

---

## PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAIS NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Isabela Camille de Souza<sup>19</sup>  
Welliton Glayco da Fonseca<sup>20</sup>  
Gabriela Araújo<sup>21</sup>

### RESUMO

Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. A avaliação psicológica é um processo de coleta de dados, constitui-se de métodos e técnicas de investigação aos quais se destacam os testes psicológicos, que quando utilizados adequadamente oferecem informações importantes sobre o avaliado. É por lei uma prática exclusiva do psicólogo. Dentro das organizações a avaliação psicológica tem configurado como uma das principais ferramentas para selecionar os candidatos com melhor perfil para uma determinada função, ou potencializar o desempenho dos funcionários. Nesse sentido o presente trabalho tem como objetivo analisar como a avaliação psicológica se estrutura dentro no contexto organizacional, qual o papel do psicólogo na realização dos testes e qual a contribuição da avaliação psicológica dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Avaliação Psicológica. Psicólogo. Organizações. Psicólogo.

**ABSTRACT:** People Management or Human Resource Management is the application of a set of knowledge and administrative techniques specialized in the management of people's relationships with organizations, with the objective of achieving organizational objectives, as well as providing the satisfaction and fulfillment of the people involved. Psychological assessment is a process of data collection, it consists of methods and investigation techniques to which psychological tests stand out, which, when properly used, provide important information about the person being evaluated. It is by law an exclusive practice of the psychologist. Within organizations, psychological assessment has been configured as one of the main tools to select candidates with the best profile for a particular role, or to enhance employee performance. In this sense, the present work aims to analyze how psychological assessment is structured within the organizational context, what is the role of the psychologist in carrying out the tests and what is the contribution of psychological assessment within organizations.

---

<sup>19</sup> Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Una e Pós-graduada em Psicologia do Trabalho pela FAMART.

<sup>20</sup> Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG. Graduado em Ciências Sociais e Mestrado em Administração.

<sup>21</sup> Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG.

**Keywords:** Psychological assessment. Psychologist. organizations. Psychologist

## 1 INTRODUÇÃO

Objetivo desta pesquisa é abordar a importância do planejamento e organização empresariais na aplicação da avaliação psicológica. A realização da avaliação psicológica como uma das etapas do processo seletivo surge como uma forma de verificar características individuais de cada candidato, aumentando a possibilidade de contratar o candidato mais adequado para determinado cargo. A avaliação psicológica possibilita ao profissional da psicologia, examinar onde as pessoas se distinguem entre si, além de se mostrar também como um instrumento muito útil para presumir antecipadamente as características particulares de cada pessoa, que contribuirão para a formulação de hipóteses a respeito dessas características.

Justifica-se o processo de avaliação psicológica no contexto organizacional e o desempenho das organizações empresariais a reformulação psicológica constituindo sua abordagem norteadora e comportamental como responsável pela excelência nas organizações quando se trata do fator humano auxiliando na identificação e reconhecimento do papel das pessoas na consecução dos objetivos individuais e coletivos, contribuindo assim para o sucesso de organizações bem-sucedidas.

A importância do planejamento e organização empresariais na aplicação da avaliação psicológica visa instrumentalizar o departamento de recursos humanos e os gestores das empresas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas da gestão por competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificadas as competências comportamentais e técnicas necessárias para a execução das atividades de um cargo/função e mensurado o grau ideal para cada grupo de competências para que uma pessoa que assuma o cargo/função atinja os objetivos da empresa.

A psicologia organizacional é uma área de atuação da Psicologia voltada para o trabalho em contextos corporativos a gestão empresarial. Ela tem foco nos recursos humanos da companhia, buscando alinhar os interesses da empresa e as necessidades dos colaboradores. A proposta é promover qualidade de vida e condições propícias para que os profissionais tenham o máximo de produtividade e bom desempenho.

De acordo com Chiavenato, (1999) as organizações jamais existiriam sem as pessoas, da mesma forma, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais estabelecendo uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Dentro deste contexto, torna-se imprescindível a contratação de profissionais que possuam características pessoais e profissionais que melhor atenderão as exigências do cargo ou função que ocuparão, bem como possuam qualidades que agregarão à cultura organizacional e atenda as expectativas da organização.

