

Tâmara Karoline Barros de Andrade

ROTULAÇÃO DOS TESTES OU TESTES ROTULATIVOS?

UMA REFLEXÃO ACERCA DA PSICOMETRIA PARA FINS DE
DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Curso de Psicologia
Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo

2010

Tâmara Karoline Barros de Andrade

ROTULAÇÃO DOS TESTES OU TESTES ROTULATIVOS?
UMA REFLEXÃO ACERCA DA PSICOMETRIA PARA FINS DE
DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso como exigência parcial para a graduação no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Maria Cecília de Vilhena Moraes Silva

Curso de Psicologia
Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Prof. Maria Cecilia Vilhena Moraes Silva (Ciça), que me abriu as portas do conhecimento, e de sua casa, com um profissionalismo e ética inquestionáveis; que soube ser firme e pontual nos momentos que eu precisava, assim como amiga e parceira de muitas conversas e risadas. Por tudo isso e muito mais, a minha mais profunda gratidão.

Aos meus pais, Hilda e Manoel, ao meu irmão, Gabriel, e toda a minha família que acreditaram em mim, tiveram paciência e compreensão nos momentos difíceis e acima de tudo me ajudaram, com muito amor, a ser a pessoa que sou hoje.

Os meus amigos, Gui, Aluizio (Lais), Mirvos (Mari), Carol Barrieu, Leninho (Pam), Lu (Laís) e Glenda, muito obrigada pelas risadas, bares, lágrimas, abraços e acolhimento; vocês fizeram dessa trajetória muito mais divertida, motivadora e marcante!

Aos professores da PUC-SP, que sempre se mostraram muito solícitos e compreensivos.

Aos meus colegas de trabalho que muito me ensinaram, me permitiram errar e me impulsionaram sempre a querer mais.

E finalmente, agradeço a todos que me ajudaram direto ou indiretamente para o desenvolvimento desse trabalho. Um muito obrigada a todos vocês!

ANDRADE, Tamara Karoline Barros. **Rotulação dos testes ou testes rotulativos? Uma reflexão a cerca dos testes psicológicos para fins de desenvolvimento nas organizações.** 2010. Orientadora: Profa. Maria Cecília de Vilhena Moraes Silva.

RESUMO

As organizações buscam cada vez mais instrumentos que possam auxiliá-las nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Os testes psicológicos são os instrumentos mais adotados para tal fim. Entretanto, sua utilização adequada tem como condição fundamental o conhecimento de seus pressupostos teóricos e de suas limitações, uma vez que afetam a vida de muitas pessoas. O objetivo deste trabalho é elucidar tais pressupostos e limitações para a utilização adequada desses instrumentos nos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações de nossos dias. Procura-se caracterizar o que são testes psicológicos e recuperar sua história, desde as primeiras tentativas de mensuração até a utilização nos dias de hoje. Procura-se diferenciar seu uso como instrumentos meramente classificatórios e como auxiliares fundamentais para tomadas de decisão em diferentes contextos, e destacar outros aspectos cruciais para que sua utilização seja proveitosa tanto para a organização quanto para o indivíduo que é submetido a esses instrumentos.

Palavras-chave: história dos testes psicológicos, psicologia organizacional, psicometria, desenvolvimento de pessoas, organizações.

ABSTRACT

The organizations increasingly search for instruments that can help in the process of recruiting, selection, training, and development. The psychological tests are instruments adapted for this purpose. However, its adequate use must have, as a fundamental condition, an awareness of its theoretical assumptions and its limitations, for these affect the lives of countless people.

The objective of this work is to shed light into these assumptions and limitations in order to adequately put this instrument to use in the process of development people. Characterizing what these psychological tests are and to recover its history, from its first uses in measurement until the present days, is what is being pursued by the work at hand. This effort constitutes a search to differentiate its use as being a merely classifying instrument to a fundamental support in decision taking for various contexts, as it is to point out crucial aspects for its fruitful use for the subjected individual and for the organization itself.

Key-words: history of the psychological tests, Organizational Psychology, psychometry, development people, organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
MÉTODO	9
I. Psicologia e trabalho	10
I.1. O nascimento da ciência psicológica	10
I.2. O trabalho como objeto da Psicologia	13
II. Os testes psicológicos	15
II.1. Origens dos testes psicológicos	16
II.2. Para além da mensuração da inteligência	20
III. A Psicologia aplicada às organizações	23
III.1. A contribuição de Hugo Münsterberg	23
III.2. Expansão da psicometria	24
IV. A psicologia aplicada às organizações e a evolução do trabalho	27
IV.1. Psicologia Industrial	27
IV.2. A Psicologia Organizacional	31
V. Psicologia Organizacional no Brasil	32
V.1. Os pioneiros	32
V.2. Evolução da atuação do psicólogo nas organizações no Brasil	34
V.3. O desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional	37
DISCUSSÃO	42
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

INTRODUÇÃO

Desde que ingressei na Faculdade de Psicologia tive grande interesse em saber mais a respeito da até então misteriosa e pouco anunciada Psicologia Organizacional. Procurei engajar-me em atividades extracurriculares, como palestras, *wokshops* e a “Empresa Psico PUC Júnior”, relacionadas ao assunto; com isso, ampliei meus conhecimentos, o que aumentou ainda mais minha curiosidade quanto ao papel do psicólogo nas organizações.

Depois de começar a trabalhar na área e conhecer as diversas facetas desse campo de atuação, atraiu-me particularmente a área de Desenvolvimento, na qual o psicólogo não se limita a recrutar ou selecionar as pessoas mais aptas para determinado cargo; ele também constrói todo um processo psicológico, de forma a melhor identificar os pontos fortes e os que demandam maior desenvolvimento, a fim de aprimorar as competências do indivíduo avaliado e dessa forma aumentar a probabilidade de que venha a obter sucesso e satisfação e corresponder às demandas de seu ambiente de trabalho. Entende-se por desenvolvimento uma linha de crescimento que contempla diversos estágios em que um não retroage ao outro. (Pacheco, 2006)

Uma vez realizado um aprendizado, o indivíduo está preparado para outros desafios, frente aos quais poderá utilizar novas habilidades complementares ou não às propostos anteriormente. É um processo contínuo de crescimento, estruturado em etapas que se superpõem com vistas ao crescimento do indivíduo e dos grupos.

Os ganhos pessoais ampliam a visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, a percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências. (idem) Obviamente, quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo de que gostam e para o qual têm aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento e o aprimoramento de seu desempenho profissional. Assim cabe também ao

psicólogo identificar e elucidar, com os indivíduos, se eles ocupam ou não lugares compatíveis com seus perfis, interesses e sonhos.

as organizações também devem atrelar o desenvolvimento pessoal ao organizacional; afinal, não somente as pessoas se desenvolvem, mas também as organizações por meio delas. Seus valores e conceitos são absorvidos ao longo da existência, pela renovação e quebra de modelos (Pacheco, 2006, p. 31).

Entretanto o sucesso da identificação e desenvolvimento dos potenciais dos indivíduos depende do tipo de avaliação realizada. Nesse contexto, a psicometria é um instrumento indispensável, pois oferece técnicas padronizadas de medição destinadas a analisar fenômenos psicológicos da forma mais fidedigna e válida possível. Esses procedimentos são um dentre vários, amplamente utilizados nas organizações para identificar e desenvolver pessoas.

Psicometria é uma área da Psicologia que a aproxima das ciências exatas, principalmente da matemática aplicada e da Estatística. Consiste em um conjunto de técnicas utilizadas para mensurar, de forma adequada e comprovada através de experimentos, uma gama de comportamentos que se deseja conhecer melhor. A psicometria é uma área que pretende estudar fenômenos psicológicos. Logo, seu objeto específico de estudo são fenômenos psicológicos e não meramente conceitos reduzidos a números. O número, aqui, é apenas o modo de representar fenômenos psicológicos e não se confundem com eles; assim, a psicometria deve ser concebida como um ramo da Psicologia que se caracteriza por expressar (observar) o fenômeno psicológico por meio do número, em vez da pura descrição verbal. Nem por isso ela deixa de ter como ponto central de sua existência o fenômeno psicológico. Como citado anteriormente, a psicometria é muito importante para a constituição da psicologia, fato esse que reforçou o meu interesse por esse tema. Porém, como destaca Tyler (1973, p. 13),

para alguns estudantes de psicologia isso constitui um fato indesejável. Optaram pela psicologia para aumentar seu entendimento das razões por que eles e as pessoas que conhecem, sentem e agem da maneira como fazem acabaram se encontrando a braços com conceitos que parecem muito remotos das preocupações humanas: desvio-padrão, distribuição de frequência, probabilidades. Não surpreende que se revoltam e protestem a respeito dos requisitos fixados para os cursos de psicologia que escolheram. Põem em dúvida a importância dos conceitos matemáticos e das formulações

quantitativas para pessoas cujo o objetivo é obter um conhecimento operacional da psicologia. Mas a verdade é que o pensamento quantitativo constitui atualmente uma característica essencial e não periférica da psicologia

A falta de bibliografia e estudos que abordem o tema foi mais um dos fatores de escolha, pois acredito que a escassez dessas informações atrasa o desenvolvimento da psicologia como disciplina científica que precisa comunicar de forma precisa seus resultados e estudos de pesquisa. Não há comunicação precisa sem quantificação do objeto a ser estudado. Para fazer uso inteligente dos princípios e da tecnologia psicométrica, não é imprescindível detalhar altas sofisticções matemáticas e estatísticas. Sem dúvida é importante possuir conhecimentos suficientes de estatística para se trabalhar com os testes de forma mais eficaz e profunda. Mas o que de fato é essencial e indispensável para o uso de testes, são os conhecimentos acerca das teorias psicológicas subjacentes aos instrumentos; uma vez que tais conhecimentos possibilitam o desenvolvimento de um raciocínio crítico e analítico, minimizando dessa forma as “armadilhas” de se crer que o número expressa diretamente o fenômeno. Vale ressaltar que os riscos da confiança cega nos resultados quantitativos é mais alto nas aplicações coletivas dos testes, uma vez que o contato com o avaliado se dá apenas pelas folhas de aplicação ou dados computadorizados; logo, ter bases sólidas e profundas no que diz respeito às teorias psicológicas possibilita uma utilização e aproveitamento dos instrumentos psicológicos de forma mais fidedigna e próxima da realidade.

Mesmo diante dos riscos da confiança cega nos resultados quantitativos das aplicações coletivas dos testes, evidencia-se um aumento significativo na utilização destes, principalmente nas empresas¹; em contrapartida

¹ Segundo Cleide Nakashima, consultora da Deloitte Touche Tohmatsu, a utilização de testes psicológicos teve um aumento de 23% em relação ao ano 2000 e as entrevistas ainda são as práticas apresentadas com mais freqüência, demonstrando a importância do contato pessoal. (Disponível em: www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_201101.htm – reportagem : empresas usam armas nos processos de seleção – Acessado: 15/03/10)

encontramos matérias e periódicos não especializados que reforçam a concepção de que esses instrumentos psicológicos são “Nota Zero²”.

