

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA DA CARGA DE TRABALHO FRENTE AO PROCESSO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL¹

Angélica Andrade Ferreira de Melo²

João Carlos Alchieri³

RESUMO

Pretende-se com esse artigo mostrar a importância de se analisar a carga de trabalho antes de realizar a promoção funcional de um trabalhador, e relatar as possíveis contribuições da avaliação psicológica nesse processo. Através da análise da literatura existente, observou-se a relevância do estudo da carga de trabalho pois ela gera impactos sobre o desempenho e a saúde do trabalhador. Nesse sentido, a ascensão profissional precisa ser bem planejada e analisada. A avaliação psicológica auxiliará no processo de verificação sobre as exigências do cargo e as potencialidades do sujeito a fim de evitar que o novo desafio seja percebido como uma sobrecarga de trabalho.

Palavras-chave: Carga de trabalho, Avaliação Psicológica e Ascensão Profissional.

PSYCHOLOGICAL ASSESSMENT OF WORKLOAD IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

We intend in this article to show the importance of analyzing the workload before of the organization provide an opportunity to promotion of an employee and report the possible contributions of psychological assessment. Through a review of literature, we observed the relevance of the study of the workload because it generates impacts on the performance and health of workers. In this sense, the career advancement needs to be well planned and analyzed. The psychological assessment will assist in the verification process on the job requirements and the potential of the subject to avoid the new challenge is perceived as a work overload.

Keywords: Workload, Psychological Assessment, Professional development.

1 Artigo elaborado originalmente como TC do Curso de Especialização em Avaliação Psicológica do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

2 Bacharel em Psicologia - UFRN, Discente do curso de Especialização em Avaliação Psicológica UNI-RN. Email: psi_angelika@hotmail.com

3 Pós Doutor – UNB, Docente UFRN, Docente do curso de Especialização em Avaliação Psicológica UNI-RN. Orientador. Email: jcalchieri@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo do trabalho exigem cada vez mais do trabalhador uma capacidade adaptativa a fim de abarcar as constantes demandas da competitividade atual. Entretanto, nem sempre essas exigências se ajustam as necessidades, expectativas ou capacidades do trabalhador, o que gera riscos a saúde à medida que o desajuste pessoa-trabalho ocasiona o estresse ocupacional (GUIMARÃES, SIEGRIST e MARTINS, 2004).

Em um contexto em que as demandas e o nível de exigência não param de crescer, as empresas não desenvolvem as pessoas em um nível desejável para suprir essas necessidades. Mesmo diante da falta de qualificação adequada, as organizações terminam oferecendo desafios maiores mesmo para quem não tem estrutura e recursos para suportá-los. Essa situação é constantemente observada nas promoções de cargo. Na maioria dos casos as pessoas são convidadas a assumir cargos a um nível superior, mas não passam por um treinamento e nem avaliação prévia.

Neste sentido, Lizete Araújo (2011), membro do setor de planejamento da ABRH, declarou no site Universia que a promoção tem de ser muito bem elaborada e alinhada. Caso não se analise a preparação do profissional para o novo cargo a empresa pode perder um funcionário que estava indo bem no seu antigo cargo e a promoção deixa de ser algo positivo, passa a ser uma fonte de problemas e estresse. O adoecimento ocorre, pois a falta de preparação diante das novas exigências é percebida pelo sujeito como uma ameaça ao seu bem-estar. Por sua vez, Figueroa et al (2001) afirmam que as doenças ocupacionais que verificamos atualmente, nos níveis mental e físico, refletem, em termos monetários, o custo oculto do estresse no trabalho. Desse modo, a autora relata que caso não seja criado um ambiente de trabalho propício para o bem-estar e para a produtividade teremos como consequência o adoecimento do trabalhador.

Nesse contexto, o estudo do estresse ocupacional e da carga de trabalho apresenta grande relevância para o entendimento das consequências das novas situações que se apresentam na área do trabalho. A avaliação psicológica pode contribuir nesse processo ao analisar as cargas de trabalho exigidas pelo novo

cargo, bem como verificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento que as pessoas precisam para atingirem a promoção funcional.

2. CARGA DE TRABALHO

Vivemos um momento histórico bastante dinâmico no mundo do trabalho. A acirrada concorrência entre as empresas prima pela excelência na qualidade nos produtos e serviços, exigindo constantes inovações tecnológicas. Nesse contexto, as pessoas são um grande diferencial competitivo para as organizações. Entretanto, elas precisam se adaptar a uma série de exigências necessárias para que as organizações atinjam seus objetivos, isso gera impactos nos colaboradores que precisam responder com efetividade a todas as demandas. Guimarães e Freire (2004) destacam que presenciamos ambientes de trabalho que exigem do sujeito a busca constante da adaptação as novas demandas, fazendo-se necessário o desenvolvimento de estratégias para enfrentamento dos novos desafios. De acordo com essas autoras, os trabalhadores se vêem obrigado a esforços de reciclagem e adaptação devido o acúmulo de exigências, a premência de tempo e o alto nível de responsabilidade exigida, o que gera frequentemente sobre-esforços mentais e situações estressantes.

