Aspectos psicológicos da organização empresarial *

LEONEL CARACIKI **

1. Introdução; 2. Seleção; 3. Avaliação e desenvolvimento de pessoal; 4. Pesquisas; 5. O treinamento de sensibilidade; 6. A metodologia Shell do desenvolvimento organizacional; 7. Conclusão.

1. Introdução

1. Como o sociólogo americano Alvin Toffler observa em seu livro *O choque do futuro*:

"Dentro de um contexto de pobreza o homem luta para saciar as necessidades materiais elementares. Hoje, na hora em que começa o reino da opulência, a economia reorganiza-se para responder a necessidades humanas de nível mais elevado. De um estágio, onde tudo está previsto para assegurar as satisfações materiais, passamos rapidamente a uma economia voltada para a distribuição de gratificações psíquicas. O processo de "psicologização", que é um dos temas centrais da revolução superindustrial, tem sido praticamente desconhecido para os economistas, mas é dela

* Trabalho apresentado no Forum de Psicologia da Empresa Moderna (set. 1971).

** Sociólogo.

que nascerá uma economia nova, rica de surpresas, diferente de tudo o que o homem jamais conheceu.

Os problemas que ela levantará farão do grande conflito do século XX, entre o capitalismo e o comunismo, uma batalha relativamente insignificante. Porque esses problemas se erguem muito acima dos dogmas econômicos e políticos e põem em causa nada menos que a saúde mental."

Dentro das condicionantes de evolução da economia e da sociedade brasileira, da cultura executiva em nosso País e das possibilidades oferecidas pelo tamanho de nossa empresa, temos procurado modestamente nos colocar na linha evolutiva prevista por Toffler e já antecipada nos trabalhos de Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, Argyris e outros.

2. De fato a satisfação plena dos fatores higiênicos (especialmente a remuneração e as condições físicas de trabalho) parecem encontrar um ponto de saturação ditado por imposição de mercado, limitações estruturais, custos internos e de competição, onde chegam invariavelmente todas as empresas e mais rapidamente as que tenham adotado orientação mais sensível na administração de seus recursos humanos.

O que fica em aberto a partir daí, e a rigor sem limites, é a "gratificação psíquica", colocada por Toffler, derivada da situação trabalho e que é, ainda, o grande manancial motivacional e de produtividade inexplorado em geral nas empresas. Na sua exploração, a Shell do Brasil tem, nos últimos 20 anos, desenvolvido extensivo e intensivo programa administrativo, na área de seus recursos humanos, utilizando, para tal fim, a contribuição que a psicologia, a sociologia e a psicologia social têm a oferecer.

2. Seleção

1. Historicamente os primeiros desenvolvimentos dessas aplicações deram-se na área de *seleção*. Desde 1950 os candidatos a postos executivos em nossa empresa são submetidos a testes de inteligência como rotina no processo de seleção. Interessante é notar que naquele ano realizou-se, inteiramente pelo processo de voluntariado, um exame psicométrico geral, como forma embrionária de seleção interna de candidatos a carreiras, por meio de métodos menos subjetivos. O decênio seguinte consolidou a utilização dos testes em seleção, inclusive com a manutenção, por um breve período, de um serviço interno próprio de recrutamento e seleção. Exames psicotécnicos, para todos os que dirigissem veículos de transporte da companhia, passaram também a ser rotina de seleção e capacitação. De 1960 para cá procedemos à descentralização da seleção, à medida que ofertas de serviços psicométricos ficaram disponíveis em outros pontos do País. O ano de 1970 já nos encontra com baterias de testes desenhadas sob medida e ajustadas à nossa cultura executiva para os cargos que reputamos como fundamentais, como provedores de futuros recursos humanos de alto nível, a saber, estagiários administrativos e candidatos ao corpo de vendas.

2. Assim resumindo, a psicometria tem tido e continua tendo um fundamental papel em nossa empresa, na obtenção da sempre difícil resposta de selecionarmos o homem certo para o lugar certo; também a psicometria tem ressaltado os problemas de se saber que lugar certo é esse; refiro-me ao estímulo que ela tem trazido para que os executivos de linha desenhem, com mais precisão, os perfis profissiográficos e procedam à listagem correta das características funcionais, essenciais para que o processo de seleção, por meio de testes psicométricos, tenha sua maior efetividade.

3. Avaliação e desenvolvimento de pessoal

1. A avaliação e o desenvolvimento de pessoal é outro campo em que o uso intensivo de contribuições da psicologia tem ocorrido. A circunstância de sermos empresa participante de um grupo internacional faz com que nos beneficiemos dos resultados dos centros de pesquisa do grupo.

