

## Funções do psicólogo na empresa moderna \*

CECÍLIA WHITAKER BERGAMINI \*\*

Periódicos, revistas e demais documentos devotados aos problemas de administração de empresa têm freqüentemente solicitado nossa colaboração em assuntos referentes a técnicas psicológicas atinentes a recursos humanos na empresa. Por conseguinte, temos vasto campo à nossa frente, que salienta não ser mais o trabalho do psicólogo de empresa uma atividade tabu, acessível a uma pequena elite de empresários brasileiros ou estrangeiros de *status* cultural mais elevado.

A curiosidade sadia e o verdadeiro interesse dos homens de empresa no Brasil tornam-se, por conseguinte, poderosos tônicos para que nos atiremos cada vez mais à ação e procuremos, com mais empenho, aperfeiçoamento e aprofundamento nas áreas de atividades práticas nas quais somos chamados a colaborar. Vivemos uma época de desafio estimulante

\* Trabalho apresentado no Forum de Psicologia da Empresa Moderna, promovido pela Associação Brasileira de Psicologia Aplicada (set. 1971).

\*\* Da Escola de Administração de Empresas da FGV, São Paulo.

e compensador ao qual temos amplas possibilidades de responder. Diante desse desafio ousamos parafrasear Allport:

“O meio mais infalível de perder a verdade é a pretensão de possuí-la por inteiro. O dogmatismo é responsável pela anemia científica. É sobretudo quando tratamos da formação e do desenvolvimento da personalidade humana que necessitamos de portas abertas.”

Se relembrarmos que, há 10 anos atrás, pelo menos em São Paulo, as perspectivas de trabalho nas organizações eram sensivelmente menores em termos de oportunidades dadas ao psicólogo especializado e devotado à problemática humana no contexto empresarial, sentiremos objetivamente o valor de todos aqueles que nos antecederam, os quais desde há muito vêm ética e honestamente militando nesse campo. Uma revisão histórica forçosamente deveria incluir muitos nomes, mas cabe agrupá-los numa elite de personalidades marcadamente atuantes, numa plêiade de profissionais de alta competência, responsáveis por um resultado animador para nós que os sucedemos, cuja evidência se verifica facilmente na atualidade.

O desenvolvimento tecnológico, no âmbito empresarial como em todos os demais, tem inegavelmente mudado o rumo das coisas e, conseqüentemente, as formas de pensar. Já não vivemos a época em que, no Brasil, o dono da empresa enfeixava em suas mãos uma multiplicidade incontável de atribuições ditas de direção e de execução de tarefas. Concretamente, muitas dessas atividades nada tinham a ver com a posição por ele ocupada. Presenciamos o processo de desaparecimento daquele panorama típico em que diplomados em outras especialidades e especialistas em “generalidades” detinham em suas mãos as rédeas de orientação da empresa, fora mesmo de sua área de estudo.

A expansão industrial vem provocando a intensificação da concorrência entre as empresas. Dessa concorrência surge a necessidade de melhor preparo interno, para enfrentar com vantagens o mercado externo. Este aprimoramento tem exigido a aceitação dos princípios de atribuição de responsabilidades e delegação de autoridade. Concomitantemente, há uma necessidade de especialização existente em cada área da empresa, para que cada uma se desenvolva ao máximo, contribuindo assim, mais eficazmente, para o funcionamento da organização como sistema integrado, visando a adequada consecução de seus objetivos finais.

No mercado de demanda de mão-de-obra especializada já é evidente o número de instituições e organizações que vêm eliminando, por sua política de recrutamento, aqueles candidatos com anos de vivência prática, mas sem preparo acadêmico adequado. Elas estão buscando, outrossim, elementos com formação universitária e até mesmo com especialização pós-graduada. Constituem estes últimos, é verdade, mão-de-obra mais onerosa, porém, as altas administrações das empresas, em sua grande maioria, já encontram razões suficientes para depositar maior confiança nesse tipo de colaborador especializado. Vemos assim que, paulatinamente, vão diminuindo os limites de ação do tradicional chefe de pessoal e do contador-geral.

É notável o crescente interesse das empresas brasileiras na procura de novas técnicas especializadas em avaliação, desenvolvimento, adaptação e compensação de seus recursos humanos. Para colimar esse objetivo, tais empresas vêm, com freqüência cada vez maior, recrutando elementos de nível universitário, dentre eles os psicólogos, os quais lhes têm permitido atualizar suas rotinas formais no trato com o pessoal. Vemos afirmar-se a importância do homem como tal na empresa brasileira.