Dada a importância do conhecimento das teorias psicológicas para o uso adequado dos instrumentos psicométricos, este trabalho se volta para a importância e a riqueza dos testes para um maior sucesso, especificamente, do trabalho dos psicólogos nas organizações visando ao desenvolvimento das pessoas.

² Reportagem da Revista Istoé 26/11/2009 – “Conselho Federal de Psicologia reprovava grande parte dos testes psicológicos usados em clínicas e em concursos públicos” (Disponível em: http://www.istoe.com.br/reportagens/15741_NOTA+ZERO?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage – Vide anexo)

MÉTODOS

Este trabalho é teórico e pretende apresentar uma reflexão acerca da psicometria, partindo de sua origem e história até chegar à utilização de instrumentos psicométricos nas organizações atuais, destacando seu uso na área de desenvolvimento e na atuação do psicólogo nessa área. De início, é abordada a constituição da psicologia como ciência e a contribuição dos testes psicológicos para a consolidação desse saber; em seguida, são abordados a constituição da psicologia organizacional e o papel do psicólogo nessa trajetória.

A partir desses dados, é elaborada uma discussão quanto à contribuição dos testes psicológicos na prática profissional em organizações e alguns aspectos da formação do psicólogo para a utilização adequada desses instrumentos de modo proveitoso tanto para a empresa quanto para os examinandos.

I. Psicologia e trabalho

I.1. O nascimento da ciência psicológica

Os primeiros projetos de psicologia como ciência independente são relativamente recentes. Só a partir da segunda metade do século XIX surgiram homens que pretendiam reservar aos estudos psicológicos um território próprio, cujo êxito se fez notar pelos discípulos e espaços conquistados nas instituições de ensino universitário e de pesquisa.

Um desses homens foi o alemão Wilhelm Wundt (1832-1920), conhecido como pioneiro na formulação de um projeto de psicologia como uma ciência independente, na criação de instituições destinadas à pesquisa e ao ensino da psicologia e na formação de inúmeros psicólogos. Para Wundt, a psicologia era uma ciência intermediária entre as ciências da natureza e as ciências da cultura. Sua obra se estende da psicologia experimental fisiológica à psicologia social. Ou seja, desde o início, o lugar da psicologia entre as ciências é um tanto incerto, e um dos méritos de Wundt foi o de conceber a psicologia nessa posição intermediária. O objeto da psicologia é, para Wundt, a experiência imediata dos sujeitos, embora ele não esteja primordialmente interessado nas diferenças individuais entre as pessoas.

Só então passou a existir a figura do psicólogo e passaram a ser criadas as instituições voltadas para a produção e transmissão de conhecimento psicológico. Entretanto, vale ressaltar que o projeto de se criar uma nova ciência é muito complexo: é preciso mostrar que ela tem um objetivo próprio e métodos adequados ao estudo desse objetivo, que ela é, enfim, capaz de firmar-se como uma ciência independente das outras áreas do saber.

Para a psicologia, a questão era muito complexa, já que todos os grandes sistemas filosóficos desde a Antiguidade incluíam noções e conceitos relacionados ao que hoje faz parte do domínio da psicologia científica, como o comportamento, o “espírito” ou a “alma” do homem. Já na Idade Moderna, físicos, anatomistas, médicos e fisiologistas tratavam de diversos aspectos dos comportamentos involuntários e mesmo de comportamentos voluntários do homem, ou seja, daqueles que, ao menos aparentemente, revelariam a

presença de um “espírito” por detrás das ações humanas. Também na Idade Moderna, no século XIX, começaram a se construir as ciências da sociedade, como a Economia Política, a História, a Antropologia, a Sociologia e a Lingüística. Essas ciências também tratavam das ações humanas e das suas obras, em particular dos comportamentos humanos mais importantes para a sociedade e que dependiam fundamentalmente das condições históricas e sociais de uma dada comunidade. Dessa forma, os temas da psicologia estavam dispersos entre especulações filosóficas, ciências físicas e biológicas e ciências sociais. Questionava-se o que restaria para a psicologia como ciência independente. Para Auguste Comte (1798-1857), defensor do positivismo³, acreditava que à psicologia caberia integrar-se a outras ciências, uma vez que ela não tinha nada específico para estudar. O principal empecilho para a psicologia seria seu objetivo: a “psique”, entendida como “mente”, não se apresentava como um objeto observável, não se enquadrando, portanto, nas exigências do positivismo. Porém, é bem verdade, que o próprio Comte, em dado momento, reconhece a possibilidade de uma psicologia, mas sempre como uma área de conhecimento parcialmente dependente ou da biologia ou da sociologia. A situação da psicologia científica, portanto, é ambígua: por um lado reivindica um lugar à parte entre as ciências (e para isso criam-se faculdades e institutos de pesquisa em psicologia) e o psicólogo prático exige que sua competência específica seja reconhecida; por outro lado, não consegue se desenvolver sem estabelecer relações cada vez mais estreitas com as ciências biológicas ou sociais.

O livro que aqui apresento ao público é uma tentativa de demarcar um novo domínio da ciência. Estou ciente de que a questão pode ser levantada, se já é hora para tal empreendimento. A nova disciplina repousa sobre bases anatômicas e fisiológicas que, em certos aspectos, estão longe de serem sólidas; embora o tratamento experimental dos problemas psicológicos deva ser articulado de cada ponto de vista por estar em seu início. Ao mesmo tempo, a melhor forma de descobrir as lacunas que ainda restam, por nossa ignorância, sobre uma ciência em desenvolvimento é, como todos sabem, fazer uma pesquisa geral sobre o seu status atual” (Wundt, 1874/1904, p.v)

³ O positivismo é uma linha teórica filosófica, criada pelo francês Auguste Comte (1798-1857), que começou a atribuir fatores humanos nas explicações dos diversos assuntos, contrariando o primado da razão, da teologia e da metafísica. O conhecimento positivo se baseia no real, tal como o homem o vê.

As expressões “novo domínio da ciência”, “nova disciplina”, “tratamento experimental dos problemas psicológicos”, e “ciência do em desenvolvimento” mostram que Wilhelm Wundt estava, conseqüentemente, tentando demarcar uma nova área da ciência. Dessa forma, como já foi dito anteriormente, ele é a primeira pessoa que podemos chamar, de psicólogo. O objetivo da psicologia era o estudo dos “processos conscientes” ou o que Wundt considerava parte da “experiência imediata” em oposição a “experiência mediata”. “Experiências imediatas é a experiência tal como o sujeito a vive antes de se pôr a pensar sobre ela, antes de comunicá-la, antes de ‘conhecê-la’. É, em outras palavras, a experiência tal como se dá” (Wundt, mencionado em Figueiredo, 1999, p. 58).

As observações de Wundt não se limitavam a auto-relatos, mas incluíram mediações objetivas, como tempos de reação e associação das palavras. Dois aspectos se destacam na contribuições de Wundt: (1) Wundt se opôs veementemente ao dualismo mente-corpo, acreditando que a experiência mental deve ser estruturada em termos tanto da mente quando do corpo; (2) a introspecção, para Wundt, não era um método limitado de auto-relato, mas um conjunto de procedimentos objetivos e experimentais, denominados, de forma mais precisa, de auto-observação experimental.

A partir de Wundt, diversos estudiosos desenvolveram novos projetos de psicologia e modos de estudá-la. Edward Bradford Titchener (1867-1927), um dos mais famosos alunos de Wundt, redefine o objeto da psicologia como sendo não mais a experiência imediata, mas a experiência dependente de um sujeito; com isso, a psicologia deixa de ser tão independente como pretendia Wundt. Em oposição à psicologia titcheneriana, mas também situando os estudos psicológicos entre as ciências naturais, surgiu nos EUA o movimento da psicologia funcional, representado por autores como William James (1842 – 1910), J. Dewey (1859-1952), J. Angel (1869-1949) e H. A. Carr (1873-1954); os psicólogos funcionalistas definem a psicologia como uma ciência biológica interessada em estudar os processos, operações e atos psíquicos como forma de interação adaptativa. Em completa oposição à psicologia de Titchener e em relativa oposição ao funcionalismo surgiu, outro projeto de psicologia científica: o comportamentalismo. Segundo esse projeto, elaborado primeiramente por John B. Watson (1878-1958), o objeto da psicologia é o próprio comportamento

e suas interações com o ambiente. A perspectiva de controle sobre o comportamento de Watson enquadra-se na busca de uma sociedade administrativa e estritamente funcional. Assim, nasce no século XIX a psicologia como ciência que será moldada pelos modelos capitalistas industriais vigentes nesse mesmo século.

I.2. O trabalho como objeto da Psicologia

Desde o final do século XIX, o trabalho torna-se objeto da ação racional coletiva; como tal, passa a integrar, formalmente, o objeto de diversas ciências e as metas da organização social, política e econômica das diversas sociedades que avançam para além do modo de produção artesanal. Essa condição de objeto de cálculo e de racionalidade ganha força conforme as sociedades absorvem o modelo industrial e evoluem com ele, para atender às suas necessidades de recursos econômicos. Desde então o trabalho ganha espaços na metodologia científica e integra o repertório de reflexão dos pensadores, tanto acadêmicos, preocupados com a compreensão da sociedade e da pessoa humana, quanto criadores de ficção literária. Os profissionais que se ocupam da então jovem Psicologia são sensíveis aos problemas que a organização industrial do trabalho traz para a sociedade e mergulham na investigação do trabalho em sua expressão como desempenho e em toda amplitude de implicações que circundam sua ocorrência nas fábricas. Em pouco menos de trinta anos, a busca pela regularidade nos processos de produção das fábricas fomenta a organização e a explicação do desempenho humano e sua integração no funcionamento dessas unidades de produção. Nesse momento, o estudo do desempenho desponta como questão crucial da gestão de negócios. Desde então, o trabalho se expande como questão para os cientistas e como problema para os gestores e associações de trabalhadores. O crescimento e a diferenciação do modelo industrial de produção e das organizações como espaços de racionalização do trabalho são notórios e acrescentam complexidade para todos os profissionais dedicados à compreensão da eficácia do desempenho e sua integração ao processo de produção. O resultado desse movimento deixa clara, desde a segunda metade

do século XX, a existência de dois campos novos cujo foco principal é o trabalho: a Psicologia especializada no estudo do trabalho e a Psicologia especializada na prática da gestão de pessoas. A importância e o desenvolvimento desses campos cresceram em progressão geométrica até o presente momento.

A idéia de que os indivíduos devem se adaptar às tarefas mais adequadas às suas características é um conceito mais antigo do que se imagina; por isso, provavelmente se consolidou como a primeira forma de pensar e agir na Psicologia Social do Trabalho e das Organizações. Sócrates indicava a importância do conhecimento de si mesmo para determinar as tarefas nas quais se teria mais sucesso; Platão dizia que o desenvolvimento da razão era fundamental para a escolha de uma tarefa em sintonia com seus interesses. O conhecimento das próprias capacidades já se insinua como um dado fundamental para a adaptação dos indivíduos às tarefas mais adequadas às suas características. Desvelar essas capacidades torna-se um dos principais objetivos da aplicação dos testes.

