

PSICOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: PRÁTICA DOS PSICÓLOGOS ATUANTES EM TERESINA – PI

Amanda Mendes dos Santos (UESPI): amanda.msantos@gmail.com
Andressa Soares Pereira (UESPI): andressasoape@hotmail.com
Mônica Maria Araújo de Almeida (UESPI): almeida_moninham@hotmail.com
Paula Rogeria de Brito Fortes (UESPI): paulafortess@hotmail.com
Marielle Martins Gomes (FSA): mariellegomess@oi.com.br

INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho vê o trabalho como um instrumento da realização do sujeito e como instrumento de produção, tendo como objeto de estudo a fronteira entre o indivíduo, o trabalho e a sociedade, estudando o comportamento, a realização, a adaptação, o desenvolvimento e o sofrimento.

Partindo da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, é salutar a área de Treinamento e Desenvolvimento nas Empresas, pois se acredita que as habilidades podem ser desenvolvidas.

Acerca de treinamento e desenvolvimento de pessoas, Aquino (1980) afirma que o treinamento visa fornecer ao colaborador melhores conhecimentos, habilidades e atividades, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. Atualmente, esta concepção vem evoluindo para desenvolvimento de pessoas. Enquanto o treinamento associa a idéia da formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional.

É notório elencar a atuação da psicologia no desenvolvimento de líderes, uma vez que essa, além de fornecer técnicas, vê o indivíduo na sua totalidade e percebe que esse tem possibilidade de aprender e mudar comportamentos. Logo, acredita-se que a competência liderança possa ser desenvolvida. A prática do psicólogo é importante, pois os líderes não recebem a formação adequada para liderar grupos, portanto é necessário desenvolver a competência liderança.

Escolheu-se o município de Teresina por ser este o local onde as pesquisadoras residem e também por que nesta cidade o campo da POT estar crescendo, sendo bastante procurado o serviço de Treinamento e Desenvolvimento.

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a contribuição da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, através da prática dos psicólogos atuantes na cidade de Teresina, Piauí. Esta teve como objetivos específicos avaliar a visão dos psicólogos organizacionais de Teresina sobre a contribuição prática no desenvolvimento da liderança e suas possibilidades; verificar a vivência do psicólogo na contribuição para o desenvolvimento de líderes; levantar as etapas do processo de desenvolvimento de líderes utilizados pelos psicólogos; determinar as reais dificuldades em executar um processo de desenvolvimento de líderes; identificar as principais teorias utilizadas no processo de desenvolvimento de líderes.

Pesquisas nessa área são relevantes para evidenciar a participação efetiva da POT neste segmento, podendo permitir a elaboração mais efetiva de programas de Treinamento e Motivação no âmbito das organizações. Em relação ao cunho científico pode ser utilizada como um meio de informação e esclarecimento da evolução da POT no Piauí, além de servir de estudo para outras áreas, por abordar um tema que tem envolvimento com outras áreas afins, como: Administração, Sociologia, História, e outras. Assim sendo, ressalta-se o

interesse em contribuir para a aplicação da prática organizacional, além de compreender quais são as expectativas e propostas dos psicólogos de Teresina para as políticas de recursos humanos nas organizações.

1 Liderança

Um bom conceito para liderança seria o de Hunter (apud CARDOSO, 2006), que define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Para Diniz *apud* Cardoso (2006), a liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seus limites. Já para Fiedler *apud* Schette (2005), a liderança pode ser entendida como o conjunto de comportamentos característicos de uma certa pessoa, que procura despertar a maior participação de todos os integrantes de determinado grupo na consecução de objetivos, estimulando contatos interpessoais, distribuindo responsabilidades, e determinando métodos, procurando evitar uma estrutura de grupo na qual predominem privilégios especiais e distinção entre status.

Outro conceito para liderança seria o de Hunter *apud* Cardoso (2006), que define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Pode-se dizer então que, quando um indivíduo influencia o comportamento de uma outra pessoa ou de um grupo em relação às suas atividades dentro de uma organização, então ele exerce liderança.

