

O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO¹

Talita Luciana Gomes de Lima Adriano²

Geórgia Martins Baeta Neves³

Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN)

RESUMO

O artigo em questão apresentará, através de uma pesquisa bibliográfica, o trabalho do psicólogo organizacional dentro da empresa. Apontando suas principais atividades desempenhadas, como também a aplicação do teste psicológico Palográfico. É um artigo que busca mostrar a importância do psicólogo para um bom funcionamento organizacional, e do setor de Recursos Humanos. No decorrer do texto serão citadas suas três principais atividades: Avaliação de desempenho, Pesquisa de Clima, e Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Palavras – chaves: psicologia organizacional, psicólogo, atividades, teste psicológico.

¹ Artigo científico desenvolvido pela primeira autora sob orientação da segunda, para obtenção de Título de Especialista em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

² Psicóloga, Graduada pela Universidade Potiguar (UnP), e discente da Especialização em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

³ Psicóloga, Docente no Curso de Psicologia e Coordenadora da Especialização em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

ABSTRACT

The article in question shall, through a literature review, the work of organizational psychologist within the company. Pointing its main activities performed, as well as the application of psychological test Palográfico. It is an article that seeks to show the importance of a good psychologist to organizational functioning, and the Human Resources department. Throughout the text its three main activities will be cited: Performance Evaluation, Climate Research, and Personnel Recruitment and Selection.

Key - words: psychology, psychologist, activities, psychological test.

INTRODUÇÃO

Mais do que nunca, as organizações sentem a necessidade de encontrar novas formas de funcionamento, visando à melhoria da qualidade, produtividade e satisfação. O desempenho de uma organização está intimamente relacionado ao capital humano da instituição, de acordo com as ações desenvolvidas e as relações interpessoais estabelecidas.

Diante disso, faz-se necessário investir nos processos ou subsistemas de gestão de pessoas, como também na qualidade dos serviços oferecidos, trabalhando-se com a melhor estruturação dos processos deste setor como também o cliente interno e externo da organização.

As relações envolvidas com o trabalho estão postas em um processo, de transformação dos modelos de gestão e organização da dinâmica produtiva, no qual deve-se inserir, tecnologia e estratégias para um aprimoramento no funcionamento empresarial e na relação de pessoas. O mercado está cada vez mais competitivo, e busca pela competência do funcionário, preza por um bom atendimento e melhorias no funcionamento da empresa-funcionário. É pensando nisso que o setor de Recursos Humanos desenvolve atividades que buscam o aperfeiçoamento desse desempenho e da construção do bem estar organizacional.

Portanto, serão apresentados no decorrer do artigo alguns processos organizacionais desenvolvidos pelo psicólogo dentro da empresa, como pesquisa de clima, processo de recrutamento e seleção de pessoas, e avaliação de desempenho. Porém, teremos como ponto estratégico a aplicação do teste psicológico Palográfico.

Este artigo científico será construído através de uma revisão de literatura, com objetivo geral de apresentar as atividades de um psicólogo organizacional no exercício do seu trabalho; expor três atividades mais desempenhadas na organização, bem como, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima, e Recrutamento e Seleção; e pontificar o teste Palográfico, que grande parte das empresas utiliza para auxílio no recrutamento e seleção.

O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO

Em diversas empresas a organização e o colaborador são unidos em um campo de interações, podendo ser visto como uma relação de dependências. A psicologia organizacional se insere para estudar essa inter-relação e as causas que surgem e interferem no andamento da estrutura e comportamento empresarial. Ou seja, o psicólogo organizacional deve ser o maior interessado pela conduta do trabalhador, pelas relações entre grupos e hierarquias, nas condições de trabalho, entre outros aspectos.

Segundo o autor Zanelli,

Psicologia Organizacional é a denominação amplamente empregada no Brasil para designar estudos de cunho acadêmico ou teórico e as aplicações da psicologia no âmbito das atividades laborais ou das organizações de trabalho (1995, p.95).