II. Os testes psicológicos

Devemos primeiramente definir o que seriam testes psicológicos. São medidas objetivas e padronizadas de uma amostra de comportamento, cuja função básica é medir diferenças entre indivíduos, ou entre reações do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões (Anastasi, 1990); em outra definição, segundo Freeman (1975), teste psicológico é um instrumento padronizado, destinado a medir um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de comportamento. Independente da definição do que é um teste psicológico, todas as teorias convergem no fato de ser um instrumento padronizado que mede o comportamento humano; porém sob essa definição encontra-se uma grande diversidade de técnicas com diferentes metodologias e fundamentos epistemológicos, assim como requisitos distintos de competência do psicólogo para desenvolver um exame psicológico fidedigno.

Embora atualmente possamos encontrar uma incorporação de novas tecnologias aos processos de aplicação dos testes psicológicos, como *softwares* que geram relatórios de modo praticamente instantâneo, a forma como os instrumentos utilizados hoje se estruturam é praticamente igual à forma como se estruturavam os testes criados nas primeiras décadas do século XX; o mesmo ocorre com a rotulação dos indivíduos através dos testes. Aceita-se que uma pequena amostra do comportamento de um indivíduo, obtido através de situações controladas (padronizadas) e por meio de instrumentos submetidos a estudos de determinada natureza (estatística); determinem aspectos da personalidade, afetos, habilidades cognitivas, entre outros aspectos considerados relevantes para a tomada de decisões que afetarão profundamente a vida do indivíduo testado (Silva, 2010).

Agora cabe compreender, de acordo com a história dos testes psicológicos, como se deu a criação desses instrumentos e os rumos que tomou ao decorrer das décadas, para que hoje tanto os avaliadores confiassem seguramente nos números expressos pelos resultados dos testes, quanto os avaliados necessitassem dessa comprovação e comparação com os outros, para se dignificar como “qualificado”, “normal”, ou qualquer outro rótulo “aceitável” e esperado socialmente.

II.1. Origens dos testes psicológicos

A invenção dos testes psicológicos confunde-se com as origens da própria Psicologia como ciência. A partir da criação do primeiro laboratório de pesquisa do mundo por Wilhelm Wundt (1832 - 1920), na Universidade de Leipzig, em 1879 (considerado o marco inicial da psicologia científica), a nova ciência procura afirmar-se como um saber de conteúdos próprios. Os primeiros testes psicológicos seguem três abordagens distintas: (1) para os psicofisiologistas alemães do século XIX, tinham como objetivo o estudo de questões fundamentais a respeito do funcionamento da mente; nessa abordagem, os indivíduos testados são considerados representantes universais de todos os homens; (2) uma segunda perspectiva foi desenvolvida na Inglaterra, por Francis Galton (1822 – 1911), para quem o exame padronizado de um grande número de indivíduos revelaria as diferenças mentais entre eles e, eventualmente, poderia fundamentar um projeto político para o aprimoramento de espécie; (3) uma terceira vertente, na França, representada por Alfred Binet (1857 - 1911), era essencialmente clínica e se aproximava do modelo médico, segundo o qual os pacientes são examinados para se chegar a um diagnóstico que fundamente um encaminhamento adequado.

Apenas a abordagem de Binet se volta para a avaliação de funções psicológicas individuais, em particular a inteligência; a partir de um pedido do Ministério da Educação da França e baseado em sua ampla experiência no estudo do desenvolvimento infantil, desenvolveu um instrumento para identificar crianças cujo fracasso escolar sugerisse a necessidade de alguma forma de educação especial: a Escala de Inteligência Binet-Simon. Binet e seu colaborador Theodore Simon (1872 – 1961) selecionaram uma ampla série de tarefas breves, relacionadas com problemas da vida quotidiana, mas que supostamente implicavam certos procedimentos racionais básicos. Os testes foram administrados individualmente por avaliadores treinados, que indicavam aos sujeitos uma série de tarefas, ordenadas segundo o grau de dificuldade.

Segundo Binet, a inteligência era por demais complexa para ser expressa por um único número; o nível mental obtido na escala não é mais do que um guia aproximativo e empírico, elaborado com uma finalidade prática, limitada:

A escala, rigorosamente falando, não permite medir a inteligência, porque as qualidades intelectuais não se podem sobrepor umas as outras, e, portanto, é impossível medi-las como se medem as superfícies lineares (Binet, 1905, p.40)

Assim como relata Binet o número em si, é apenas uma medida de muitos resultados e não uma entidade independente. Frente a esse alerta, o que o autor mais temia era que sua escala levasse a rótulos rígidos que condicionassem as atitudes das pessoas, de forma a “condenar” a vida dos avaliados e desviasse seus comportamentos para caminhos já previstos:

Realmente, é muito fácil descobrir sinais de retardamento em um indivíduo quando se foi previamente advertido que ele é retardado. Não foi de outra maneira que procederam os grafólogos que, quando se acreditava na culpabilidade de Dreyfus, descobriram em sua escrita sinais de que ele era um traidor ou um espião (Binet, 1905, p.170)

Diante disso, Binet recusou-se a qualificar o nível mental como inteligência inata ou até mesmo hierarquizar as crianças segundo o valor intelectual de cada um; o propósito da escala era identificar a criança com dificuldades e ajudá-la a melhorar, nunca atribuir-lhe um rótulo e impor-lhe limites. Binet e Simon adotam o termo *nível* justamente por indicar a possibilidade de mudança e flutuação. Entretanto, posteriormente o psicólogo alemão William Stern (1871-1938) substituindo o conceito de *nível mental* pelo de *idade mental*, e cria a fórmula para o cálculo do Quociente da Inteligência, obtido por meio da divisão da idade mental pela idade cronológica. Mais tarde, Lewis Terman (1877 - 1956) acrescenta à fórmula de Stern a multiplicação por 100, para eliminar os decimais. Consolida-se assim o QI, que dá margem à concepção de algo fixo e imutável.

As advertências de Binet foram ignoradas e suas instruções distorcidas pelos hereditaristas estadunidenses, que logo transformaram em um formulário aplicado de forma rotineira a todas as crianças, sob inspiração marcadamente eugenista. Particularmente o psicólogo estadunidense Robert M. Yerkes (1876 – 1956), também eugenista, queria consolidar a psicologia como uma ciência tão rigorosa quanto à física. Mas para alcançar tal objetivo necessitava desenvolver técnicas de quantificação mais aprimoradas. Em um momento caloroso da mobilização para a Primeira Guerra Mundial, em 1915, que Yerkes, então presidente da *American Psychological Association (APA)*, vislumbrou a

possibilidade de consolidar seu desejo, como o seguinte questionamento: “os psicólogos não poderiam convencer o exército a testar todos os seus recrutas?”. Assim, ele reuniu todos os grandes hereditaristas da psicometria estadunidense com o propósito de elaborar os testes mentais do exército, que classificavam os recrutas em uma escala de A a E e sugeriam as funções que eles seriam capazes de executar. Tais testes iriam ajudar a “ganhar a guerra”, uma vez que:

A Alemanha tomou a dianteira no desenvolvimento da psicologia militar [...] Os nazistas conseguiram algo sem paralelo em toda a história militar [...] O que aconteceu na Alemanha é a continuação lógica dos serviços psicológicos e de pessoal desenvolvidos em nosso Exército durante os anos de 1917 e 1918 (Yerkes, 1941, p. 209)

Percebe-se que Yerkes, usa o argumento de que os nazistas estavam superando os norte-americanos na utilização adequada e intensiva dos testes mentais para a seleção do pessoal militar. Assim como o objetivo nazista de “abatimento” de pessoas, os testes propostos por Yerkes, de certo ponto de vista, “abatia” as pessoas “não adequadas” através da classificação em massa de todas elas, por meio de uma óptica unilateral (somente os testes como “sentença final”); coincidentemente ou não, sob o pretexto de selecionar os mais aptos, ambos os propósitos caminhavam para uma grande e desastrosa catástrofe de uma era. São desenvolvidos instrumentos de aplicação coletiva – *Army Alpha* e *Army Beta* – com perguntas impressas em formulários padronizados. Contornado o obstáculo que até então era representado pela intenção original de Binet – o exame individual cuidadoso e lento, com grande necessidade de treinamento por parte do profissional – agora é possível classificar todas as pessoas rapidamente através de um só instrumento. Tem início a nova era de aplicação dos testes em massa,

Segundo Gould (1991), os testes do exército tiveram uma série de implicações sociais. Seu efeito mais duradouro ocorreu sem dúvida no próprio campo dos testes mentais. Eles foram os primeiros testes de QI impressos a obter aceitação geral, e proporcionaram os elementos técnicos necessários à implementação da ideologia hereditarista que, contra os desejos de Binet, defendia a aplicação de testes e a classificação de todas as crianças. Outros

propagandistas usavam os resultados dos testes do exército para defender a segregação racial e limitar o acesso dos negros à educação superior. Cornelia James Cannon⁴ (1876 – 1969), escrevendo para o *Atlantic Monthly* em 1922, observou que 89% dos negros haviam obtido resultados que comprovavam a sua debilidade mental. Assim o país toma conhecimento das aplicações da psicologia, particularmente as associadas aos testes mentais.

Assim, os “testes psicológicos” derivam de duas origens bem distintas. Na Inglaterra, Francis Galton, baseando-se em uma interpretação pessoal da teoria de Darwin, convence a si e muitos outros de que a inteligência é hereditária. Como relata Silva (2010), embora seus testes não funcionem, Galton faz com que, daí em diante, toda a questão dos testes de inteligência permaneça inextricavelmente associada à genética, à eugenia e à controvérsia *nature-nature* (hereditariedade x ambiente) – oposição de termos cunhada por ele. Mais ainda, inicia a crença de que a inteligência de fato pode ser medida, motivo pelo qual Galton é considerado o “pai da psicometria”.

Já Binet, como elucidado anteriormente, interessado na psicologia individual, cria um instrumento focado no diagnóstico de crianças que apresentavam problemas de desempenho acadêmico, para apreciar seu “nível mental”.

Mas a base científica da psicometria, que influenciará profundamente os instrumentos posteriormente criados nos Estados Unidos e disseminados pelo mundo afora, se deve à sólida tradição matemática britânica, principalmente a partir das contribuições de dois autores: (1) Charles Spearman (1863 – 1945), psicólogo inglês que desenvolve a análise fatorial e o coeficiente de correlação dos opostos que leva seu nome; apesar de ter sido aluno de Wundt, sua obra foi fortemente influenciada pelas idéias de Galton; ele desenvolve a noção de *fator*, elemento subjacente às operações de identificação de relações e correlatos, revelado por operações estatísticas, de natureza inata; (2) Karl Pearson (1857 – 1936), colaborador e profundo admirador de Galton, de quem

⁴ Cornelia James Cannon, estadunidense, foi uma enérgica esposa e mãe de cinco filhos que de alguma forma encontrou tempo para contribuir com artigos sobre temas sociais e econômicos para o *Atlantic Monthly*, e *North American Review*. Em 1928, ela publicou um best-seller, “Red Rust”, que relatava a história de um agricultor imigrante sueco no Minnesota.

escreveu uma extensa biografia; Person desenvolve o coeficiente de correlação produto-momento, a regressão linear e o *chi* quadrado.