Essas aspirações dos homens de empresas estão vitalizando o desenvolvimento da área mais nova de especialização e aplicação da psicologia, aquela que diz respeito aos aspectos psicológicos da organização empresarial.

Concomitantemente, sente-se o intenso esforço desenvolvido por esses especialistas, procurando soluções para os problemas humanos dentro das organizações. O psicólogo do trabalho não está mais reduzido a "um simples aplicador de testes". Sua atuação tem ido muito além, fazendo-se sentir em toda e qualquer área onde esteja em jogo o comportamento humano, sob qualquer de seus aspectos.

A ação do psicólogo na empresa tem-se feito sentir como um conjunto de passos formais visando o verdadeiro ajustamento do homem consigo mesmo, com o grupo social em que desenvolve suas atividades de trabalho e com as circunstâncias ambientais que o envolvem, buscando alcançar a produtividade como sintoma, e necessária consequência desse ajustamento e auto-realização.

Para tanto, as atividades dos psicólogos nas empresas poderiam ser, na época atual, esquematicamente divididas em dois grandes grupos:

1. Atividades que encerram medidas por eles tomadas e que visam assegurar *a priori* condições cientificamente favoráveis a outras mais propícias ao ajustamento do homem. Visam modificar as condições externas ou ambientais de trabalho para adaptá-las às características humanas. Partindo do exame das próprias ferramentas de trabalho e do estudo de condições físicas ambientais, atingem finalmente o assessoramento das grandes linhas das políticas empresariais.
2. Atividades mais caracteristicamente ligadas a diagnósticos de personalidade e suas decorrências humanas. Estão por conseguinte diretamente voltadas para as condições pessoais de adaptação, notadamente exemplificadas pela seleção de pessoal e avaliação de desempenho humano, pela orientação de casos-problemas e aconselhamento de pessoal.

Sabemos que, como resultado da especialização científica, a tendência dos profissionais, na atualidade, é a de trabalhar em equipe. Isso se aplica amplamente ao trabalho do psicólogo na empresa. Ele não deve trabalhar isolado, mas faz parte de uma equipe de especialistas e está estreitamente articulado com aqueles que desempenham suas funções dentro das linhas administrativas de pessoal, sistemas organizacionais e relações industriais. Em todos esses casos, só podemos concebê-lo trabalhando junto a elementos que tenham formação universitária suficiente para compreender a profundidade científica que devem emprestar ao seu trabalho.

Importante seria portanto delimitar campos de atividades. É imprescindível distinguir as que só possam ser exercidas por psicólogos registrados, de outras em que a ação técnica se faz em termos de contribuição ou assessoria.

A) São funções precípua do psicólogo e indelegáveis a outro qualquer tipo de profissional:

a) O uso de técnicas psicológicas tais como entrevistas, testes, e dramatização em seleção de pessoal. Só a ele deve ser reservada a elaboração final dos laudos de seleção com vistas à colocação do candidato em determinada função. Isso não exclui a participação bem delimitada do analista de cargos, do estatístico e do recrutador de pessoal. Só ao psicólogo deve, também, caber a entrevista de acompanhamento e orientação, findo o período de experiência, onde muitas vezes se faz necessária a conscientização pelo novo empregado de algumas características pessoais suas, diagnosticadas por meio de testes psicológicos.

b) A implantação da avaliação de desempenho humano na empresa, atividade cuja verdadeira valorização como técnica de diagnóstico comportamental é recente e, em algumas empresas, ainda é desenvolvida por pessoas sem formação e preparo específico. (Infelizmente a lei que regulamenta a atividade do psicólogo não me parece prever tal tipo de atividade como função a ele restrita.) Essa atividade envolve preparação de supervisores como avaliadores de desempenho humano (pelas técnicas de sensibilização), interpretação dos resultados obtidos e determinação do que deve ser observado em termos de diagnóstico, orientação e acompanhamento de desajustamentos funcionais.

c) Aconselhamento de pessoal quando, por quaisquer motivos, condutas atípicas demandam maior cuidado e orientação específica, muitas vezes beirando atividades de psicologia clínica; já se reconhece em organizações mais bem estruturadas a valorização do psicólogo como especialista aí imprescindível.

d) Levantamentos do moral e estudo das causas ou motivos de desligamentos, com vistas a diagnósticos, tanto individuais como grupais, de não-atendimento de necessidades humanas em situação empresarial.

e) Desenvolvimento de recursos humanos (treinamento), todas as vezes que o mesmo implique utilização de técnicas psicológicas tais como condicionamento operante (instrução programada), dramatização ou *role-playing*, dinâmica de grupo. Cabe aqui ressaltar que começam a ser amplamente utilizadas as técnicas de Moreno e Kurt Lewin, não só para seleção e colocação de pessoal dentro de empresas. Nessa atividade de treinamento, o psicólogo tem contado com a contribuição de pedagogos e administradores de empresas (em nível universitário), sempre que não foram manejadas as técnicas mencionadas anteriormente, mas nos é doloroso verificar estarem outros profissionais sem formação básica e prática fazendo uso, no momento, dessas técnicas. Infelizmente, são ainda raros os psicólogos especializados em treinamento.