O estresse pode ser definido como afirma Gonzáles (2001 apud SANDÁ JR, J.LEGAL e JABLONSKI JR, 2004) como uma resposta não específica a uma situação interpretada como ameaçadora. Essa resposta busca restabelecer a homeostase do indivíduo, tendo em vista que foi mobilizado para uma situação de “luta ou fuga”. Os elementos percebidos no ambiente do trabalho podem conduzir a respostas de estresse ocasionando o estresse ocupacional. Ele resulta do excesso de mobilização exigido do sujeito a fim de adaptar-se ao contexto do trabalho (MORAES et al, 1995 apud CRUZ, SCHERER e PEIXOTO, 2004). Apesar de existir vários conceitos e teorias para explicar o estresse ocupacional, há um consenso entre os pesquisadores da área de que as percepções dos indivíduos são mediadoras do impacto do ambiente sobre o mesmo. O estresse ocupacional pode ser, portanto, descrito como o processo no qual o indivíduo percebe as demandas de trabalho como estressantes e que excedem as habilidades de enfrentamento acarretando reações negativas no trabalhador (PASCHOAL e TAMAYO, 2004).

No que se refere ao surgimento das reações de estresse Weiner (1992, apud GUIMARÃES e FREIRE, 2004) relata que elas aparecem sempre que há uma discrepância entre o que a situação exige e o que o sujeito pode atender. Esse autor explica que se o sujeito possui capacidade a de superação, ocorre um domínio do risco e isso gera um fenômeno cognitivo positivo. Entretanto, se frente à situação ameaçadora, ocorre um gasto de energia sem sucesso no controle desse risco que se apresenta, surgirá uma situação de distresse crônico.

Carga de trabalho é um aspecto que possui estreita ligação com o estresse ocupacional (CRUZ, SCHERER e PEIXOTO, 2004). Com o intuito de melhor compreender as questões envolvidas no processo de trabalho que geram impactos sobre a saúde do trabalhador, esse conceito é frequentemente estudado nas áreas da ergonomia, saúde do trabalho e ciências sociais (MAGALHÃES, RIBOLDI e DALL'AGNOL, 2009), mas tem sua origem nos estudos de Psicologia do Trabalho (LEPLAT, 1983 apud BAUMER, 2003).

O conceito de carga de trabalho pode ser definido como “o conjunto de requisitos psicofísicos a que o trabalhador é submetido ao longo de sua jornada de trabalho” (MARTINS e GUIMARÃES, 2004, p. 91). A carga de trabalho envolve três aspectos que estão interligados e exercem influência uns nos outros, são eles: o físico, o cognitivo e o psíquico (FERREIRA e FREIRE, 2001). De acordo com Magalhães, Riboldi e Dall'Agnol (2009), a carga de trabalho para a concretização de uma tarefa refere-se ao conjunto de exigências físicas (carga física) e psíquicas (carga emocional) que são despendidas pelo sujeito.

A carga de trabalho também é apresentada como composta por dois aspectos no estudo de Corrêa (2003): carga física e carga mental. Entretanto, esta última subdivide-se em carga cognitiva e carga psíquica. A carga cognitiva diz respeito às exigências cognitivas da tarefa (memória, decisões, raciocínio). Já a carga psíquica refere-se ao fator afetivo no trabalho ou a significação do trabalho para quem o faz.

Como relação ao estudo da carga psíquica é preciso sempre analisar o processo de trabalho e como ele está organizado, pois esses aspectos implicarão na carga de trabalho e no surgimento do estresse ocupacional. Essa explicação é feita por Facchini (1994, p.181, apud CRUZ, 2002):

“As cargas psíquicas são derivadas principalmente dos elementos do processo de trabalho que são fonte de estresse, elas se relacionam com todos os elementos do processo de trabalho e, portanto, com as demais cargas de trabalho. No entanto, em termos mais específicos, a principal fonte de estresse nos processos de trabalho moderno pode ser localizada a nível da organização e divisão do trabalho”

Podem ser descritas como cargas psíquicas os seguintes aspectos do trabalho: tempo e jornada de trabalho, frequência de situações de emergência, incrementos de responsabilidades na resolução dessas situações, graus de concentração, pressão temporal e de produtividade, mudanças inesperadas, conflitos e comportamentos competitivos, baixo grau de autonomia e envolvimento, monotonia e a repetitividade das tarefas (FACCHINI, 1994; GRECO, 1986; apud BAUMER, 2003).

Nesse sentido, Dejours (2007) explica a carga de trabalho surge da relação do homem com a organização do trabalho, ela é inversamente proporcional ao grau de liberdade do sujeito. Portanto, quanto menor for a liberdade do trabalhador maior será a carga de trabalho percebida por ele. “Um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente vias de descarga mais adaptadas às necessidades: o trabalho torna-se então um meio de relaxamento.” (DEJOURS, p. 25, 2007). Entretanto, essa liberdade para organizar o trabalho na maioria das vezes não é possível, o que gera impactos negativos nos trabalhadores.

Azevedo e Cruz (2006) evidenciam que a noção de carga de trabalho está ligada ao conceito de trabalho prescrito (tarefa) e trabalho real (atividade). Esses autores colocam que há uma diferença entre o que é prescrito pela organização e o que de fato o trabalhador precisa executar. Essa diferença implica em um maior ou menor custo humano no trabalho. Nesse sentido, é de fundamental importância averiguar o trabalho sendo praticado pelo sujeito, desse modo será possível compreendê-lo com maior fidedignidade.