Porém, não se deve ver a competência liderança apenas como habilidade da pessoa, mas como processo interpessoal dentro de um contexto, no qual outros elementos estão presentes. Para Fiorelli (2004, p. 200), “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”.

Para que o estilo de liderança seja eficaz, vai depender do efeito dela sobre o desempenho da tarefa e também da satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz.

2 Desenvolvimento de Líderes

Nas organizações, em função da constante e veloz mudança no mundo organizacional, o método construtivista vem ganhando cada vez mais espaço. E é pautado em uma filosofia humanista, que acredita nas pessoas e na sua capacidade de construir o conhecimento através da própria experiência, estimulando a criatividade e respeitando a individualidade do ser humano. Tal método vem sendo bastante utilizado dentro das organizações de forma muito efetiva gerando resultados extremamente positivos, no que diz respeito ao processo de treinamento e desenvolvimento humano nas organizações. No ato de ensinar, através do método construtivista, o aprendizado passa a ser por meio da construção de um conhecimento, a própria pessoa participa ativamente, isto é, ela é vista como um agente e não como um ser passivo que recebe e absorve o que lhe é "ensinado”.

“A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento”. (Zanelli *et al*, 2004, p.237) E nessa concepção é importante ressaltar as duas tradições sobre aprendizagem que se originaram na psicologia no século XX. A Tradição behaviorista (teorias S-R) enfatiza a mudança de comportamento (R) que se estabelece de forma relativamente duradoura como produto de interação do indivíduo com o ambiente.

E a tradição cognitivista (teorias S-O-R), enfatiza que a mudança de comportamentos (R) também ocorre como resultado da interação com o ambiente (S), sendo que esta interação antes resulta em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes – “CHAs” (O), que podem ser inferidos a partir das mudanças. “Atualmente essas são as teorias da aprendizagem que passaram a dominar o cenário da Psicologia Organizacional e do Trabalho”(Zanelli *et al*, 2004).

E tendo como referência a importância da aprendizagem no contexto organizacional, é notório enfatizar que a educação corresponde a toda influência que o ser humano recebe do ambiente social durante a sua existência, assimilando-a de acordo com as normas e valores sociais vigentes. Pode-se falar em vários tipos de educação: educação religiosa, política, cultural, profissional, etc, essa última será objeto de preocupação por parte dos profissionais e organizações.

Baseado na Gestão de Pessoas, Drucker (apud SCHETTE, 2005), salienta que as organizações devem assumir a responsabilidade de proverem o conhecimento e disseminá-lo nas organizações, garantindo aumento da produtividade. Para Schette (2005), o RH da maioria das empresas deve ampliar seu foco de atuação, transformando a área de Treinamento em um espaço que privilegie a formação e a especialização de todos os trabalhadores.

Segundo Furnham (apud SCHETTE, 2005, p. 41), é possível toda organização ensinar e capacitar os seus empregados, em busca de aumentar o desempenho. Isto pode ser feito ao proporcionar conhecimentos e informações novas e relevante, através do ensino de novas habilidades ou mudança de atitudes, valores e motivos. Isso será possível pela capacitação na área organizacional, que aumentará as destrezas e o conhecimento, funcionando como um poderoso estímulo individual para a mudança.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.32), o treinamento se beneficia com a diversidade dos membros da empresa: “um segundo modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quais quer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões”.

Stoner (1999, p. 286) pondera sobre programas de treinamento e de desenvolvimento: “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”.

Assim, as pessoas podem estar o tempo todo aprendendo, e é nesse sentido que as organizações estão preocupadas em promover situações que favoreçam a aprendizagem dos colaboradores. E através dos processos de Treinamento e Desenvolvimento, os quais podem ser definidos

como ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional ou são deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de CHAs para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar mão-de-obra para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento dos membros de uma organização (ZANELLI *et al*, 2004, p.241).