- B) São áreas em que os psicólogos já têm sido chamados a colaborar:
- a) engenharia humana, higiene e segurança no trabalho;
  - b) sistemas organizacionais;
  - c) comunicações;
  - d) compensação de recursos humanos;
  - e) remanejamento de pessoal;
  - f) pesquisa de mercado e propaganda;
  - g) administração de empresas — assessoria de direção;
  - h) recrutamento de pessoal.

O exame minucioso de cada uma dessas áreas de assessoria do psicólogo seria objeto de estudo muito específico e demorado, e, tendo em vista o objetivo do presente trabalho, passemos a algumas considerações de ordem prática que se fazem necessárias a esta altura de nossa exposição.

O número de empresários que vem se interessando pelos assuntos de psicologia aumenta dia a dia. Todavia, eles têm sido muito claros na colocação de que o sucesso no uso dessas técnicas depende do preparo e da habilidade do profissional que as executa. Não são poucos os casos de pessoas menos escrupulosas e anti-éticas que, donos de formação superficial, têm-se lançado ao uso e abuso das técnicas de psicologia empresarial. Infelizmente ainda se encontra flutuando no contexto de muitas organizações o pressuposto de que a resolução dos problemas humanos se possa dar apenas pelo uso do “bom senso”. É necessário que, em nossa atuação profissional, fique claro que essa condição inata é importante mas não suficiente, e que exatamente por isso se exige do “homem de pessoal” uma complementação imprescindível — sua formação acadêmica. Seria portanto necessário estimularmos essa convicção dos atuais responsáveis pelas empresas, exercendo por meio de órgãos competentes intensa fiscalização nas mesmas, controlando a qualificação das pessoas que se utilizam da psicologia, as condições ambientais onde se realizam tais atividades e o atendimento às normas do código de ética a ser observado.

Deveriam, portanto, ser criados conselhos regionais de psicologia cujo objetivo principal seria o da fiscalização do exercício da profissão; dever-se-ia estudar a adoção de medidas punitivas a todos os que transgredissem as regras éticas do bom exercício profissional.

Muito importante também é determinar o currículo básico e indispensável à formação do psicólogo industrial, assim como se faz para as especialidades educacional e clínica. Como idealizadora e coordenadora do curso de especialização em psicologia do trabalho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Sedes Sapientiae da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pude avaliar ao longo de quase sete anos a responsabilidade que temos em preparar nossos futuros psicólogos. A nosso ver, o psicólogo de empresa deve adquirir a mesma profundidade de conhecimentos que os demais e não prescindir, sobretudo, de prática supervisionada por professores, durante sua formação acadêmica.

Tão logo fossem iniciadas medidas preventivas e saneadoras que se incumbissem de afastar do mercado de trabalho os "praticólogos", tais como advogados, engenheiros, contadores, administradores e outros que vêm inescrupulosamente tomando o assento que tão-somente deveria caber ao psicólogo com formação universitária e especializada, novo e promissor horizonte se ampliará ainda mais diante de nós.

Muito já se fez desde a regulamentação da profissão, mas esse muito é proporcionalmente desprezível, comparado ao tanto que nos falta fazer para coibir os abusos cometidos em nome da psicologia nas empresas brasileiras.

Convoco a todos os prezados colegas aqui congregados a um sadio e desprendido esforço no sentido de envidar energias, para que as atividades dos psicólogos de empresas sejam mais de perto acompanhadas, preparando-nos assim para o atendimento da expectativa emergente nas empresas brasileiras de poder contar com pessoas capazes e, por conseguinte, com profissionais competentes.

## **BÔNUS DA UNESCO**

Facilidades especiais para importações, sem saída de divisas nacionais. Livros, revistas, materiais científicos e audiovisuais são obtidos através dos bônus da UNESCO.

Os bônus são utilizados também para pagamentos de anuidades de sociedades científicas e culturais, e de direitos autorais.

Atendem-se pedidos de bônus por correspondência.

Informações na Praia de Botafogo 186, caixa postal 21.120, ZC-05, tel.: 266-2856, Rio de Janeiro, GB.