indústrias, relações de trabalho e o processo produtivo. Segundo os autores, os conhecimentos e técnicas utilizadas estarão ligadas a esta realidade, tendo como objetivo principal a promoção

de saúde nos espaços de trabalho. O psicólogo organizacional e do trabalho atuará, buscando a saúde do trabalhador, já que este é seu papel principal como profissional da psicologia, o que acaba resultando num desempenho favorável da organização frente ao mercado competitivo.

Em outros termos, é um campo amplo de estudo que busca estabelecer modelos bem-conceituados, de teorias e procedimentos aplicáveis à compreensão e à análise dos seres humanos como agentes organizacionais (Spector, 2006).

3.2 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO

Bastos (1992) apresenta um modelo de estrutura de possibilidades de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho com os possíveis subcampos e suas respectivas atividades. Segundo o autor, as atividades desempenhadas pelos psicólogos podem ser desenvolvidas através de três níveis de intervenção do psicólogo organizacional e do trabalho: o nível técnico, estratégico e de elaboração de políticas. O nível técnico, considerado pelos autores como o mais superficial, caracteriza-se como o nível em que os psicólogos realizam suas intervenções a partir de instrumentos e procedimentos já conhecidos e disponíveis. No nível estratégico, o profissional tem a possibilidade de elaborar novas estratégias a serem incorporadas a uma atividade específica. Por fim, o terceiro e último nível, o de elaboração de políticas, apresenta uma intervenção ligada à formulação de políticas globais, de pesquisas, sendo que estas se desdobram em ações estratégicas técnicas congruentes.

Dessa forma, é possível observar que as atividades de pesquisa são partes fundamentais de todo o campo de atuação do psicólogo. Zanelli e Bastos (2004) compreendem que a pesquisa é indissociável de uma prática profissional competente e responsável.

Silva (2008) afirma que para que o psicólogo organizacional e do trabalho possa atingir os três níveis apresentados no modelo proposto por Bastos (1992) - nível técnico, estratégico e político - é necessário que este se mantenha constantemente informado acerca das mudanças sociais, políticas e econômicas, já que provavelmente estas mudanças afetarão de alguma forma a estrutura das organizações.

Segundo Zanelli e Bastos (2004), a psicologia organizacional e do trabalho conta com três movimentos inovadores. O primeiro movimento é baseado nas práticas já consolidadas e tradicionais que tiveram seus procedimentos renovados a partir de conhecimentos científicos e de mudanças ocorridas no contexto de trabalho, estas práticas são as que dominam a intervenção da maioria dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho, são elas: análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. No segundo movimento novas práticas são incorporadas de maneira a ampliar as propostas de intervenção (administração de pessoal, qualificação, condições de trabalho e higiene, relações de trabalho e mudanças organizacionais). Este alargamento do cargo se deu por meio da inserção do psicólogo em equipes multidisciplinares de recursos humanos, onde atividades que antes eram desempenhadas por outros profissionais passam a incorporar o leque de atividades de competência do psicólogo. O terceiro e último movimento caracteriza-se pela ampliação do nível de intervenção frente aos problemas organizacionais e do trabalho onde se busca entender e intervir sobre questões organizacionais mais amplas. Neste movimento há ainda um reconhecimento com relação à importância de se fundamentar as intervenções organizacionais por meio de pesquisas.

Mesmo após tanto tempo, percebe-se que nos dias atuais alguns psicólogos continuam intervindo de maneira pouco inovadora, baseando-se nos procedimentos básicos da psicologia organizacional e do trabalho. Sampaio (1998) afirma que a formação insuficiente dos profissionais da área ainda limita sua ação ao tripé clássico: recrutamento, seleção e treinamento.

Wechsler (1989), afirma que o número de disciplinas relacionadas à psicologia clínica e às outras áreas de atuação é desproporcional já que a maioria das disciplinas oferecidas nas faculdades está pautada no modelo clínico de intervenção o que influenciaria diretamente na escolha de campo de atuação dos psicólogos. Zanelli (1986) afirma também que, mesmo nas disciplinas referentes à psicologia organizacional e do trabalho, as faculdades visam transmitir ao aluno formas de prestação de serviços muito mais dirigidas para indivíduos isolados do que para os processos organizacionais. Considerando a afirmação de Zanelli, é importante pensar que além da influência na escolha da atuação profissional, as faculdades provavelmente vêm também interferindo na qualificação profissional dos psicólogos já que estes, mesmo quando optam pela atuação na psicologia

organizacional e do trabalho, acabam não desenvolvendo um olhar dinâmico e sistêmico dos processos organizacionais, perdendo a noção de como é vasta a possibilidade de atuação profissional do psicólogo.

A preocupação com a formação acadêmica e com a atuação profissional do psicólogo brasileiro já existe há várias décadas. Desde 1954, quando foi publicado o trabalho de Castilho e Cabral (Problemas da formação de psicólogos), passando pelo trabalho de Sylvia Leser de Mello (Psicologia e profissão em São Paulo, 1975) e por múltiplos trabalhos dos Conselhos Regionais e Federal de Psicologia e dos sindicatos da categoria nas duas décadas seguintes. A multiplicidade de trabalhos publicados nas últimas cinco décadas atestam, no conjunto, a preocupação com a formação do psicólogo no Brasil.

Entretanto, a maioria desses estudos considerou a formação e a atuação profissional do psicólogo. A preocupação com a psicologia organizacional e com o psicólogo organizacional esteve mais característica e especificamente presente em trabalhos de alguns profissionais: Néri (1978), Malvezzi (1979), Codo (1985), Gaivão (1987), Gomes (1988), Bastos (1990), Borges-Andrade (1990) e Zanelli (1994). Dentre esses trabalhos, o livro de Zanelli elaborado a partir de sua tese de doutorado, apresenta vários e importantes questionamentos acerca da formação e atuação do psicólogo organizacional no Brasil.

O psicólogo organizacional brasileiro está distante da função de agente de transformação. Ao ser considerado como um agente de mudanças, sua prática deveria levar em consideração as complexidades dos fenômenos psicológicos e organizacionais e resultar em uma ação transformadora. Segundo o trabalho de Zanelli (1994), o psicólogo como agente de mudanças "deve estar preparado para discutir o referencial científico-metodológico que sustenta sua prática e os resultados que obtém, mas preparado também para discutir os valores que sustentam diferentes direcionamentos do trabalho" (p. 184).

Zanelli (1994) ainda considera que o profissional que se pretende não é aquele que vai ajustar-se mecanicamente às necessidades do mercado, mas um profissional capaz de restabelecer as condições que o mercado oferece, utilizando competentemente os espaços que lhe são oferecidos.

Nesse sentido, o autor faz recomendações prospectivas: o psicólogo organizacional precisa tornar conhecidas suas contribuições, fazer conexões interdisciplinares de suas atividades e posicionar-se de maneira que os outros

profissionais compreendam e valorizem sua prática. Zanelli também sugere que a formação profissional do psicólogo organizacional seja repensada para que ela possa realmente cumprir o objetivo de fornecer parâmetros para identificação, análise e interpretação dos fenômenos humanos e organizacionais, de maneira a promover uma apreensão crítica do contexto das organizações. Configura-se assim, a necessidade de mudanças curriculares e de aumento da oferta de cursos para a formação específica na área de Psicologia Organizacional.

Durante longo tempo na história da Psicologia Industrial, os psicólogos voltaram-se apenas para o que acontecia dentro da organização. Somente mais recentemente passou – se a prestar atenção nas relações entre o contexto imediato de trabalho, a organização e seu ambiente externo, daí derivando fatores associados ao comportamento das pessoas que trabalham nas organizações. (Zanelli, 2002).

A psicologia organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo, agindo essencialmente no fator humano da administração industrial, sobretudo na orientação de pessoal e orientação profissional. Vários elementos contribuíram para a sistematização da psicologia a gestão da força de trabalho. Jacques (1999) aponta a Psicologia organizacional como a mais identificada com as tarefas de recrutamento seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e outras rotinas típicas de uma área de recursos humanos. A psicologia inclui uma série de práticas e conceitos com o objetivo de auxiliar lideranças empresariais a compreender e lidar com o fator humano. A Psicologia organizacional compreende os estudos sobre tomada de decisão, motivação, clima organizacional, liderança, comunicação interpessoal, desenvolvimento de recursos humanos, entre outros.

Para Zanelli (2002), a Psicologia organizacional é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e possui vínculo com as tarefas administrativas de uma empresa. Para o autor, suas metas podem extrapolar a visão tradicional de ajustamento dos indivíduos ao trabalho e a busca de eficiência máxima. Afirma que:

[...] Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente. O crescimento individual a que se pretende deve conduzi-lo a apreender sua a que se pretende deve conduzi-lo a

apreender sua inserção nas relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade. (Zanelli 2002, p.35).

Dentre as atividades do psicólogo organizacional, Zanelli (2002) inclui:

- a) realizar diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais ligados aos recursos humanos;
- b) promover treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- c) realizar projetos de avaliação de desempenho;
- d) implantar política de estágios na empresa;
- e) desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional;
- f) desenvolver ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador;
- g) promover vagas existentes na organização;
- h) efetuar movimentação interna de pessoal e i) implantarem e atualizar plano e cargos e salários.

O autor critica a formação do psicólogo que se prepara para a aplicação de testes e entrevistas de seleção sem uma visão mais ampla. Segundo ele, a maioria dos psicólogos não sabe enxergar a organização como um sistema complexo e nele intervir como tal. A formação profissional e o exercício das atividades do trabalho pelo psicólogo organizacional tem sido restrito, precário e deficiente. Os limites no preparo para a atuação, em cursos de psicologia não ultrapassam as linhas demarcadas.

Bastos (1999) complementa dizendo que a formação tem sido precária para o psicólogo atuar em organizações, pois no país quase não existe pós - graduação voltada para a área. A desatenção acadêmica na área é também revelada pelo reduzido número de pesquisas produzidas em psicologia organizacional.

Percebe-se, em discussões acadêmicas ou entre profissionais da área ou mesmo em artigos publicados, um desinteresse entre os psicólogos quando se trata de sustentar o domínio do conhecimento teórico e prático de sua atuação, seguido de queixas referentes à perda de espaço para outros profissionais e à frustração de, muitas vezes, significar poucas mudanças para o contexto das organizações (Zanelli, 2002).

Na década de 80 alguns avanços foram produzidos, com o acréscimo de pesquisas nas áreas de psicologia organizacional com a inclusão destes trabalhos

em congresso de psicologia. Outro marco importante foi à criação da revista psicológica: organização e trabalho em 1981.

Assim Neri (1978), citado por Zanelli (2002, p.36) sintetiza o que representa a Psicologia Organizacional para o conjunto de psicólogos: “Uma área de trabalho da qual a maioria tem apenas uma visão parcial e, na maioria das vezes, uma visão negativa”.

Zanelli (2002) complementa ressaltando que: [...] não sendo conhecida com um mínimo de profundidade, é muito freqüente ouvirem-se manifestações nitidamente enviesadas e preconceituosas sobre a área. A rejeição dá em nível apriorístico. Ou, então, em ingênuas reduções das possibilidades do exercício psicológico, funcionando o próprio psicólogo como agente de esvaziamento de sua área de trabalho (Zanelli, 2002, p.36).

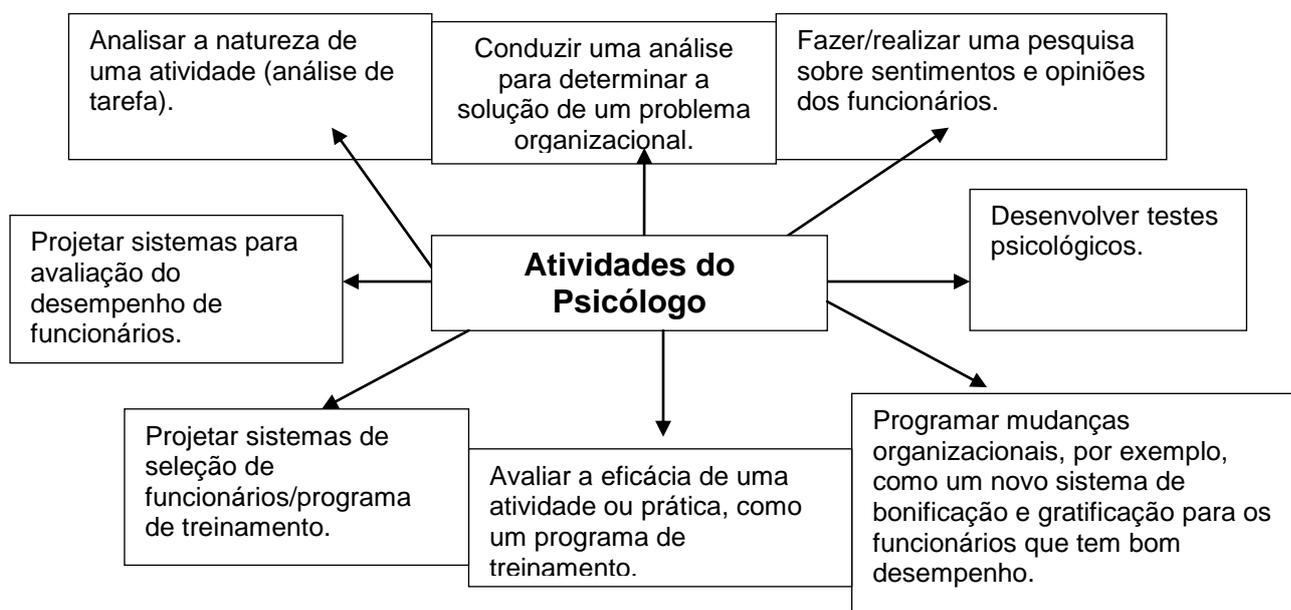
Como é possível perceber na citação de Zanelli (2002), a maioria dos profissionais de psicologia tem uma visão negativa da área organizacional e acaba deixando de lado, ou seja, não lutam para que a psicologia organizacional seja um campo mais amplo sem tantos preconceitos e com mais espaço no mercado de trabalho, em publicações acadêmicas e em Congresso. Essa falta de interesse por parte dos próprios psicólogos pode acabar reduzindo o exercício da psicologia organizacional.

Para Bastos (1992) o referencial do psicólogo organizacional precisa dispor de um conhecimento amplo de sua área, a fim de acompanhar com competência um novo modo de atuar, buscando assim a qualificação e a atualização na tentativa de garantir um espaço profissional.

Segundo Spector (2006), a Psicologia Organizacional atua no conjunto organizacional e na aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não atuam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais dos colaboradores.

O campo de atuação dos psicólogos organizacionais é muito amplo, não se restringe apenas ao processo de recrutamento e seleção. Segundo Spector (2006 p. 07-08), as principais atividades dos psicólogos organizacionais estão dispostas na figura 01;

Figura 01: Principais atividades dos Psicólogos Organizacionais;



Fonte: Spector (2006).

Pode-se observar na figura 01, que a Psicologia faz-se necessária para promover o crescimento pessoal e profissional do colaborador. A Psicologia, no contexto organizacional, analisa as relações de diferentes indivíduos dentro de uma organização, sejam empresas prestadoras de serviço, indústrias ou quaisquer outras relacionadas com grupos de pessoas que trabalhem em prol da produtividade e por um bem comum (Spector, 2006).

Conforme Muchinsky (2004), o campo da Psicologia tem várias áreas de atuação, a Psicologia Organizacional se aproveita de algumas áreas que devem ser consideradas, dentre elas pode-se citar: a Seleção e Colocação; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento Organizacional; Qualidade de Vida Profissional e a Ergonomia.

Nesta perspectiva, a atuação dos psicólogos organizacionais nasce para atender essa demanda, e sua atuação profissional fica reconhecida em função da sua aplicabilidade no mercado de trabalho. Deste modo, a Psicologia Organizacional entra nas organizações para intervir na Gestão dos Recursos Humanos, e no trabalho caracterizado a partir de uma compreensão do clima e da cultura organizacional. O levantamento do clima organizacional é útil para procurar o momento presente vivido numa organização e a percepção dele pelos seus colaboradores, antes de levar adiante uma intervenção (Hashimoto, 2004).