Em relação à saúde do trabalhador, Corrêa (2003) explica que a carga de trabalho é capaz de avaliar o impacto produzido pelos elementos que constituem o processo de trabalho sobre a saúde mental e física dos sujeitos submetidos a ele. Nesse caso, mostra-se relevante que os estudos que envolvem saúde do trabalhador se debrucem sobre essa temática. Mapear a carga de trabalho é um primeiro passo para entender os impactos que ela gera sobre o indivíduo, e a partir

daí poderão ser desenvolvidas estratégias a fim de minimizar os impactos negativos. Gardell e Frankenhauser (1976 apud CRUZ, SCHERER e PEIXOTO, 2004) descrevem aspectos quantitativos e qualitativos relacionados à carga de trabalho. Os primeiros dizem respeito ao volume de trabalho mental exigido em um determinado tempo. Já os aspectos qualitativos se referem ao nível de complexidade do trabalho e a possibilidade de aplicação, ou melhor, retrata o nível de conhecimento e capacidades que o indivíduo possui para realizar atividades complexas.

Para haver uma avaliação da carga de trabalho se faz necessário considerar o aspecto subjetivo que envolve a percepção do sujeito que está submetido ao trabalho analisado. Não basta quantificar a carga de trabalho, é preciso entender a relação pessoa-trabalho. Para tanto, Corrêa (2003) considera relevante que a avaliação da carga de trabalho seja feita do ponto de vista de quem executa a tarefa. O mesmo autor acrescenta que os fatores que podem aumentar ou diminuir a carga de trabalho dependem do conhecimento do trabalhador e da sua experiência na atividade.

Segundo Azevedo e Cruz (2006) as cargas de trabalho indicam como o trabalho é tensionado, podendo haver sobrecargas ou subcargas. Nas duas situações, a percepção é única em cada trabalhador e surgem a partir do desequilíbrio entre as exigências da tarefa e a capacidade de resposta a elas. Esses desequilíbrios, de acordo com os autores, podem ser sinalizados mediante sintomas de desprazer, absenteísmo, rotatividade, licenças para tratamento de doenças, incidentes e acidentes de trabalho, e queda na produtividade e na qualidade. Frutoso e Cuz (2005) esclarecem que na sobrecarga, quando as exigências estão além da capacidade do trabalhador em respondê-las eficazmente, a saúde do trabalhador é impactada pela fadiga, incidência de distúrbios músculos-esqueléticos e com transtornos comportamentais e mentais.

Existe uma relação entre a carga de trabalho percebida e o desempenho do trabalhador. “Os operadores humanos traduzem passivamente as demandas da tarefa em desempenho” (HART, 1999, p. 14, apud CORRÊA, 2003). Corrêa (2003) explica que a percepção da carga de trabalho sofrerá influência do nível de competência do sujeito para o desempenho de uma determinada função. A importância de avaliar o nível de preparação do sujeito para o desempenho do cargo

pode ser traduzida na citação abaixo de Montmollin (1995, p.44, apud CORRÊA, 2003):

“Parece vão tentar medir um limite de sobrecarga antes de ter tomado todas as medidas possíveis, por uma análise qualitativa a fim de melhorar a relação entre a tarefa que pode ser simplificada e o saber fazer, às vezes insuficientes de uma formação superficial”.

Azevedo e Cruz (2006) explicam que o desempenho humano está diretamente relacionado à exigência, isso porque o desempenho é a expressão da maneira como o trabalhador responde à necessidade formulada para a realização da tarefa. De acordo com esses autores, o resultado do desempenho depende inevitavelmente do conhecimento prévio das exigências postas na situação de trabalho.

A falta de qualificação diante das demandas de um cargo, que envolve aspectos técnicos e habilidades necessárias, leva o sujeito a presenciar sentimentos de incapacidade e de exclusão. Esses sentimentos sem dúvidas geram impactos negativos sobre a saúde mental do trabalhador, tendo em vista que ele sente-se obrigado a lidar com exigências para as quais não está preparado o que acarreta a percepção de sobrecarga de trabalho.

3. ASCENSÃO PROFISSIONAL

A situação de mudança de cargo é descrito na literatura como um dos fatores que desencadeiam o desenvolvimento do estresse laboral, bem como ansiedade e depressão (BAPTISTA e CARNEIRO, 2011). Quando a mudança de cargo é vivenciada juntamente com a falta de qualificação necessária para assumir o novo desafio torna-se uma situação muito vulnerável ao aparecimento do estresse ocupacional. A desqualificação para o trabalho é apontada por Schnall (1998 apud MARTINS, SIEGRIST e GUIMARÃES, 2004) como um dos fatores estressantes no trabalho. Para evitar essa situação Sampaio e Guimarães (2004) sugerem como medida preventiva aumentar ou diminuir a carga informativa para ajustá-las às capacidades da pessoa, é preciso que os trabalhadores tenham informações necessárias para realizar a tarefa.

Sobre a sucessão do sujeito em novos cargos, Chiavenato (1999) esclarece que ele pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo para assumir cargos

mais complexos e elevados. Esse autor destaca que para a organização realizar o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores elas precisam utilizar ferramentas como: centros de avaliação dos colaboradores, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade e planejamento de sucessão. Esses recursos auxiliam no planejamento de novas posições que poderão ser assumidas pelo colaborador dentro da organização. Além das ferramentas supracitadas, Chiavenato (1999) cita que podem ser desenvolvidos esquemas de orientação individual para os colaboradores, com o objetivo de ajudar os funcionários a examinar suas aspirações de carreira, e disponibilizar serviços de informações (oportunidades de crescimento disponíveis, material didático que possibilite aquisição de novos, banco de dados com habilidade e capacidades dos colaboradores).