Os objetivos de uma organização, um dos principais fatores que influenciará no sucesso organizacional, começa pela contratação do candidato que possua o perfil mais adequado à consecução de tais objetivos. Desta maneira, a avaliação psicológica, dentro do contexto organizacional, constitui importante instrumentona coleta de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação que auxiliarão no processo de seleção permitindo que se obtenha um conhecimento sobre o potencial de cada pessoa bem como quais suas competências.

A problematização questiona: Qual a importância do planejamento e organização empresariais na aplicação da avaliação psicológica? A importância da avaliação psicológica no contexto organizacional e a organização empresarial. Neste contexto organizacional, qual o papel do psicólogo na realização dos testes de avaliação e a contribuição da avaliação psicológica dentro das organizações e o quão ela pode prever ou não determinados fatores/características através dos testes.

Através da avaliação por competências, será identificado se os perfis comportamentais e técnicos dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos/funções. A realização de um processo de avaliação psicológica exige do profissional um amplo domínio de teorias e métodos reconhecidos pela Ciência Psicológica. Quando se trata de fazer determinações psicológicas sobre uma pessoa, o uso de testes psicológicos tem vantagens sobre julgamentos injustificados motivados por experiência individual daquele que avalia.

A metodologia adotou-se uma revisão teórica em textos conceituados e autores que versam sobre esta área, apresentando os conceitos e principais características da avaliação psicológica bem como a sua utilização e aplicabilidade no contexto organizacional.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Avaliação psicológica, uma ferramenta para a gestão empresarial

Considerando de modo específico o contexto empresarial da gestão de pessoas, frequentemente são utilizados testes que avaliam processos cognitivos, como, atenção (atenção concentrada, alternada, dividida), memória, inteligência não-verbal, habilidades sociais. Esses são fenômenos psicológicos que são geralmente quantificados através de testes psicométricos que se utilizam de escores para fazer uma medição de determinado aspecto psicológico; além desses tipos de testes que podem fazer medição, existe também os testes projetivos, que se destina a descrever características da personalidade do sujeito avaliado, que geralmente são utilizados para a avaliação dos traços de personalidade dos sujeitos.

A avaliação representa um potente instrumento de gestão, na medida em que pode e deve ser utilizada durante todo o ciclo da gestão, subsidiando desde o planejamento e formulação de uma intervenção, o acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo ou interrupção. Além disso, a avaliação pode contribuir para a viabilização de todas as atividades de controle interno, externo, por instituições públicas e pela sociedade, levando maior transparência e *accountability* às ações de governo.

A avaliação psicológica é um processo de coleta de dados. É um procedimento que visa avaliar, através de métodos e técnicas de investigação previamente determinados, os diversos processos psicológicos que compõe o indivíduo. É um processo técnico e científico realizado com pessoas ou com grupos de pessoas que, busca informações através da utilização de metodologias específicas de acordo com cada área do conhecimento. Alchieri e Cruz (2003) assim definem a avaliação psicológica.

A avaliação psicológica se refere ao modo de conhecer fenômenos e processos psicológicos por meio de procedimentos de diagnósticos e prognósticos e, ao mesmo tempo, aos procedimentos de exame propriamente ditos para criar as condições de aferição ou dimensionamento dos fenômenos e processos psicológicos conhecidos. (ALCHIERI E CRUZ, 2003, p. 24).

Avaliação psicológica é definida pelo Conselho Federal de Psicologia, (CFP) na Resolução nº007/2003, como:

[...] processos 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. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA 2003).

No estudo realizado por Hutz (2009) o termo avaliação psicológica tem sido usado para:

Descrever um conjunto de procedimentos que têm por objetivo coletar dados para testar hipóteses clínicas, produzir diagnósticos, descrever o funcionamento de indivíduos ou grupos e fazer previsões sobre comportamentos ou desempenho em situações específicas. (Hutz, 2009, p. 298).