Zanelli (2002) menciona que quando se analisa a gama de atividades possíveis de receber a contribuição do psicólogo, torna-se surpreendente pensar que o curso de psicologia prepara o aluno, e muitas vezes mal, até para o mais tradicional das atividades: a seleção de pessoal. A Administração de Recursos Humanos, nos cursos, muitas vezes é ensinada de modo negativo, sem considerar que a área tem crescido bastante.

No que se refere à busca pessoal Zanelli (2002) enfatiza “como formas de superação das deficiências, grupos de estudo, curso de pós-graduação (especialização e mestrado), cursos na empresa e pela própria experiência”, como sendo algumas das estratégias utilizadas pelos psicólogos na área organizacional.

Para uma melhor profissionalização o ideal é que teoria e prática caminhem juntas, pois o conhecimento técnico e a aplicação metodológica precisam estar relacionados, já que nem sempre o conhecimento implica o saber fazer (atitude/habilidade).

Gomide (apud Bolognini, 2006) realizou uma pesquisa com psicólogos organizacionais e 50% dos entrevistados disseram ter conseguido conhecimentos e habilidades insuficientes no que se refere à fundamentação filosófica, metodológica e científica e os conhecimentos na prática na área organizacional foram avaliados como insuficientes por 48,9% dos entrevistados.

Azevedo (1997 apud Schette, 2005) responsabiliza a formação deficitária de psicólogos organizacionais, a estrutura curricular e as cargas horárias insuficientes como mantenedores desse círculo vicioso na formação acadêmica

Analisando o contexto da atuação do Psicólogo Organizacional é bastante diversificada, sendo possível desenvolver muitas atividades nas organizações. Schette (2005) expõe algumas atribuições do psicólogo tais como, seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, estudo da formação e funcionamento de grupos, estilos de liderança, comprometimento com os objetivos organizacionais, padrões de comunicação, etc. Inclui ainda aconselhamento psicológico, desenvolvimento organizacional por meio de diagnóstico de problemas e planejamento de mudanças e ainda atuação no âmbito da legislação trabalhista e relação com sindicatos intermediando os conflitos.

Essas são as atuações do psicólogo de acordo com as teorias, mas na realidade brasileira as pesquisas mostram que não estão sendo desenvolvidas em suas totalidades, sendo assim a atuação do psicólogo organizacional tem sido objeto

de estudo constante, pois de acordo com Zanelli (2002) a formação profissional e o exercício das atividades de trabalho pelo psicólogo organizacional têm sido restritos, precários e deficientes.

Nesse momento, vamos resumir cada uma dessas atividades, iniciando por Recrutamento e Seleção. O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização e antecede a seleção. Já a seleção é a tarefa de escolher os candidatos adequados às necessidades da organização entre os candidatos recrutados. Nesta etapa são utilizados testes, provas, entrevistas, dinâmicas, entre outros como veremos mais detalhadamente adiante.

Outra atividade muito solicitada ao psicólogo organizacional é a de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Esta é uma atividade necessária tanto para funcionários novos como para os já experientes, envolve o aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades, obterem novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. O desenvolvimento de um programa de treinamento envolve cinco etapas: a primeira é a avaliação das necessidades, determinação de quem precisa de que tipo de treinamento; a segunda é definir os objetivos do treinamento; a terceira é projetar o programa de treinamento; a aplicação é a quarta etapa; e a última é a avaliação do treinamento para certificar-se de que o objetivo foi atingido, sendo assim o treinamento foi eficaz.

Avaliar o desempenho de funcionários também é muito importante, os dados sobre o desempenho no trabalho têm múltiplas aplicações nas empresas. Como atividade típica de controle administrativo a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. A avaliação constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado.

Em decorrência da avaliação de desempenho vem a política de cargos e salários. As descrições de cargos são utilizadas para descrever tanto os diferentes tipos de trabalhos quanto às características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades, é o registro das funções, tarefas e responsabilidades atribuídas a uma ou mais pessoas. O salário é uma recompensa para o trabalhador, o sistema de recompensa, inclui o pacote total de benefícios que

a organização oferece aos seus participantes. Esse pacote não envolve apenas o salário, férias, prêmios, promoções, mas também outros aspectos menos visíveis. Do ponto de vista da empresa serve para atrair e manter pessoas altamente qualificadas, recompensar os serviços prestados, motivar desempenho futuros. Para o trabalhador a recompensa proporciona sentimento de segurança, reconhecimento, um objetivo para ser atingido.

Também ao desempenho do funcionário está ligada a sua motivação, que tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade, ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. E a persistência diz respeito ao contínuo empenho em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Em outra perspectiva a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, assim à motivação resulta dos desejos, vontades, necessidades.

Maslow para explicar a motivação se baseia na teoria das necessidades, que parte do princípio de que as necessidades humanas estão em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, na base da pirâmide estão as Necessidades Fisiológicas (inatas, como fome, sono,...), acima as Necessidades de Segurança (busca de proteção), em seguida as Necessidades Sociais (indivíduo junto a outras pessoas), acima as Necessidades de Estima (auto-avaliação, auto-estima) e por último, Necessidades de Auto-realização (desenvolvimento de capacidades). Chiavenato (1995) comenta relação da teoria de Maslow com o trabalho, em relação às necessidades Fisiológicas, são satisfeitas através de horários de descansos, conforto físico no trabalho, etc. As necessidades de Segurança se satisfazem através de condições de trabalhos seguras, remuneração, estabilidade, entre outras. Necessidades Sociais são supridas com interações entre colegas, clientes, supervisores. As necessidades de Estima são saciadas com reconhecimentos, bons resultados, apoio de superiores. E por último as necessidades de Auto-realização são satisfeitas através de desafios, autonomia, participação em decisões, etc.

Percebe-se então que motivação está dentro de cada um e pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve ser complementar por meio do trabalho gerencial. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de

cada subordinado e deve saber como extrair do trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Não é somente na motivação que a liderança tem um papel fundamental, os líderes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. A liderança constitui uma necessidade do trabalho em equipe, o líder deve saber como conduzir as pessoas, ou seja, como liderar e administrar as diferenças entre elas. Existem líderes formais, gerentes, coordenadores, supervisores, diretores, e líderes informais que surgem nos grupos de trabalho e podem até ter maior influência no comportamento dos outros trabalhadores do que o líder formal. Um líder deve ter um bom relacionamento com seus subordinados, pois é através deles que ele consegue a execução de tarefas, a alocação de recursos materiais e financeiros, a produção de bens e serviços, e principalmente o alcance dos objetivos organizacionais.

A saúde e segurança também é um dos aspectos muito valorizados nas organizações. É uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. A higiene do trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, esta relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais, evitando assim que o trabalhador adoença e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho. A segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando assim as condições inseguras do ambiente, querem instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. A saúde e segurança são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

O psicólogo nas organizações também é responsável pelo desenvolvimento organizacional, um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ajuda os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente através de princípios e procedimentos comportamentais. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional muda à forma com que as pessoas trabalham, como elas se comunicam e como coordenam seus esforços. O desenvolvimento organizacional é como “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional, com a

assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais”.

Com o desenvolvimento organizacional surgem novos conceitos de organização, de cultura organizacional e de clima organizacional. A organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira de como ela se relaciona com o meio, portanto ela deve ser estruturada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera. A cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, representam o costume e a maneira tradicional de pensar e fazer as coisas, sendo assim, cada organização tem sua própria cultura. E o clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica, está ligada ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes, podendo ser assim saudável ou doentio, quente ou frio, satisfatório ou insatisfatório, ou seja, depende do sentimento dos participantes em relação à organização, se a empresa está de acordo com as suas próprias necessidades.

O objetivo do desenvolvimento organizacional é mudar a cultura e melhorar o clima da organização. A mudança é uma transição, de uma situação para outra situação diferente. O processo de mudança implica em ruptura, transformação, perturbações, interrupções, que resulta em adaptação, renovação e revitalização. Segundo o modelo de mudança de Lewin o processo de mudança envolve três etapas: a primeira o descongelamento do padrão atual de comportamento, na qual as velhas idéias são derretidas e desaprendidas para a implementação de novas, as necessidades de mudanças são óbvias e a organização como um todo rapidamente a entende. A segunda etapa é a mudança, ela surge quando existe a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos, é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas, as pessoas passam então a pensar e executar de uma nova maneira. E por último ocorre a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que se torne uma nova norma.

Todo processo de mudança de um lado existem forças positivas que são apoio, e de outro existem forças negativas, que atuam como oposição. Para implementar uma mudança é necessário a análise de ambas as forças, e a neutralização ou remoção das forças negativas. Portanto a mudança ocorre somente quando a força impulsionadora e favorável são maiores que as forças restritivas e impeditivas.

Para o processo de mudança é necessário o envolvimento de funcionários em todos os níveis da organização quando existe um programa ou iniciativa de desenvolvimento organizacional. O agente de mudança é a pessoa ou grupo que implementa, é o catalisador da mudança dentro de uma organização, um especialista em trabalhar com organizações para melhorar o seu funcionamento. O agente de mudança, também pode ser um consultor externo contratado.

O trabalho do agente de mudança é ser guia e orientador para o processo de desenvolvimento. Pode ministrar aulas, nas quais os funcionários são treinados sobre novas formas de comunicação e operação dentro de suas organizações. Também pode conduzir sessões em grupo, as quais membros da organização planejam mudanças que irão melhorá-la, servindo assim como um facilitador e mediador de possíveis disputas entre as pessoas.

O desenvolvimento organizacional baseia-se em processos grupais, como discussões em grupos, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação. Existe um esforço para desenvolver equipes, melhorar as relações interpessoais, abrir os canais de comunicação, construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas. O objetivo é construir equipes de trabalho, propor a cooperação e integração, ensinando como ultrapassar diferenças individuais ou grupais para obter a cooperação e o compromisso.

Também o desenvolvimento não segue um procedimento rígido, ao contrário é flexível adaptando-se as ações para adequá-las às necessidades específicas e particulares. Assim os participantes discutem todas as alternativas possíveis e não se baseiam exclusivamente em uma única maneira de abordar os problemas. Ele é feito por meio de equipes, as comunicações e interações constituem os espaços fundamentais para obter multiplicação de esforços e direção à mudança.

O processo de desenvolvimento organizacional é um processo de mudança que leva anos e pode continuar indefinidamente. Esse processo é dividido em oito etapas, a primeira envolve a decisão da empresa em utilizar o desenvolvimento organizacional como instrumento de mudança organizacional e escolher um consultor para coordenar o projeto. Na segunda, ocorre o diagnóstico, na qual o consultor se reúne com a direção da empresa para definir o programa ou modelo utilizado. Em seguida ocorre a colheita de dados, que é realizada por meio de pesquisa para conhecer o ambiente interno, avaliar o clima organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais, através de reuniões com grupos. Então

ocorre a retroação de dados e confrontação, nesta etapa grupos de trabalhos são criados para avaliar e rever dados obtidos, com o objetivo de localizar problemas e estabelecer prioridades de mudança. A quinta etapa é o planejamento de ação e solução de problemas, ou seja, elaboração de planos específicos responsáveis pela condução das ações, quando e como elas devem ser implementadas. Em consequência ocorre o desenvolvimento de equipes, na qual gerentes e subordinados são incentivados a trabalharem em equipes utilizando a comunicação aberta e confiança. Então surge o desenvolvimento intergrupar, na qual os grupos realizam reuniões de confrontação com o objetivo de alcançar melhor relacionamento intergrupar entre as diversas equipes. E por ultimo está a avaliação e acompanhamento, onde o consultor avalia os resultados e desenvolve outros programas nas áreas onde resultados apontam necessidades.

O agente da mudança utiliza várias técnicas de desenvolvimento organizacional para realizar a colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Estas técnicas têm o objetivo de melhorar a eficácia das pessoas, as relações entre pessoas, o funcionamento do grupo, as relações entre os grupos. Com isso ocorre uma melhora na eficácia da organização como uma totalidade.

Concluí-se assim que o trabalho do psicólogo organizacional é amplo e com o tempo ele deixou a análise do individuo e passou a enxergar a organização. Atualmente o psicólogo organizacional cumpre um papel muito mais político e estratégico, na elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessos, desenvolvimento de equipes, análise e mudanças da cultura organizacional, programas de qualidade de vida, etc. Atuando assim com o estabelecimento de estratégias para os vários escalões da empresa, na busca de objetivos de curto, médio e longo alcance, identificando e propondo soluções para problemas que envolvam os recursos humanos.

3.3 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Avaliação psicológica é um processo de coleta de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação, dentre eles os testes psicológicos, que, por sua vez, são instrumentos exclusivos do psicólogo.

O conceito de avaliação psicológica é amplo e se refere ao modo de conhecer fenômenos e processos psicológicos por meio de procedimentos de diagnósticos e prognóstico, para criar as condições de aferição de dados e dimensionar esse conhecimento (Alchieri e Cruz, 2003). Os testes gráficos são mais adequados para começar um exame ou avaliação psicológica. Eles refletem os aspectos mais estáveis da personalidade, e mais difíceis de serem modificados (Ocampo, 1995).

Ao lado disso, esses instrumentos são úteis à medida que, quando utilizados adequadamente, podem oferecer informações importantes sobre os testandos. Embora a avaliação psicológica seja reconhecidamente uma atividade exclusiva da categoria profissional, há que se considerar que ela é muito controversa, sobretudo quando sua realização inclui o uso de testes. Enquanto alguns profissionais consideram os instrumentos como indispensáveis outros são absolutamente contrários, considerando-os como “instrumentos de poder” cuja única função é rotular os indivíduos. A crítica pode ser atribuída principalmente ao uso inadequado e incorreto dos testes por alguns profissionais, cuja consequência tende a ser prejudicial às pessoas avaliadas, além dos questionamentos pertinentes à falta de cientificidade dos próprios instrumentos (Alves, Alchieri e Marques, 2002).

3.3.1 OS TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes são considerados ferramentas essenciais nas organizações no âmbito da seleção de pessoal. Sua utilização é defendida por muitos, mas também é foco de divergência de opiniões. Estudos na área de Avaliação Psicológica têm suscitado discussões sobre sua aplicação em seleção como ferramenta auxiliar no processo de escolha ou ferramenta classificatória e de mecanismos de exclusão de candidato. Pasquali (1999) refere que os testes na área de seleção “são bastante criticados porque quase não existem testes construídos para esta ou aquela profissão, o que revela que não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos para tal fim”.

No dia-a-dia, a maioria das pessoas é submetida a testes e, portanto, está vulnerável a eles que, em sua essência, deveriam auxiliar no processo de tomada de decisão para identificação do profissional que contemple habilidades e traços de personalidade desejados em relação a determinado cargo.

As pesquisas realizadas na área de Avaliação Psicológica para seleção de pessoal são bastante ativas nos Estados Unidos (Schmidt e Hunter, 1998; Russel e Karol, 2000) e trazem dados sobre a adaptação dos testes à área organizacional e a escolha do melhor teste para determinada função. Esses estudos apresentam informações fundamentais para o uso coerente dos testes de seleção objetivando a predição de comportamentos futuros do candidato em relação ao cargo que irá ocupar. Já no Brasil, apesar da gama de testes utilizados em seleção de pessoal ser variada, pouco ainda se tem estudado sobre sua validação; mesmo assim continuam sendo utilizados em larga escala, seja pela sua popularidade, seja pela sua facilidade de administração e avaliação (Noronha, 2000).