Diante disso, serão apresentadas algumas atividades que o psicólogo organizacional desenvolve na instituição, como a Avaliação de Desempenho, a Pesquisa de Clima Organizacional, o Recrutamento e Seleção, e a Aplicação do Teste Psicológico Palográfico.

Como citado anteriormente, uma das atividades que o psicólogo pode desenvolver é a aplicação da avaliação de desempenho. A organização só sobrevive pelo desempenho humano, que abrange o financeiro, operacional,

técnico, humano, entre outros, o que dependerá da singularidade de cada empresa.

Para esse comportamento ser mensurado e avaliado, é preciso um olhar mais cuidadoso aos colaboradores da empresa. Essa avaliação é necessária para que as atividades organizacionais se desenvolvam de maneira mais clara e motivada, de forma que leve ao sucesso da competitividade do mundo globalizado que atuamos.

A avaliação de desempenho contribui para uma melhora nos resultados de desempenho do colaborador. É uma avaliação que levanta resultados provenientes em diferenciação, individualização salarial, liderança, integração de pessoas, como também avalia o desempenho de todos.

É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa pelo cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelece os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

A Avaliação de Desempenho nas organizações não é recente, surgiu por volta de 1842, mas só foi executado no âmbito empresarial em 1981. Esse meio de pesquisa avalia o comportamento de quem ocupa o cargo, por fatores subjetivos, de nível individual de comprometimento e satisfação do seu trabalho na instituição, as habilidades e competências individuais, os meios que a empresa disponibiliza para realização do trabalho e o ambiente organizacional, dentre outros fatores que dependerá do perfil da empresa.

É uma dinâmica que avalia de forma sistemática e contínua da atuação do colaborador no cargo, como também do seu potencial de desenvolvimento futuro, no qual contribui para os subsídios da gestão organizacional. Sendo assim, “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (SANTO, SANTOS, 2010, p. 03 *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 325).

Chiavenato (2010) traz em seu livro que,

a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (p. 241).

Ou seja, é um instrumento que avalia o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, como também, a sua importância para a organização. É uma fonte que auxilia na resolução dos problemas de desempenho, auxilia na evolução da qualidade e quantidade do trabalho e na qualidade de vida dentro da empresa.

Para França (2008) a avaliação de desempenho nas empresas possui como meta o diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos funcionários possibilitando o desenvolvimento pessoal e profissional. Os resultados obtidos na pesquisa devem auxiliar a empresa na elaboração de políticas direcionadas para gestão de pessoas, adequadas às necessidades da empresa e de seus colaboradores.

Grande parte das empresas tem a intenção de aumentar a produtividade do funcionário, de forma que, ele se sinta recompensado. A avaliação de desempenho torna-se importante para um melhor aproveitamento do colaborador.

A avaliação de desempenho é um questionário padronizado que visa classificar o desempenho do avaliado (com base em critérios quantificáveis, comentários qualitativos e as áreas prioritárias a melhorar). Em regra a avaliação é feita pelo superior hierárquico e/ou pelo próprio avaliado (PAULO, JACINTO, 2007, p.08).

Portanto, esse instrumento irá medir algo a ser comparado a um padrão⁴, assim o interessado saberá como está o desempenho do colaborador na organização. Como também pode haver um feedback⁵, para o avaliado saber como o seu trabalho está sendo visto diante a organização. Ela é um instrumento de grande importância no quesito gestão de pessoas, de modo que, define os objetivos, estabelece planos, coordena meios técnicos e humanos, para o aprimoramento de atividades desempenhadas.

De acordo com França (2008) o desempenho pode ser medido por meio de quatro tipos de dados colhidos que são: produção (dados objetivos: vendas, produção e lucros); pessoais (dados dos profissionais, como por exemplo, número de queixas registradas); administração por objetivos (verifica-se se o colaborador atingiu suas metas dentro do prazo estabelecido) e, por fim,

⁴ Padrão definido pela empresa (singular)

⁵ Reação a algo; retorno; resposta.

medições subjetivas (questões referentes ao comportamento do funcionário para avaliar liderança, motivação, iniciativa, entre outros).