De acordo com as ideias destes autores, a necessidade de responder as questões sociais tais como transtornos e descompensações psicológicas relacionadas ao aprendizado, interação social ou adaptação nas atividades de trabalho contribuíram para a afirmação da avaliação psicológica enquanto campo de conhecimento e intervenção. Segundo a Resolução CFP nº 07/2003, os resultados das avaliações devem considerar e analisar os condicionantes históricos e sociais e seus efeitos no psiquismo, com a finalidade de servirem como instrumentos para atuar não somente sobre o indivíduo, mas na modificação desses condicionantes sociais.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho estuda a relação do homem com o trabalho e a sociedade, já que o trabalho é uma fonte de renda para a sobrevivência do indivíduo, possibilitando também a realização pessoal e profissional do trabalhador. O atuante dessa área, chamado de psicólogo organizacional, dispõe de técnicas e práticas que podem ser aplicadas em organizações de trabalho, dentre elas se encontra a utilização da avaliação psicológica e de dinâmicas de grupo como fases do processo seletivo, aplicação de pesquisa de clima organizacional, aplicação de entrevista de desligamento, realização de treinamento e desenvolvimento (SANTOS; CALDEIRA, 2014).

Esse processo de busca de informações sobre o funcionamento psicológico das pessoas em situações específicas, bem como a análise e síntese dessas informações, é realizado com o propósito de planejar ações e intervenções profissionais adequadas, tudo isto balizadas pelos conhecimentos da psicologia. O objetivo desse processo é beneficiar as pessoas envolvidas, promover a saúde e o desenvolvimento psíquico do sujeito e, por conseguinte, da sociedade.

O conhecimento obtido pela avaliação psicológica é um conhecimento orientado por teorias psicológicas que representam sistemas conceituais e que podem auxiliar a encontrar a inteligibilidade dos fenômenos presentes no diagnóstico psicológico, entendendo e interpretando, articulando e organizando, sintetizando e universalizando nossa experiência. (ALCHIERI e CRUZ 2003, p. 32).

É possível observar que são várias as definições para avaliação psicológica apontadas na literatura, contudo elas caminham na mesma direção na medida em que indicam que a avaliação psicológica é um procedimento que busca mensurar um fenômeno psicológico e propor uma intervenção. Através de instrumentos, técnicas e métodos de investigação, os profissionais da psicologia investigam as diferenças individuais em busca de um padrão de comportamento.

De modo geral, um teste psicológico se presta a medir diferenças entre indivíduos, em conformidade com Anastasi e Urbina *apud* Filho *ET AL* (2006, p. 480) “um teste psicológico como medida padroniza e objetiva uma amostra comportamental”.

A avaliação psicológica pode ser utilizada em vários contextos e com diferentes finalidades sendo que constitui uma atividade exclusiva do psicólogo. Embora já fosse utilizada há décadas em diversos segmentos da sociedade, atualmente verifica-se um aumento na utilização da avaliação como ferramenta reconhecida e aplicada em diferentes situações e com diversos objetivos, dentre eles destacam-se a orientação vocacional ou profissional, para obtenção da Carteira Nacional de Habilitação, para obtenção do porte de armas, na psicologia educacional, social e forense, e a psicologia do trabalho e das organizações que constitui o foco desse trabalho.

Entretanto, convém ressaltar que paralelamente a esse aumento na utilização da avaliação psicológica, observa-se a criação e utilização de instrumentos que auxiliam no processo. Sobre este aspecto vários autores propõem estudos que discutem e criticam uso adequado dos testes psicológicos. Trabalhos e pesquisas como o de Zanelli (2009) e Noronha (2010) apontam problemas relacionados à área principalmente os que se refere à formação do psicólogo e o uso inadequado dos instrumentos psicológicos. Zanelli (2009) ressalta os problemas relacionados com a deficiência no processo de formação profissional nos cursos de psicologia. O autor afirma que não há a devida preparação para os futuros psicólogos atuarem nesta área. Já Noronha (2010) utiliza os dados apurados em uma pesquisa para discutir a deficiência e falta de preparação, no tocante a formação, na utilização dos instrumentos psicológicos, e ainda levanta questões

relacionadas à confiabilidade dos mesmos, alegando que muitos dos testes comercializados não possuem qualidades psicométricas adequadas.