Os testes psicológicos não consistem numa exemplar neutralidade e eficácia em 100% nos seus resultados, mas isto não implica que os mesmos devam ser dispensados. Desde que atendidas as pré-condições de sua aplicação, e que o psicólogo examinador tenha conhecimento, domínio da aplicação e da avaliação, os testes se instalam como referencial que elimina boa parte da “contaminação” subjetiva das suas percepções e julgamento. É importante ressaltar a condição dos testes como mais um recurso que auxilia o profissional na compreensão e fechamento das considerações a respeito de um examinando, seja em processo seletivo (exame psicológico ou psicotécnico), avaliação psicológica e psicodiagnóstico.

Os testes psicológicos, da forma que se conhece hoje, são relativamente recentes, datam do início do século XX. Um teste psicológico no sentido epistemológico consiste numa tarefa controvertida, porque dependerá de posições e suposições de caráter filosófico. Para Pasquali (2001), um teste é um procedimento sistemático para observar o comportamento e descrevê-lo com a ajuda de escalas numéricas ou categorias fixas. Em outras palavras, um teste psicológico é fundamentalmente uma mensuração objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento. Uma verificação ou projeção futura dos potenciais do sujeito. O parâmetro fundamental da medida psicométrica são as escalas, os testes, é a demonstração da adequação da representação, isto é, do isomorfismo entre a ordenação dos procedimentos empíricos e teóricos. Enfim, explicita que a operacionalização dos comportamentos (itens), corresponda ao traço latente.

3.3.2 TIPOS DE TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicométricos se baseiam na teoria da medida e, mais especificamente, na psicometria, usam números para descrever os fenômenos psicológicos, enquanto os testes impressionistas, ainda que utilizem números, se fundamentam na descrição lingüística.

Os testes psicométricos usam a técnica da escolha forçada, escalas em que o sujeito deve simplesmente marcar suas respostas. Primam pela objetividade: tarefas padronizadas. A correção ou apuração é mecânica, portanto, sem ambigüidade por parte do avaliador.

Os testes impressionistas requerem respostas livres, sua apuração é ambígua, sujeita aos vieses de interpretação do avaliador. O psicólogo impressionista trabalha com tarefas pouco ou nada estruturadas, a apuração das respostas deixa margem para interpretações subjetivas do próprio avaliador, e os resultados são totalmente dependentes da sua percepção, dos seus critérios de entendimento e bom senso.

3.3.2.1 Testes Coletivos Versus Testes Individuais

Os testes coletivos são planejados, basicamente, para exame em massa. Em comparação aos testes individuais, têm suas vantagens e desvantagens. Do lado positivo, podem ser aplicados em grandes grupos simultaneamente, como por exemplo, em concurso público. Em cada escala torna-se possível desenvolver técnicas de testes coletivos. Ao utilizar apenas itens escritos, e respostas simples que são registradas nas folhas de respostas, isso facilita o exame e o papel do examinador é bastante simplificado, uma vez que elimina a necessidade da relação direta com o examinando.

A maioria dos testes coletivos exige somente a habilidade de ler as instruções simples para os examinandos e manter o tempo exato. Dão mais uniformidade de condições, uma vez que difere dos individuais, tanto na forma de disposição dos itens quanto na característica de recorrer a itens de múltipla escolha, e a aferição dos seus resultados, geralmente, é mais objetiva. Embora os testes coletivos tenham muitos aspectos desejáveis, carece de uma função indispensável, que é a

oportunidade do examinador estabelecer relação com o examinando para obter sua cooperação e manter o seu interesse.

Do contrário da aplicação dos testes coletivos, os individuais são quase inevitáveis às observações complementares do comportamento do sujeito, a exemplo de identificar as causas da má realização em determinados itens, ou de qualquer indisposição momentânea, fadiga, angústia, etc., que possa interferir na sua realização, o que é pouco ou nunca identificado no exame coletivo.

O tipo de resposta mais utilizada em testes psicométricos, praticamente em sua totalidade é a escrita, a saber, lápis e papel. A grande vantagem desta técnica é que os testes podem ser aplicados coletivamente a grandes amostras de sujeitos, ocorrência difícil de acontecer em situações nas quais as respostas são dadas verbalmente ou exige uma observação mais direta do comportamento do testando.

A definição de seleção de pessoal está próxima para administradores e psicólogos, ou seja, para ambos, a seleção é um processo pelo qual se escolhem, dentre um grupo homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa. Nesse sentido, as empresas vêem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação, como peça-chave para o sucesso do negócio. Portanto, para a empresa, conhecer a adequação de um teste para seleção de pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada. Outro ponto refere-se aos problemas éticos que a má utilização do teste pode causar, como, por exemplo, transformar-se em ferramenta de exclusão e discriminação.

Estudar tal tema é de extrema urgência, pois reforça a importância da utilização dos testes de maneira adequada, evitando erros na contratação, injustiças com o candidato e esclarecendo o papel do psicólogo na organização, já que esta é uma atribuição diferencial de sua profissão, além da própria carência de estudos nessa área.

Na área organizacional, o conceito de seleção é evidente. É um processo pelo qual escolhe-se os que têm as melhores aptidões ou capacidades em um grupo com características semelhantes. A seleção é um processo que inicia, na verdade, no recrutamento.

O recrutamento é uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, tal como a seleção, que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa candidatos

potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização (Carvalho, 1997). Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa não despenda tempo nem dinheiro na seleção.

A escolha de um teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, e este deve observar determinados fatores. Para Pasquali (1999), o psicólogo deve definir atributos e características a serem avaliados, investigar na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e, principalmente, avaliar as características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, como sensibilidade, validade, precisão e existência de normas específicas e atualizadas para a população brasileira.

3.3.3 CONTRIBUIÇÕES DO USO DE TESTES PSICOLÓGICOS PARA A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM SELEÇÃO DE PESSOAL

Um dos campos da Psicologia em que o uso dos testes vem ganhando destaque é o da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) que, inicialmente, era denominada de Psicologia Industrial.

Segundo Bergamini (2006), a Psicologia Organizacional estuda os fenômenos psicológicos presentes nas organizações e atua sobre os problemas organizacionais ligados à gestão de pessoas como também trabalha para o desenvolvimento pessoal e progresso das organizações. A Psicologia Organizacional está ligada às organizações de natureza diversa, atualmente, seja no bem-estar de cada um dos colaboradores ou até mesmo nas emoções geradas num ambiente de trabalho.

As organizações encontram-se em constantes mudanças e cada vez mais exigem do profissional as melhores habilidades e competências, de modo que tanto os valores pessoais quanto as habilidades técnicas dos candidatos contribuirão para a formação da sua imagem profissional e estabilidade na área (Cansian, 2002). Assim, cabe a organização se atualizar e vir sempre a buscar pelos melhores instrumentos e técnicas de atração e seleção dos novos colaboradores que mais possam contribuir para o desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

O uso de testes psicológicos no campo organizacional e, mais especificamente, em seleção de pessoal, é relativamente recente. Contudo, não

deve ser uma técnica isolada, mas sim um conjunto de diversas técnicas utilizadas na avaliação psicológica, de modo que, os resultados obtidos nos testes possam ser alinhados e interpretados junto a outras informações obtidas sobre o sujeito a fim de garantir-lhes fidedignidade no processo (Benucci, 2003).

Sabe-se que durante muito tempo a prática do uso de testes psicológicos em seleção de pessoal sofreu drásticas consequências quanto à descredibilidade e desuso do instrumento, de modo que, até os dias de hoje, o uso de testes psicológicos ainda é questionado por alguns autores e profissionais da própria Psicologia quanto a veracidade, validade e fidedignidade dos seus resultados.

No entanto, para Pasquali (1992), esses questionamentos e dúvidas permanecerão, porém deve-se buscar a superação dessas indagações que têm origem em distintas áreas de estudo para reconhecer e valorizar a prática profissional.

Schmidt e Hunter (1998) mostram-se favoráveis o uso de testes em seleção de pessoal, atualmente, porque possibilita valorizar aspectos característicos, como competências e habilidades pessoais de cada candidato, de modo a facilitar na definição e caracterização do profissional ao ponto de diagnosticar se este possui boa adaptação a contextos distintos, se é motivado, dinâmico, se encara os obstáculos como uma forma de superação ou se desiste quando encontra alguma dificuldade, pois as organizações acreditam que o seu novo colaborador deve possuir competências pessoais que sejam compatíveis e essenciais ao desenvolvimento do negócio. Logo, as empresas buscam por profissionais que estejam alinhados ao perfil das competências estabelecidas para o cargo a ser preenchido.

De acordo com Passarelli (2004) citada por Pereira e cols. I (2003), a avaliação psicológica com o uso de testes pode trazer resultados satisfatórios como também imprecisos. Pensando em sua utilização na seleção de pessoal é inegável não se cogitar que determinados candidatos podem forjar as suas respostas e serem tendenciosos na busca de um perfil socialmente desejável. Por conseguinte, cabe ao psicólogo analisar criteriosamente os candidatos que seleciona para identificar se estes estão tentando burlar os testes, e caso seja detectado algum indício de fraude o resultado pode ser desconsiderado. Todavia, como afirma Noronha (2002), a formação do psicólogo em apenas cinco anos de graduação para a prática com testes psicológicos não é satisfatória, apesar de ele acreditar que deveria ser e,

consequentemente, isso dificulta ainda mais a precisão e a avaliação que os psicólogos fazem dos testes, pois não têm um bom embasamento teórico e nem prático.

Este cenário de informações contraditórias quanto ao uso de testes psicológicos pode ser associado a uma má formação do profissional que posteriormente irá fazer uso da prática, da deficiência do próprio instrumento e/ou da escassez de pesquisa na própria área e também em função do surgimento de novos testes informatizados que podem ser utilizados por qualquer profissional e que não precisa ser formado em Psicologia, pois se sabe que de acordo com a lei nº 4.119, de 1962, apenas psicólogos podem aplicar testes psicológicos. Por conseguinte, há uma crescente utilização desses novos testes informatizados, pois além de reduzir custos tende a oferecer resultados mais rápidos em decorrência da sua correção também ser totalmente automática (Almeida, 1999).

Observa-se que, atualmente, os testes psicológicos vêm sendo mal utilizados por alguns profissionais, que acabam por comprometer a sua qualidade e o resultado dos processos seletivos. Deve-se também entender que há variáveis distintas a cada sujeito e que podem facilitar ou comprometer o resultado dos testes, embora se busque sempre por aqueles profissionais que possuam as características que estejam mais alinhadas ao que o cargo exige e as especificidades da função (Pereira; Primi; Cobêro, 2003).

O uso de testes deve vir associado ao emprego de outras técnicas de seleção tais como as dinâmicas de grupo, entrevistas, questionários, entre outros. Todavia, como afirma Pasquali (2005), a descrença quanto ao uso dos testes nas seleções se resume ao fato dos profissionais não terem realmente conhecimento sobre a área da avaliação psicológica, por não haver instrumentos suficientes e o fato dos testes não poderem predizer o comportamento humano como uma fórmula pronta. Diante disso, "[...] a possibilidade de prever o comportamento humano, de modo geral, é de 2 a 10%. Então para que fazer testes? [...]" (Pasquali, 2005, p. 10). Com isso, depreende-se que se os testes não podem predizer comportamento, auxiliam a analisar e entender o comportamento humano que "é a junção de fatores psicológicos associados a fatores físicos e a fatores espirituais". Logo, "[...] o papel dos testes é trabalhar um desses elementos, o psicológico [...]" (Pasquali, 2005, p.10).

Portanto, não quer dizer que irá ocorrer exatamente tudo que psicólogo afirma sobre qualquer candidato quanto ao resultado dos testes. Porém, os testes avaliam uma parte do que é o comportamento humano e diante do que ele se propõe a avaliar, este é certamente bastante benéfico (Pasquali, 2005). Os testes são uma técnica que auxilia o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato, de modo que não deve ser usado para rotular pessoas ou impedir contratações, pois este acredita que os mesmos foram criados para dar aos selecionadores determinadas informações que podem ser mais difíceis de observar em função da singularidade de cada sujeito (Cansian, 2002). Todavia, o autor aponta também para o crescente aumento de outras técnicas de avaliação e o desuso dos testes em seleção de pessoal. Acredita-se que cabe ao profissional de psicologia rever a qualidade e administração da sua técnica profissional alinhada a sua formação.

3.3.4 A APLICABILIDADE DOS TESTES PSICOLÓGICOS NA EMPRESA

De acordo com Schimdt e Hunter (1998) os psicólogos vêm-se dando conta de que os testes têm um papel importante no processo de seleção, à medida que os aspectos atualmente mais valorizados quebram paradigmas que sustentavam o processo seletivo ao longo de toda a história da humanidade, cujas características pessoais tornaram-se mais importantes que sua folha corrida de realizações. Houve uma época em que o currículo a ser apresentado em uma entrevista de seleção profissional era uma das principais preocupações do candidato. Hoje, este material é apenas utilizado como roteiro para que o entrevistador explore as questões que lhe interessam e que se relacionam com as características exigidas. O que o mercado está buscando é o profissional que desenvolva uma inesgotável capacidade de adaptação a toda gama de situações que possa vivenciar, que consiga enxergar no novo a sua motivação para vencer, que veja obstáculos como desafios a serem transpostos, e não como empecilhos à sua trajetória.

Benucci (2003) afirma que a maioria dos currículos que chegam às empresas não expressam detalhadamente a vida profissional, acadêmica e social do candidato, tornando-se necessário fazer uma co-relação entre os dados apresentados no currículo com a comunicação verbal e não-verbal do entrevistado.

Dessa forma, não é apenas a entrevista que conta para o preenchimento de uma vaga: as dinâmicas de grupo, os testes psicológicos, entre outros, são instrumentos importantes para procurar um índice de acerto na contratação do candidato em relação às expectativas e necessidades do contratante.

Pereira, Primi e Cobêro (2003) referindo-se especialmente aos testes psicológicos, afirmam ser necessário atualizá-los, e que os profissionais devem ficar atentos às qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, sobretudo no que se refere à validade preditiva. Afirmam ainda, que os testes psicológicos são instrumentos de medida cientificamente desenvolvidos a partir de um longo investimento que se caracteriza por sua rigidez metodológica e ampla fundamentação teórica. Atualmente, a prática psicológica na seleção profissional está comprometida devido ao mau uso dos instrumentos de avaliação. O que pode vir a colocar em risco a qualidade de um processo seletivo é a incompetência do selecionador no uso da técnica, e não a técnica em si. É necessário admitir que há variáveis próprias do sujeito que podem facilitar ou dificultar sua atuação no trabalho, de forma que se busca numa seleção não apenas a super qualificação ou máxima experiência, mas a maior compatibilidade possível entre as características do sujeito e as exigências do cargo que pretende ocupar.

Independentemente da ferramenta que se utilize na seleção profissional, o essencial é manter o ciclo de satisfação de ambas as partes, procurando incluir um profissional qualificado de acordo com as necessidades da empresa. O profissional feliz com a sua ocupação apresenta uma tendência maior para atuar com assertividade e eficácia, e, conseqüentemente, agregará mais valor para a empresa (Cansian, 2002).

Inúmeras são as ferramentas usadas num processo de seleção, dentre elas, Cansian (2002), destaca a aplicação de testes que ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato. Entretanto, assim como entrevistas e dinâmicas de grupo, os testes são instrumentos importantes e necessários nos processos seletivos. Devem fazer parte de um conjunto de informações acerca dos candidatos. Não foram elaborados para rotular pessoas nem impedir contratações. Foram, e são, inventados para dar aos selecionadores informações que dificilmente poderiam obter de alguma outra forma. Além disso, não são definidos como “certos” e “errados”. O conjunto de informações colhidas mostra se o profissional atinge o perfil necessário à empresa, se possui potencial ou não para desempenhar as atividades propostas.

Outro aspecto apontado pelo autor é a substituição gradativa dos testes psicológicos por instrumentos subjetivos de avaliação, como as dinâmicas de grupo ou as entrevistas, ferramentas com as quais qualquer profissional pode, atualmente, trabalhar em seleção de recursos humanos.

