

# PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Flávia Aragones Almeida

## Introdução

Encontrar o profissional adequado para as demandas do mundo corporativo, torna-se desafio diário para o profissional da área de recursos humanos, especialmente para os psicólogos que nela atuam. A partir desse contexto, a avaliação psicológica passa a ser vista como um instrumento, uma ferramenta de análise, que auxilia os profissionais na tomada de decisão, especialmente no momento da escolha de um profissional para determinada função/atividade.

Todavia, os processos, a avaliação e a medida de fenômenos psicológicos são pouco examinados como problema pelos profissionais da área, o que leva as discussões sobre o seu uso serem deixadas de lado no dia a dia do psicólogo, despertando, dessa forma, a necessidade de estudar e aprofundar o conhecimento crítico sobre esses processos, também eles constituindo fenômenos psicológicos. (SILVA; BOTOME, 2003).

Nessa concepção, não é permitido ao profissional que utiliza a avaliação psicológica tratá-la como um fim em si mesmo, tampouco que seja vista como fonte única de dados e informações no momento de avaliar pessoas no âmbito organizacional (GUZZO; PASQUALI 2001). Assim, não há como

realizar uma avaliação de qualidade sem entender o significado do da avaliação psicológica como um processo de construção de um conhecimento sobre um fenômeno decorrente de uma escolha teórica e metodológica.

A avaliação psicológica é entendida como processo técnico-científico de coleta de dados, estudos e interpretação a respeito de fenômenos psicológicos que são resultantes da relação indivíduo com a sociedade, utilizando-se, para tanto, de estratégias psicológicas, métodos, técnicas e instrumentos. (ESTRELA, 2006).

Nesse sentido, quando ocorre a demanda para que o psicólogo disponibilize seu conhecimento a serviço da organização, algumas questões referentes aos métodos de avaliação e investigação da personalidade e das condições de trabalho do indivíduo devem ser investigadas, garantindo a efetividade dos resultados. (AZEVEDO; CRUZ, 2006).

O objetivo deste artigo, portanto, é destacar os principais aspectos da avaliação psicológica dentro das organizações, bem como da apresentação dos principais instrumentos comumente utilizados. Espera-se contemplar aspectos do contexto da avaliação ao longo dos tempos, dos novos conceitos de competências exigidos no mundo do trabalho, sistematizando as características que cada ferramenta agrega à atividade profissional do psicólogo no mundo corporativo.

## *O estudo da avaliação psicológica no mundo do trabalho*

A avaliação psicológica é resultante da necessidade do psicólogo em compreender os fenômenos internos e externos do comportamento do indivíduo, aplicados a sua ação diária (no trabalho, em suas relações interpessoais, familiares, sociais, entre outras).

Portanto, no mundo dos negócios, traduz-se pelo desejo e demanda de encontrar o profissional mais adequado à determinada função, dentro de um contexto sociocultural, associado à perspectiva de ultrapassar paradigmas da administração clássica em que o trabalhador era visto como um instrumento apenas rentável, com a obrigação de dar o máximo, obedecendo a uma rotina de trabalho, atendendo apenas a demandas econômicas particulares (AKTOUF, 1996).

Nessa transição do processo organizacional tradicional ao atual, a avaliação psicológica dentro das empresas cumpriu determinadas tarefas ao longo dos tempos, de acordo com as necessidades econômicas e sociais vigentes, especialmente nos idos da Segunda Grande Guerra, em que experimentos científicos, pesquisas e testes, voltados para a exploração do potencial humano em profundidade foram utilizados, contudo para fins bélicos. Dessa forma, a ideia do psicólogo como um profissional que usa testes foi plenamente difundida, especialmente na primeira metade do século XX (CUNHA, 2000).

Entretanto, a partir desta trajetória, o psicólogo organizacional vem mostrar, nos dias de hoje, que está preparado para utilizar estratégias de avaliação psicológica, com objetivos e metas bem definidos, para encontrar respostas às questões propostas com vistas à solução de problemas (CUNHA, 2000).

Para que essas respostas estejam de acordo com os resultados esperados pela organização, faz-se necessário o entendimento do que ela precisa.

Dessa forma, o processo de avaliação da atividade profissional de cada indivíduo requer, antes de tudo, o conhecimento prévio das características do trabalhador, da atividade, das condições de execução da atividade e do seu impacto na relação entre o colaborador e o sistema organizacional (AZEVEDO, CRUZ, 2006).

Compreender qual a realidade da organização e o perfil das competências necessárias para tal é condição para a

efetividade do processo de avaliação. É fundamental que o avaliador e o candidato compreendam que as organizações se encontram em constante mudança, transformando-se

A percepção da avaliação como uma atividade que apenas identifica problemas ainda é largamente difundida, tornando-se reducionista. Há avaliações que não respondem às expectativas organizacionais ou que não apresentam qualidade técnica em que os resultados se tornam irrelevantes para a organização, descredenciando o trabalho dos profissionais (BAUPP, REICHEL, 2003).