A organização pública em questão, mediante sistema de avaliação de desempenho visa avançar no desenvolvimento de um sistema cada vez mais completo e sofisticado que venha possibilitar progressos na temática do desempenho humano e organizacional. A avaliação é uma ferramenta motivacional, por incitar o desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades, para que o setor público possa exercer a função jurisdicional e conquistar adequados resultados.

Isto posta cabe lembrar que uma avaliação psicológica não se estrutura baseada somente por testes psicológicos, estes fazem parte de um processo, ela também é constituída por entrevistas, dinâmica de grupo entre outras atividades propostas de acordo como o perfil estabelecido pela área requisitante. No contexto organizacional, por exemplo, além dos instrumentos psicológicos, ou testes utilizados na avaliação psicológica, podem ser adotados outros métodos, o essencial é o uso de procedimento planejado estrategicamente para atender o objetivo a que a avaliação se propõe.

Deste modo que para se obter uma gestão pública competente e empenhada com bons resultados demanda modificações em diversas áreas: o aparecimento de lideranças internas, inclusão de métodos atualizados de gestão que promovam o processo de tomada de decisões, estabelecimento de objetivos de desempenho dimensíveis dentro de um grupo participativo e empenho dos vários níveis com uma gestão de melhor qualidade, de maneira que os progressos obtidos durem, modificações as quais são obtidas através de uma avaliação de desempenho bem aplicada.

A avaliação de desempenho é uma opção gerencial significativa utilizada para a gestão de funcionários, através dela é possível pontuar quais os indivíduos que participam da organização que possuem necessidade de treinamento para desempenhar com mais eficácia seus deveres e assim alcançar as metas e sua missão. De outro lado, também possibilita que pelo feedback o funcionário conheça os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho. Para isso é imprescindível aos avaliadores possuírem uma maior visão de como executar a avaliação de desempenho no setor público, sem abandonar o respeito à cidadania e sem permitir que aconteça o protecionismo e até mesmo o paternalismo.

A avaliação de desempenho é um método efetivo à gestão de pessoas, porque dela vêm indicações importantes para a motivação e progressão na carreira dos

funcionários. O uso dos formulários de avaliação utilizado pela pesquisa acarreta a conveniência de promover seu entendimento por quem avalia e por quem é avaliado, mas, no entanto, o formulário não permite flexibilidade.

As avaliações de desempenho não possuem atualmente parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos, ou seja, ela depende apenas da percepção da chefia imediata em relação ao servidor. Deste modo, as avaliações incitam opiniões subjetivas da avaliação, que podem reger a deficiências como consequência de preconceito pessoal (onde o chefe tem preconceito em relação ao avaliado) ou o efeito protetor (onde o dirigente possui apreço pelo avaliado e sua opinião torna-se alterada). Instrumentos como a avaliação de desempenho pode auxiliar a organização pública a resolver problemas, instaurar programas de capacitação, salários e benfeitoria. Mas seu uso nas organizações públicas, necessita de sensibilização por parte dessas organizações a respeito de sua importância como ferramenta de base para tomada de decisão.

Atualmente, a avaliação psicológica vem ganhando posição importante no cotidiano organizacional. Os psicólogos que atuam nas empresas a utiliza como importante ferramenta na resolução de problemas e para encontrar respostas a questões que influenciará diretamente na consecução dos objetivos organizacionais. E, embora a avaliação psicológica não se restrinja a aplicação de testes psicológicos, este tem sido muitos utilizados na obtenção de informações principalmente no âmbito da seleção de pessoal.

A avaliação de desempenho é um método que procura distinguir e aferir a atuação dos funcionários na organização, instituindo assim uma comparação entre o desempenho almejado e o prestado por esses indivíduos.

Os testes psicológicos surgiram no século XIX. Foram concebidos sob a influência de conceitos e instrumentos relacionados às ciências da natureza (química, física e astronomia) alicerçando na tradição da medicina e psiquiatria. Eram instrumentos, utilizados pelos cientistas, que asseavam por entender o comportamento humano, seja pela mensuração das diferenças individuais, ou pela generalização das mesmas.

De acordo com Werlang e Nascimento (2010) teste psicológico é um instrumento de avaliação que tem como objetivo obter, num mínimo de tempo, um máximo de informações sobre o examinado. É um processo de medida de diferenças e semelhanças entre indivíduos. A Resolução do CFP nº 002/2003 define o teste

psicológico como um instrumento de avaliação ou mensuração de características psicológicas, constituindo-se um método ou uma técnica de uso privativo do psicólogo.