È notório que exista uma relação entre o processo de desenvolvimento organizacional, definido através dos treinamentos, e os objetivos organizacionais, isto é, o treinamento não

pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com os objetivos desta, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

O desenvolvimento envolve o diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos RHs para o desempenho de cargos; aprimoramento a médio e longo prazo. Essa reciclagem e aprimoramento se dão através de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T & D). Dias (apud SCHETTE, 2005) enfatiza o papel do psicólogo nesse contexto, como profissional que planeja as atividades, promove as discussões dos participantes ao final, possibilitando dessa forma o desenvolvimento de suas competências.

O desenvolvimento humano nas organizações precisa ser construído considerando alguns princípios: a crença de que o grupo detém um saber (o estímulo à participação construtiva), a projeção do individual na construção do grupal (a valorização da vivência e da troca de experiências) e o exercício da criatividade (a personalização de cada grupo). Destarte, o treinamento muda de conceito, deixa de ser uma ação “adestradora”, de repetição, de aplicação única e exclusivamente para o trabalho, para ser uma condição indispensável à sobrevivência das organizações, um fator de diferenciação.

Para o desenvolvimento de pessoas há muitos métodos. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. As principais no cargo segundo Chiavenato (2004) são: rotação de cargos - movimentação das pessoas em várias posições na organização no espaço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; posição de acessória - é a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas de organizações.

O referido autor ressalta ainda aprendizagem prática - utilização de treinamento através do qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos; atribuição de comissão - oportunidade das pessoas participarem das comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; participação em cursos e seminários externos - é uma abordagem tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Atualmente, as organizações estão utilizando a tecnologia de informação para proporcionar a aprendizagem à distância em que o facilitador pode estar em outro lugar.

E a prática mais emergente é o Coaching que para Di Stéfano (2005) é o modelo mais recente de aprendizagem, o objetivo é criar as condições para que o liderado aprenda a se desenvolver, aumentando a sua capacidade de ação. Pois no momento de tomar decisões, agir, vai ser ele (cliente) que vai executar e não o seu coach.

3 O Papel do Psicólogo no Desenvolvimento de Líderes

A Psicologia Organizacional tem muito a contribuir para o crescimento das empresas, mas, segundo Schette (2005), é necessário adquirir legitimidade. É necessário ter recursos, acesso ao poder formal e apoio das pessoas com capacidade para influenciar as outras. Já para Zanelli et al (2004) é preciso que os psicólogos organizacionais tenham uma compreensão ampla do cenário de transformações que marca o momento atual, e uma atuação voltada a ética administrativa e política com uma visão de mundo baseada na rigorosidade, pesquisa, competência e disponibilidade para interagir.

Para Schein (apud APPEL, 2007), a psicologia organizacional é um campo interdisciplinar de estudo que procura criar modelos conceituais, teorias e métodos aplicáveis à compreensão e à análise dos seres humanos como agentes organizacionais.

Zanelli (apud SCHETTE, 2005) reforça a visão estratégica do psicólogo organizacional, onde este tem que atingir objetivos e metas. Ainda segundo este autor, o psicólogo altera posições de poder com os processos de tomadas de decisão, permitindo ganhos no desempenho individual e organizacional, disseminando valores e significados e trazendo clareza de onde se quer chegar. Nessa visão pode-se perceber que o psicólogo deve conhecer os processos normativos, de socialização, de aprendizagem dentro das organizações e de resistência à mudança; deve também conhecer as cognições, as ações, as políticas e procedimentos, a tecnologia, o sistema de trabalho e o ambiente.

Ter um profissional de Psicologia hoje nas organizações é imprescindível. Mas para isto é preciso que ele perceba, que mesmo utilizando o referencial teórico que ele aprendeu no curso de Psicologia, ele precisará conhecer também como funcionam as organizações, os negócios, a empresa. É preciso perceber que, para trabalhar a relação do homem com seu próprio trabalho, com as pessoas, com a empresa, ele precisará adequar suas ferramentas...são muitos os papéis que devemos assumir, mas penso que todos podem ser resumidos em um: FACILITADOR (DUTRA, p. 01).

Gonçalves (2005) fala que o papel dos psicólogos no desenvolvimento é de facilitar que os participantes busquem suas potencialidades no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva.