A mensuração das sensações e da inteligência sofre algumas críticas, ainda no final do século XIX e no início do século XX, na medida em que outros aspectos importantes, tais como a consciência, são desconsiderados. Entretanto, o uso de testes psicológicos assume novas direções e desenvolvimentos, entre eles a criação de instrumentos de exame de aptidões específicas e aspectos da personalidade.

II.2. Para além da mensuração da inteligência

Segundo Silva (2010), a quantificação de aspectos da personalidade surge a partir do momento em que determinadas tarefas socialmente definidas podiam ser executadas com graus variáveis de êxito por diferentes indivíduos. Como se acreditava que essas diferenças na realização de tarefas dependiam de qualidades pessoais específicas, a predição quantitativa do grau de êxito foi automaticamente vinculada a essas qualidades pessoais. Inicialmente as avaliações eram restritas a um contexto prático específico, como aquelas feitas por Walter Dill Scott (1869-1955), durante a Primeira Guerra Mundial. Scott, inimigo ferrenho de Yerkes, dedicou grande parte de sua vida adulta a tornar o mercado e o ambiente de trabalho mais eficientes e a determinar como os líderes empresariais poderiam motivar seus empregados. Em 1902 ele se afastou da psicologia wundtiana e buscou um modo de tornar a psicologia mais aplicável às preocupações do mundo real. Essa mudança partiu da solicitação de um líder na área da publicidade, que, procurando maior eficácia, desejava aplicar princípios da psicologia à publicidade. Com o passar do tempo, o contato com o mundo organizacional e a experiência profissional de Scott aumentaram, e logo sua atenção foi direcionada para os problemas que permeavam a seleção e administração de pessoal.

Para o seu trabalho em seleção pessoal -- com vendedores, executivos e militares em particular --, Scott desenvolveu escalas de avaliação e testes de grupo para medir as características de pessoas já bem-sucedidas nessas ocupações. Como não havia trabalhos precedentes que pudessem

fundamentar sua abordagem, ele mesmo teve que desenvolvê-la a partir da prática. Ele pedia a oficiais superiores e a supervisores que fizessem listas dos seus subordinados e os classificassem segundo categorias de aparência, comportamento, sinceridade, produtividade, caráter e valor para a organização. Os candidatos eram hierarquizados com base nas qualidades consideradas necessárias ao bom desempenho do trabalho em questão, um procedimento não muito diferente do empregado atualmente. Scott concebeu testes psicológicos para avaliar a inteligência e outras capacidades. Como o mundo dos negócios e a corporação militar exigiam a rápida avaliação de grande número de candidatos, elaborou testes possíveis de aplicação a grupos.

Ao contrário do que propunha Yerkes, os testes de Scott não pretendiam avaliar a natureza da inteligência geral da pessoa como um conteúdo ou uma faculdade; o que lhe interessava era o modo como a pessoa usava sua inteligência. Em outras palavras, ele queria medir o funcionamento da inteligência em um ambiente real com atributos próprios. Para ele, a inteligência não se definia em termos de capacidades cognitivas específicas, mas em termos práticos – como julgamento, rapidez e precisão – necessárias para a boa realização de um trabalho. O seu interesse se restringia à comparação entre os índices alcançados pelos candidatos e os índices de funcionários considerados bem-sucedidos no trabalho. Não era sua intenção determinar o que esses índices poderiam representar em termos de conteúdo mental.

Vale ressaltar que assim como a escala de Binet, o trabalho original desenvolvido por Scott sofreu distorções, uma vez que ele não formulou uma teoria nova ou uma escala propriamente dita; sua obra foi passível de diversas interpretações e usos indevidos. O potencial do modelo desenvolvido por Scott não demorou a ser reconhecido e explorado, levando os psicólogos estadunidenses a redefinir o problema das diferenças psicológicas individuais em termos de comparação de desempenho em relação a um padrão definido. As tarefas que se prestavam a medir as diferenças individuais são aquelas nas quais as respostas são, inequivocamente, certas ou erradas; e o desempenho nessas tarefas pode ser rapidamente expresso em termos aritméticos. Logo fica evidente a distorção do trabalho de Scott, que estava interessado

primordialmente em medir a aplicação de recursos intelectuais em um ambiente real, restrito a um contexto prático e específico, e não desenvolver uma ciência natural das características universais dos indivíduos humanos, como de fato ocorreu com o passar das décadas. No novo modelo, o indivíduo passa a ser considerado como um conjunto de qualidades independentes; na população, as variações interindividuais dessas qualidades resume-se a uma questão de grau. Além disso, supõe-se que essas qualidades se manifestem tanto em situações de avaliação quanto nas situações-critério para as quais se desejava fazer a predição. Esse modelo foi rapidamente difundido, levando os psicólogos a redefinir o problema das diferenças psicológicas individuais em termos de comparação de desempenho em relação a um padrão definido. Assim, o desempenho agora pode ser rapidamente medido em termos aritméticos, solucionando assim a questão problema que os psicólogos enfrentavam frente ao exercício de sua profissão com os psiquiatras estadunidenses, que haviam se apropriado do campo do diagnóstico de doenças mentais.

Apesar de toda sua contribuição no âmbito da psicologia, Scott tem recebido pouca atenção na história da psicologia. Vários fatores explicam essa negligência, dentre eles o fato de a psicologia aplicada ser desvalorizada e desconsiderada, principalmente pelos psicólogos acadêmicos que, como Yerkes, acreditavam que esse conhecimento não contribuiria para o progresso da psicologia como ciência. Porém, os psicólogos aplicados contestavam essa posição: “O progresso empírico da psicologia dependia muito dos resultados da experiência extra acadêmica” (Von Mayrhauser, 1989, p.63).

Os psicólogos aplicados alegavam que a divulgação da psicologia para o público maior demonstrava o seu valor, o que, por sua vez, aumentava o reconhecimento da importância da pesquisa psicológica nas universidades. Para o amadurecimento e consolidação da psicologia aplicada, foi de grande importância seu uso nas organizações.

III. A Psicologia aplicada às organizações

III.1. A contribuição de Hugo Münsterberg

Considerado o fundador da psicologia aplicada, Hugo Münsterberg (1863 – 1916) foi muito influente na promoção de várias de suas especialidades, como a psicologia forense, a psicologia clínica e a psicologia industrial.

Mais especificamente no âmbito da psicologia industrial, Münsterberg, publicou diversos artigos e obras em geral; como *Psychology and Industrial Efficiency* (A Psicologia e a Eficácia Industrial), publicado em 1913, no qual ele apresenta as primeiras formulações sistemáticas dos problemas e do escopo da psicologia industrial.

Para que a empresa selecionasse os melhores trabalhadores possíveis, Münsterberg recomendava que fossem implementadas mensurações de auto-relatos sobre interesses vocacionais por meio de “tarefas em miniatura” voltadas para a avaliação da capacidade de um indivíduo para ocupar determinado cargo e prever seu desempenho subsequente. Münsterberg acreditava que, para muitas tarefas ocupacionais e industriais, era possível “miniaturizar” a situação em que o potencial empregado iria trabalhar, sob a forma do que hoje chamaríamos de simulações. Nessas situações de trabalho simuladas, as capacidades dos potenciais trabalhadores podiam ser avaliadas.

Münsterberg aplicou testes de simulações do trabalho real juntamente com um teste geral de inteligência a um grupo que profissionais, seguindo a solicitação de uma empresa que buscava compreender por que, entre as jovens que eram bem-sucedidas no treinamento como telefonistas, um terço não conseguia ter bom desempenho no cargo e, ou deixava voluntariamente o emprego ou era despedido em seis meses. Münsterberg descreveu os resultados desses testes da seguinte maneira:

Se os experimentos psicológicos tivessem apontado, como resultado, que essas pessoas tão estimadas pela companhia telefônica tinham baixa classificação nos experimentos de laboratório, isso teria um reflexo muito forte na confiabilidade do método laboratorial. Os resultados, ao contrário, demonstravam que as mulheres que haviam mostrado ser mais capazes no serviço prático estavam no topo de nossa lista. Ao mesmo tempo, aquelas que estavam no fim da nossa lista de classificação psicológica tinham sido consideradas inadequadas no serviço prático e, ou tinham deixado a empresa por vontade própria, ou tinham sido demitidas (Münsterberg, 1913, p.108 – 109)

A concordância entre os resultados do teste e o desempenho no trabalho não era perfeita, mas o método era promissor.

De modo geral, o trabalho de Münsterberg demonstrou a importância da psicologia industrial, e muitas de suas preocupações e interesses são compartilhados pelos psicólogos industriais da atualidade, segundo um crítico contemporâneo: “Não deve haver dúvida de que Hugo Münsterberg foi o fundador das áreas da psicologia industrial e de negócios como elas existem hoje” (Moskowitz, 1977, p.383)

Assim, Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg podem ser considerados como os principais fundadores da Psicologia Organizacional. Tal como ocorreu com outras áreas da psicologia aplicada, esse campo passou por um monumental aumento de alcance, popularidade e expansão com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, quando os testes psicológicos são adotados para identificar “personalidades submissas” e “indivíduos potencialmente problemáticos” para o exército.

III.2. Expansão da psicometria

Na década de 1940, os testes de personalidade, assim como os testes de inteligência, são utilizados rotineiramente em várias empresas e instituições nos Estados Unidos. Na década de 1950, são adotados nas empresas para avaliar funcionários de diferentes áreas e níveis. No final da década de 1990, 28 por cento das empresas dos Estados Unidos usavam testes de personalidade para avaliar funcionários e executivos (Ward, 2002).

Apesar de esses instrumentos serem alvo constante de críticas dos clínicos e terapeutas, por seu simplismo teórico e pela redução da personalidade a não mais que traços, esses testes continuaram a ser amplamente utilizados – como ocorre até hoje. Entretanto, é importante reconhecer que à medida que os inventários de personalidade eram produzidos, os psicólogos expandiam e reformulavam alguns conceitos centrais de sua disciplina, remodelavam sua organização política e podiam ir muito além das cadeiras acadêmicas e laboratoriais. Nesse sentido, os testes psicológicos desempenharam várias funções importantes para o estabelecimento e a promoção do conhecimento psicológico e para a consolidação da identidade profissional dos psicólogos nos Estados Unidos, identidade essa que disseminará pelo o mundo à medida que o país emerge como potencia no contexto global.