Os testes psicológicos são procedimentos sistemáticos de observação e registro de amostras de comportamentos e respostas de indivíduos com o objetivo de descrever e/ou mensurar características e processos psicológicos, compreendidos tradicionalmente nas áreas emoção/afeto, cognição/inteligência, motivação, personalidade, psicomotricidade, atenção, memória, percepção, dentre outras, nas suas mais diversas formas de expressão, segundo padrões definidos pela construção dos instrumentos. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA 2003).

Existe uma infinidade de instrumentos psicológicos comercializados no Brasil. Diante desta realidade, e com o intuito assegurar a qualificação progressiva da avaliação psicológica, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) desenvolve ações para regulamentar o uso e a comercialização dos testes psicológicos. Além das ações, destacam-se também as normatizações expressas por documentos como as resoluções 025/2001 e nº 002/2003 que orientam as ações.

Alchieri e Cruz (2003) ressaltam que o intuito do CFP é indicar os instrumentos com melhores qualificações ao mesmo tempo em que restringe o uso dos demais que não correspondem às especificações propostas. Ainda de acordo com estes autores estes instrumentos são alvos de questionamentos devido à qualidade e ao uso, uma vez que o profissional pode não dispor de conhecimentos necessários para aplicação o que ocasionará uma interpretação inadequada dos resultados. Tavares (2010, p. 42) salienta que “a maneira como os instrumentos são usados pelo psicólogo na avaliação psicológica é de importância fundamental para que a área seja vista como profissional e cientificamente responsável perante a sociedade”.

Os resultados das avaliações devem considerar e analisar os condicionantes históricos e sociais e seus efeitos no psiquismo, com a finalidade de servirem como instrumentos para atuar não somente sobre o indivíduo, mas na modificação desses condicionantes que operam desde a formulação da demanda até a conclusão do processo de avaliação psicológica. (CFP, 2003).

Apesar da vasta disponibilidade de testes atuais, Noronha e Reppold (2010) afirmam que os psicólogos contam com aproximadamente 114 instrumentos, dentro das organizações os mais utilizados segundo a revista de Psicologia da IMED são: IFP (Inventário Fatorial de Personalidade), o D2 (Teste de Atenção Concentrada), o Teste Poligráfico e o HTP (House, Tree, Person).

O IFP é indicado para avaliação individual ou coletiva e, de acordo com Alchieri e Cruz (2003), visa à identificação dos traços ou disposições individuais subjacentes a determinados estilos de comportamento. É utilizado para avaliar o indivíduo na expressão de 15 fatores (assistência, realização, intercepção, denegação, ordem, exibição, apoio, mudança, heterossexualidade, dominância, persistência, agressão, deferência, autonomia a afiliação).

O D2 é utilizado na avaliação da aptidão às profissões que exigem concentração e atenção visual. (Alchieri e Cruz, 2003).

O Teste Paleográfico é muito comum e bastante utilizado por psicólogos recrutadores em diversos concursos e organizações. Nele avalia a produtividade, rendimento e ritmo no trabalho, autoestima, ânimo, humor, vontade, relacionamento interpessoal, ordem, expressividade atitudes frente a figuras de autoridade. É um teste de personalidade.

O HTP é o teste projetivo mais usado em exame psicotécnico, seleção de pessoal, avaliação clínica, etc. Popularmente conhecido como desenho da casa (houve), da árvore (tree) e do pessoal (person). Tem como objetivo obter informação sobre como uma pessoa vivencia a sua individualidade em relação aos outros, e em facilitar a projeção de elementos da personalidade e de áreas de conflitos, identificados como o propósito de avaliação ou terapêutica. Ele também pode servir como auxiliar dos aspectos apurados em outros testes.