Outros autores também referenciam a importância do papel do psicólogo no desenvolvimento, podendo ainda ser mais específico, em falar do papel deste no desenvolvimento de líderes.

Enfatiza-se cinco aspectos vantajosos de se ter psicólogos em programas de desenvolvimento de líderes. São eles: 1) Os psicólogos são os mais capacitados em termos de conhecimentos e acerca do comportamento e desenvolvimento da personalidade de liderança; 2) Reúnem conhecimentos de motivação, aprendizagem, psicologia Social e dinâmica do grupo, aconselhamento e POT; 3) Possuem conhecimento especializado na metodologia de técnicas de avaliação; 4) Especialização em mensuração de seus resultados; 5) Trabalham sob um bem desenvolvido código de ética. O que os tornam profissionais respeitados e reconhecidos. A partir desses seis aspectos, as organizações devem priorizar o psicólogo como consultor a outros profissionais (Winum apud SCHETTE, 2005, p.38)

4 Método

4.1 Tipo de estudo

O presente estudo se pautou em uma Pesquisa Qualitativa com o objetivo de caracterizar o papel da Psicologia no Desenvolvimento de Líderes, com a finalidade de dar a conhecer o espectro de opiniões sobre a atuação dos psicólogos de Teresina nesse processo. A presente pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como exploratória e descritiva, pois traz uma descrição das características da população amostral ou do fenômeno.

4.2 Sujeito da Pesquisa /Contexto

A pesquisa foi realizada com psicólogos organizacionais da cidade de Teresina – PI. Inicialmente os sujeitos da pesquisa eram cinco Psicólogos Organizacionais atuantes no

município de Teresina-PI com experiência em Treinamento e Desenvolvimento e dez líderes de reconhecida influência nas organizações nas quais deviam atuar a mais de um ano, e cujos nomes seriam sugeridos pelos grupos de psicólogos especialistas. Cada um dos cinco psicólogos indicaria dois líderes para participar da pesquisa, tendo em vista que o número de líderes é maior que o de psicólogos. Os líderes deveriam pertencer às empresas que os psicólogos atuam e deveriam ocupar cargos que impliquem atividades de planejamento organizacional, controle e manutenção de processos e pessoas, como diretores, gerentes, superintendentes e presidentes. Mas por dificuldade de encontrar profissionais atuantes na área e que pudessem estar indicando os líderes, a pesquisa foi realizada apenas com os psicólogos organizacionais que atuam ou já atuaram com o Desenvolvimento de Líderes.

Desta forma, as pesquisadoras analisaram um total de seis depoimentos de Psicólogos em áudio.

4.3 Instrumento e métodos de coleta de dados.

O principal instrumento para coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada contendo, cinco perguntas para os psicólogos, relacionadas aos objetivos específicos deste estudo.

A entrevista foi realizada individualmente, tendo os profissionais sido previamente contactados por telefone ou e-mail, quando foi explicado o teor da pesquisa e verificadas as possibilidades de agendamento de horário e local propícios para o encontro.

As informações relatadas pelos participantes foram registradas em áudio, utilizando gravador de voz digital, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos entrevistados.

As perguntas para entrevista foram elaboradas previamente ao encontro com os participantes e foram elaboradas em função da literatura pesquisada sobre a Psicologia e o Desenvolvimento de líderes. Cada entrevista teve duração de 40 minutos.

4.4 Procedimentos de Análise de Dados.

Os depoimentos gravados foram transcritos de maneira a reproduzir sem alterações as informações coletadas.

O procedimento adotado na análise dos dados foi a Técnica de Análise de Conteúdo Temática, a qual consiste numa forma de analisar o discurso subjetivo transformando-o em algo objetivo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 O psicólogo como suporte, mediador e assessor do desenvolvimento de líderes.

Pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados (4) acredita que o psicólogo organizacional tem o papel de mediar e assessorar no processo de Desenvolvimento de Líderes, apresentando estratégias, buscando mudança de comportamento e aprendizagem. Dessa forma, o psicólogo é tido como coadjuvante, atuando apenas como suporte e não tem uma função central de gerenciamento.