Essas ferramentas sem dúvida auxiliam no planejamento e melhor organização da ascensão profissional. Ao utilizá-las, é possível evitar que pessoas assumam novos postos de trabalho sem a preparação técnica e o desenvolvimento das aptidões necessárias ao seu exercício. A exigência para além das habilidades do sujeito o levaria a uma situação de sobrecarga e adoecimento, o que implicaria diretamente no desempenho do cargo. Azevedo e Cruz (2006) esclarecem que o desempenho humano é fruto da relação entre as exigências e as consequências do trabalho, dessa forma podem assumir conotações positivas ou negativas.

A importância da análise técnico-profissional antes de se assumir um novo cargo é evidenciada através da pesquisa realizada por Silva (2009), na qual se constatou que um dos fatores que levavam guardas municipais pesquisados a perceberem seu trabalho como estressante era a deficiência da formação profissional. Esse aspecto era um fator de estresse devido à falta de esclarecimentos sobre os direitos, deveres e limites de atuação que geravam ambiguidade nas ações e tornava a tarefa um fomentador de ansiedade e estresse.

De acordo com Fontes e Guimarães (2004), as empresas precisam ter programas de gerenciamento de mudanças a fim de que elas gerem um desgaste mínimo. Explicam que as ações de treinamento e desenvolvimento, a fim de promover uma compreensão do processo de mudança, são bastante benéficas no que se refere ao aumento da resiliência. Essas ações são relevantes principalmente

quando se trata de assumir cargos em níveis mais altos. É preciso que haja uma avaliação previa do sujeito a fim de averiguar se o mesmo está apto a atender as demandas exigidas pelo posto de nível superior. Essa análise precisa ser complexa, envolvendo não apenas a formação técnica, mas também os requisitos que envolvem a carga de trabalho da nova função. Trata-se de uma avaliação importante tendo em vista que a ascensão profissional é uma via de mão única, ou seja, depois de promovido caso o colaborador não atinja o desempenho esperado não poderá retornar para o cargo anterior. Quando a promoção não obtém êxito o colaborador termina sendo desligado. Diante dessa situação, a organização na maioria das vezes perde um excelente profissional em um cargo de base e precisa suprir a vaga deixada pelo colaborador desligado por incompatibilidade com o novo cargo.

Amalberti (1996 apud BALLARDIN e GUIMARÃES, 2009) destaca os colaboradores novatos possuem uma carga de trabalho mais elevada que colaboradores experientes. Na fase de aprendizagem a carga de trabalho é maior do que quando se realiza atividades rotineiras. Considerando que na fase inicial de um novo cargo, a carga de trabalho é mais complexa em virtude da aprendizagem, quanto melhor preparado esse colaborador estiver menos impactos negativos ele sofrerá.

Em situações em que a promoção é para um nível de gerência existirão aspectos específicos a serem avaliados previamente. Almeida e Merlo (2008), por exemplo, esclarecem que a habilidade de lidar com pessoas é um dos principais aspectos que precisam ser analisados quando se trata de uma promoção a nível gerencial. O gestor possui a responsabilidade de conduzir as pessoas que estão a ele subordinados a fim de atingirem os objetivos organizacionais. Essa tarefa não é fácil, mas pode ser facilitada através de um treinamento e/ou desenvolvimento do sujeito. Guic, Bilbao e Bertin (2002) encontraram em seu estudo com gerentes chilenos que o alto nível de estresse identificado na amostra está relacionado com alto índice de impaciência, baixa capacidade para enfretamento dos problemas e percepção de pouco controle sobre a situação vivenciada. Esses fatores são necessários para o bom desempenho do gestor, e são, portanto, pontos que precisariam ser considerados e analisados quando se deseja promover um colaborador para o nível gerencial. Caso o colaborador não apresente o perfil e a

preparação exigida na nova função, as demandas do novo cargo serão desgastantes e impedirá um bom desempenho.

Schmoeller et al (2010) descreve que a educação continuada está entre as estratégias para amenizar as cargas de trabalho. Desse modo, à medida que o colaborador se qualifica e desenvolve habilidades necessárias aos novos desafios a carga de trabalho terá um impacto negativo menor no sujeito. Nesse sentido, Baumer (2003) destaca que é fundamental uma boa aprendizagem dos processos envolvidos na realização de uma atividade, uma vez que quando o colaborador estiver preparado para a função o nível da carga de trabalho apresentar-se-á mais adequado a tarefa. Já Azevedo e Cruz (2006) explicam que quanto mais desenvolvida é a competência profissional para um cargo, melhores são as possibilidades de preservação do bem-estar e da evitação de dissonâncias cognitivas do trabalhador. Segundo esses autores, para lidar de forma equilibrada com as discrepâncias geradas entre o que é prescrito e o que realmente acontece durante a execução de um trabalho, o sujeito precisa aprimorar suas competências ao máximo.

Diante desse contexto, a qualificação do profissional frente ao processo de promoção é extremamente necessária, e exigirá que se realize uma avaliação aprofundada das exigências do cargo, tanto no âmbito técnico quanto no nível de carga de trabalho exigida, tendo em vista que esta última gera impactos no desempenho do indivíduo. A avaliação das potencialidades do indivíduo também precisa ser analisada. Nesse sentido, a avaliação psicológica é uma técnica que poderá fornecer importantes contribuições nessas análises.

4. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

A avaliação psicológica é a investigação que visa conhecer como ocorre o funcionamento psicológico dos sujeitos analisados, de modo a orientar futuras ações e decisões (PRIMI, 2010). Noronha e Alchieri (2004) destacam que essa avaliação se refere a um tempo específico e é capaz de predizer o funcionamento psicológico da pessoa no futuro. Frequentemente, a avaliação psicológica é utilizada no mundo das organizações como parte dos processos seletivos para aquisição de pessoal. Os

resultados encontrados a partir dessa avaliação são considerados preditores de comportamentos futuros no exercício dos seus cargos.

O Conselho Federal de Psicologia, através da Resolução 007/2003, discorre sobre o conceito de avaliação psicológica:

“A avaliação psicológica é entendida como o processo técnico-científico de coleta de dados, estudos e interpretação de informações a respeito dos fenômenos psicológicos, que são resultantes da relação do indivíduo com a sociedade, utilizando-se, para tanto, de estratégias psicológicas – métodos, técnicas e instrumentos”.

Desse modo, é preciso destacar que avaliação psicológica compreende outros aspectos além da aplicação de testes psicológicos. Strapasson (2008) cita outras técnicas que podem ser utilizadas na avaliação psicológica como observação, entrevistas, dinâmicas de grupo e observação. Entretanto, a testagem psicológica é uma parte importante do processo de avaliação à medida que fornece informações relevantes que embasam o posicionamento do psicólogo frente ao processo de avaliação.

Noronha, Primi e Alchieri (2005), desenvolveram uma pesquisa a fim de investigar quais os instrumentos psicológicos são mais utilizados e/ou conhecidos pelos psicólogos de dezoito estados brasileiros. O estudo revelou que 43,75% dos instrumentos referem-se à avaliação da personalidade, 31,25% à avaliação da inteligência e 25% avaliam outros constructos.

No mundo do trabalho, a avaliação psicológica pode ser uma ferramenta utilizada não apenas nos processos de provisão de pessoas para uma organização. Strapasson (2008) cita algumas possibilidades de utilização da avaliação psicológica na área da Psicologia Organizacional, são elas: levantamento de necessidades, projetos de prevenção, estresse ocupacional, avaliação de potencial, perícia psicológica, diagnóstico organizacional, análise de necessidade de treinamento, orientação profissional e estudo de carga de trabalho. Como é possível perceber existe um vasto campo de atividades que podem ser beneficiadas com as técnicas e instrumentos da avaliação psicológica.

Entretanto, algumas atividades ainda são pouco praticadas pelos psicólogos, uma delas é a avaliação psicológica da carga de trabalho. Através de uma pesquisa

realizada com 25 profissionais atuantes na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho residentes em Itajaí (Santa Catarina), Strapasson (2008) verificou que apenas um psicólogo trabalha com avaliação psicológica das cargas de trabalho. A partir da análise da amostra pesquisada, é possível perceber que um número muito pequeno utiliza a ferramenta da avaliação psicológica para estudar a carga de trabalho. Segue abaixo os dados apresentados por esse estudo:

Tab.1 Avaliação psicológica no contexto organizacional

Atividades	Frequência
SELEÇÃO DE PESSOAL	25
AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	16
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
TREINAMENTO DE PESSOAL	14
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	10
AVALIAÇÃO PERICIAL PARA CONDUTORES	06
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	04
AVALIAÇÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL	04
AVALIAÇÃO DA CARGA DE TRABALHO	01
OUTRAS (MAPEAR COMPETÊNCIAS E PERIÓDICO DE SAUDE MENTAL)	02

No contexto da saúde do trabalho, Dejourns (2007) explica que o estudo da carga de trabalho deverá ser feito analisando cada caso em sua particularidade, pois não há uma solução geral para minimizar os impactos da carga psíquica do trabalho. Para esse autor o ideal é que haja flexibilidade no trabalho para que o sujeito possa se reorganizar e adaptar-se a ele. Nas situações onde não é possível existir essa flexibilização se faz necessário uma reorientação profissional que considere a análise das aptidões do trabalhador, pois essa é uma condição para que haja prazer e satisfação no trabalho.

Diante de uma situação de promoção funcional, no qual se faz necessária a análise da carga de trabalho exigida pelo novo posto e a avaliação do sujeito quanto a preparação para as novas demandas, a avaliação psicológica pode colaborar no sentido de prever o desempenho do sujeito. De acordo com Ballardín e Guimarães (2009) à medida que se conhece os fatores intervenientes na carga de trabalho é possível antecipar as possíveis sobrecargas que o trabalhador pode se deparar no

exercício da sua função. Magalhães, Riboldi e Dall'Agnol (2009) em seu estudo com a categoria de enfermagem alerta para a necessidade de serem desenvolvidos modelos de avaliação e análise da carga de trabalho que considerem aspectos subjetivos do exercício dessa profissão. É preciso analisar não apenas a carga de trabalho, mas como essa será vivenciada pelo sujeito. Ballardin e Guimarães (2009), a partir de uma pesquisa realizada com operadores de uma distribuidora de derivados de petróleo, concluiu que mesmo sendo o trabalho dessa categoria profissional composto essencialmente por aspectos físicos, é a demanda de esforço mental que exerce maior influência sobre os operadores. Isso reforça a importância da avaliação dos aspectos psíquicos que influenciam a carga de trabalho.