A Entrevista constitui uma importante ferramenta, podendo ser utilizadas em vários contextos e com diferentes objetivos. Na seleção de pessoal ela já é usada há algum tempo sendo necessária e auxiliar no processo de tomada de decisões. Seu objetivo é obter informações a respeito dos candidatos apurando suas competências. Em seleção de pessoal elas podem ser estruturadas ou não estruturadas. No primeiro caso, os procedimentos para sua realização são planejados com antecedência de acordo com a especificidade do cargo e o objetivo pretendido. Todos os candidatos ao mesmo cargo passam pelo mesmo processo. No segundo não há um roteiro a ser seguido ou quando ele existe é bem flexível. Faz inferências sobre as características atitudinais e de personalidade que são consideradas importantes para o desempenho da função.

De acordo com Baumgartl, *ET AL* (2010) na execução de um processo de seleção de pessoal o teste psicológico é utilizado com o objetivo de avaliar características cognitivas e de personalidade, os conhecimentos e competências do candidato no momento

em que ele concorre a uma vaga, e, a partir dos dados obtidos, pretende-se prever o seu desempenho associado ao trabalho ou cargo pretendido. Pereira, *ET AL* (2003) que os testes utilizados na seleção de pessoal é ferramentas úteis na medida em que guardam essa propriedade preditiva.

Contudo, torna-se imprescindível ressaltar, que existe uma gama enorme de testes criados e utilizados para explorar vários aspectos dos processos psicológicos. Cada um deles apresenta possibilidades e limites de utilização, cabe ao psicólogo definir o que é mais adequado ao realizar o processo avaliativo considerando sempre o contexto e o objetivo a ser alcançado. Nesse sentido, Tavares (2010) afirma que:

Um teste psicológico é um instrumento ou procedimento que precisa estar articulado a um construto psicológico (fundamentação teórica) e este construto precisa estar articulado a aspectos importantes da vida psíquica das pessoas (fundamentação empírica). Isso requer a existência de operações capazes de vincular o construto a comportamentos, a processos afetivos ou cognitivos. O uso dos testes de avaliação pode promover o desejo de autoconhecimento e favorecer a autoimagem; pode também ter efeitos deletérios ou iatrogênicos. Esse uso pode estigmatizar uma pessoa e marcá-la por toda uma vida. (TAVARES, 2010 p. 42).

A aplicação de teste constitui apenas um aspecto da avaliação psicológica. Nos âmbitos organizacionais inúmeras ferramentas podem ser utilizadas, como as entrevistas e dinâmicas de grupo. Os testes auxiliam a traçar um perfil do candidato, desde que utilizado corretamente, obedecendo aos princípios da cientificidade. Não deve servir como instrumento de exclusão ou rotular os indivíduos participantes do processo seletivos. Eles constituem parte de um conjunto de informações que são obtidas acerca dos candidatos. Este conjunto de informação auxiliará o selecionado a definir se o profissional possui o perfil necessário para atender a demanda da empresa e desempenhar com eficiência as atribuições do cargo ou função.

Como descrito anteriormente, a avaliação psicológica é um processo de coleta de dados, que inclui métodos e técnicas de investigação, dentre eles os testes psicológicos, que são instrumentos exclusivos do psicólogo. Esses instrumentos são úteis à medida que, quando utilizados adequadamente, podem oferecer informações importantes sobre os candidatos, em processos seletivos bem como na área de desenvolvimento de pessoal. De acordo com Ferreira e Santos (2010, p. 149) “no primeiro caso o foco da avaliação é o potencial de futuros candidatos a uma vaga ou emprego, enquanto na segunda o objetivo é verificar as possibilidades de elas serem mais bem aproveitadas internamente”.

Em busca de melhores perfis e objetivando alcançar níveis excelentes de qualidade por toda a organização, o psicólogo organizacional procura realizar um prognóstico do desempenho do novo funcionário, no caso específico do processo seletivo, realizando testes que identifica se o candidato possui o perfil mais adequado frente às exigências do cargo e objetivos da organização. Faz parte também do seu trabalho o acompanhamento das pessoas dentro das organizações promovendo o seu desenvolvimento e melhor desempenho de suas funções. Pode se dizer que o psicólogo organizacional atua como mediador na interação entre funcionário e organização contribuindo para o estabelecimento de uma relação de reciprocidade onde a meta é o sucesso organizacional.