Todo este cenário, segundo Pereira, Primi e Cobêro (2003), faz parte das atribuições do psicólogo, que tem de se preparar para refletir a respeito das profundas mudanças que estão ocorrendo, atentando-se para os novos apelos que surgem. Esse é um dos aspectos que diferencia alguns profissionais e os fazem conquistar e manter cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho. Quem não tiver consciência e não captar as dimensões da mudança, não estará apto para lidar com as bases de uma nova ordem mundial. Erros e acertos são o que mais têm acontecido no mundo das empresas que passaram e que passam por transformações.

Segundo Spector, os testes psicológicos podem ser usados para avaliar aptidão, interesse, conhecimento, personalidade e habilidade. Cada uma das cinco técnicas de avaliação pode ser usada para determinar se há adequação pessoal para um trabalho específico. Muitas vezes, mais de uma técnica é utilizada ao mesmo tempo na tentativa de obter um quadro completo das características individuais que se combinam com as exigidas para uma determinada função.

Spector define a aptidão como a capacidade da pessoa para fazer ou aprender a fazer determinada tarefa. A aptidão cognitiva, como a inteligência, é relevante para tarefas que envolvem o processamento de informações e o aprendizado. A aptidão psicomotora, como a destreza manual, envolve movimentos corporais e a manipulação de objetos. Já o teste de habilidade tem o propósito de avaliar a capacidade de aprendizado ou o potencial da pessoa.

O autor em questão se refere sobre a importância dos testes de personalidade que são ferramentas úteis na avaliação das características pessoais e define uma característica da personalidade como a predisposição ou tendência de uma pessoa se comportar de determinado modo em situações diferentes. Spector cita também o teste de integridade de personalidade que é projetado para prever se um candidato se comportará de forma contraproducente ou desonesta no trabalho. Os tipos de comportamento nos testes são projetados para prever dissimulação, baixo desempenho, sabotagem e furto.

E, por último, Spector menciona sobre os testes de interesse vocacional que combinam os interesses ou a personalidade do candidato com aqueles de pessoas em diversas profissões e categorias profissionais.

3.4 SELEÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Atualmente, aumentou-se a procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o sucesso. O processo para fazer com que essas pessoas trabalhem é de extrema importância para a empresa que quer chegar ao sucesso. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através de pessoas, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção. O objetivo maior da seleção é contratar os melhores dentre os candidatos, um processo pelo qual se faz a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Quando feita adequadamente garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, que é o objetivo de qualquer empresa, pois o lado humano da empresa deve apresentar coerência em termos de políticas e práticas de recrutamento e seleção.

Muitas organizações não dispõem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização, problemas estes que serão discutidos mais adiante. Esta desatenção é explicada por várias maneiras, uma das mais comuns está baseada "na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos" (Dutra, 1990).

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem dela. Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado, ele é um dos elementos mais importantes para um bem sucedido programa de administração de recursos humanos, é um processo pelo qual a organização garante o número certo e as pessoas apropriadas, no lugar certo. Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

O ambiente econômico atual exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e isto só é possível com bons funcionários.

Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas. Portanto, estabelecer previamente o seu perfil é estrategicamente vital para a “saúde” de uma organização, por isso a importância e o cuidado com a condução do processo de seleção, já que isso refletirá na imagem da empresa.

Todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados.

Em nossa pesquisa de campo, trabalhamos com promoção e transferência de profissionais. Dessa forma, deve-se conceituar o recrutamento interno que, segundo Chiavenato (1995) é aquele realizado na própria empresa. Quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção.

Primeiramente, é essencial ter-se em mente o objetivo maior ao realizar-se a seleção: contratar os melhores dentre os candidatos. A seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Quando feita adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, que é o objetivo de qualquer empresa.

Focando o processo seletivo e dando a devida importância a etapa de seleção (diferenciar os melhores dentre os identificados), que são atividades complexas, estas devem estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização, pois é uma importante ferramenta na gestão e, é através deste processo que a mesma vai identificar e desenvolver as excelências que farão a diferença no mercado, que hoje é tão competitivo.

A “força humana” de uma organização ganha destaque especial porque é somente por meio das pessoas, com o comprometimento, a força e a qualidade de pensamentos que, efetivamente, viabiliza-se um processo de mudança organizacional.

O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho e a falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso e, na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas

financeiras. Isso sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Assim sendo, percebe-se a importância de fazer uma boa seleção, visto que isso refletirá a imagem da empresa, objetivando também mostrar a necessidade da organização em ter um planejamento estratégico adequado, bem como uma análise e descrição de cargo, identificar e descrever os métodos de seleção utilizados pela empresa, analisar os resultados obtidos pela empresa com os procedimentos de usados na seleção.

Atualmente, quando se fala de seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Segundo Chiavenato (1999), lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

Existem empresas que se diferenciam por acreditarem verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar os funcionários certos para cada função e mantendo-os felizes em sua função agregam valor para a organização.

É de suma importância que a empresa tenha sua análise e descrição de cargos para conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os ocupantes, para melhor administrá-los (Chiavenato, 1999). A análise e descrição de cargos representam a base fundamental de todo e qualquer trabalho de Administração de Recursos Humanos, pois permite subsídios para o recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários e avaliação de desempenho.

O processo seletivo não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas (Chiavenato, 1999).

O ato de selecionar é uma constância da natureza. Só sobrevivem os mais adaptados ao ambiente ou que desenvolvam mecanismos de atendimento às exigências desse ambiente. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção

especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

Atualmente, aumentou a procura por pessoas eficazes e dinâmicas. Pessoas capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e conseqüentemente alcançar o sucesso. O processo para fazer com que essas pessoas trabalhem na empresa é de extrema importância para aquelas que querem chegar ao sucesso. Existem várias definições de seleção; fazendo uma análise de algumas delas dadas por administradores, pode-se dizer que “A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 1999, p. 233).

Lobos (1979, p.156) define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 215):

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

As atividades de seleção, tipicamente, seguem a um padrão determinado e consistem em provas de conhecimento, com a finalidade de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos.

Essas provas medem o grau de conhecimento profissional ou técnico, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc. Elas podem ser oral, escrita e prática. Já os testes psicológicos são utilizados para buscar mensurar e

avaliar as características próprias de cada indivíduo. São divididos em testes de personalidade e teste de aptidão.

A dinâmica de grupo, como o próprio nome diz, é uma técnica realizada em grupo que vem sendo a cada dia mais empregada pelas organizações. Ela permite ao avaliador observar o candidato interagindo com outras pessoas possibilitando, assim, uma análise desse comportamento em relação ao cargo a ser ocupado.

Já a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações nas organizações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho; entrevista de caráter social (entrevista social); até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

Marras (2001, p. 80) ao comentar o grau de importância da entrevista de seleção, assim se expressa:

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é a mais importante[...] O elemento substantivo no processo seletivo atual é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

Cada etapa representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada uma. O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa. Durante este período, a área de RH e a área na qual irá trabalhar deverão acompanhá-lo de maneira mais intensa, procurando identificar possíveis dificuldades e trabalhando para resolvê-las, com o

objetivo de evitar o desligamento. Caso o mesmo venha a acontecer, é fundamental que seja avaliado quais os motivos do fracasso, antes de iniciar-se um novo processo de seleção.

A saída de um profissional de uma organização é sinal de grande perda, principalmente financeira, devido ao grande investimento feito na pessoa, desde o seu recrutamento e seleção, até os benefícios acumulados, sem falar nos custos adicionais com um novo recrutamento, seleção e contratação.

Muitas vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é um aspecto de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensando-os pelo desempenho. É isso que almeja e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

Conforme Chiavenato (2004), a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação da pessoa ao cargo e vice-versa; e eficiência e satisfação da pessoa no cargo.

O critério para a seleção é baseado em informações e especificações do cargo, pois, existe uma diversidade de candidatos com qualificações, comportamentos e inteligências diferentes.

Para Gil (1994), a seleção de pessoal é de extrema importância, pois às pessoas responsáveis pela tarefa devem ter experiência e conhecimentos na área, para assim, poder aplicar técnicas e selecionar pessoas que se enquadram com a vaga aberta.

Existem dois princípios que consistem a seleção de pessoal: a escolha do método de seleção e a avaliação do candidato.

O processo de seleção é muito abrangente, possui vários métodos para uma boa seleção, cabe ao responsável escolher o melhor método a ser aplicado.

Para Gil (1994) no processo seletivo há seis métodos de seleção, sendo esses:

a) análise dos currículos: é através dos currículos que podemos obter informações, mas não é o suficiente para o conhecimento do candidato. Para isso é necessário aplicar outros métodos.

b) os testes psicológicos: identificam as habilidades e personalidade dos candidatos. Esses testes somente podem ser aplicados por psicólogos habilitados.

c) entrevista: é um dos métodos mais utilizados, pois possibilita um contato com os candidatos, e assim, descobrir a real capacidade do mesmo. Mas para uma boa entrevista, deve-se dispor de muito tempo, pois pode se transformar de uma uniformidade de informações para um simples “bate papo”. Através da entrevista podem-se obter dados variados como: aparência do candidato, histórico profissional e escolar, informações sobre a família e também conhecer suas habilidades e quais os interesses referente ao cargo.

d) dinâmica em grupo: é o método recentemente implantado no processo de seleção de pessoal. Através da dinâmica é possível identificar diversas características do candidato como habilidades, conhecimento, comunicação e a criatividade. Os candidatos só participam da dinâmica se já tiverem passado por algum método de seleção.

e) testes práticos: são adequados para a aplicação em níveis de produção ou operacional, assim é possível avaliar a habilidade e qualificação do candidato.

f) testes escritos: são utilizados para obter conhecimentos específicos do candidato. Os testes escritos podem ser aplicados de diversas formas como: redação, perguntas fechadas ou abertas.

A avaliação do candidato é realizada a partir dos dados obtidos através dos métodos aplicados para a avaliação do candidato.

Portanto, Gil (1994), afirma que avaliar constitui, pois, tarefa bastante delicada. Mesmo que os procedimentos de seleção tenham sido feitos a partir de critérios adequados, não se pode, absolutamente, ter certeza de que a avaliação será satisfatória. O processo seletivo tenderá, porém, a apresentar grandes chances de adequação à medida que tenha sido tecnicamente conduzido. É um ponto importante a ser considerado refere-se à avaliação do candidato.

A troca aberta de informações entre o chefe imediato e o candidato é de suma importância, segundo Chiavenato (1999). É importante que o chefe imediato atue mais efetivamente no processo, até mais que a área de RH, para que possa haver a verificação da presença ou ausência de conexão do candidato com o chefe imediato e com a vaga. A área de RH aqui é muito mais uma área de suporte que uma área atuante. Seu papel é mais o de atuar como facilitador ou mediador entre a organização e o candidato. No entanto, tem-se que ensinar o gestor sobre como realizar as fases da seleção, como as características devem ser analisadas e procuradas e ajudá-lo a tentar entender as atitudes de cada candidato. Assim, prima-

se pela qualificação das chefias, bem como se fornecem as ferramentas necessárias para que possam ter êxito em suas novas atribuições, as quais também passam a ser responsabilidade do RH.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), a entrevista assume o papel central no processo de seleção, tanto que é raro encontrar um caso em que um funcionário tenha sido contratado sem algum tipo de entrevista, portanto pode-se dizer que é a técnica mais utilizada nas organizações.

De acordo com Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poder manter sua integridade e sobreviver. Isto significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio.

3.5.5 SELEÇÃO PROFISSIONAL: AVANÇOS E DESAFIOS

Cada vez mais, os desafios de uma sociedade globalizada invadem a população brasileira levando-a a discutir, a refletir e a rever todos os conceitos em busca de novos paradigmas que possibilitem a reconstrução do pensar e do agir.

Não é possível, nas organizações atuais, e nas vidas particulares, manter os mesmos padrões de relações e de resultados sem repensar os diversos contextos dos ambientes organizacionais ou sociais.

Nenhuma área da Psicologia passou por transformações tão profundas, durante o último século, como a que se dedica ao setor de recursos humanos, conforme afirma Castelar (2001). Afetado, de um lado, pela automação e pela crise econômica que mudaram o perfil do emprego e, de outro, pelos novos métodos administrativos, por exemplo, a terceirização, o setor de recursos humanos vive uma mutação sem precedentes. Como resultado, o psicólogo que optou por essa especialidade acabou perdendo espaço e vive hoje uma crise de identidade.

Historicamente, para Cansian (2002), a Psicologia entrou nas empresas pela porta da seleção e avaliação de pessoal. O desenvolvimento de quaisquer atividades dentro ou fora das organizações depende – e muito – das condições das empresas, e, principalmente, do profissional que as realiza. O mercado,

extremamente competitivo, exige cada vez mais competência técnica e interpessoal, de tal modo que tanto as condições pessoais (crenças, valores, postura, capacidade para colocar idéias) quanto as técnicas (formação acadêmica, cursos de especialização, domínio de tecnologias) auxiliarão a determinar o espaço de trabalho do profissional e a credibilidade de suas propostas.

3.5.6 OS NOVOS PARADIGMAS EM SELEÇÃO

Segundo Marras (2000), os processos seletivos deverão revelar o potencial intrínseco dos indivíduos no contexto global da organização, tendo como premissas as habilidades ou aptidões (competências) já desenvolvidas ou a serem desenvolvidas via treinamento e desenvolvimento, como fator preponderante, e analisar os níveis de expectativa e cultura individual dos candidatos cruzando com aqueles oferecidos no médio e longo prazo pela organização.

Marras (2000) afirma que o perfil ideal a ser perseguido pela empresa na escolha de um novo empregado deverá levar em conta apenas os limites do universo da sua profissão e aqueles dados pela estrutura organizacional. A descrição de cargo e suas limitações estruturais e de "skills" deverão desaparecer ou perder muito da sua importância.

Além disso, comenta que a Seleção receberá e participará de todas as informações relativas ao planejamento global da organização, nos seus diferentes prazos, formulando, em conjunto com as demais áreas da empresa os perfis culturais e cognitivas necessários a cada uma das áreas em particular, mas observando um perfil estratégico ideal para a organização como um todo.

O indivíduo com visão participativa e holística deverá estar acima de qualquer prioridade de especialização.

A melhor contribuição que um indivíduo poderá trazer à organização é o seu poder de inteligência e de transformação. Sob esta ótica, o processo seletivo de pessoal operacional dará, em casos extremos, um mínimo de peso igual a estas habilidades sob a experiência.

A área de Seleção deverá atuar em sintonia com todas as áreas da organização, assumindo o papel de consultora e adotando uma visão de marketing a todos os seus clientes em potencial, deverá participar em todos os estudos

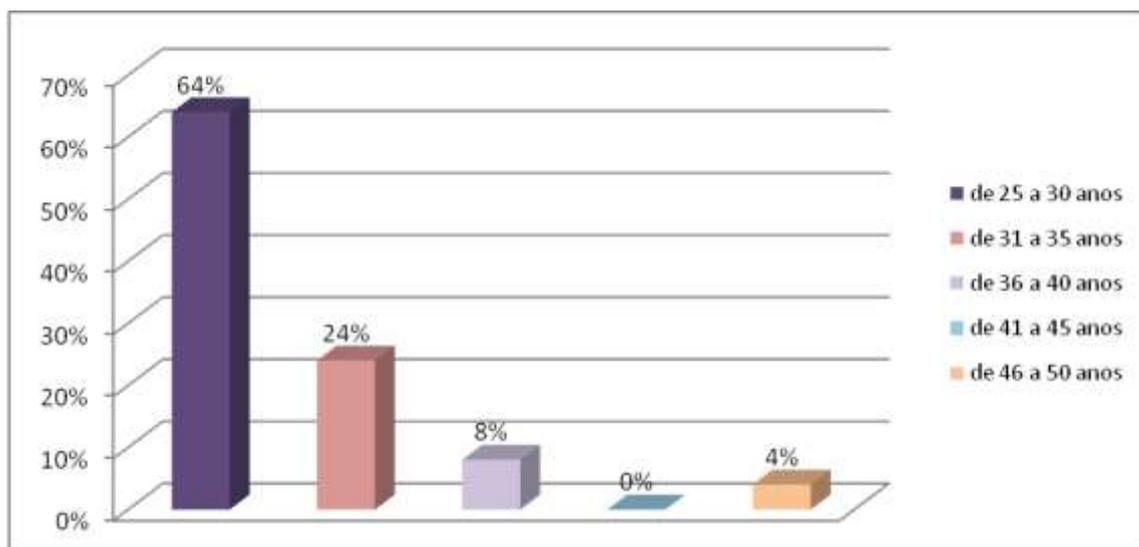
referentes a clima organizacional, produtividade, qualidade o/ou outro programa que diga respeito à participação direta do elemento humano na organização, contribuindo com informações e recebendo novos "inputs" para o seu processo de investigação e avaliação de candidatos.