Com os resultados obtidos na avaliação, é possível prover um feedback para o colaborador, apontando seu comportamento no trabalho, elaborando assim, um planejamento estratégico e ministrando subsídios indispensáveis para os programas de gestão de pessoas, cargos, salários, treinamento e desenvolvimento, qualidade, financeiro e participação nos lucros ou resultados. É nesse momento que o psicólogo entra como mediador, para realizar o levantamento dos resultados, e no feedback do avaliando.

Quando realizada com atenção a avaliação de desempenho pode facilitar o alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos; melhoria da comunicação dentro da empresa; clareza na avaliação e expectativas dos colaboradores; movimentações de carreira e seleção de funcionários; identificação de treinamentos e desenvolvimento e melhoria nos processos de trabalho (FRANÇA, 2008).

Sendo assim, essa ferramenta é um meio de pesquisa para verificar o nível de adesão do colaborador na instituição, que procura sempre ofertar um bom desempenho do colaborador para a organização.

Convém ressaltar que essa ferramenta de trabalho serve para o psicólogo, os superiores e seus subordinados cogitarem acerca dos resultados, e então pensarem em uma intervenção a ser realizada em cima dos pontos negativos que a maioria questiona, ou seja, é um instrumento de comunicação na qual avalia as competências e capacidades individuais, as organizações de tarefas e as recompensas que o colaborador pode usufruir com suas ações.

Desse modo, a avaliação de desempenho tem como objetivo maior apresentar aos colaboradores os resultados de seu cargo, de forma que eles possam se organizar melhor nas suas funções e responsabilidades. É através dos resultados que o colaborador se adequará em função no seu ambiente de trabalho e auxiliará nas medidas que favoreçam melhor execução de tarefas.

A segunda atividade que será acentuada é a pesquisa de clima, uma ferramenta que também avalia qualidades e defeitos, porém é direcionada a organização. É através dessa pesquisa que podemos medir o clima organizacional, e saber a opinião dos colaboradores perante a organização.

Bispo (2006, p. 259) confirma em seu texto que “o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização”. Isso crer que a pesquisa de clima auxilia na busca do clima organizacional da empresa, identificando os sentimentos dos colaboradores frente à organização que trabalham, para proporcioná-los medidas mais agradáveis de exercer sua função.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p. 259).

Hoje, muitas organizações buscam melhores condições de trabalho para seus colaboradores, não só com um aumento salarial, mas também com um ambiente inovador, que priorize a excelência da produtividade em busca de qualidade de vida aos seus funcionários. Ou seja,

com o estudo do clima organizacional torna-se mais fácil compartilhar sentimentos e ideias, facilitando aos dirigentes determinar quais os pontos fracos e quais os pontos fortes da organização, pondo em prática as mudanças necessárias para melhoria do trabalho e satisfação dos funcionários. Ganha a empresa na qualidade do produto e ou serviço; ganha o empregado em qualidade de vida (SILVA, DORNELAS, SANTOS, 2008, p.01-02).

As condições de trabalho refletem no comportamento humano, ou seja, é através da pesquisa de clima que podemos saber o nível de relacionamento entre empresa e empregado, desse modo concluímos que, se a empresa oferece conforto, comodidade, instrumentos que levem o trabalhador a realizar suas atividades com qualidade de vida, também, terá um retorno positivo nos seus lucros e satisfação com seu cliente.

Nesse sentido, as empresas e instituições têm o dever de promover um melhor gerenciamento das políticas de sua organização, procurando mais eficiência no trabalho, de modo que seus colaboradores trabalhem com vontade, entusiasmo e na interação com sua equipe e líderes, para alcançarem resultados que visem o aprimoramento das mudanças que possam surgir no ambiente de trabalho.