É preciso colocar todo nosso conhecimento, habilidades e atitudes de “cientistas do comportamento humano” a serviço das pessoas contribuindo desta forma para empresas mais humanas, onde o lucro seja consequência natural do trabalho bem feito, porque é feito por pessoas felizes (SILVA, 2005, p 1).

A atuação do psicólogo nas organizações tem constituído objeto de investigação, provocando discussões entre os profissionais que exercem esta função e estudiosos que procuram identificar e analisar a atuação deste profissional no ambiente organizacional.

O percurso histórico trilhado pela Psicologia Organizacional e conseqüentemente, a visão do trabalho do psicólogo na organização, tem passado por diferentes concepções. De acordo com Dutra (2008), quando as empresas abriram espaço para os psicólogos atuarem em seu interior, acreditava-se que a função primordial deste profissional era o de selecionar pessoas, ou seja, contratar a pessoa certa para ocupar o lugar certo. De fato, este foi o primeiro espaço conquistado pelos psicólogos dentro das organizações. E, embora ainda hoje existem pessoas que acreditam que a função do psicólogo dentro das empresas é selecionar pessoas, a contemporaneidade aponta para as múltiplas perspectivas de atuação no sentido de constituir-se como agente facilitador no desenvolvimento de todas as potencialidades que o ser humano possui, mesclando as necessidades individuais com os objetivos coletivos. Zanelli (2009, p. 23) afirma que:

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. (...) A psicologia organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.

A avaliação psicológica é por lei, prática exclusiva do psicólogo, contudo sua realização torna-se uma atividade controversa principalmente quanto se discute a utilização dos testes psicológicos. Nesse sentido, além da formação profissional que é colocada em xeque, uma vez que é necessária ética e conhecimento para conduzir um processo avaliativo dado a sua complexidade, também há de se considerar os recursos a serem utilizadas, as circunstâncias da realização, quais melhores instrumentos, e como serão interpretados os resultados, já que a avaliação pode assumir uma forma perversa se não for contextualizada tendendo a ser prejudicial à medida que pode rotular ou funcionar como mecanismo de exclusão.

Observada estas questões, no campo do desenvolvimento organizacional percebe-se que o psicólogo exerce importantes atividades que vão além do recrutamento e seleção de pessoal, tais como, descrição de cargos e salários, pesquisa de clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico, avaliação de desempenho, trabalhos relacionados à saúde do trabalhador, entre outros. Toda a coordenação e elaboração das ações devem corroborar para o desempenho eficiente do pessoal para alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela empresa. Por meio de procedimentos psicológicos reconhecidos pela comunidade científica o psicólogo organizacional procura analisar características do candidato ou do funcionário que agregarão valor a organização.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A avaliação psicológica possui uma importância considerável para as organizações na medida em que contribui para aperfeiçoar os processos de seleção de pessoal, auxiliam no desenvolvimento do potencial de cada funcionário, constituindo uma importante ferramenta na tomada de decisões.

É uma atividade exclusiva do psicólogo, mas que se apresenta de forma controversa complexa, pois engloba a utilização de vários instrumentos e recursos que demandam conhecimento por parte do profissional tanto no que se refere à utilização destes, quanto na interpretação dos resultados, que deve ser feita de forma contextualizada uma vez que os dados obtidos por meio de uma avaliação são influenciados por condicionantes históricos e sociais.

Nesse delineamento, a prática da avaliação psicológica dentro das organizações pode ser comprometida devido ao mau uso dos testes psicológicos. Sendo assim o profissional ao optar pela utilização dos testes, deve assegurar-se que o mesmo seja utilizado com segurança garantindo a cientificidade e legitimidade dos dados obtidos. Existe uma variedade de testes, cada um oferece possibilidades e limitações, cabe ao profissional, definir qual é adequado dentro do

Para que a avaliação psicológica cumpra sua função, é necessário que o método seja utilizado corretamente, calcado na cientificidade e na ética profissional. Dado que o objeto de investigação é o comportamento humano, e sendo este influenciado pelas relações estabelecidas pelo meio, deve-se considerar que o resultado da avaliação não abrange toda a dimensão do funcionamento psicológico. São claros os avanços na área, contudo há de se continuar os estudos para que os profissionais aprimorem as técnicas e instrumentos para atuarem como maior eficácia.