O profissional ideal será aquele que reúna condições de multidisciplinaridade, tanto ao nível do cognitivo como do operacional, demonstrando facilidades de integração nas diversas dimensões das estruturas internas e externas à organização.

4. ANÁLISE DE DADOS

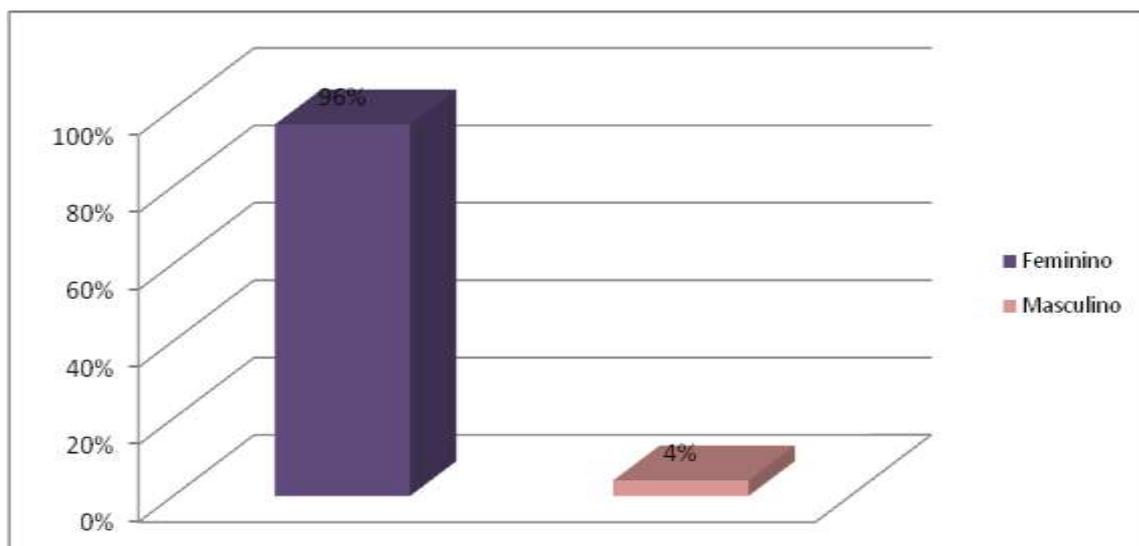
Identificação do Profissional – os seis primeiros gráficos diz respeito aos psicólogos que responderam a pesquisa

A figura 1 analisa os dados referentes à idade dos participantes da pesquisa.



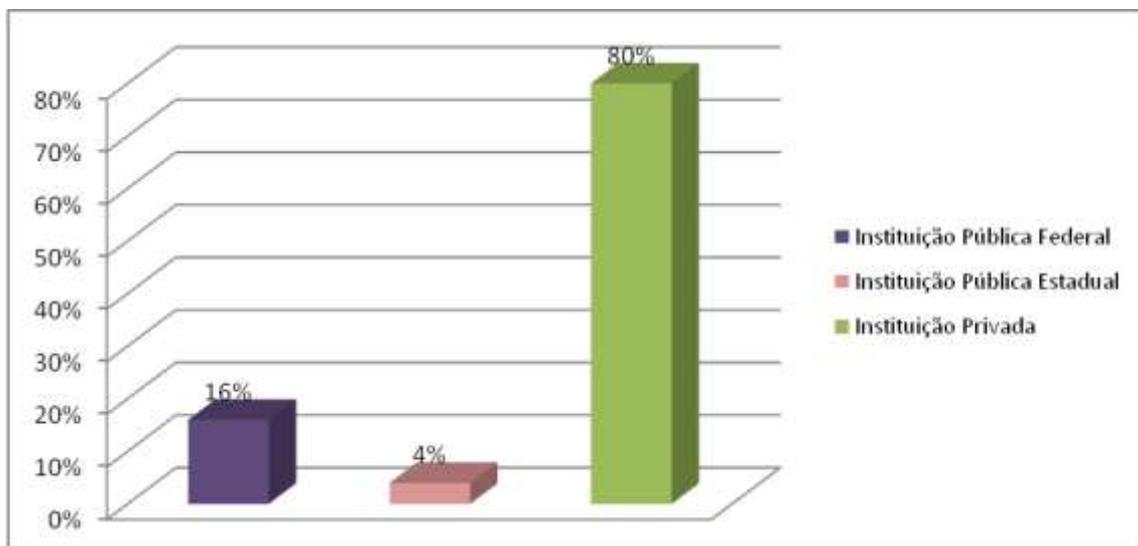
Percebe-se que 64% dos entrevistados possuem idade entre 25 a 30 anos, ou seja, são profissionais jovens e recém-formados.

A figura 2 analisa os dados referentes ao sexo dos participantes da pesquisa.



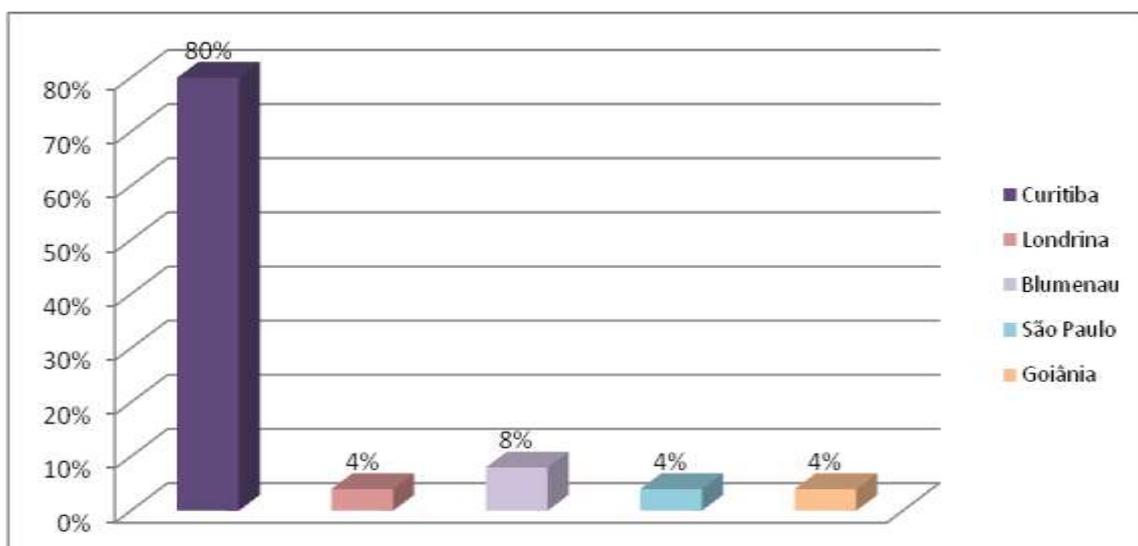
Nota-se que 96% é do sexo feminino, fato comum já que o curso de psicologia ainda é considerado predominantemente feminino .

Na figura 3 mostra os dados referentes à instituição onde cursaram psicologia.



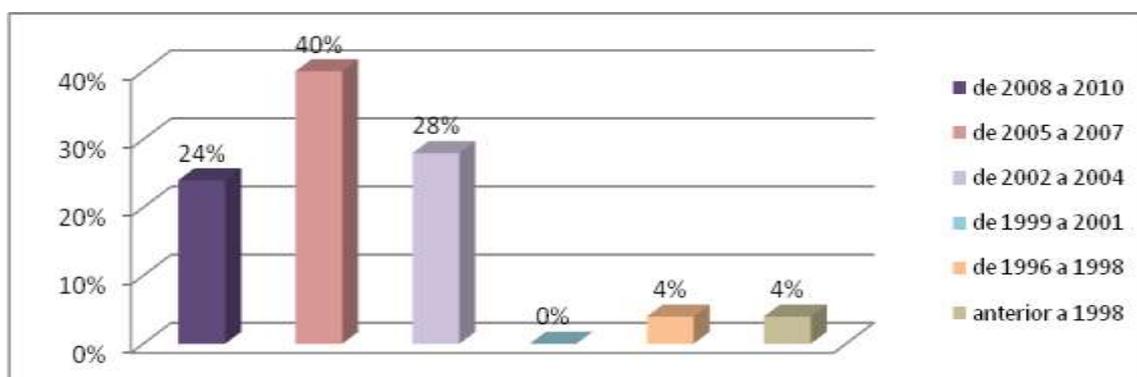
O número de pessoas que são formadas por uma instituição privada é considerada significativa, totalizando 80%.

Na figura 4 mostra os dados referentes à localidade onde os profissionais cursaram psicologia.



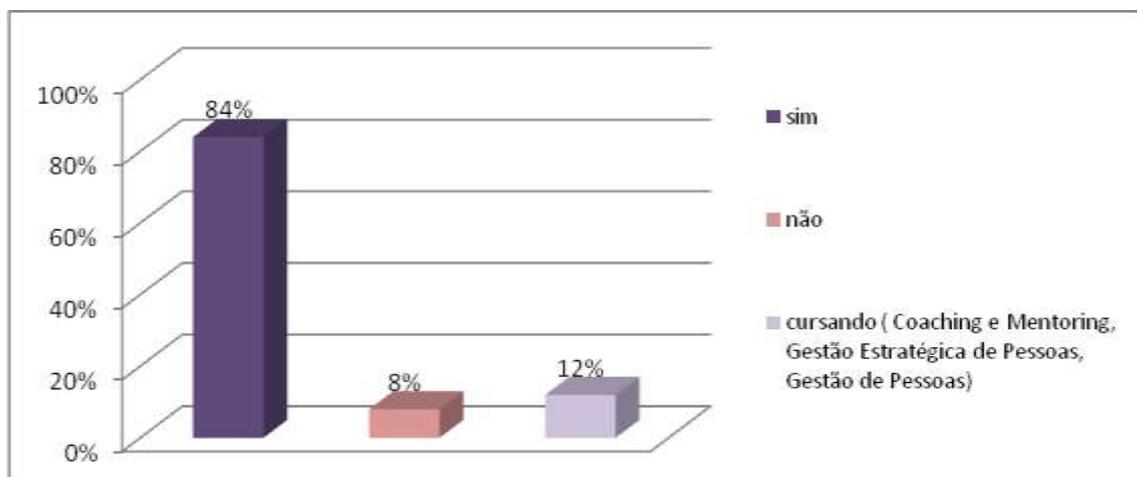
A figura 4 aponta que 80% dos entrevistados fizeram a graduação na cidade de Curitiba.

Na figura 5 mostra os dados referentes ao ano de formação dos entrevistados.



É possível perceber na figura 5 que 40% dos entrevistados se formaram entre 2005 e 2007. Pode-se relacionar este dado a questão da idade dos profissionais, já que 64% possuem idade entre 25 a 30 anos.

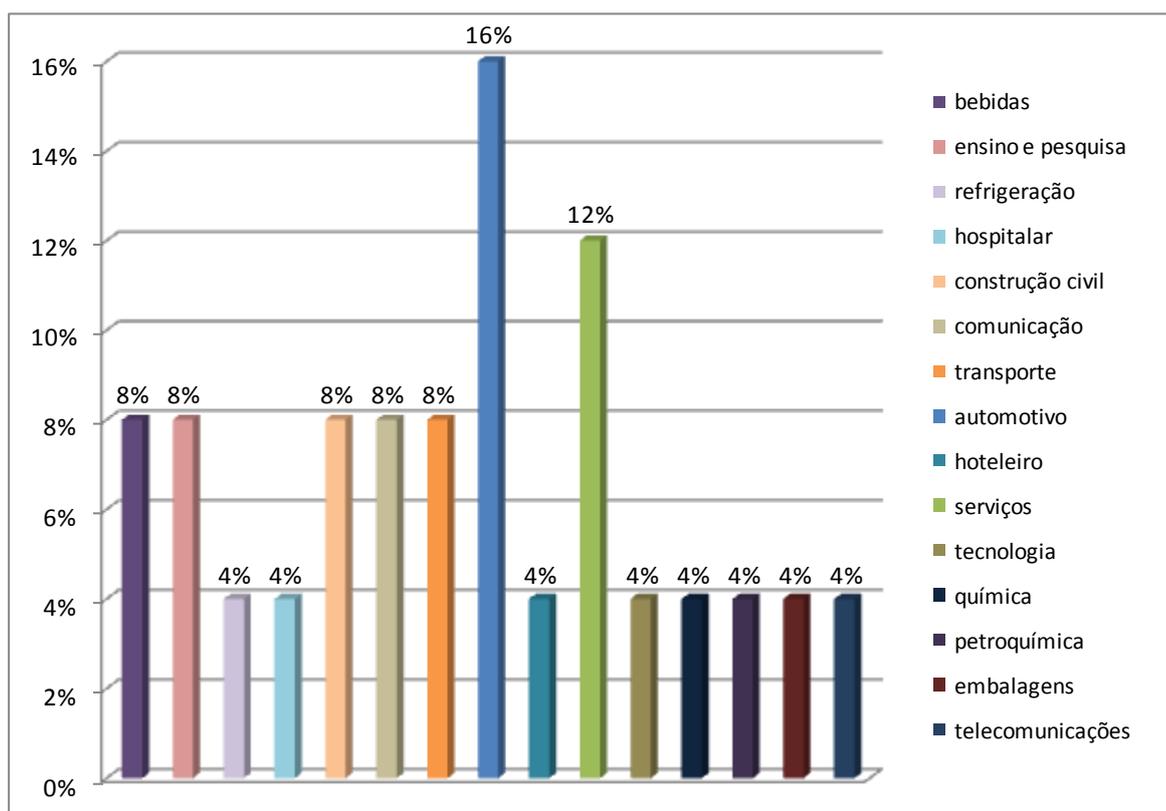
Na figura 6 mostra os dados referentes aos profissionais que realizaram pós-graduação.



Percebe-se que um número significativo, ou seja, 84% dos psicólogos já concluíram o curso de pós-graduação e na sua maioria focado na área organizacional: Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial, Dinâmica de Grupos, Administração de Pessoas, Administração em RH, Gestão de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e 12% que estão cursando especialização é voltado para Gestão de Pessoas.