A investigação da personalidade na Europa continental seguiu caminhos bem distintos. Se nos Estados Unidos predomina a tradição galtoniana de análise quantitativa e da comparação do desempenho do indivíduo com o de uma determinada população, no continente europeu, com contribuições da psicanálise, segue a linha de Binet no uso de provas psicológicas de aplicação individual voltadas para a singularidade e o diagnóstico diferencial.

Nos países de língua germânica, surgem as “técnicas projetivas”, as quais utilizam material ambíguo e consideram as respostas produzidas como singulares e determinadas pela história individual. Essas técnicas só alcançarão maior sucesso após a década de 1930, com a introdução do Rorschach⁵ no país por Samuel J. Beck (1896-1980), em 1933, e a imigração de psicanalistas europeus durante o período nazista. Essas técnicas eram utilizados pelos psiquiatras que, devido à forte organização da sua categoria profissional nos Estados Unidos, “monopolizavam” sua aplicação e adquiriam crescente controle sobre a psicoterapia e o tratamento psicológico; aos psicólogos restava apenas o papel de mensuradores e não cuidadores, à margem dos tratamentos nos hospitais e escolas. Sendo assim, os psicólogos

⁵ Método das manchas de tinta, desenvolvido por Hermann Rorschach (1884 – 1922), para quem a percepção que o sujeito tem das manchas de tinta é fruto da organização da personalidade individual.

estadunidenses encontraram no desenvolvimento de formas mais simples e mais rápidas de avaliações “objetivas” da personalidade, uma nova oportunidade de atuação profissional.

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, o cenário do mundo foi altamente afetado, tal como os domínios do saber; estabelecendo assim um novo rumo para a Psicologia. Com a Europa profundamente envolvida na guerra, os Estados Unidos passam a se tornar “líderes” no estabelecimento e disseminação do conhecimento, fazendo com que a Europa acabe por seguir as orientações estadunidenses e diminua ainda mais sua influência no campo da psicologia. Essa influência se fará sentir também na administração e na evolução das próprias formas de trabalho.

IV. A psicologia aplicada às organizações e a evolução do trabalho

Para que possamos compreender melhor como se deu a aplicação da psicologia nas organizações, além da forte influência de Walter Dill Scott juntamente com Hugo Münsterberg, como já foi citado anteriormente, é de suma importância resgatar a história desde seus primórdios.

Antes da era industrial, o trabalho era apenas artesanal e manual, onde o trabalhador cuidava de todo o processo – desde a obtenção da matéria-prima até a comercialização do produto final. Com o período industrial, que teve início na Inglaterra no século XVIII, os sistemas de produção foram paulatinamente mecanizados, levando os trabalhadores a mudar a forma de trabalhar com conseqüências significativas, como a perda de controle do processo produtivo da propriedade da matéria-prima do produto final e a participação nos lucros, tornando-se empregados ou operários.

Como conseqüência desde mudança no processo de produção, as empresas cresceram desordenadamente e evoluíram em tecnologia, do vapor à eletromecânica e desta para a teleinformação. Esse processo de sofisticação tecnológica, aliado ao da velocidade da produção, levou as empresas a buscarem regularidade no desempenho dos trabalhadores, surgindo a necessidade de constantes rearticulação do processo de produção, de forma que, embora dinâmico, este continuasse a ser eficaz.

IV.1. Psicologia Industrial

A Psicologia, juntamente com outras ciências, foi chamada para contribuir com esta rearticulação oferecendo explicações sobre o desempenho humano no trabalho, o que facilitou a criação de padrões apropriados de ritmo, de movimentos e de capacitação. (MALVEZZI, 2000) Dentre as demais ciências, a Administração merece destaque nessa tarefa. Diante da necessidade de aumentar a eficiência das organizações através de um melhor rendimento possível de seus recursos, em 1903 se consolida a abordagem da Administração Científica, com ênfase na racionalização das tarefas, tendo como seu mais popular idealizador o engenheiro estadunidense Frederick

Taylor (1856-1915). Mais tarde a ênfase passa para a estrutura com a Teoria Clássica do engenheiro francês Jules Henri Fayol (1841 -1925), reestruturando a situação do trabalho para obter um melhor desempenho para a empresa e um melhor salário para o trabalhador. (CHIAVENATO, 1993, P13)

Essas abordagens defendem que a empresa pode otimizar a produção por meio de técnicas de maior controle sobre o processo de manufatura, como lógica de produção em massa. A preocupação de Taylor era eliminar o desperdício, as perdas e elevar os níveis de produtividade das indústrias através de métodos e técnicas de engenharia como o estudo de tempos e movimentos, a fragmentação das tarefas e a especialização do trabalhador. A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos se referem à divisão e subdivisões de todos os movimentos necessários à execução de cada operação, determinando-se o tempo médio que um operário comum levaria para executá-lo.

Pelo fato de que o estudo de movimentos se baseia na anatomia e fisiologia humana, observou-se que a fadiga conduz a certa diminuição da capacidade produtiva do operário, doenças, acidentes e conseqüentemente diminuição da produtividade. A Administração Científica, com o objetivo de racionalizar ou eliminar os movimentos que produzem a fadiga, convida a Psicologia, que já a estudava, para se aprofundar no tema, destacando-se os trabalhos de Francesco Patrizi (1529 - 1597), na Itália, e de Emil Kraepelin (1856 - 1926), na Alemanha. Dessa maneira, a Psicologia passa a analisar a relação da fadiga com a diminuição da capacidade produtiva do operário e sua relação com a ocorrência de doenças e acidentes e com a conseqüente diminuição dos movimentos que conduzissem a esta fadiga. Assim, o cansaço dos trabalhadores foi estudado “não sob o ponto de vista da cura, como uma enfermidade, mas como uma questão da adaptação do trabalhador a condições pesadas, próprias de seu emprego” (MALVEZZI, 2006, p.9).

Para elevar a produtividade, o operário passa a se especializar na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares. Ao verificar que o trabalho pode ser mais bem executado e de maneira mais econômica por meio da subdivisão das tarefas, conclui-se que o trabalhador deveria, tanto quanto possível, limitar-se à execução de uma única e simples tarefa. A idéia

básica é a de que a eficiência aumente com a especialização: quanto mais especializado for um trabalhador, maior será sua eficiência. Nesse sentido, os cargos são criados levando em consideração o fracionamento das atividades que, quando combinadas com outros cargos, leva a tarefas maiores. Com o fracionamento das atividades, o trabalhador perde a visão do todo maior, no qual seu trabalho é apenas uma parte.

A supervisão cerrada com diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e com autoridade funcional relativa à sua especialidade sobre os mesmos subordinados (CHIAVENATO, 2000) também contribui para o aumento da produtividade.

Na visão da Organização Racional do Trabalho, o importante é a capacitação do trabalhador, sua especialização e preparação para o cargo, surgindo assim à necessidade de avaliar as pessoas em suas habilidades e aptidões através de testes e de treiná-las em suas funções, pois quanto mais especializados forem, melhor serão em termos de produtividade. Nessa perspectiva, o trabalhador é concebido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade. Há a preocupação de materializar o controle conforme as diferentes teorias de inteligência e de habilidades específicas, como ocorre nas teorias de Charles Edward Spearman (1863 – 1945), Edward Lee Thorndike (1874 – 1949) e Louis Leon Thurstone (1887 – 1955), que representavam a realidade psicológica dos indivíduos. Como citado anteriormente, os testes de inteligência tiveram uma grande importância nessa época.

Frente a essa realidade de otimização da produção em que a administração é influenciada pelas mudanças sócio-econômicas e pelos impactos que estas impõem às organizações, encontra-se a primeira fase da Psicologia aplicada às organizações e ao trabalho, denominada Psicologia Industrial, cuja história é fortemente influenciada pela evolução da Administração e pelas demandas que essa ciência coloca. A Psicologia Industrial surge atrelada aos interesses das indústrias, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo (GOULART e SAMPAIO, 1998, p. 20), através dos estudos sobre as atividades e funções concretas da forma como aparecem na vida cotidiana.

Nesse contexto, a atuação da Psicologia Industrial é pautada pelas necessidades da Administração e não pelas necessidades dos trabalhadores. A preocupação existente é a de avaliar os perfis psicológicos para adequá-los às demandas industriais. Trata-se de uma psicologia basicamente psicométrica, com vista à obtenção da produtividade e lucratividade das empresas. O ajustamento do desempenho do trabalhador é estudado como um evento isolado, como característica da individualidade, ou seja, descontextualizado de seus determinantes sociais e políticos. Com esse objetivo, passam a ser desenvolvidos procedimentos técnicos para mensurar, pontualmente, os traços dos indivíduos com as exigências das tarefas, assumindo o trabalhador como um ser passivo e “rotulável”. A Psicologia Industrial eminentemente psicométrica desse período julga os trabalhadores a partir de suas escalas e padrões, hierarquizando-os em dois pólos, um positivo e outro negativo, isto é, um adequado ao cargo e outro não, legitimando dessa forma a administração taylorista. Mas como já foi relatado anteriormente, isso é fruto de diversas distorções do trabalho inicial realizado por Binet e até mesmo por Dill Scott; a utilização dos testes chega a tal ponto devido também à rigidez com que as funções dos trabalhadores são definidas pelas organizações, na qual cabe, aos testes psicológicos, somente medir a exigência de alguns traços psicológicos do avaliado para sua admissão, ou não, na empresa.

Com a alteração econômico-social após a II Guerra Mundial, as organizações produtivas são levadas a se transformar, e as práticas e modelos que serviam à Administração Clássica da produção já não se mostram suficientes para subsidiar a produtividade das empresas. É nesse contexto que surge a segunda fase da Psicologia das organizações e do trabalho, denominada Psicologia Organizacional, incorporando elementos das teorias sistêmicas, sociotécnicas, dinâmica de grupos e do desenvolvimento humano que, além de analisar os pontos de trabalho, passam a contribuir para a discussão das estruturas da organização, como o desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de equipes de trabalho e estudos sobre lideranças.

IV.2. A Psicologia Organizacional

A Psicologia Organizacional surge não como uma ruptura radical com a Psicologia Industrial, mas como uma ampliação do seu objeto de estudo, posto que os psicólogos continuam atrelados ao problema da produtividade das empresas.

Nos anos 1960, surgem propostas de mudança planejada das organizações com a participação da Psicologia Organizacional, associada ao desenvolvimento gerencial que visa a obter certa flexibilidade nas relações de trabalho com a finalidade de reduzir ou evitar conflitos. Obviamente, em nenhum momento os testes psicológicos deixam de serem úteis para auxiliar essas técnicas.

As técnicas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos são aplicadas privilegiando as habilidades de perceber, compreender, sentir, cooperar, ao lado das habilidades de planejar, avaliar, operar e calcular (Gattai, 2008, p. 34).

A partir da década de 1970, com as organizações se tornando mais flexíveis e competitivas, o modelo tradicional de trabalho não se sustenta, pois são exigidas maleabilidade e adaptação das empresas e dos trabalhadores. Essa perda de sustentação do modelo taylorista gera a crise do trabalho e estimula o surgimento de um novo modelo de emprego que contribui para enfraquecer o poder do conceito de qualificação: as demandas no trabalho, antes eminentemente técnicas, são mescladas com outras habilidades, como as relacionais, de comunicação e de ação estratégica.