Em 1966 foi realizada uma pesquisa dentre 500 executivos de empresas, em vários países, considerados como homens de sucesso em suas carreiras; tinha como objetivo identificar as características de personalidade e de comportamento que pudessem ser definidas como causas desse sucesso; um estudo elaborado de correlação levou à identificação das mesmas (um conjunto surpreendentemente bem pequeno), as quais passaram a fazer parte de novo sistema de avaliação de potencial, em que tais características pudessem ser avaliadas como preditoras de futuro sucesso em altos postos executivos, na escala hierárquica, daqueles que as apresentassem em grau elevado. Este é um sistema de avaliação executado por supervisores de linha, com a assistência de especialistas da função de pessoal, deixando de ser, assim, a avaliação de potencial, um exercício amadorístico e altamente subjetivo de análise psicológica, para ser um sistema uniforme e ordenado, baseado em verificações empíricas e sistematizadas.

2. Enquanto o sistema descrito destina-se especialmente a executivos já em função, uma outra metodologia tem sido por nós aplicada, desde o ano passado, para a identificação de potencial executivo em jovens que estejam atuando em funções nas quais ainda não tenham podido demonstrar as características de personalidade e comportamento inerentes a escalões mais elevados. É essencial identificar potencial existente nesses níveis para que se possa objetivar uma rápida maturação de carreira, com o indivíduo ainda jovem em sua idade cronológica, por conseguinte podendo a empresa beneficiar-se de longo espaço de tempo de rendimento executivo durante sua vida profissional. Este sistema constitui-se no Centro de Avaliação de Potencial, cuja técnica foi desenvolvida nos EUA depois da II Guerra, especialmente pela Bell System. No Centro de Avaliação de Potencial, por meio de testes situacionais (individuais e de grupo) e psicométricos (Watson Glazer, Dominó, "Z", Rosensweig, TAT) medem-se 24 características que analisam o candidato à carreira executiva em cinco áreas fundamentais de seu potencial. Os testes situacionais são gravados em *videotape* para posterior análise e avaliação por gerentes das diversas

linhas da empresa; os testes psicométricos são aplicados e interpretados por uma equipe de psicólogos. Posteriormente os gerentes de linha e psicólogos discutem e estabelecem correlação entre a avaliação comportamental e a análise de características de personalidade, de forma a se chegar a um resultado de consenso sobre o candidato. Temos sentido que este diálogo entre psicólogos e administradores tem sido de extremo interesse para uns e outros, pelo subproduto de entendimento das mútuas posições e contribuição que ambos têm a oferecer no difícil exercício da avaliação de potencial para a carreira executiva.

Os dois sistemas explicados sofrerão agora um processo de análise de validação, onde novamente os psicólogos contribuirão no estudo das correlações entre ambos.

4. Pesquisas

Falo agora de pesquisas envolvendo grupos.

Iniciadas modestamente como instrumento de comunicação desde 1955, só 10 anos depois fizemos nossa primeira tentativa de uma pesquisa de opinião mais sofisticada, a qual ainda teve, entretanto, sua base metodológica mantida sobre a técnica de pesquisas de mercado. Somente no ano passado tivemos nossa primeira pesquisa que se poderia considerar com verdadeira fundamentação teórica e metodológica de base psicológica e já aí os objetivos ampliavam-se para a mensuração de atitudes, conflitos grupais e padrões motivacionais.

A Shell foi assistida nesse projeto por um grupo de psicólogos com a consultoria do Prof. Aroldo Rodrigues. A pesquisa efetuou-se pelo método de amostragem e a amostra abrangeu 20% de nosso grupo de pessoal executivo e técnico. Concebeu-se um modelo teórico derivado dos padrões motivacionais, como são mostrados por Katz e Kahn, e dos atos de influência, descritos por Arnold Tannenbaum. A pesquisa foi, por encomenda, dirigida para as áreas que desejávamos analisar, porém a partir desses termos gerais de referência, os psicólogos foram deixados com total liberdade para recolher os elementos informativos, apurar os questionários por computador e comentar os resultados sem qualquer interferência por parte da administração. Duas outras pesquisas, em dois de nossos setores mais importantes, as organizações dos mercados industrial e automotivo, foram realizadas, abrangendo todo o corpo de vendedores de ambos, na investigação dos padrões motivacionais próprios de vendedores, sua visão do sistema de que fazem parte, as relações interpessoais na linha hierárquica do mercado.

Tanto no primeiro como no segundo caso agiu-se concretamente sobre os resultados, tendo sido dado um *feedback* total ao grupo pesquisado, através de reuniões e debates dos resultados com os respondentes, exatamente porque as pesquisas de opinião, atitudes e motivações, em nossa empresa, sempre foram consideradas e utilizadas como exercícios de comunicação não manipulativa nos dois sentidos.