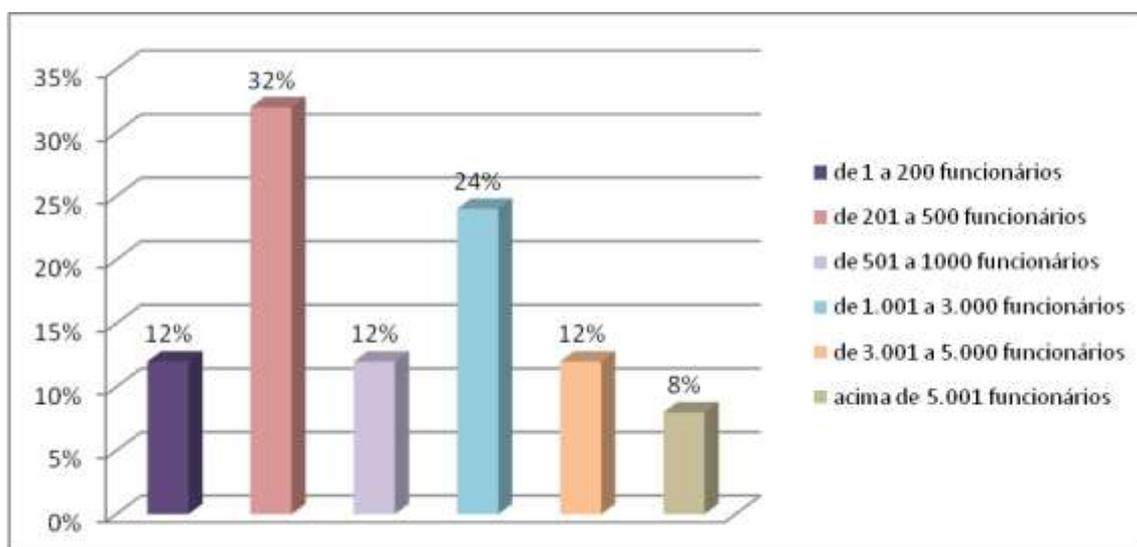
Identificação da Empresa – nos próximos 4 gráficos teremos um perfil macro sobre as empresas pesquisadas.

Na figura 7 mostra os dados referentes ao ramo de atuação das empresas dos psicólogos que responderam a pesquisa.



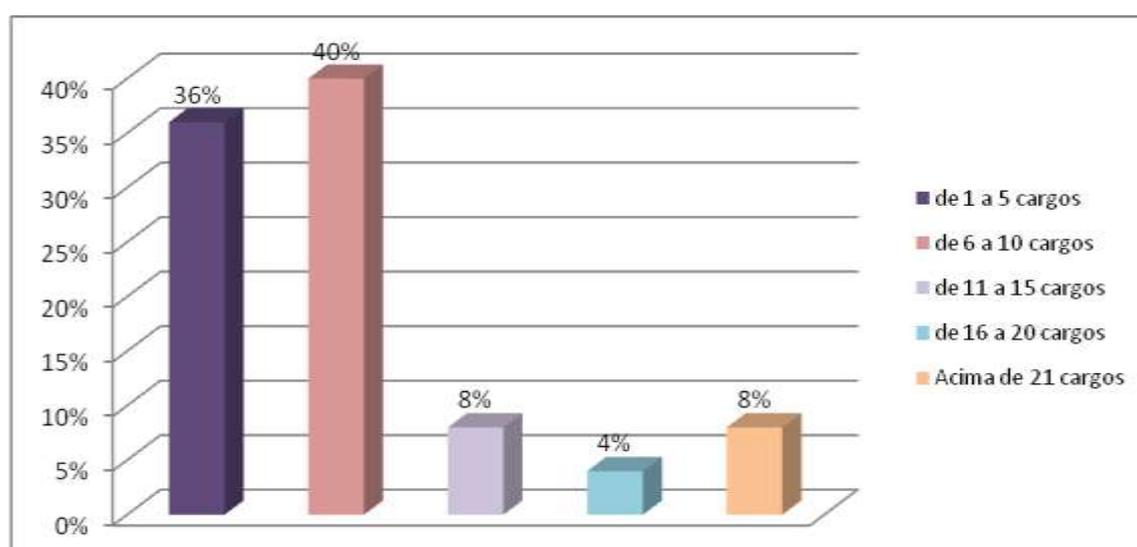
A maioria dos entrevistados atua no segmento automotivo (16%), seguido pelo ramo de serviços (12%).

Na figura 8 mostra os dados referentes ao número de funcionários que atuam nas empresas em que os psicólogos trabalham.



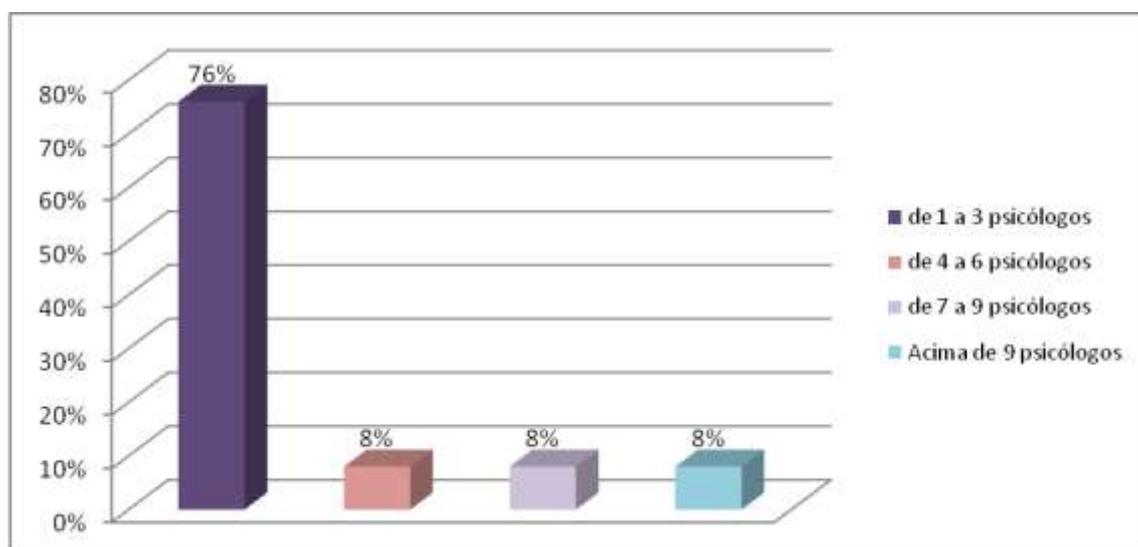
Foi possível notar que 32% das empresas possuem de 201 a 500 funcionários e 24% de 1001 a 3000 funcionários. Coincidentemente, em 3º lugar três grupos distintos de empresas tiveram 12%: aquelas de 1 a 200 funcionários; de 501 a 1000 funcionários e as de 3001 a 5000 funcionários. Não foi perceber nenhuma relação do número de funcionários quanto a questão da avaliação psicológica no processo seletivo.

Na figura 9 mostra os dados referentes ao número de cargos no RH que as empresas possuem.



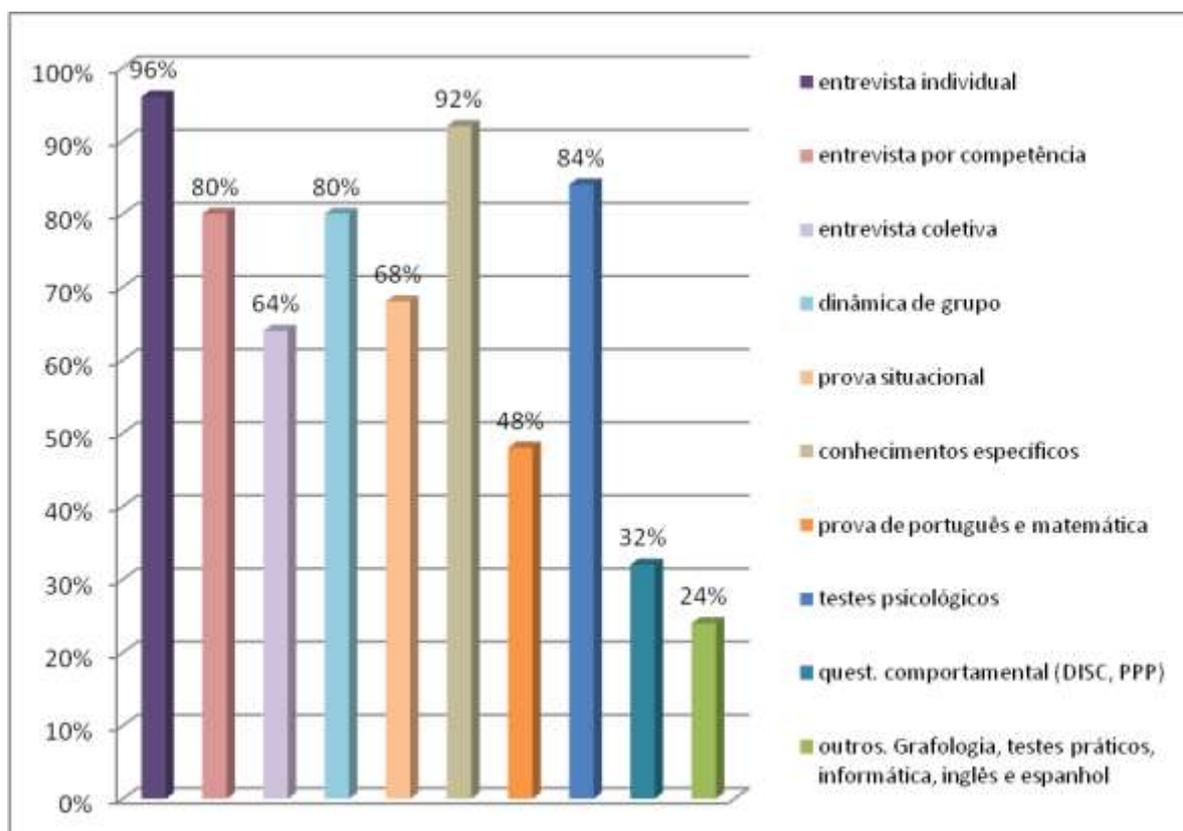
Nota-se que 40% das empresas possuem de 6 a 10 cargos na área de RH e um número bastante próximo (36%) tem de 1 a 5 cargos.

Na figura 10 mostra os dados referentes ao número de psicólogos que têm na empresa.



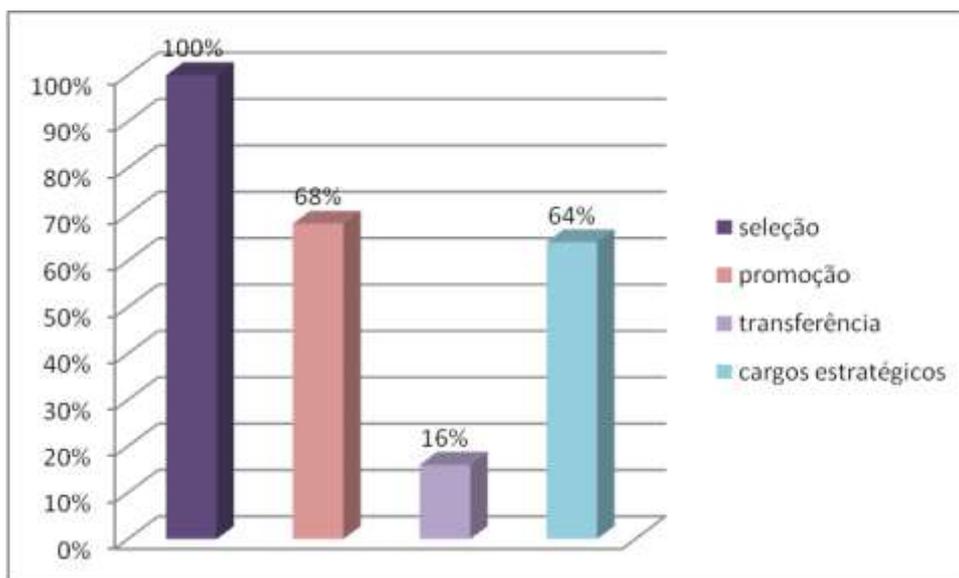
Constata-se que 76% das empresas possuem de 1 a 3 psicólogos. Vale ressaltar que o profissional que respondeu “acima de 9 psicólogos” considerou todos os psicólogos do grupo e não somente da empresa a qual trabalha.

Na figura 11 mostra os dados referentes a quais são os instrumentos utilizados na empresa em um processo seletivo.



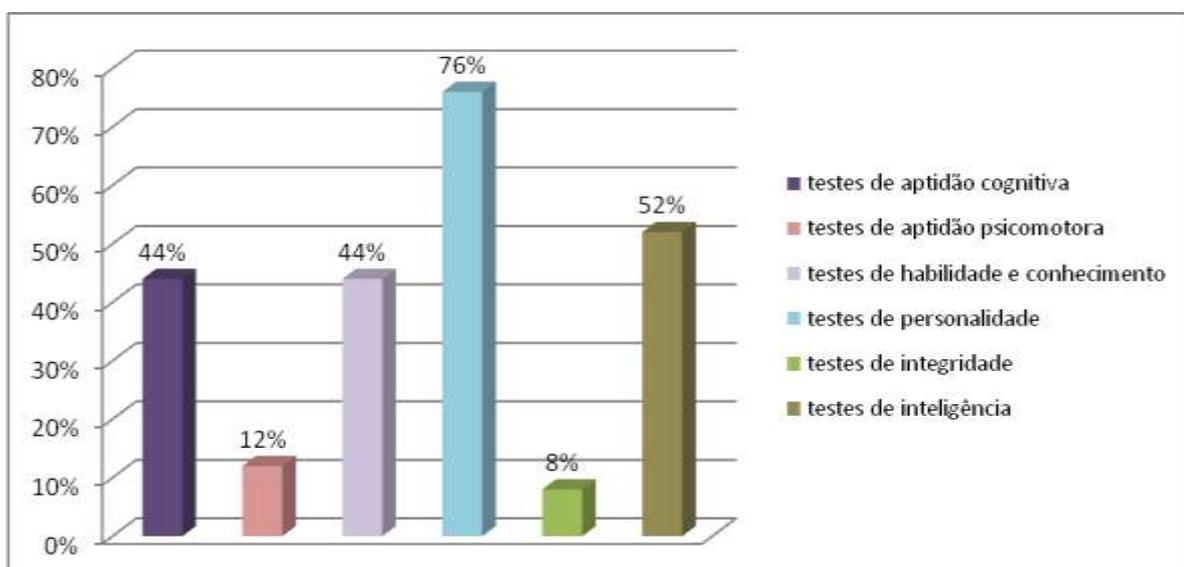
A entrevista individual foi tida como a ferramenta mais utilizada entre os psicólogos com 96%, em seguida os testes de conhecimentos específicos (92%) e em, terceiro lugar, os testes psicológicos (84%).

Na figura 12 mostra os dados referentes a utilização circunstancial da avaliação psicológica nas empresas.



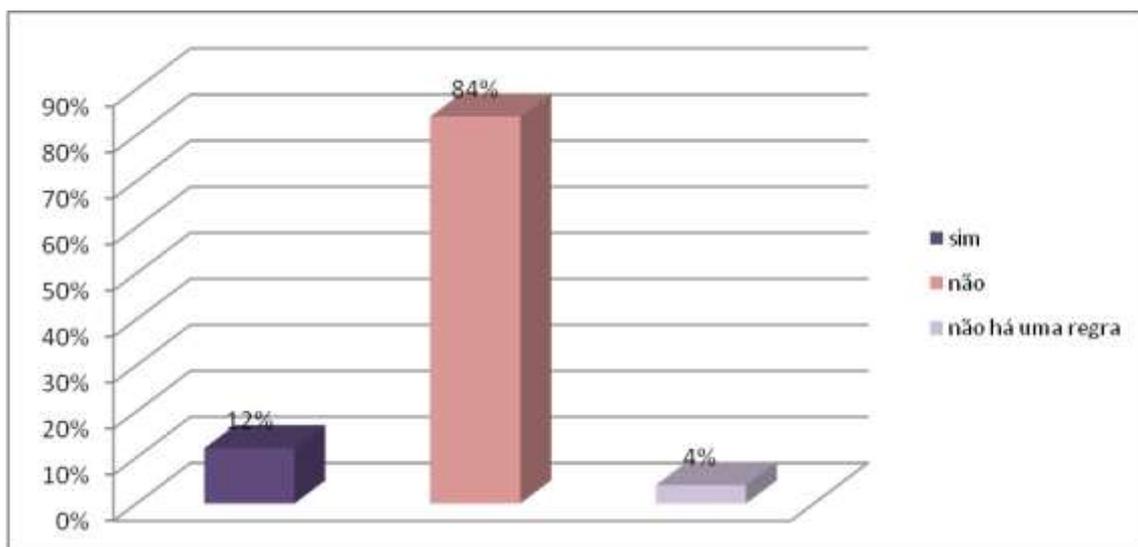
100% dos psicólogos utilizam a avaliação psicológica para seleção de novos funcionários. Isso já não ocorre na mesma proporção em casos de promoção (68%) e cargos estratégicos (64%) que diminui ainda mais quando há uma transferência (16%), pois o RH nem é envolvido nesse processo.