V. Psicologia Organizacional no Brasil

V.1. Os pioneiros

No Brasil, já em 1920 profissionais das mais diversas áreas buscam na Psicologia a fundamentação para suas práticas. Porém, é pela via da educação que os testes psicológicos entram no Brasil, pelas mãos de José Joaquim de Campos da Costa de Medeiros e Albuquerque (1867 – 1934). Calçado pelo momento histórico vivido pelo país na época e inspirado pelo positivismo de Comte e pelas correntes liberais que orientam o modelo republicano brasileiro, os testes psicológicos são vistos como porta de entrada da Psicologia como uma ciência propriamente dita, no Brasil. Utilizados na educação, seriam instrumentos cruciais para a tão desejada modernização do país, e como tais passam a ser adotados também por profissionais das mais diversas áreas.

Inicialmente a psicologia brasileira sofre muita influência da psicologia européia, fato esse que pode ser comprovado pelos legítimos sucessos do pensamento de Binet em nosso país. Todavia, a “escala Binet” introduzida por Medeiros e Albuquerque é aquela adaptada por Cyril Burt (1883 – 1971), psicólogo educacional inglês que tinha uma profunda admiração por Galton. Mediante esse fato, como relata Gomes (2004), Medeiros e Albuquerque encontra nos testes a contribuição necessária e confiável para a educação democrática e competente, e indica a possibilidade de ampliar sua aplicação para a orientação profissional e a seleção de pessoal. Acrescido a esse fato, a autor é claro e enfático, à necessidade urgente de uma maior divulgação das obras dos psicólogos estadunidenses no Brasil.

A influência da psicometria estadunidense em nosso país cresce gradativamente, na medida em que o cientificismo passa a ser amplamente divulgado e valorizado; assim na ânsia de modernização e racionalização dos processos administrativos brasileiros, partindo da área da educação, os instrumentos psicométricos passam a ser aplicados também à organização do trabalho.

A aplicação da Psicologia na Organização do trabalho, assim como a aplicação dos instrumentos psicométricos, deve-se ao desenvolvimento do

processo de industrialização pelo qual o país estava passando, sobretudo em um período em geral dominado pela ideologia do “nacional-desenvolvimentismo”, caracterizado pela intervenção do Estado na economia, com a meta de substituir as importações.

Uma das figuras mais relevantes na aplicação da Psicologia as questões do trabalho, no Brasil, foi Roberto Mange (1885 – 1955), figura não apenas pioneira, mas também um de seus maiores divulgadores e formadores de novos quadros na área. Foi ele pioneiro no uso de testes para fins de seleção de pessoal, com o trabalho realizado no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, na década de 1920. Realizou estudos e estendeu para vários setores a aplicação da Psicologia, incluindo a implantação da área no Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT (com a colaboração de Aniela Ginsberg e Betti Katzenstein); criou o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional – CFESP, um dos centros de difusão da psicologia industrial; criou a Comissão de Psicotécnica da Associação Brasileira de Engenharia Ferroviária, assim como o Boletim de Psicotécnica da referida associação; implantou o serviço de Psicotécnica e respectivo laboratório no Serviço Nacional da Indústria – SENAI e no Serviço Nacional do Comércio – SENAC, neste último com a participação de Leon Walther.

Outra figura de particular importância foi Emilio Mira y Lopez (1896 – 1964), que dirigiu o Instituto de Seleção e Orientação Profissional da Fundação Getulio Vargas - Isop/FGV, criado em 1947. Nesse local trabalhavam médicos, psicólogos e estatísticos, eram realizados exames de orientação educacional e profissional, seleção de pessoal para empresas privadas e públicas, além da produção de pesquisas e formação de especialistas na área. Com o trabalho desenvolvido por Mira y Lopez nesse instituto, outros estados brasileiros, como Bahia e Minas Gerais, puderam usufruir desse conhecimento.

O governo federal e os estaduais foram, direta e indiretamente, incentivadores, produtores e usuários dos serviços prestados pela Psicologia, como demonstram diversas realizações: instalação de um setor de seleção profissional, em 1936, pela Comissão do Serviço Público Civil, do governo federal; em 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público - Dasp instalou uma divisão de seleção de pessoal, com a participação de Lourenço

Filho; o Instituto de Psicologia, no Rio de Janeiro, realizou serviços de seleção de diplomatas e de candidatos os postos de escritório para o Instituto de Previdência e Assistência Social; o Ministério da Marinha criou um serviço de seleção psicotécnica naval. Além disso, o Setor de Psicologia Aplicada da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP realizou pesquisas e projetos de intervenção em processos de seleção.

Logo podemos observar que, no Brasil, a inserção da Psicologia com ênfase na organização do trabalho teve forte e decisiva influência de instituições públicas; isso mais uma vez comprova a relação entre as diretrizes estabelecidas pela política econômica, de caráter nacional-desenvolvimentista, em busca do incremento do processo de industrialização e da racionalização de sua administração.

V.2. Evolução da atuação do psicólogo nas organizações no Brasil

Há poucas informações sobre atividades dos psicólogos na área de recursos humanos no Brasil, mas é possível identificar uma evolução que configura três etapas ou períodos cruciais, como identifica Sigmar Malvezzi (1979).

Um primeiro período em que a preocupação básica do psicólogo é o binômio homem-função, ou seja, o individuo e seu trabalho. Os problemas predominantes são os de ajustamento do trabalhador à função. Nesse período, o foco principal de interesse é a mensuração de habilidades gerais das pessoas, a realização da análise de cargo, a identificação de características de personalidade que possam comprometer o ajustamento no trabalho, etc. Não se observa uma perspectiva organizacional e não se compreende o ser humano como um todo, mas sim por meio de um “rótulo ajustativo” que visa a identificar o “homem certo para o lugar certo”, repetindo assim o modelo de aplicação de testes proposto por Yerkes entre outros. Há grande ênfase na psicometria e o único recurso organizacional praticamente utilizado é a análise de cargos. Trata-se da época da chamada Psicotécnica. O trabalho do psicólogo é praticamente isolado da organização. Montmollin (1974, p. 9 - 10) descreve ironicamente essa situação:

Um psicólogo examina atentamente a letra de um candidato, aplica-lhe alguns testes de aptidão, e um questionário para medir algumas coisas que lhe interessa e, ao fim de algumas horas de exame, decide que candidato é capaz de se responsabilizar pelas vendas de uma sociedade que fatura 500 milhões. O presidente; cliente do psicólogo, fica bem satisfeito: afinal os problemas comerciais estão resolvidos.

Nessa época, a quantidade de candidatos por vaga é imensa, não sendo possível entrevistar todos individualmente. Para solucionar esse problema, são aplicados testes em massa.

Esse período caracterizado basicamente pela Psicotécnica foi superado, pois não responde às necessidades das empresas, pois somente as exigências da produção são consideradas; em nenhum momento as necessidades dos indivíduos são levadas em consideração.

O segundo período de trabalho dos psicólogos é o da Efetividade Organizacional, porque o psicólogo já não se limita ao nível da análise individual e sua adaptação ao cargo, e passa a enxergar a organização como uma fonte de variáveis que devem ser consideradas no ajustamento do homem ao trabalho. Nessa fase, observa-se os psicólogos preocupados com causas situadas na organização ou nos grupos; passam a se envolver em programas de prevenção de acidentes de trabalho, estudos de motivação, variáveis do ambiente, atitudes, moral de grupo, participação nas decisões sobre a faixa salarial, exercícios de dinâmica de grupo para melhorar o clima organizacional, etc. De fato, continua a preocupação de adaptar o homem ao trabalho, porém já com maior consideração pelo ambiente em que o trabalho se desenvolve, tanto do ponto de vista físico como social. Não parece que haja ainda uma perspectiva organizacional. Procura-se mudar contingências, mas ainda não se lida com processos organizacionais.

Em resumo, essa parece ser uma etapa em que os psicólogos são técnicos chamados para estudar problemas de organização que exigem a concorrência de especialistas em comportamento. Seu trabalho não parece ligado à intervenção na textura organizacional, mas a relações mais simples entre dois eventos ou relações que determinam eventos. O largo uso da dinâmica de grupo, na década de 1960 no Brasil, tem como objetivo melhorar

as relações humanas entre pessoas e grupos, como se essas relações pudessem ser mudadas independentemente do contexto organizacional.

O terceiro período pode-se denominar de Psicólogos Agentes de Transformação dos Sistemas Sócio – Técnicos. Nesse período, os psicólogos não têm propriamente como trabalho o desempenho de um serviço ou a solução de um problema de grupo; eles participam da configuração dos sistemas de tarefas. Dentro da tarefa complexa de configurar as atividades e estrutura da organização, os psicólogos são chamados para trabalhar com os processos sócio-comportamentais.

Nesse momento não há uma preocupação com indivíduos, mas com o todo, ou seja, qualquer atividade é vista como uma intervenção na configuração da organização ou no sistema de atividades. Essa perspectiva alarga o campo de atuação dos psicólogos, que deixam de ser meros aplicadores de instrumentos de mensuração do comportamento e passam a lidar com instrumentos de manipulação de processos, sistemas de valores, normas etc., ou seja, a programas de intervenção na realidade organizacional. Instrumentos técnicos do tipo entrevista passam a ser um recurso necessário para a intervenção em um processo. Assim, o psicólogo na organização utiliza os testes como instrumentos de suporte, mas a entrevista com o avaliado é um quesito indispensável e altamente necessário.

Pelo exposto acima, observamos que tanto no Brasil, como no mundo, os testes psicológicos têm um papel fundamental na construção da história da Psicologia Organizacional. Pode-se perceber que, com o decorrer das décadas e com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, aparecem outras necessidades de desempenho, que incluem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva. As ações corporativas por meio da aprendizagem visam a melhores resultados e ao aperfeiçoamento de todos os envolvidos. A gestão dessas estratégias depende da conscientização dos propósitos da organização por meio do processo de desenvolvimento de pessoas.

V.3. O desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional

O conceito de desenvolvimento de pessoas vem acrescentar mais elementos para a compressão da complexidade da capacidade humana. O processo de desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento⁶, mas vai muito além; compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-se às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe a um ambiente de “sala de aula”, mas sim a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos. Segundo Pacheco (2006) o desenvolvimento é uma linha de crescimento que contempla diversos estágios em que um não retroage ao outro, é um processo contínuo de crescimento do indivíduo e dos grupos; entende – se por desenvolvimento também “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui além do treinamento, a carreira e outras experiências” Milkovich e Boudrau (2000, mencionado em PRH Limonge, 2009, p. 88).

Segundo esse pressuposto, podemos contemplar o desenvolvimento de pessoas, experiências, vivências, percepções e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um; levando em consideração toda sua trajetória de vida e as conseqüências derivadas desta. Os ganhos pessoais derivados desse processo são muitos, tais como a ampliação da visão de mundo, autoconhecimento, amplitude no âmbito da: cognição, percepção, emoção e preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências.