Como terceira atividade exercida pelo psicólogo organizacional está o Recrutamento de Seleção de Pessoas (R&S). O sistema de R&S é a forma mais crédula, que se pode conseguir um candidato para ocupar uma vaga em aberto. Através dessa atividade o psicólogo utiliza seus métodos e instrumentos mais viáveis, para incidir um candidato que mais se assemelha ao perfil que a empresa procura, evitando assim a rotatividade de funcionários no futuro. É importante ressaltar que, uma das ferramentas mais importantes que o recrutador deve possuir para iniciar essa atividade, é a Descrição de Cargos, pois além de facilitar o procedimento de Recrutamento, tem o objetivo de especificar precisamente os critérios e exigências do cargo em aberto.

O Recrutamento é forma de atrair um candidato à vaga exposta, ou seja, são os meios de divulgação da vaga para captar pessoas interessadas a seleção. Segundo Chiavenato (2010),

o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho (p. 114).

Esse método de atrair pessoas para seleção pode ocorrer de duas formas, o recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno é o meio em que a empresa divulga a vaga dentre seus colaboradores, o que pode ocasionar em uma promoção interna. É uma maneira inteligente de promover um bom clima organizacional, mostrar que a empresa confia em seus colaboradores, e, sobretudo, buscar competências para serem aproveitadas de modo produtivo e enriquecedor. Desse modo,

o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, colaboradores, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Já o recrutamento externo capta candidatos externos, através da divulgação da vaga, podendo ser por meios eletrônicos, anúncios externos pelas mediações da empresa, redes sociais, sites de divulgação de emprego, empresas de vagas de empregos, banco de dados, entre diversas outras formas. Chiavenato diz que “o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas, e busca candidatos externos para trazerem

experiências e habilidades não existentes atualmente na organização” (2010, p.115).

Portanto, o recrutamento contribui para um banco de dados rico e diferenciado, onde será utilizado para seleção, visto que poderá servir também para seleções futuras.

A segunda etapa do processo seletivo é a Seleção. É através da seleção que podemos escolher o melhor candidato a ocupar aquela vaga, ou seja, é um processo de escolha, das pessoas que mais se encaixam no perfil desejado. Esse processo seletivo pode ser dividido em diversas etapas, dependerá do perfil do recrutador e da organização.

Na seleção,

é feita uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos (MAZON, 2000, p. 85).

Diante disso, o processo de Recrutamento e Seleção pretende chegar a um remate final analisando conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidades, e outros fatores que influenciam na adaptação ao cargo e a organização.

Cito um exemplo das etapas que podem ser feitas para seleção do cargo de caixa: prova de matemática, para medir seus conhecimentos, afinal, o candidato trabalhará diariamente com números; dinâmica, que possa avaliar a comunicação, dicção, forma de atendimento e agilidade; testes psicológicos, podendo ser utilizado o Palográfico, que mede a personalidade do indivíduo; por fim a entrevista final, para conhecer melhor o perfil do candidato, seus reais interesses pela vaga, estabilidade em empregos anteriores, entre outros.

A psicologia organizacional contribui no processo de seleção através do aperfeiçoamento do processo, tornando-o mais rico, quando aplicado um teste psicológico, como também, pelo olhar clínico que o psicólogo possui. Além dos resultados obtidos nas etapas anteriores, através do comportamento que o candidato demonstra, podemos identificar alguns de seus defeitos e qualidades. A aplicação de um teste psicológico é primordial em uma seleção, pois ele aponta pontos que podem ficar implícitos na fala e comportamento do candidato.

O teste Palográfico, aplicado na seleção para o cargo de Caixa, auxiliará no conhecimento prévio da personalidade e na adaptação da função, do candidato à vaga destinada. Nos resultados obtidos, podemos identificar ou ter uma noção da sua forma de agir as situações que compete à função.