Na figura 13 mostra os dados referentes aos testes psicológicos usados no processo seletivo.



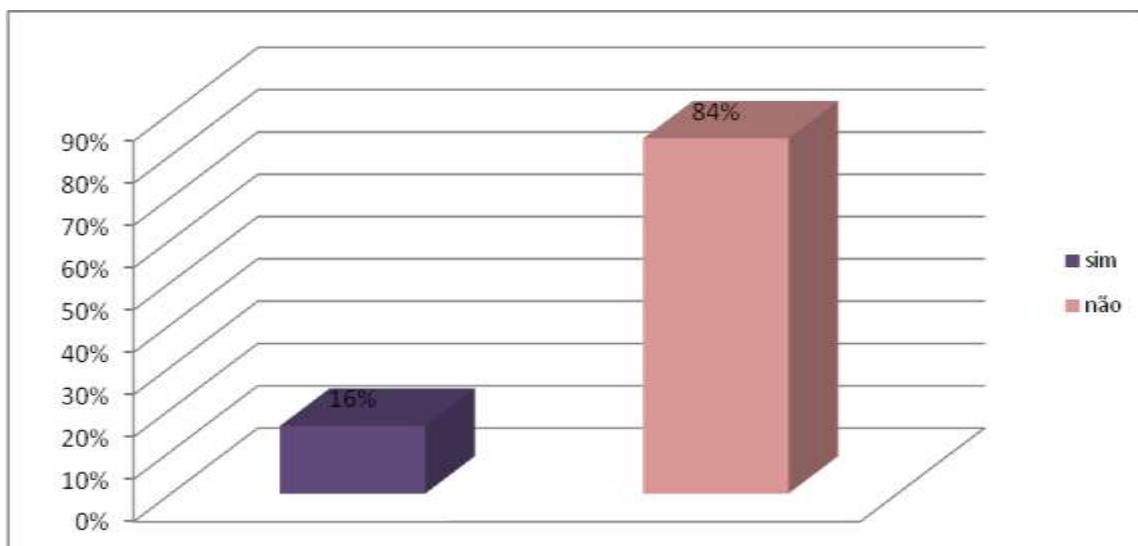
Nota-se que, em primeiro lugar, os testes de personalidade possuem um certo destaque com 76% de aplicabilidade e os testes de inteligência, apesar das controvérsias, são aplicados por 52% dos psicólogos que responderam a pesquisa.

Na figura 14 mostra os dados referentes a realização do processo seletivo na empresa ou em consultorias especializadas.



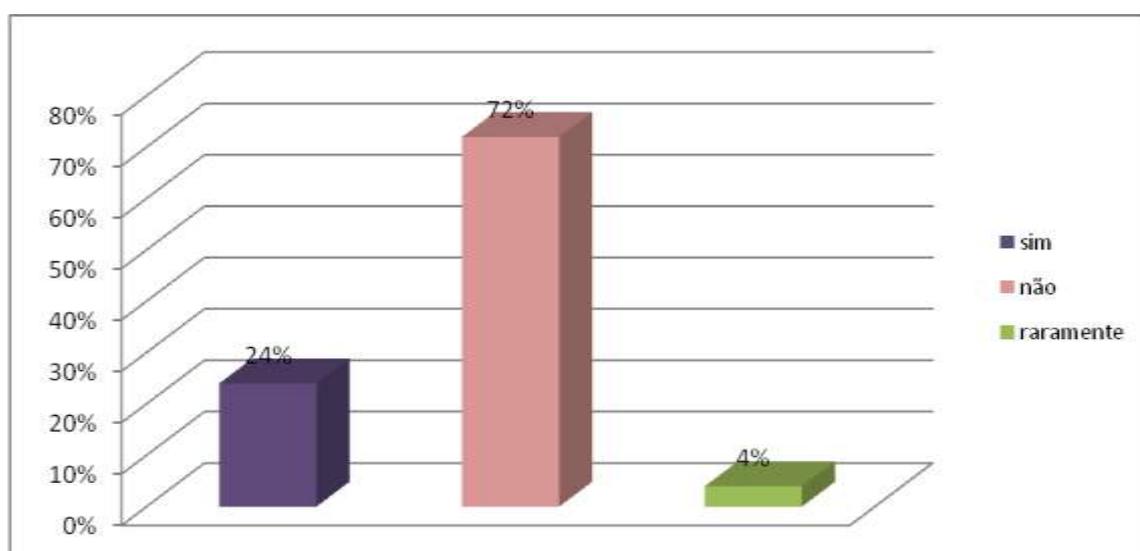
84% dos psicólogos afirmaram que para cargos operacionais e administrativos a seleção é realizada na própria empresa e, em casos, de posições mais estratégicas optam por uma consultoria especializada.

Na figura 15 diz respeito a seleção de cargos operacionais e administrativos realizados em uma consultoria.



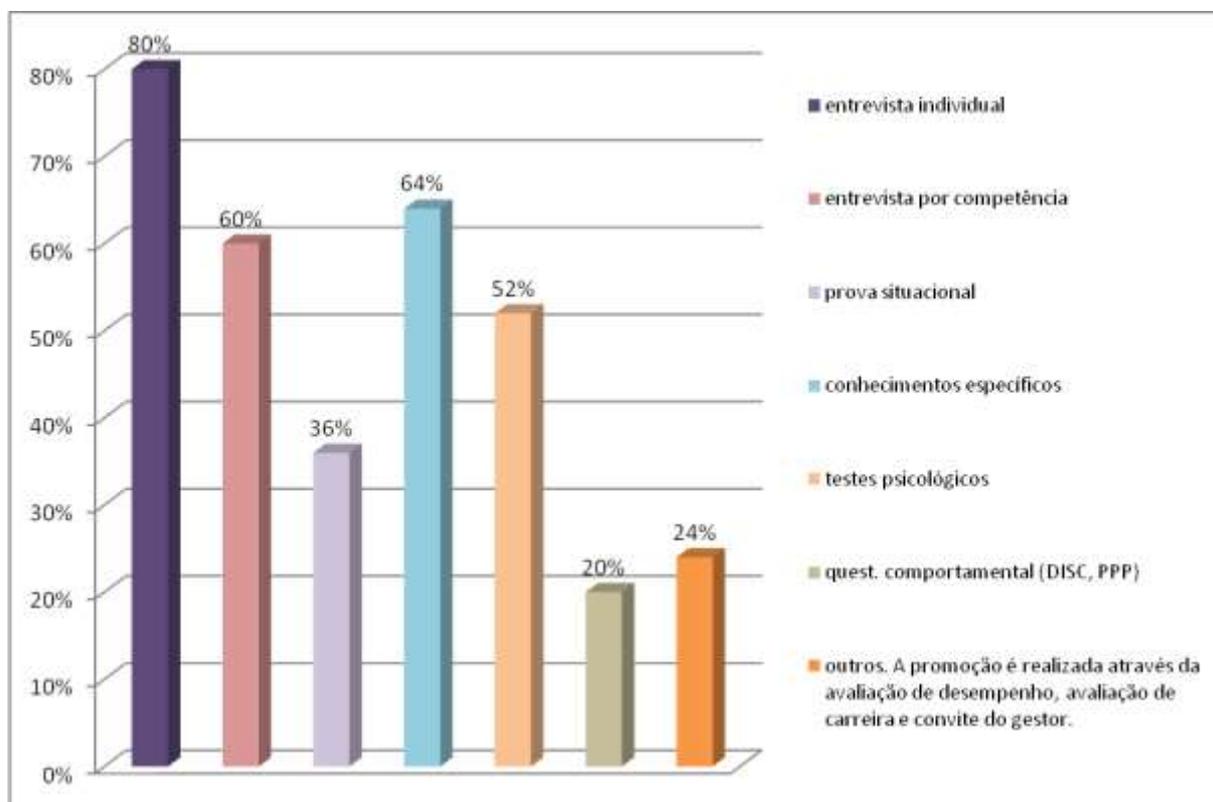
84% dos psicólogos responderam que não, que o processo seletivo para esses cargos é realizado na própria empresa e 16% disseram que recorrem a consultoria que usa como instrumento de avaliação apenas uma entrevista e envia um parecer do candidato.

Na figura 16 diz respeito a seleção de cargos operacionais e administrativos realizados por uma consultoria enviando um laudo psicológico.



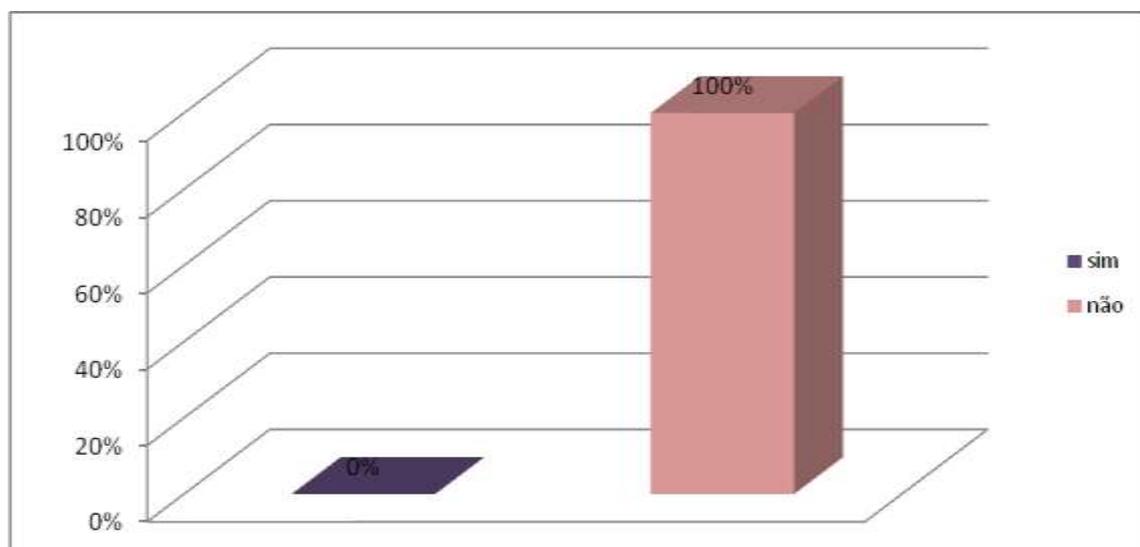
Pode-se perceber que, para cargos administrativos, a empresa continua realizando a seleção na empresa como afirma 72% dos psicólogos, mesmo que a consultoria ofereça um laudo psicológico e não somente um parecer do candidato como na questão anterior. Por outro lado, já há uma adesão maior dos psicólogos quando se refere a uma avaliação psicológica do que apenas uma entrevista, aumenta-se de 16% para 24%.

Na figura 17 mostra-se os instrumentos usados na seleção quando se há uma promoção.



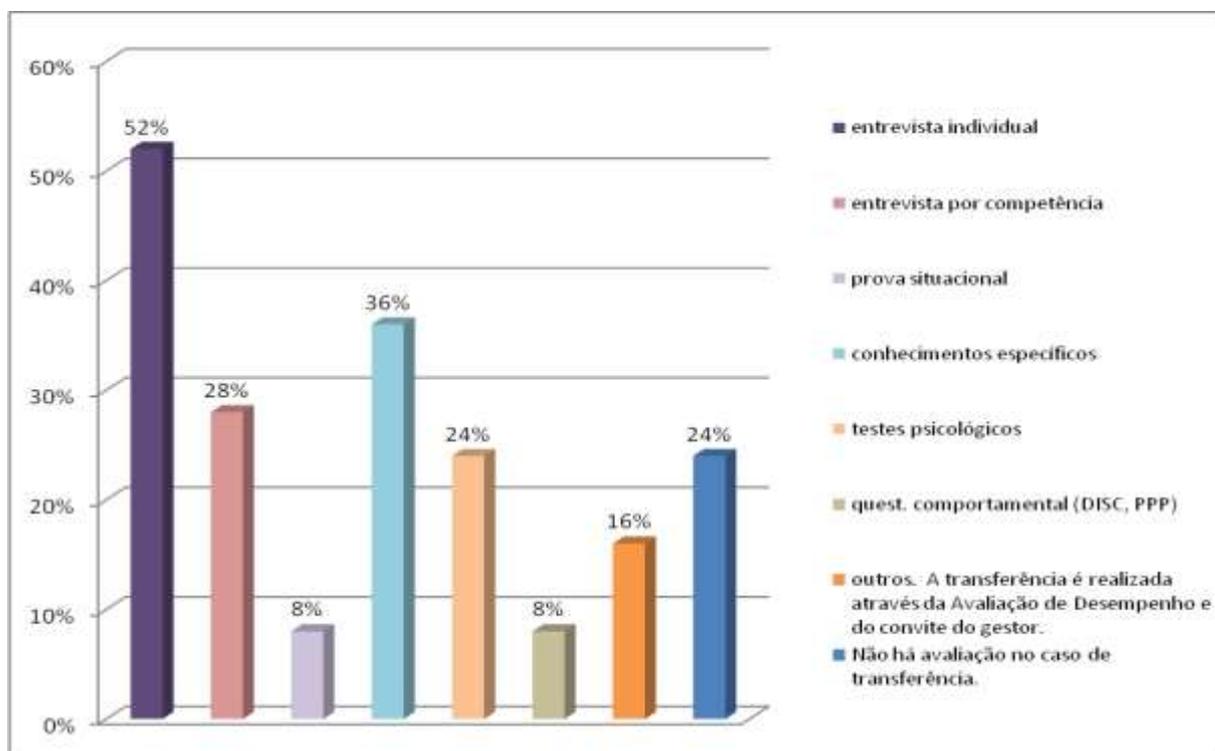
Assim, como no processo seletivo de novos admitidos, a ferramenta mais utilizada pelos psicólogos é a entrevista individual (80%), seguida dos testes de conhecimentos específicos (64%). Percebe-se aqui uma diferença: a entrevista por competência (60%) é usada como terceiro instrumento e os testes psicológicos são usados apenas pela metade dos psicólogos no caso da promoção. Vale ressaltar que nas empresas mais estruturadas é utilizado a Avaliação de Desempenho.

Na figura 18 mostra os dados referentes a avaliação psicológica realizada por uma consultoria especializada, no caso de promoção.



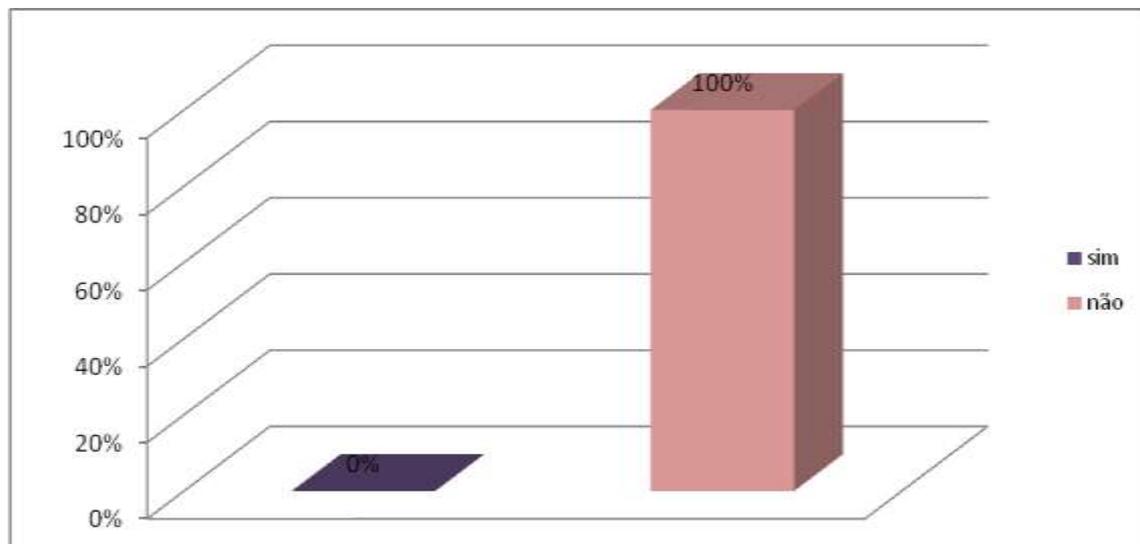
Nota-se que 100% dos psicólogos não utilizam consultoria no caso de uma provável promoção na empresa.