5. O treinamento de sensibilidade

Temos empregado o treinamento de sensibilidade em duas direções em nossa empresa; primeiro, como parte do desenvolvimento de administradores de pessoal, pela essencialidade de que tais profissionais tenham a mais alta competência possível de inter-relacionamento pessoal; em segundo lugar, quando os sistemas de avaliação de potencial indicam que o avaliado beneficiar-se-ia, para seu desenvolvimento, por se submeter a este tipo de treinamento.

Não temos realizado o treinamento de sensibilidade através de grupos internos, mas, sim, temos enviado os treinandos, sempre numa base de oferecimento e de aceitação voluntária, a grupos externos conduzidos por psicólogos habilitados e experimentados neste tipo de aplicação. O treinamento é realizado dentro do tempo pessoal do treinando, à noite, fora do trabalho, nas oportunidades e locais em que este treinamento esteja se realizando.

6. A Metodologia Shell do desenvolvimento organizacional

Finalmente é preciso dizer algo sobre a última e mais recente área de intervenção no sistema humano da empresa em que estamos agora ingressando. Refiro-me aos projetos de desenvolvimento organizacional. Nosso método de cuidar do desenvolvimento organizacional consiste, essencialmente, na identificação de áreas-problema, onde a metodologia possa ter aplicações concretas. Neste sentido as pesquisas já referidas foram de extrema valia.

Para cada tipo de problema identificado, por exemplo, estilos negativos de direção, conflitos intergrupais ou interpessoais, relacionamento interfuncional deficiente, falta de clareza na identificação de objetivos grupais e individuais, colisão entre os sistemas técnico e humano, um projeto específico, ajustado à problemática identificada, é desenhado; evitamos, assim, o uso de aproximações padronizadas e uniformes, empregando técnicas únicas, as quais, para produzir as informações que sirvam de base à intervenção tomam, por vezes, longo tempo para atingir a eficácia desejada, o que não é muito bem recebido pela cultura executiva ávida sempre de resultados imediatos. Preferimos dirigir o sentido e a profundidade da captação de informações sobre as áreas-problema de forma ajustada e de acordo com o alcance da problemática identificada; com isso temos podido, por análises de situações individuais e da utilização do método de laboratório sempre estruturado, mas desenhado conforme as necessidades, conseguir resultados mais prontos e mais concretamente voltados aos objetivos da organização e, o que é importante, mais bem assimilados pela cultura executiva da empresa.

Como foi dito, esta é uma área nova, em que temos até agora quatro projetos em andamento, mas creio já poder afirmar que os primeiros resultados indicam a validade desta proposta.

7. Conclusão

Concluindo, creio que a utilização extensiva e intensiva de formas variadas de contribuições das ciências do comportamento em nossa empresa, em todos estes anos, já nos indicam direções:

a) a conveniência de buscar um dimensionamento adequado da consultoria de psicologia ao tamanho de nossa organização; este aspecto aliado à necessidade de abrir o leque das especialidades psicológicas utilizadas, fez-nos passar a recorrer à consultoria externa, onde e quando requerida pelos programas, por meio de contratos de serviços;

b) o estímulo à fertilização cruzada de idéias e formação de um repertório resultante do encontro de psicólogos e administradores; nos momentos em que isso se deu, cremos que ambos os grupos aprenderam muito do relacionamento;

c) a necessidade da capacitação interna da função da administração de pessoal para utilizar a pleno as possibilidades de contribuição das ciências do comportamento, por meio do atendimento do alcance dessa contribuição; esta nova visão da função de pessoal a tem feito evoluir, em nossa empresa, da condição de mera função de serviços para a de catalisadora de mudanças positivas na organização; e

d) a previsão de que haverá, no futuro, ainda maior necessidade de usarmos todas as possibilidades de diversificação da capacitação dos psicólogos, para atender a possíveis demandas criadas por crescente grau de sofisticação nas aplicações psicológicas em nossa empresa.

REEMBOLSO POSTAL

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE:

A fim de simplificar e tornar mais rápido o envio de pedidos de publicações da Fundação Getulio Vargas, sugerimos o uso do reembolso postal, que beneficiará principalmente às pessoas residentes em locais afastados dos grandes centros. Assim, na ausência, em sua cidade, de representantes credenciados ou livrarias especializadas, dirija-se diretamente pelo reembolso ao

SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES

PRAIA DE BOTAFOGO, 188 — CAIXA POSTAL, 21.120, ZC-05,

RIO DE JANEIRO — GB.