Corroborando com essa idéia podemos citar o estudo de Xie e Salvendy (2000 apud CORRÊA, 2003). Eles realizaram um estudo com o intuito de analisar a predição da carga mental em ambientes com tarefas múltiplas e singulares considerando especialmente os fatores individuais. Os resultados mostraram que tanto os fatores relacionados com a tarefa quanto os aspectos individuais afetam a percepção da carga de trabalho. Além disso, esses autores constataram que a carga de trabalho é significativamente afetada pela pressão do tempo, quanto maior a pressão do tempo maior será a percepção da carga de trabalho. Diante dessa constatação e considerando que as demandas do trabalho são sentidas de forma diferente pelos sujeitos, verificamos que a avaliação psicológica poderá contribuir na análise do quanto o sujeito sente-se pressionado pelo fator tempo de modo a prever a tendência do seu desempenho em um cargo com alta pressão do tempo.

De acordo com Frutoso e Cuz (2005) a avaliação da carga de trabalho pode ser feita através de três medidas: medidas de execução, que podem ser obtidas por meio da observação direta do trabalho executado; medidas fisiológicas, que relacionam estados fisiológicos com estados subjetivos; e medidas subjetivas, as quais avaliam aspectos subjetivos da carga de trabalho por meio de questionários, escalas ou testes psicológicos que investigam fatores associados às habilidades e capacidades do sujeito frente às exigências do trabalho. Esses autores complementam que a análise da carga de trabalho é uma forma de prevenir o surgimento da fadiga, evitar quedas no desempenho e minimizar os riscos de acidente e de comprometimento da saúde do trabalhador. Segundo Baumer (2003, p. 31), “as medidas subjetivas superam em validade os outros métodos, uma vez

que priorizam as experiências individuais dos sujeitos com a sua carga de trabalho, separando variações significantes na carga de trabalho mental”.

Com o intuito de exemplificar melhor as contribuições que avaliação psicológica pode fornecer em estudos sobre a carga mental citamos o estudo de Corrêa et al (2001) que estudou operadores de teleatendimento. Seu objetivo era mapear a carga cognitiva desses profissionais. Para avaliar a carga cognitiva no que se refere a categoria da saúde mental, ele levantou algumas hipóteses e definiu os itens que precisariam ser avaliados. Os métodos utilizados para tanto foram: entrevista e dinâmica de grupo, aplicados por psicólogos; e observação e questionários, que foram realizados por qualquer membro da equipe. Diante da descrição dos itens investigados é possível perceber que alguns instrumentos psicológicos poderiam ter sido incluídos na avaliação a fim de melhor mapear esses aspectos. Apresentamos abaixo alguns dos instrumentos que poderiam ser utilizados:

Tab.2 - Análise da carga psíquica e cognitiva em operadores de teleatendimento

Hipóteses	Itens investigados	Métodos utilizados	Instrumentos psicológicos sugeridos
☐ Existe um potencial básico de perfil psíquico e cognitivo do operador. ☐ A organização do trabalho, exige do operador um certo nível de desempenho psíquico e cognitivo. ☐ O operador não consegue atender as demandas da organização, resultando daí processos de adoecimento diversos.	☐ Dificuldades Cognitivas ☐ Micro Decisões ☐ Grau de Concentração na Tarefa. ☐ Utilização da Memória ☐ Formas de Raciocínio. ☐ Estratégias de Defesa ☐ Pressão de Trabalho. ☐ Relações de Poder. ☐ Significado do Trabalho. ☐ Atendimento as Necessidades Básicas. ☐ Consciência de Insegurança	☐ Entrevista ☐ Dinâmica de Grupo ☐ Observação ☐ Questionários	☐ WAIS (Avaliação da memória através de subteste específico) ☐ AC (Avaliação da Atenção Concentrada) ☐ G36 (Avaliação Cognitiva) ☐ ADT (Inventário de Administração do tempo) ☐ IST (Inventário de Significado do Trabalho) ☐ Zulliger (avaliação da personalidade)

Os instrumentos psicológicos possuem características psicométricas de validade, fidedignidade e padronização que respaldam cientificamente a avaliação (ALCHIERI e CRUZ, 2010). Desse modo, é possível embasar com maior segurança

o posicionamento sobre aspecto que se busca analisar. Do mesmo modo que os instrumentos psicológicos poderiam ter sido incluídos na pesquisa supracitada, poderiam também fazer parte de um planejamento de promoção funcional. Ao se definir as aptidões exigidas pelo cargo, é possível avaliar através de uma avaliação psicológica prever as potencialidades do sujeito para o exercício de uma determinada atividade.

Azevedo e Cruz (2006) explicam que o psicólogo diante de um processo de diagnóstico e de intervenção nas organizações, precisa preocupar-se com ações de prevenção que colaborem com a concretização da produtividade e que mantenham a saúde dos trabalhadores, para tanto se faz necessário uma análise comportamental no âmbito técnico e social. Esses autores explicam que para estudar o trabalho é preciso avaliar quatro características: a exigência (o modo como o trabalho está organizado); o risco (a adequação do trabalho); a carga de trabalho (as consequências do trabalho); e o desempenho humano (a relação funcional entre as exigências e as consequências). Desse modo, ao se investigar um trabalho o psicólogo precisará conhecer as características do trabalhador, as condições que o trabalho é executado e analisar as competências e habilidades do sujeito.