Na figura 19 mostra-se os instrumentos usados na seleção no caso de uma transferência.



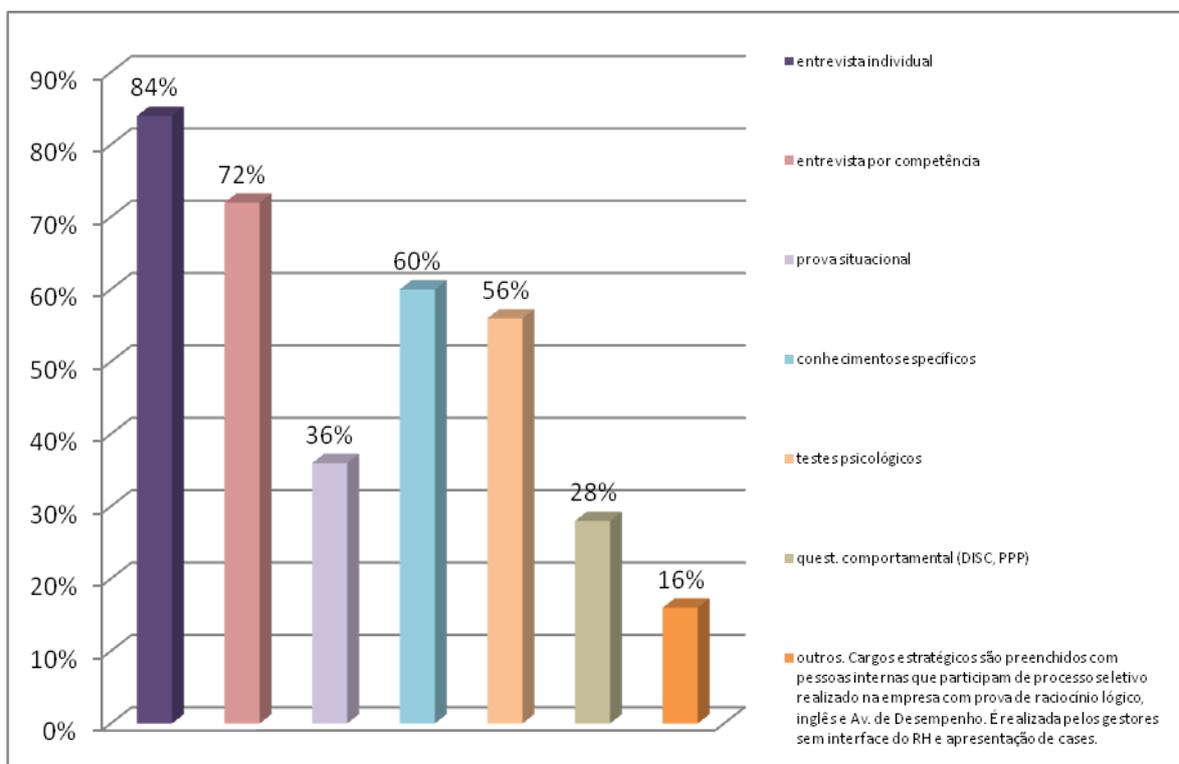
O instrumento mais usado pelos psicólogos é a entrevista individual (52%) no caso da transferência, seguida dos testes de conhecimentos específicos (36%), a entrevista por competência (28%) e os testes psicológicos (24%) como 4º instrumento. É importante ressaltar que 24% dos psicólogos responderam que não há seleção no caso de transferência, pois muitas vezes os gestores das áreas não compartilham suas ideias com a área de RH e definem o desenvolvimento da carreira de sua equipe tomando as decisões sozinhos, o que muitas vezes geram complicações futuras.

Na figura 20 mostra os dados referentes a avaliação psicológica realizada por uma consultoria especializada, no caso de transferência.



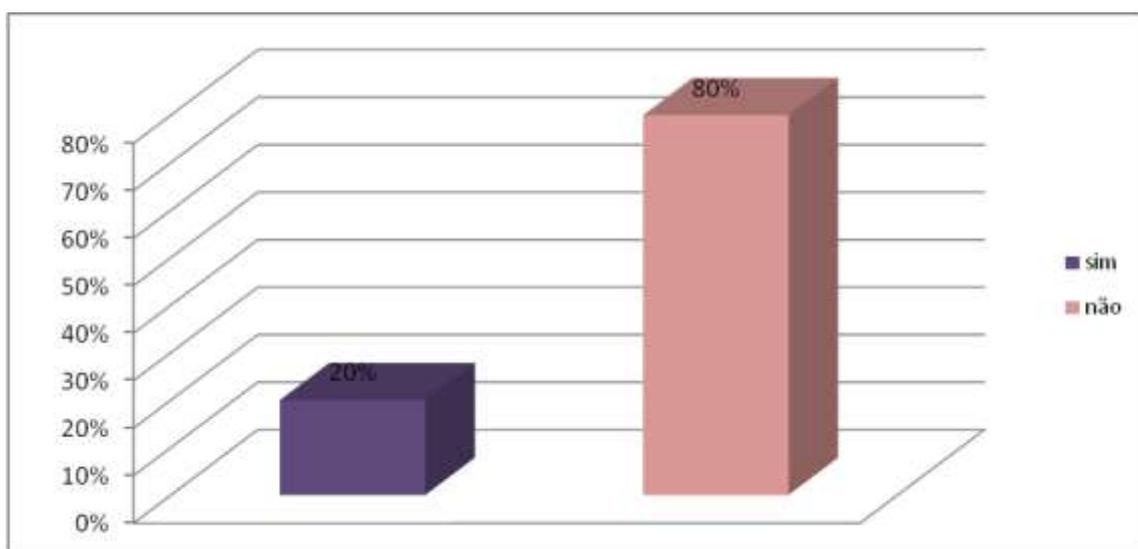
Nota-se que 100% dos psicólogos não utilizam consultoria no caso de uma transferência na empresa.

Na figura 21 mostra-se os instrumentos usados na seleção no caso de um cargo estratégico.



Na seleção de um cargo estratégico, o instrumento mais usado pelos psicólogos é a entrevista individual (84%), seguida da entrevista por competência (72%) e o teste de conhecimentos específicos (60%). Em seguida, como no caso da promoção e transferência os testes psicológicos (56%) também ocupam a quarta ferramenta mais utilizada. Em algumas empresas (16%) os cargos estratégicos são preenchidos através do recrutamento interno que compõe prova de raciocínio lógico, prova de inglês e a avaliação de desempenho do profissional. Ainda nesse grupo, há aqueles gestores que selecionam através da análise da apresentação de cases apresentada aos profissionais já pré-selecionados e que, infelizmente, não pedem o auxílio da área de RH para obter maior assertividade no processo seletivo

Na figura 22 diz respeito a seleção de cargos estratégicos trabalhados por uma consultoria especializada e que realizam a avaliação psicológica enviando um laudo psicológico.



Nota-se que quando se refere a cargos estratégicos, a porcentagem de empresas que utilizam consultorias especializadas é maior. Dessa forma, 80% dos psicólogos recorrem a esse tipo de prestação de serviços, enquanto 20% seleciona na própria empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre os vários campos da psicologia está a psicologia organizacional, que tem como prioridade o desenvolvimento de recursos para proporcionar uma qualidade melhor no ambiente de trabalho. Isso pode ocorrer a partir de uma análise realizada do sujeito na atividade dentro da empresa, na sua relação com indivíduos que fazem parte do seu ambiente de trabalho, ou através da análise da própria estrutura organizacional (Zanelli, 2004).

A psicologia organizacional passou por várias transformações, teóricas e metodológicas, para que pudesse chegar ao seu atual conceito. Embora as relações humanas tenham existido desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas, em organizações complexas, são relativamente novas.

Noronha (2002) comenta que a formação de um psicólogo em cinco anos de universidade não é suficiente para aprimorá-lo em todas as áreas de conhecimento, embora devesse sê-lo. Autores concordam que se faz necessário modificar a formação, já que a Psicologia é uma profissão em transformação e isto implica novas atitudes em relação ao conhecimento, ao exercício da profissão e ao processo formador. No seio das organizações, as funções gerenciais e estratégicas estão sendo exercidas, muitas vezes, por profissionais competentes e não apenas por aqueles que possuem formação acadêmica específica que os habilite para tal exercício. É justamente pela deficiente formação, pela identidade profissional sem consolidação e pela falta de determinadas competências e habilidades, que o psicólogo vem perdendo oportunidades para demonstrar e tornar conhecido seu papel, suas possibilidades de contribuição e sua importância dentro das organizações. Sem fazer isso, o psicólogo deixará de construir possibilidades de trabalho que estão sendo realizados por profissionais de outros campos de atuação como administradores, engenheiros, economistas e pedagogos.

Essa necessidade pode ser comprovada na pesquisa realizada com os 25 psicólogos que atuam em empresas, já que a maioria terminou o curso de graduação e, em seguida, ingressou em uma especialização na área organizacional.

Quando nos referimos a área de Gestão de Pessoas nas empresas, nos deparamos com os subsistemas de RH, mas devido o objetivo desse trabalho estar voltado para o processo seletivo e a avaliação psicológica no que diz respeito a novos profissionais, promoção, transferência e cargos estratégicos constatamos que:

os testes psicológicos não são para os psicólogos um instrumento de avaliação imprescindíveis, a entrevista individual, o teste de conhecimentos específicos possuem um peso maior no momento da seleção.

Na pesquisa de campo, nota-se que, quando há transferência de um profissional, a área de RH, na maioria das vezes nem é consultada, os próprios gerentes e supervisores decidem e resolvem sobre suas equipes.

Cabe aos gestores, juntamente, com a área de Gestão de Pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas, fazer com haja uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca para a empresa e decidir qual é o tipo mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vaga.

As atividades do psicólogo organizacional requerem, cada vez mais, uma visão do conjunto da organização e do ambiente. O trabalho nas organizações exige uma visão pluralista e multidisciplinar, sendo necessário repensar alternativas e abordagens.

A demanda que se apresenta na transição do século XX para o XXI está muito mais relacionada com atividades emergentes e com necessidades sociais do que com atividades tradicionais. O psicólogo organizacional não pode mais continuar sendo um mero aplicador de técnicas, outrora aprendidas na graduação, que possibilitam apenas lidar com o ser humano como um ser isolado, dotado de deficiências e potencialidades. Ele precisa compreender o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa. E isso, além de um verniz discursivo, parece distante de uma efetiva formação dos psicólogos nos cursos de graduação em geral, acarretando vários problemas e dificuldades para o exercício profissional.

REFERÊNCIAS

Anastasi, A.; Urbina, S. **Testagem psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

Alves, I. C. B.; Alchieri, J. C.; Marques, K. C. **As técnicas de exame psicológico ensinadas nos cursos de graduação de acordo com os professores**. Psico-USF, local, v. 7, n. 1, p. 77-88, 2002.

Azevedo, M. M., et al. Utilização dos Testes Psicológicos no Brasil: dados de estudo preliminar em Brasília. In: ALMEIDA, L. S. et al. **Avaliação psicológica: formas e contexto**. Braga: [s. n.], 1996.

Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; Galvão-Martins, Ana Helena Caldeira. **O que pode fazer o psicólogo organizacional**. Psicol. ciência e profissão, 1990, vol.10, nº1, p.10-18. ISSN 1414-9893.

Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. **Perfis de formação e ênfases curriculares: o que são e por que surgiram?** Revista do Departamento de Psicologia – UFF, Niterói, v. 14, nº 1, p. 31-58, 2002.

Bock, Ana Mercês Bahia; Furtado, Odair e Teixeira, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias - Uma Introdução ao Estudo de Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

Carvalho, Antônio Vieira. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

Chalant, Jean François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

Chesnais, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 3ª edição.

Dutra, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. Curitiba: Atlas, 2002

George, T. Milkovich. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

Myers, David. **Introdução à Psicologia Geral**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Noronha, Ana Paula Porto. **Avaliação psicológica segundo psicólogos: usos e problemas com ênfase nos testes**. 2000. 144 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia e Fonoaudiologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.

Robbins, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Spector, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Wechsler, S.M; Guzzo, R.S.L. **Avaliação Psicológica: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

Zanelli, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO 1

PESQUISA

Meu nome é Fabíola Kelly Teixeira, sou psicóloga e pós-graduanda do curso de Administração de Pessoas da UFPR.

Este é um formulário de coleta de dados para a minha pesquisa do TCC sobre a utilização e a aplicabilidade da avaliação psicológica por parte das empresas da grande Curitiba no processo de Seleção.

Solicito sua colaboração pedindo que responda às questões abaixo, da forma mais espontânea e verdadeira possível, fazendo os comentários que julgar relevantes e/ou necessários, no final do questionário.

Identificação do Profissional

1. Idade: _____

2. Sexo: () Masc. () Fem.

Formação Profissional

3. Instituição onde cursou Psicologia:

() Instituição Pública Federal

() Instituição Pública Estadual

() Instituição Privada

Cidade: _____ Estado: _____

4. Ano de conclusão do curso de Psicologia: _____

5. Fez curso de Pós-Graduação?

() Sim () Não

Quais?

() Especialização Especifique: _____

() Mestrado Especifique: _____

() Doutorado Especifique: _____

Identificação da Empresa

1. Ramo da empresa: _____
2. Nº de funcionários: _____
3. Nº de cargos no RH: _____
4. Nº de psicólogos: _____

Questionário

1. Quais são os instrumentos utilizados na empresa em um processo seletivo?
 - () entrevista individual
 - () entrevista por competência
 - () entrevista coletiva
 - () dinâmica de grupo
 - () prova situacional
 - () conhecimentos específicos
 - () prova de português e matemática
 - () testes psicológicos
 - () questionário comportamental (DISC, PPP)
 - () outros. Quais? _____

2. A empresa realiza avaliação psicológica em quais circunstâncias?
 - () seleção
 - () promoção
 - () transferência
 - () cargos estratégicos

3. Quais são os tipos de testes psicológicos usados em uma avaliação psicológica na empresa?
 - () testes de aptidão cognitiva
 - () testes de aptidão psicomotora
 - () testes de habilidade e conhecimento
 - () testes de personalidade
 - () testes de integridade
 - () testes de inteligência

4. Os cargos operacionais e administrativos são selecionados pela própria empresa e cargos mais estratégicos contratamos uma consultoria especializada:
 sim não
5. Os cargos operacionais e administrativos são trabalhados por uma consultoria especializada que realizam apenas uma entrevista e nos enviam um parecer:
 sim não
6. Os cargos operacionais e administrativos são trabalhados por uma consultoria especializada que realizam a avaliação psicológica e nos enviam um laudo psicológico:
 sim não
7. No caso de uma promoção, como é realizada a seleção na empresa:
 entrevista individual
 entrevista por competência
 prova situacional
 conhecimentos específicos
 testes psicológicos
 questionário comportamental (DISC, PPP)
 outros. Quais? _____
8. No caso de uma promoção, a avaliação psicológica é realizada por uma consultoria especializada para haver neutralidade no processo:
 sim não
9. No caso de uma transferência, como é realizada a seleção na empresa:
 entrevista individual
 entrevista por competência
 prova situacional
 conhecimentos específicos
 testes psicológicos