A escolha dos testes psicológicos mais adequados à realização do processo de avaliação se deve, então, ao entendimento dos significados e do impacto dos testes no comportamento e no sentido que o candidato ou colaborador dá ao trabalho, resultante do entendimento da cultura da organização, de seu conjunto de valores, normas e pressupostos, bem como da construção de significados na forma como o comportamento humano acontece na prática (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Portanto, a compreensão sobre o indivíduo e suas relações, habilidades e competências, sejam elas particulares e/ou coletivas, faz parte da construção de um processo avaliativo adequado às demandas organizacionais. O indivíduo não é visto isoladamente e, sim, como parte de um sistema que lhe exige diferentes habilidades e competências, sejam elas técnicas e/ou humanas (RUAS et al., 2005).

Neste contexto, segundo Bitencourt (2001), a ideia de competência é entendida como a capacidade do indivíduo em combinar e mobilizar recursos internos e externos, associados às suas habilidades e conhecimento prévio, bem como a possibilidade de colocá-los em prática.

As ferramentas de avaliação psicológica apresentadas neste artigo, identificam e levantam aspectos individuais (de perso-

nalidade) e coletivos (interpessoais), bem como o potencial do humano em colocá-las em prática, na organização.

### *Os testes psicológicos na cena organizacional*

Para compor um processo avaliativo, com foco na tomada de decisão, sobre o perfil e a personalidade do indivíduo, é essencial que o profissional conheça as principais ferramentas disponíveis no mercado. Assim, por meio dos testes psicológicos apresentados neste capítulo, o profissional poderá analisar diferentes aspectos do indivíduo, sejam de personalidade, de tipologia e/ou das suas habilidades sociais ou de ajustamento emocional.

São apresentadas cinco diferentes ferramentas validadas pelo Conselho Federal de Psicologia brasileiro e que são amplamente utilizados: Escalas de Personalidade de Comrey (CPS), Escala Fatorial de Ajustamento Emocional/Neuroticismo (EFN), Inventário Fatorial de Personalidade (IFP), Inventário de Habilidades Sociais (IHS) e Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI) (SATFPSI, 2007). A seguir, faz-se o desenho dos testes utilizados, além de mostrar as habilidades e competências individuais/coletivas que avaliam, além dos resultados possíveis de serem encontrados.

O instrumento Escala de Personalidade de Comrey (CPS) avalia qualitativa e quantitativamente fatores da personalidade humana, aliado ao método objetivo de aferição. Por meio de 100 afirmações, o candidato mostra oito dimensões da personalidade: São elas Confiança x Atitude Defensiva; Ordem x Falta de Compulsão; Conformidade x Inconformidade Social; Atividade x Falta de Energia; Estabilidade x Instabilidade Emocional; Extroversão x Introversão; Masculinidade x Feminilidade e Empatia x Egocentrismo (COSTA, 2003, p. 64-66).

A aplicação do instrumento pode ser tanto individual quanto coletiva. O foco da utilização é clínica, psicodiagnóstica e na

seleção de pessoas, sendo amplamente aplicado nas empresas. Esta voltado para a personalidade normal e pode auxiliar na identificação de problemas mais profundos (psiquiátricos). Na empresa, auxilia na seleção e na recolocação de funcionários as funções mais adequadas ao seu perfil. A escolaridade sugerida é acima do 1 grau. Analisa basicamente comportamentos cotidianos do indivíduo. Outra característica que faz o CPS ser creditado e largamente utilizado é a capacidade de validar e analisar a tendenciosidade das respostas, o recurso que verifica a consistência dos dados fornecidos pelos candidatos (COSTA, 2003). Em situações práticas, o CPS é uma fonte de informações de competências, tanto das habilidades sociais do indivíduo quanto a forma como ele expressa seus sentimentos e posiciona-se, em termos comprometimento com a organização.

Além disso, o psicólogo pode lançar mão de outras ferramentas para aprofundar a análise da personalidade. O Inventário Fatorial de Personalidade (IFP), percebe o indivíduo por meio das necessidades/motivos psicológicos, calçados na teoria de Henry Murray. Pode ser aplicado individual ou coletiva-mente e é autoadministrável, indicado para idades entre 18 e 60 anos, com segundo grau. A avaliação resulta em escores percentis de 15 necessidades ou motivos psicológicos, que são assistência, dominância, ordem, denegação, intraprecção, desempenho, exibição, heterossexualidade, afago, mudança, afiliação, persistência, agressão, deferência e autonomia. Portanto, avalia a personalidade normal, sem indicação na prática clínica. Basicamente, analisa a forma como o indivíduo normal age sob forte pressão em diferentes situações.