Para essa função é preciso que o candidato apresente resultados em que seu rendimento ao trabalho seja de médio a alto, pois é uma atividade repetitiva, que lida com situações de estresse. Embora apresente instabilidade no trabalho, a adaptação adequada as tarefas rotineiras, é necessário. Indicar extroversão, necessidade de contato com pessoas e espontaneidade. Facilidade de adaptação, capacidade de compreender os outros, equilíbrio, ponderação, ordem, atenção. Necessário também, que aponte resultados referentes a respeito adequado no convívio com os outros, facilidade de estabelecer contatos sociais, obediência a normas e regras institucionais, cumprimento das tarefas, e qualidade na realização das atividades com esmero e cuidado.

Como se pode ver é um cargo que exige esforço mental, paciência, atenção, comunicação, educação e bom humor. Lidar com pessoas é muito difícil, e para o cargo citado é primordial, uma pessoa com as atribuições citadas anteriormente. Através do processo seletivo completo, podemos identificar uma pessoa com essas qualidades, que melhor se encaixe ao perfil e política da organização.

Fica evidenciado que as atividades que o psicólogo exerce dentro da organização são de grande responsabilidade, desde o início da contratação, até o desligamento do funcionário. O profissional da psicologia organizacional possui instrumentos e conhecimentos para lidar com a execução dessas atividades, de modo cauteloso e atencioso, sem deixar que nenhuma parte envolvida se prejudique.

CONCLUSÃO

Para finalizar, acredito que, as empresas que implantam as atividades citadas, no decorrer do artigo, terão consigo a satisfação do funcionário e o aperfeiçoamento de suas atividades.

A organização está cada dia buscando melhores resultados para um bom desenvolvimento humano, para ter como retorno lucros e reconhecimento no mercado. O psicólogo organizacional entra como o mediador desses extremos, e com suas ferramentas de trabalho investirá e investigará os erros e acertos da instituição, para que ela cresça cada vez mais, com poucos investimentos e altos lucros.

O artigo aponta esses caminhos que a empresa deve seguir, de forma técnica e estratégica para atingir seus objetivos. Lembrando sempre de investir nos funcionários que eles possuem acreditar no seu potencial e seguir com seus objetivos traçados, junto a sua equipe bem preparada.

Diante disso, é fácil afirmar que, com um bom profissional da psicologia atuando de forma ativa no setor de Recursos Humanos e o apoio da Organização, a instituição só terá retornos positivos, quando se trata de lucros financeiros, pois o sucesso de uma empresa está no funcionário que trabalha motivado e satisfeito com seu local de trabalho, tornando assim uma equipe de bons resultados.

REFERENCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Prod.* [online]. 2006, vol.16, n.2, pp. 258-273. ISSN 0103-6513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em 28 de Novembro de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge et al. **As pessoas na Organização**. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.

MAZON, Luciano and TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 2000, vol.8, n.4, pp. 81-87. ISSN 0104-1169. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692000000400012>.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-1169200000400012&script=sci_arttext > Acesso em 30 de novembro de 2014.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Teste Palográfico: Manual**. 2ª Edição, São Paulo: Vetor: 1991.

PAULO, Farinha. JACINTO, Pedro. **Consultoria em Gestão de Recursos Humanos**. In: Avaliação de Desempenho. Ano: 2007.

SANTOS, Eniel do Espírito; SANTOS, Fernanda Mehmeri Gusmão. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO EM SALVADOR – BAHIA, BRASIL**. Ano: 2010. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/190.pdf > Acesso em: 21 de novembro de 2014.

SILVA, Regina Kátia Aparecida; DORNELAS, Myriam Angélica; SANTOS, Washington Silva. **Fatores que definem o Clima Organizacional entre os Servidores Técnico – Administrativo do CEFET Bambuí**. Minas Gerais, 2008. Disponível em: http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf > Acesso em: 02 de novembro de 2014.

ZANELLI, José Carlos. **Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão da literatura**. *Temas psicol.* [online]. 1995, vol.3, n.1, pp. 95-107. ISSN 1413-389X. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1995000100009&script=sci_arttext > Acesso em: 27 de dezembro de 2014.