Segundo Cruz (2005 apud AZEVEDO e CRUZ, 2006), para avaliar as competências e habilidades, é preciso analisar como os indivíduos lidam com as consequências da situação de trabalho. Para ele, a competência é a forma pela qual o trabalhador demonstra seu grau de autonomia sobre as consequências advindas das demandas da organização do trabalho, e só podem ser desenvolvidas a partir do aprimoramento de aptidões para o trabalho. Para Frutoso e Cruz (2005) à medida que se amplia as competências e habilidades do trabalhador ele consegue adaptar-se a carga de trabalho exigida, para os mesmos investir em aprendizagem e desenvolvimento torna-se fundamental.

Com relação a análise da carga de trabalho, Azevedo e Cruz (2006) descreve que o psicólogo deve averiguar as competências exigidas e avaliar as condições de trabalho, pois essas variáveis irão prever a capacidade do trabalhador responder as exigências. O desenvolvimento do trabalhador permite uma melhor flexibilidade e adaptabilidade. Ao realizar essa análise o psicólogo irá contribuir para a eficiência e eficácia da produção e ao mesmo tempo preservará o bem-estar do trabalhador.

Nesse sentido, dentro de uma organização de trabalho, a avaliação psicológica poderá auxiliar tanto na análise da carga de trabalho exigida pela função quanto na potencialidade e aptidões apresentadas pelo sujeito.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se estudar as temáticas relacionadas ao trabalho é preciso, primeiramente, que se considerem os aspectos que geram influência sobre ele. Nesse sentido, é notória a importância de se analisar a carga de trabalho tendo em vista que ela produzirá consequências para a saúde do trabalhador e terá impacto direto no desempenho do sujeito a depender de como o trabalho está organizado. A sobrecarga de trabalho está frequentemente associada ao estresse ocupacional e a um desempenho negativo, à medida que as exigências do trabalho são maiores que os recursos do sujeito. Desse modo, é indispensável entender como se articulam as variáveis componentes das cargas para que se possa realizar diagnósticos e intervenções nessa área. Entretanto, essa ainda é uma temática que demanda por estudos a fim de esclarecer melhor as variáveis envolvidas para que se possa compreender como ela pode ser quantificada e como seus impactos negativos podem ser minimizados.

A análise da carga de trabalho torna-se ainda mais relevante em contextos que envolvem a ascensão profissional. A promoção é um aspecto bastante benéfico e motivador na carreira de qualquer profissional. Para tanto, a ascensão profissional precisa ser bem planejada e avaliada antes de ser consumada pela organização. O que se observa é que em muitos casos esse planejamento e avaliação não são feitos, e mesmo assim as empresas oferecem oportunidades em cargos de maior nível de complexidade. Aparentemente essa prática é bastante positiva, tendo em vista que o colaborador sente-se reconhecido à medida que a organização valoriza seu trabalho e o oferece uma oportunidade de crescimento dentro da empresa. Entretanto, essa estratégia pode ser bastante perigosa se não for analisada e planejada, pois é preciso certificar-se que o sujeito o qual se pretende promover possui os requisitos necessários tanto a nível técnico (conhecimentos) quanto em relação às aptidões necessárias (habilidades e atitudes). Faz-se necessário avaliar todos os aspectos exigidos para a promoção, não só a formação técnica, mas aptidões no que se referem aspectos como memória, raciocínio, tomada de decisão,

habilidade social e de gerenciamento, entre outras. Essas demandas terão que ser averiguadas caso a caso, pois dependerão de aspectos inerentes ao exercício do cargo.

Caso o colaborador não esteja preparado para o novo desafio e não tenha sido desenvolvido pela empresa haverá a percepção por parte dele de uma sobrecarga de trabalho. As exigências advindas do novo cargo estarão além das suas capacidades de enfrentamento o que poderá ocasionar, entre outros impactos negativos, o estresse ocupacional. A ausência das competências necessárias para o exercício do cargo fará com que o trabalhador não atinja o desempenho esperado. A promoção mal avaliada acarretará, portanto, em prejuízos na produtividade da organização e na saúde do trabalhador.

Diante desse contexto, a avaliação psicológica apresenta-se como um instrumento que pode auxiliar na orientação e planejamento da promoção funcional tendo em vista que através dela é possível prever o comportamento que o sujeito apresentará em um determinado cargo. Ela pode auxiliar na mensuração da carga de trabalho exigida por um posto de trabalho mapeando os processos psicológicos básicos - como memória, pensamento, linguagem, raciocínio, concentração, dentre outros- envolvidos no exercício de uma função. Após o diagnóstico das exigências de um cargo é possível verificar se o sujeito o qual se pretende promover atende as necessidades esperadas. Caso o trabalhador não apresente os requisitos esperados é possível direcioná-lo para ações de treinamento e desenvolvimento a fim de que essa diferença entre o esperado e o apresentado seja minimizada. A análise da carga de trabalho antes da promoção funcional permite que a organização esteja assegurada que o colaborador possui as competências necessárias para o exercício do novo cargo.

Entretanto, é possível perceber através da análise da literatura existente que essa é uma atuação pouco exercida pelos psicólogos da área do trabalho. Trata-se de um vasto campo que carece ainda de muitos estudos voltados para a prática a fim de delimitar as variáveis envolvidas no mapeamento da carga de trabalho, bem como as estratégias para minimizar seus impactos. A área de avaliação psicológica tem muito a contribuir com a averiguação dos aspectos subjetivos relacionados à carga de trabalho, inclusive com o desenvolvimento de instrumentos específicos

para a mensuração da carga de trabalho. Essas temáticas podem ser desenvolvidas por futuros estudos a fim de melhor subsidiar o trabalho do psicólogo na análise da carga de trabalho.