A Escala de Personalidade de Comrey e o Inventário Fatorial de Personalidade, avaliam a personalidade normal do indivíduo em seus diferentes aspectos. Buscam clarear como a pessoa expressa suas habilidades e competências seja na vida pessoal quanto profissional (COSTA, 2003).

Para aprofundar o entendimento dos aspectos internos da personalidade, especialmente no que tange ao ajustamento emocional do indivíduo às situações diárias, o teste Escala Fatorial de Ajustamento Emocional/Neuroticismo (EFNE), permite o nível de ajustamento e a instabilidade emocional que o indivíduo manifesta diante de algum desconforto psicológico. Estes se refletem como sentimentos de angústia e sofrimento. Os quatro níveis de observação apresentados no teste são vulnerabilidade, desajustamento psicossocial, ansiedade e depressão. Assim, o teste pode atender às demandas clínicas e de seleção de pessoas, auxiliando o profissional a levantar hipóteses sobre a estrutura psicológica do indivíduo. Sua forma de aplicação pode ser individual ou coletiva. A principal contribuição dessa forma de avaliação à prática organizacional refere-se à possibilidade de identificar comportamentos que possam estar elevando os níveis de desajustamento social, causando dificuldades singulares ao colaborador (HUTZ; NUNES, 2001).

Como pode ser observado, os testes apresentados até o momento estão estruturados a partir de pesquisas quantitativas que emergem das inquietações dos pesquisadores em descrever de forma fidedigna a personalidade humana (COSTA, 2003; HUTZ; NUNES, 2001).

No campo da avaliação psicológica, outros vieses teóricos vieram corroborar o incremento e a profissionalização dos testes no meio organizacional.

O Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI) não perde suas características psicométricas. Parte do entendimento da personalidade proposto por Jung e da sua teoria dos Tipos Psicológicos de 1920, que leva em conta o dinamismo psíquico, a correta compreensão das relações entre a função principal e auxiliar com a função inferior, bem como o conceito de sombra (ZACHARIAS, 2003).

O QUATTI avalia a personalidade por meio das escolhas situacionais de cada sujeito. Os resultados são encontrados por meio de códigos que definirão a atitude consciente e as funções mais ou menos desenvolvidas (inconscientes), qualitativamente. Quantitativamente, pode-se determinar por meio dos valores atribuídos a uma atitude ou função, a maior identificação da pessoa avaliada, indicando imaturidade e conflito entre os dois modos opostos de ser, perceber e agir no mundo (ZACHARIAS, 2003).

Os aspectos levantados são o foco na Atenção, avaliando a forma como se manifesta o comportamento, seja no sentido da introversão ou da extroversão. (RAMOS, 2005), como o indivíduo recebe informações e se utiliza das funções perceptivas, tais como intuição e sensação, além de como ele se reflete no momento da tomada de decisão, lançando mão do pensamento e do sentimento (ZACHARIAS, 2003).

Esse instrumento privilegia aspectos inconscientes e conscientes da personalidade. A Teoria dos Tipos Psicológicos, bem como o uso dos testes, não tem a finalidade de criar estereótipos, mas sim apresenta como ponto de partida para a compressão de como a energia psíquica do candidato se manifesta (PATROCINIO et al., 2005).

Na trajetória organizacional, viu-se a necessidade de entender o indivíduo não somente em seus aspectos intrapsíquicos, mas sim quanto as suas condições de interação social, e das habilidades sociais (BANDEIRA et al., 2000).

Dessa demanda, surge o Inventário de Habilidades Sociais, IHS (DEL PRETTE, A. Z.; DEL PRETTE, A. 2001), teste que visa caracterizar o desempenho social do indivíduo, em diferentes situações, sejam elas de trabalho, escola, família e no cotidiano. A interpretação dos dados acontece com base em cinco escores fatoriais, tais como enfrentamento com o risco, habilidade de autoafirmação na expressão do afeto positivo, conversação e desenvoltura social, autoexposição a



desconhecidos ou a situações novas e, por fim, autocontrole da agressividade em situações aversivas.

Caracteriza-se pela fácil aplicação, podendo ser utilizado na clínica, seleção de pessoas e no treinamento, sendo ela individual ou coletiva. O público-alvo principal é de jovens e adultos com formação mínima de segundo grau. Percebe-se que seu ponto principal se refere às questões de saúde, satisfação pessoal, realização profissional e qualidade de vida, ou seja, tem como foco a intervenção (DEL PRETTE, A. Z.; DEL PRETTE, A., 2001).