Sendo assim, quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo de que gostam e para o qual têm aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento e desempenho profissional. Por isso é tão importante que as pessoas estejam em lugares adequados aos seus perfis, interesses e sonhos.

Fica evidente a importância, a necessidade e relevância da utilização dos testes para o desenvolvimento de pessoas. Os testes não pretendem

⁶ Segundo Milkovich e Boudrau (2000) treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

avaliar a natureza da inteligência das pessoas, determinar que ela não será capaz de desenvolver certas atividades ou até mesmo condenar sua carreira profissional a um diagnóstico que estagnar seu desenvolvimento; o que pretendem é verificar o modo como as pessoas utilizam suas inteligências, identificar pontos a serem desenvolvidos e destacar os pontos fortes, a fim de auxiliar na escolha profissional e nas áreas de maior potencial de sucesso. Vale ressaltar que o teste também poderá auxiliar no desvelamento de aptidões e preferências das pessoas.

Os dados demonstram que a utilização de testes nas empresas aumentou 23% em relação ao ano 2000⁷. Entretanto, as entrevistas ainda são as práticas usadas com maior frequência, demonstrando a importância do contato pessoal. Os testes auxiliam na confirmação de dados obtidos nas entrevistas ou em outros métodos de investigação, indicando aspectos da situação atual do candidato. Assim, parodiando Binet, trabalha-se com dados complexos demais para serem expressos por um único número; o teste em si, como um instrumento isolado, não será de grande ajuda; pelo contrário retorna às raízes de sua história e reflete não mais do que o passado, quando era utilizado em massa para “rotular” as pessoas, reduzindo-as a não mais que números.

Frente a minha experiência prática com a psicologia organizacional, agregado ao contato com diversos profissionais que detêm uma vasta gama de experiência na área e o contato direto com empresas e consultorias dos mais diferentes enfoques; pude constatar que os testes utilizados nas empresas são: DISK, FACET (Perfil Pessoal FACET), Hogan PI, MBTI (Myers – Briggs Type Indicator), OPQ 32i (Questionário de Personalidade Ocupacional), Wave Focus, entre outros. Embora esses instrumentos tenham estudos, métodos de aplicação, validação e formas de medição, diferentes, todos buscam, cada um com a sua especificidade, auxiliar as empresas na busca das melhores práticas para desenvolver pessoas e acelerar seu aprendizado, proporcionando assim

⁷ Segundo Cleide Nakashima, consultora da Deloitte Touche Tohmatsu (www2.uol.com.br/aprendiz/guiaeempregos/executivos/info/artigos_201101.htm – reportagem : empresas usam armas nos processos de seleção – 15/03/10)

os indivíduos mais aptos para as organizações e esses por sua vez mais qualificados e desenvolvidos.

É importante deixar claro que esses testes são inventários de personalidade, tem como base a psicometria, são altamente padronizados e o preenchimento é on-line. Logo, mediante ao cenário que vivemos atualmente o qual, os processos exigem cada vez mais agilidade e precisão, esses instrumentos, se bem utilizados, tem muito a agregar.

A maior parte desses instrumentos utiliza como pano de fundo de suas fundamentações teóricas científicas, a distribuição da curva normal, na qual os extremos indicam os comportamentos mais marcante dos indivíduos, aqueles que ele provavelmente manterá, seja qual for a situação; os resultados mais centrais indicam uma maior maleabilidade dependendo do contexto ou situação.

Esses testes oferecem um método útil para entender as pessoas com base em algumas preferências de personalidade que todas as pessoas usam em momentos diferentes; essas são organizadas ou em algumas dicotomias, ou áreas, as quais são compostas por preferências opostas. Porém, vale ressaltar que esses instrumentos: (1) *descrevem* ao invés de *prescrever*, e por isso são utilizados para abrir possibilidades, não para limitar opções; (2) identificam preferências, não habilidades, aptidões ou capacidades, (3) consideram que todas as preferências são igualmente importantes e podem ser usadas por todas as pessoas, (4) são bem documentados com estudos e artigos científicos, (5) têm apoio de pesquisas contínuas, (6) fornecem perfis mutáveis, e não estruturas cristalizadas, (7) utilizam diferentes grupos de comparação (de acordo com a pessoa e, ou cargo que será considerado).

Embora os indivíduos possam desempenhar qualquer papel em uma organização, cada perfil tende a gravitar em um estilo particular de trabalho, aprendizagem e comunicação. Logo um uso “forçado” de um estilo que não reflita suas preferências, durante longo tempo, poderá resultar em ineficiência e exaustão. Ainda que um indivíduo possa adotar um estilo diferente quando necessário, ele contribuirá mais quando estiver usando suas preferências e aproveitando suas qualidades. Segundo Fabiano Todeschini, gerente da Volvo, entrevistado por Fernanda Bottoni (2009) “esses testes não são manipuláveis,

não dá para você se “ajeitar” de acordo com a vaga que está em jogo. É muito difícil se esconder quando você é analisado em situações práticas, entrevistas, testes, etc.” Fica evidente que, embora os testes tenham uma importância e relevância inquestionáveis, o contato pessoal é indispensável, uma vez que será através deste que o avaliador poderá compreender melhor o avaliado e as diversas facetas de seu comportamento, não só as corporativas, como também as de cunho pessoal que compõem todo esse ser. Isso dignificará sua performance no ambiente organizacional.

Assim, esses instrumentos podem ajudar as pessoas a obter um entendimento mais profundo de si mesmas e de como elas interagem com as demais, ajudando-as a melhorar sua forma de se comunicar, de trabalhar e de aprender.

Mais especificamente no que diz respeito aos processos de desenvolvimento, os testes são utilizados nas empresas como instrumentos de suporte para identificar os “*gaps*”⁸ dos avaliados. Como parte desse processo, logo de início o avaliado deve ser informado dos objetivos desses instrumentos e daquilo que pretendem medir. Esse cuidado ajuda que os avaliados colaborem com o teste, sejam sinceros e consistentes e não encarem o teste como uma ameaça ou punição. A identificação dos pontos de desenvolvimento dos avaliados também é feita por uma entrevista ou outra metodologia que envolva um contato pessoal com o avaliado, para que ele possa expor seus pontos de vista, seus valores, suas habilidades e preferências que muitas vezes não podem ser medidas pelos testes; assim fica evidente a importância de um espaço para o diálogo e não uma pura coleta de dados impessoal por parte do psicólogo. De posse de todas essas informações, o psicólogo elabora um relatório do avaliado; este relatório, partindo de informações fornecidas pelo próprio indivíduo, muitas vezes poderá contribuir para que ele venha a ter a percepção e compreensão do todo, e de como isso afeta seu trabalho e vida pessoal, e vislumbrar futuras perspectivas de desenvolvimento – elementos dos quais talvez não tenha consciência até então. Com todas as informações “traduzidas” em um relatório de fácil compreensão para o interlocutor, ele

⁸ “Gap”, palavra do idioma inglês, não tem um correspondente exato em português. É uma palavra muito utilizada no ambiente corporativo, que significa pontos de desenvolvimento de uma pessoa.

poderá visualizar seus pontos fortes e suas áreas de desenvolvimento de acordo com suas preferências no trabalho. Com uma percepção mais clara de si, de seu trabalho e das possibilidades que se apresentam, ele poderá fazer suas próprias escolhas e, dessa forma, alcançar uma melhor performance e um desenvolvimento mais estruturado.

DISCUSSÃO

Embora atualmente se observe um constante crescimento na utilização dos testes nas empresas, principalmente no âmbito do desenvolvimento de pessoas, esse crescimento por vezes se dá de forma desordenada, uma vez que muitas empresas utilizam os testes como forma a “simplificar”, “agilizar” e “baratear” os processos, infelizmente ainda com o consentimento e participação ativa de profissionais da psicologia.

Em contrapartida, não é difícil compreender por que as coisas estão desta forma, embora estejamos no século XXI. Além dos fatores históricos já citados anteriormente, não se pode ignorar a formação do profissional de psicologia. Embora esse assunto tenha sido abordado brevemente, é de suma importância considerar pontos que contribuam para compreender a situação atual.

Um deles é a subjetividade da pós-modernidade. Como cita Forbes, atualmente a mera “quantificação” e o “ser avaliado” tornaram-se uma regra bem aceita, na medida em que estamos vivendo em uma época em que as pessoas se sentem perdidas quanto aos seus valores, em crise de identidade pela quebra dos ideais promovidos pela globalização, permeados pela “modernidade líquida” (Bauman, 1997). A tal ponto que o teste psicológico muitas vezes é utilizado como instrumento “rotulador” e decisivo da vida dos indivíduos.

Além das aparências, a avaliação, em muitos casos atuais, é mística que irresponsabiliza a ação humana construindo equivalências, catalogando nossas ações em prateleiras burocráticas, para boi dormir (Forbes, 2006, XII)

Após ser regulamentada, a Psicologia passou a ser oferecida como um curso de graduação universitária; diante disso, tornou-se uma área de escolha profissional. No entanto, a escolha por essa área sempre foi caracterizada mais pelo aspecto humanitário-assistencialista do que pelo profissional, como nos mostra a pesquisa realizada por Bastos e Gomide (1989). Segundo a pesquisa, os ideais humanistas são apresentados como motivadores da escolha do curso. Podemos observar também na pesquisa divulgada pelo Conselho

Regional de Psicologia – 6ª região (1982), baseada na análise da grade curricular de 12 cursos de Psicologia, revela uma percentagem média da carga horária assim distribuída: disciplinas de formação geral (34,3%), disciplinas de orientação clínica (24,7%), disciplinas de orientação educacional (7,3%), disciplinas de orientação industrial (6,9%), disciplinas básicas humanas, exatas e biológicas (17%) e outras (7,1%). Ainda é possível notar que a carga horária voltada para a clínica alcança um máximo de 36,6% e um mínimo de 11,0%, enquanto para industrial a carga máxima atinge 13,9% e mínima chega a 2,5%.

Observa-se assim que a formação do profissional em Psicologia é fortemente marcada pela clínica, restando pouco espaço para as outras formações, tais como as com enfoque em psicologia organizacional e do trabalho.

Para além desse viés na formação do psicólogo, existe a questão das posições extremadas dos próprios psicólogos ou estudantes de psicologia quanto aos testes psicológicos – seja por desprezá-los completamente, seja por confiar neles cegamente. É necessário que nós psicólogos tenhamos abertura suficiente para compreender a articulação entre os diversos saberes, pois é o produto dessa articulação que poderá nos auxiliar no entendimento do indivíduo como um ser global e com suas respectivas especificidades; “não se pode perder de vista a compreensão psicológica global do indivíduo e a subordinação do processo diagnóstico ao pensamento clínico” (Silva, 2010, p.99). Sob a perspectiva da formação do profissional em psicologia, evidencia-se uma necessidade de se ter um “olhar clínico”. Essas habilidades, entretanto, são apenas o pano de fundo do exercício da profissão do psicólogo organizacional, É de suma importância enfatizar que não se busca fazer clínica na organização, assim como não se faz no âmbito escolar ou hospitalar.