REFERÊNCIAS:

ALCHIERI, João Carlos; CRUZ, Roberto Moraes. **Avaliação Psicológica: conceitos, métodos, instrumentos**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2010.

ALMEIDA, Letícia Laurino; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência**. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 11, n. 2, dez. 2008.

ARAÚJO, LIZETE (2011). UNIVERSIA Brasil Notícias. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2011/03/31/419867/confira-os-principais-erros-diante-uma-promoco.html>. Acesso em: 13 mar. 2012

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; CRUZ, Roberto Moraes. **O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho**. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 9, n. 2, dez. 2006 .

BALLARDIN, Lucimara; GUIMARAES, Lia Buarque de Macedo. **Avaliação da carga de trabalho dos operadores de uma empresa distribuidora de derivados de petróleo**. Prod., São Paulo, v. 19, n. 3, 2009.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CARNEIRO, Adriana Munhoz. **Validade da escala de depressão: relação com ansiedade e stress laboral**. Estud. psicol. (Campinas), Campinas, v. 28, n. 3, set. 2011.

BAUMER, Michel Henrique. **Avaliação da Carga Mental de Trabalho em Pilotos da Aviação Militar**. Florianópolis, 2003. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos e recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, Fábio de Paula. **Carga mental e ergonomia**. Florianópolis, 2003. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CORRÊA, Fábio de Paula, et al. **Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento**. In: VI congresso latino-americano de ergonomia (CD-Rom). Gramado: Abergó, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução nº007/2003**, de 14 de Junho de 2003. Brasília, DF: CFP.

CRUZ, Roberto Moraes. **Medidas de carga mental de trabalho**. In: CRUZ, R. M.; ALCHIERI, J. C.; SARDÁ, J. J. Avaliação e Medidas Psicológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002

CRUZ, Roberto Moraes; SCHERER, Clarissa Guiliana; PEIXOTO, Cristiani do Nascimento. Estresse Ocupacional e cargas de trabalho. In: SANDAR JR, Jaime; J.LEGAL, Eduardo; JABLONSKI JR, Sérgio. **Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidade de intervenção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Trad. Maria Irene Stocco Betiol et al. 1ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 2, ago. 2001 .

FIGUEROA, Nora Leibovich de et al . **Um Instrumento para a Avaliação de Estressores Psicossociais no Contexto de Emprego**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 14, n. 3, 2001 .

FONTES, Arlete Portella; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. **Fatores Individuais**. In: GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia. Série saúde menta e trabalho, Vol II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

FRUTOSO, Joselma Tavares; CRUZ, Roberto Moraes. **Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, vol. 3, n.1, 2005.

GUIC S, Eliana; BILBAO R, Angeles; BERTIN, Camilo. **Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos**. Rev. méd. Chile, Santiago, v. 130, n. 10, out. 2002.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; FREIRE, Heloisa bruna Grubits. **Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde**. In: GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia. Série saúde mental e trabalho, Vol II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; SIEGRIST, Johannes; MARTINS, Daniela de Almeida. **Modelo teórico do estresse ocupacional: desequilíbrio entre esforço – recompensa no trabalho (ERI)**. In: GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia. Série saúde mental e trabalho, Vol II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

MAGALHAES, Ana Maria Muller de; RIBOLDI, Caren de Oliveira; DALL'AGNOL, Clarice Maria. **Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças**. Rev. bras. enferm., Brasília, v. 62, n. 4, ago. 2009 .

MARTINS, Daniela Almeida; GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães. **O modelo de estresse ocupacional demanda/controlé (“Job Strain model”)**. In:

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia. *Série saúde mental e trabalho*, Vol II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

NORONHA, Ana Paula Porto; ALCHIERI, João Carlos. **Conhecimento em avaliação psicológica**. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 21, n. 1, abr. 2004 .

NORONHA, Ana Paula Porto; PRIMI, Ricardo; ALCHIERI, João Carlos. **Instrumentos de avaliação mais conhecidos/utilizados por psicólogos e estudantes de psicologia**. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, dez. 2005.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Validação da escala de estresse no trabalho**. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 9, n. 1, abr. 2004.

PRIMI, Ricardo. **Avaliação psicológica no Brasil: fundamentos, situação atual e direções para o futuro**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 26, n. spe, 2010.

SAMPAIO, Ana Lúcia Prezia; GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães. **Modelo Teórico Esforço-Distress de Marianne Frankenhauser e o conceito de carga de trabalho**. In: GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; GRUBITS, Sônia. *Série saúde mental e trabalho*, Vol II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANDAR JR, Jaime; J.LEGAL, Eduardo; JABLONSKI JR, Sérgio. **Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidade de intervenção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SCHMOELLER, Roseli et al . **Cargas de trabalho e condições de trabalho da enfermagem: revisão integrativa**. *Rev. Gaúcha Enferm. (Online)*, Porto Alegre, v. 32, n. 2, jun. 2011.

SILVA, Eduardo Pinto e. **A escuta do trabalhador estressado enquanto estratégia de aprimoramento da formação profissional**. *Aletheia*, Canoas, n. 29, jun. 2009 .