Ao utilizar o IHS, o profissional deverá ter como embasamento dois conceitos organizacionais importantes. Em primeiro lugar, considerar que a competência social envolve o efeito de comportamento do indivíduo em determinada situação-problema. Já a perspectiva da habilidade social é mais descritiva, ou seja, a aferição do verbal e não verbal que compõe a competência social (BANDEIRA et al. 2000).

Os testes psicológicos constituem fonte de informação importante para a construção e a adequação do perfil do colaborador ao cenário corporativo. Além disso, devem compor um processo avaliativo, no qual o profissional construa a sua rede de hipóteses baseado em construtos consistentes. Os testes apresentados neste capítulo corroboram esse pensamento. Foram revisitos, avaliados e revisitados pelo Conselho Federal de Psicologia, indicando a fidedignidade destes e a credibilidade ao trabalho do psicólogo organizacional.

### Considerações finais

A avaliação psicológica tem o compromisso de ser uma ferramenta facilitadora do processo decisório no momento da escolha de um profissional. Além disso, pode ser vista como parte importante na Gestão de Pessoas, pois oferece diferentes formas de análise da personalidade humana.

Os cinco testes apresentados neste capítulo, CPS, IFN, IHS, EFN e QVATI, contemplam aspectos do comportamento e da forma como sentimentos e atitudes são vistas no cotidiano. No entanto, não tem a pretensão de esgotar a discussão acerca do que é essencial no processo de avaliação psicológica. As exigências do mercado de trabalho, a forma como cada indivíduo lida com diversos eventos são condições para uma adaptação às demandas corporativas.

Com a releitura sobre os testes psicológicos, o profissional da área adquire a responsabilidade de ser ético, de utilizá-los de forma a responder algumas das principais questões do mundo do trabalho, fundamentalmente como o comportamento pode impactar o desempenho do indivíduo e os resultados obtidos dentro da organização.

Essas exigências podem, senão avaliadas inicialmente pelo psicólogo, causar sérios danos ao desempenho pessoal e profissional do indivíduo. A falta de direcionamento de suas competências individuais e coletivas podem ser determinantes no sucesso ou fracasso organizacional.

Conhecer as diferentes ferramentas, suas potencialidades e finalidades são recursos que podem auxiliar o psicólogo a gerar e preservar a integridade física do indivíduo.

Contudo, não cabe limitar esses questionamentos, tampouco reduzir a discussão apenas ao uso incondicional dos testes na avaliação psicológica. Descobrir que os testes são recursos, que devem ser analisados no contexto social, cultural, político, emocional, biológico do indivíduo fazem parte das perspectivas e dos desafios da avaliação psicológica nas organizações hoje.

## Referências

AKTOUNE, O. *Administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

- AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 89-98, 2006.
- BANDEIRA, M. et al. Qualidades psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS): estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 401-419, 2000.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- COSTA, F. R. **CPS: Escalas de Personalidade de Comrey**. São Paulo: Vetor, 2003.
- DEL PRETTE, Z. A.; DEL PRETTE, A. **Inventário de habilidades sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- ESTREIA, N. M. C. **Avaliação psicológica**. 23 mar. 2006. Disponível em: <<http://www.crp11.org.br/oktiva.net/1310/nota/16259/>>. Acesso em 25 jun. 2007.
- GUZZO, R. S.; PASQUALI, L. Laudo psicológico: a expressão da competência profissional. In: PASQUALI, L. (Org.) **Técnicas de exame psicológico - TEF Manual**. São Paulo: Casa do Psicólogo/CFP, 2001. v. 1, Fundamentos das técnicas psicológicas.
- HUTZ, C. S.; NUNES, C. H. S. S. **Escala fatorial de ajustamento emocional/neuroticismo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PATROCÍNIO, J. A. et al. **Modelo Referencial para escolha de profissionais baseado na Tipologia de Jung aplicada às organizações**. Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFRF RJ, 2005.
- RAMOS, L. M. Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung e o Inventário de Personalidade MBTI: contribuições para a Psicologia Educacional, Organizacional e Clínica. **Educação Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 109-136, jun. 2005.
- RAUPP M.; REICHEL, A. **Avaliação: ferramentas para melhores projetos**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2003.

**RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

**SATPPSI - Sistema de avaliação dos testes psicológicos:** Conselho Federal de Psicologia. Lista dos testes aprovados. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/satepsi/sistema/admin.cfm>>. Acesso em: 10 maio 2007.

**SILVA, A. L. P.; BOTOME, S. F. Interação em Psicologia** [Universidade Federal de Santa Catarina], 7, n. 1, p. 139-140, 2003.

**ZACHARIAS, J. J. QUATI: Inventário de Avaliação Psicológica** (versão II): manual. São Paulo: Vetor, 2003.