Por outro lado, a formação de um psicólogo organizacional não pode se restringir ao mero treinamento de um técnico ou de um puro executor de tarefas. O que se deve ter em vista é formar um profissional que tenha a capacidade de articular os diversos conhecimentos e saberes adquiridos no decorrer de sua vida acadêmica. Posteriormente, em sua prática profissional, ele deverá levar em consideração seu ambiente de trabalho, o foco de sua perspectiva e as demandas do trabalho do psicólogo nesse contexto,

articulando assim os mais diversos saberes em busca das melhores práticas da profissão.

Cabe aos profissionais de psicologia, atender aos preceitos éticos da profissão e investir em uma boa formação para que possam não só aplicar os testes corretamente, cientes das possibilidades e limitações dos instrumentos que usam, mas também compreender o indivíduo avaliado como um indivíduo global, e não como “mais uma avaliação”. Para que possamos, de fato, utilizar a avaliação como algo além de uma mera solução para a pretensa queixa generalizada quanto ao mau uso dos testes psicológicos, devemos compreender como se deu a “faxina” em larga escala realizada pelo CRP, no que diz respeito à validação e permissão para utilização dos testes psicológicos no Brasil. Porém para tal exercício, o escopo desse trabalho não está denso o suficiente.⁹

Ao recuperar a história dos testes psicológicos, desde as primeiras tentativas de mensuração na Psicologia, esse trabalho teve como uma de suas propostas diferenciar dois conjuntos de técnicas de exame psicológico cujos fundamentos históricos, epistemológicos e metodológicos são absolutamente distintos, tem-se os de base psicométrica e os que são subordinados ao método clínico. Logo esses instrumentos distintos, são utilizados em contextos diferentes, com características próprias e suas limitações; não há necessidade de desqualificar um para defender o outro, ambos são úteis desde que usados por profissionais bem formados. O uso adequado dos testes exige o reconhecimento de que “Os instrumentos não têm verdades em si; as respostas adquirem significado dentro do contexto específico em que são obtidas” (Silva, 2010, p. 89).

Assim encontramos atualmente um impasse na Psicologia, pois de um lado tem-se uma grande demanda, por parte das organizações, de psicólogos qualificados para a aplicação e avaliação de testes como parte de um processo mais fidedigno e com o menor índice de subjetividade possível; por outro lado temos a realidade do currículo acadêmico das faculdades de psicologia, nos

⁹ Caso haja interesse de compreender melhor esta questão e tratar o assunto com mais profundidade, indico a tese de doutorado de Silva, M. C. V. M. (2010) “A compreensão da medida e a medida da compreensão: origens e transformações dos testes psicológicos”, defendida no P.E.P.E. em Psicologia Social da PUC - SP

quais não se incentiva o conhecimento acerca da psicometria e muitas vezes pouco se menciona a respeito desta, fato esse comprovado pela falta de bibliografia do assunto em questão. Esse reconhecimento só é possível com uma formação adequada do profissional. Para realmente garantir a qualidade do serviço prestado pelos psicólogos à sociedade brasileira, é necessário atentar para além da formação do profissional, à qualidade das produções na área dos testes psicológicos. De qualquer forma, a formação sólida e a pesquisa relevante são aspectos essenciais para um bom exercício da profissão, pois no que confere especificamente na utilização dos testes “por melhor que sejam as técnicas usadas pelos psicólogos, sem dúvida levarão ao erro quando utilizadas por profissionais inaptos” (Silva, 2010, p.106).

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo recuperar as origens da mensuração no contexto organizacional e as condições necessárias para o uso adequado dos testes psicológicos pelo psicólogo que atua em organizações visando ao desenvolvimento das pessoas.

Destacamos a importância de seu uso por profissionais qualificados que não prescindam do diálogo com os examinandos nos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Apesar de certamente não esgotarmos o assunto, neste trabalho procuramos indicar questões relevantes para o uso adequado dos testes psicológicos no contexto organizacional, para além do estereótipo de instrumentos meramente “rotuladores” e “excludentes”, decorrente de diversos fatores como a história dos próprios testes, vieses na formação dos profissionais de psicologia, escassez de estudos sobre o tema, métodos de aprovação dos testes pelo CRP, críticas pouco fundamentadas divulgadas na mídia, por vezes endossadas pelos próprios psicólogos.

O desenvolvimento deste trabalho revelou questões acerca dos testes psicológicos que merecem ser exploradas sob perspectivas que excedam a mera rotulação dos próprios testes como instrumentos “válidos” ou “não válidos” em si. Espero que este trabalho contribua para abordagens que, ao tratar o tema, privilegiam a integração de diferentes saberes, a crítica construtiva, a importância do diálogo entre psicólogo e examinando nas situações de avaliação psicológica, e, por fim, para um maior espaço de divulgação e discussão fundamentada de um tema tão relevante para os dias de hoje, na medida em que afeta a vida profissional de um grande número de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES F, F. (2002) Qualquer uma das alternativas: Conselho Federal de Psicologia decide avaliar, pela primeira vez, a eficácia dos testes psicológicos usados no Brasil. **ISTO É**, Ed 1721.

ANASTASI, Anne. (1962) **Testes Psicológicos**. São Paulo: Herder Ed.

ANDERY, M. A. P. A. (2004) **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Garamond: São Paulo: EDUC.

ANTUNES, M. A. M. (2004) A psicologia no Brasil no século XX. Em MASSIMI, M. e GUEDES, M. C. (orgs.) **História da Psicologia no Brasil: novos estudos**. São Paulo: EDUC; Cortez.

BARTRAM, Dave; CALLIMAN, Militza; ROBERTSON, Ivan. (2002) **Organizational Effectiveness: The Role of Psychology**. UK: John Wiley & Sons, Ltd.

BAUMAN, Z. (1997) **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BECKERT, Mara; PACHECO, Luzia; SOUZA, Valéria; SCOFANO, Anna Cherubina. (2005) **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. São Paulo: FGV Ed.

BINET, A. (1905) **New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormal**. L' Anne Psychologique, v. 12, p.221-244.

BOTTONI, F. (2009) Testes de Competências – As empresas estão mais rígidas ao contratar profissionais. Conheça a avaliação que mistura psicologia e estatística e está se tornando mais popular entre os RHs. **REVISTA VOCÊ S/A**, ed 128, fevereiro.

CHIAVENATTO, I. (1993). **Teoria Geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. São Paulo: McGraw – Hill, Makron Books, v. 1

CHIAVENATTO, I. (2000). **Introdução Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. (2010) Psicologia Organizacional ganha espaço nas empresas e sindicatos. **PSI Jornal de Psicologia CRP SP, Ciência e Profissão**, ed. 136.

ERTHAL, Tereza Cristina. (2003) **Manual de Psicometria**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

FIGUEIREDO, Luís C. M.; SANTI, Pedro L. R. (1999) **Psicologia – uma (nova) introdução**. São Paulo: Educ.

FORBES, J. (2006). Prefácio. Em MILLER, J-A; MILNER, J-C. (2004) **Você quer mesmo ser avaliado?: entrevistas sobre a máquina de impostura**. Barueri, SP: Manole.

FRANÇA, A. C. L. (2009) **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.

FREEMAN, C. (1974) **The economics of industrial innovation**. Penguin: Harmondsworth.

GATTAI, M. C. P. (2008). **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento da sua gestão**. Tese de Doutorado no Programa de Pós- Graduação em Psicologia Social da PUC SP.

GOMES, W. G. (2004) Avaliação psicológica no Brasil: Testes de Medeiros e Albuquerque. **Aval. Psicol.** V. 3, n° 1, Porto Alegre, junho.

GOULART, I., SAMPAIO, J. (1998). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo.

GOULD, S. J. (1981) **A falsa medida do homem.** 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HOTHERSALL, D (1984) **História da Psicologia.** 4ª Ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2006.

LONG, S. (2007) **Personality Tests can help make workplace stronger.** Chicago Daily Herald Columnist. 4 Novembro.

MALVEZZI, S (2000) **Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização: uma história de desafios.** São Paulo: USP.

MALVEZZI, S (2006) **Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma identidade em construção.** Tese (Livre-Docência Departamento de Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia da USP. São Paulo.

MALVEZZI, S. (1979) **O papel dos psicólogos.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) Faculdade de Psicologia da PUC SP.

MATARAZZO, J. D. (1976) **Wechler: medida e avaliação da inteligência do adulto.** São Paulo: Manole Editora.

MILLER, J-A; MILNER, J-C. (2004) **Você quer mesmo ser avaliado?: entrevistas sobre uma máquina de impostura.** Barueri, SP: Manole.

MONTMOLLIN, M., (1974) **A Psicotécnica na Berlinda,** tradução de Hérís Telles Ferreira. Rio de Janeiro. Livraria Agir Editora, p. 9-10.

MOSKOWITZ, M. J. Hugo (1977) **Munsterberg: A study of applied psychology.** American Psychologist, v. 32, p. 824-842

MÜNSTERBERG, H (1913) **Psychology and industrial efficiency,** Boston Houghton Mifflin

NAKASHIMA, C. (2009) **Empresas usam novas armas nos processos de seleção.**

Disponível em:

http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_201101.htm. Acesso em: 22 maio. 2010.

PASQUALI, Luiz. (2004) **Psicometria: Teoria dos testes na Psicologia e na Educação.** 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes.

PATTO, M. H. S. (1997) **Para uma crítica da razão psicometrica.** Psicologia, USP, v.8, n° 1, São Paulo.

RIBEIRO, M. A. (2009) **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira),** 1ª Ed., São Paulo: Editora Vetor.

ROTHMANN, I; COOPER, C. (2009) **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. (1981) **História da Psicologia Moderna.** 1º Ed. São Paulo: Editora Cultrix.

SILVA, M.C.V.M. (2010) **A compreensão da medida e a medida da compreensão: origens e transformações dos testes psicológicos.** Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da PUC-SP.

TYLER, L. E (1973) **Testes e medidas**. Rio de Janeiro, Zahar

VECCHIO, R. P. (2008) **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning.

VON MAYRHAUSER, R. T. (1989) Making intelligence functional Walter Dill Scott and applied psychological testing in World War I. **Journal of the History of the Behavioral Sciences**, n° 25, p 60-72.

WARD, S. C. (2002) **Modernizing the mind: psychological knowledge and the remaking of society**. New York: Praeger Publishers.

WEINSTEIN, M. (2008) **Personality Assessment Soars at Southwest**. Training Manages Marter.

WUNDT, W. (1904). **Principles of physiological psychology**. (E. B. Titchener, Trans.). Londres: Swan Sonnenschein. (Trabalho original publicado em 1874).

YERKES, R. M. (1941) Man power and military effectiveness, the case of human engineering. **Journal of Consulting Psychology** 5, 205-209

ZANELLI, Z. C. (2005) **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis: Paralelo Editora.