Dentro deste contexto torna-se imprescindível a necessidade primordial de se orientar e desenvolver os avaliadores para uso do método de avaliação de desempenho. Sendo que o objetivo principal de tal orientação é ampliar neles o estilo do bom avaliador, do gerenciador competente do funcionário avaliado. Essa concepção pode provocar ainda o desenvolvimento de determinadas peculiaridades de personalidade, ponderadas ajustadas ao correto aprendizado da função de avaliar.

## **REFERÊNCIAS**

ALCHIERI, João Carlos e CRUZ, Roberto Moraes. **Avaliação psicológica: conceito, métodos e instrumentos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

BAUMGARTI, Viviane Oliveira; PAGANO; Andresa Pereira; LACERDA Jordana. **A utilização de testes psicológicos em organizações de Minas Gerais**. Versão On-line ISSN 1809-5267. Arq. Bras. psicol. Vol.62 n°. 2 Rio de Janeiro 2010.

Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672010000200016](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672010000200016)>. Acesso em: 16 de abril de 2023.

BRASIL, Conselho Federal de Psicologia. Resolução n° 002/2003 de 16 de março de 2003. **Define e regulamenta o uso, a elaboração e a comercialização de testes psicológicos e revoga a Resolução CFP n° 025/2001**. Brasília, 2003. Disponível em:<[http://www.pol.org.br/legislacao/pdf/resolucao2003\\_2.pdf](http://www.pol.org.br/legislacao/pdf/resolucao2003_2.pdf)> Acesso em 2 de abril de 2023.

\_\_\_\_\_, Conselho Federal de Psicologia. Resolução n° 007/2003 de 14 de junho de 2003. **Institui o Manual de Elaboração de Documentos Escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação psicológica e revoga a Resolução CFP ° 17/2002**. Brasília 2003. Disponível em: <

[http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2003/06/resolucao2003\\_7.pdf](http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2003/06/resolucao2003_7.pdf)> Acesso em 2 de abril de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999.

DUTRA, D. **Qual é o papel do psicólogo nas organizações?** Disponível em: [http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artdd04\\_Psicologo\\_Organizacao.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artdd04_Psicologo_Organizacao.htm)

Acesso em: 18 de abril de 2014.

FERREIRA, Maria Cristina; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos. **A avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. In. Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão. Brasília, 2010.

FILHO, Marcilio Lira de Souza; Belo, Raquel e Gouveia, Valdiney Veloso. **Testes Psicológicos: Análise da Produção Científica Brasileira no Período 2000-2004** Psicologia Ciência e Profissão, 2006, 26 (3), 478-489. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v26n3/v26n3a11>> Acesso em: 16 de abril de 2023.

HUTZ, Claudio Simon. **Avanços e polemicas em avaliação psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009. Disponível em: <<http://www.casadopsicologo.com.br/avancosepolemicas.pdf>> Acesso em; 18 de abril de 2023.

NASCIMENTO, Regina Sonia Gattas Fernandes do Blanca e WERLANG Susana Guevara. **Avaliação psicológica para concessão de registro e/ou porte de arma de fogo**. In. Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão. Brasília, 2010.

NORONHA, Ana Paula Porto e REPPOLD, Caroline Tozzi. **Considerações sobre a avaliação Psicológica no Brasil**. Psicol. Cienc. Professor [online]. 2010, vol.30, ISSN 1414-9893. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30nspe/v30speca09.pdf>> Acesso em: 05 de abril de 2023.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, 5(2), p. 83-98. 2003.

SANTOS, Ana Lúcia. CALDEIRA, Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no poder judiciário**. 2014.

Disponível em: [http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c6b5eb8ad6ac3&groupId=10136](http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c6b5eb8ad6ac3&groupId=10136) Acedido em 21/10/2023.

SILVA, R. M. **O papel do psicólogo organizacional na gestão da qualidade Total**. 2005. Disponível em: <http://www.via6.com/topico.Php?Tid=3241>. Acesso em: 18 de abril de 2014.

TAVARES, Marcelo. **Da ordem social da regulamentação da avaliação psicológica e do uso dos testes**. In. Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão. Brasília, 2010.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2009.