“Na verdade é de suporte, eu acredito muito na existência do líder já de alguma forma dentro da pessoa, de acordo com as experiências

que ele viveu, de acordo com o que ele já estudou, os cursos que ele fez. E na verdade o que a Psicologia tem feito, pelo menos na minha atividade é um direcionamento” (I. C. C. A.).

“A principal contribuição é quando o psicólogo realmente assume essa seu o de mediador e de assessor, de acessória dessa função de Rh, ai 1º passo, é o psicólogo assumir isso e 2º passo é o psicólogo trabalhar para que o gerente, o corpo gerencial entenda esse papel ... Muitos dos erros que aconteceram é porque se delegou ao RH uma função que é gerencial, não de RH, é a responsabilidade continua, deve existir também, é uma responsabilidade de linha, então gerir as pessoas, administrar as pessoas continua e continuará sendo responsabilidade do gerente daquelas pessoas e nunca de um terceiro, agora esse terceiro pode colaborar, contribuir, mediar esses processos que eu como gestor preciso portar” (L. B. F.).

5.2 O foco estratégico do psicólogo – o Desenvolvimento da Liderança Organizacional.

Pôde-se perceber que a maioria dos entrevistados aborda como foco prioritário a necessidade de desenvolver líderes, uma vez que a partir desse processo haverá uma mudança comportamental dentro da organização, por isso ser enfatizado como foco estratégico do Psicólogo.

“Como eu falei eu sempre me preocupo com líderes numa instituição, então... em todas as empresas eu busquei saber como é, qual é o desempenho dos líderes mediante as atividades, mediante a missão, os objetivos institucionais. Eu sempre, quase todas as empresas eu trabalho, tenho algum projeto com a liderança, exatamente por acreditar que há um desenvolvimento do potencial da empresa como um todo por causa desse trabalho realizado com eles. Então, desde sempre trabalhei com eles, como já foi dito” (M.M.G).

“E percebo que o papel dos líderes, aqui em Teresina, estão se tornando foco das empresas, elas estão percebendo que não basta ter gerentes formais que saibam cumprir, mandar e controlar ordens, mas que precisam saber lidar com pessoas. E cabe a nós, psicólogos, garimpamos experiências, conhecimentos... não só práticos, mas também teóricos, deixarmos de trabalhar com achismos e nos conscientizamos que temos de buscar cada vez mais informações para passarmos para nossos parceiros de trabalho” (N. J. F. M. B.).

“Porque como é que você vai ser um líder, você tem um cargo de gerência e você não sabe lidar, você não sabe trabalhar com pessoas. Então o foco maior nesse momento foi o relacionamento, as relações interpessoais” (E.F.).

5.3 O processo de Desenvolvimento de Líderes é baseado no diagnóstico, na formatação do projeto e intervenções.

Nessa categoria, percebeu-se que todos os psicólogos entrevistados acreditam que o Processo de Desenvolvimento de Líderes se inicia com o diagnóstico, que é onde se percebe a necessidade do trabalho. Depois, é montado um projeto para apresentação ao gestor e, se aprovado, se inicia a intervenção. Vale salientar que muitas vezes os gestores não participam desse processo; aprovam, mas não percebem que precisam participar. E desenvolver líderes é uma tarefa contínua.

“Primeiramente diagnóstico, né, saber realmente qual é a necessidade. Então, eu nunca monto um projeto de liderança por montar, sempre eu tenho feito uma pesquisa, um diagnóstico, eu tenho feito alguma coisa. Em cima da necessidade diagnosticada, aí a gente faz um plano de ação, né. Faço o plano de ação, né, vejo quais são os objetivos necessários, e aí passo para uma segunda etapa, que eu chamo de sensibilização ou conscientização, onde eu vou reunir... primeiro com o diretor, né, pedir autorização, para ver se tem realmente, ele aprova. E ele apoiando, juntamente com ele, porque você já busca um comprometimento do gestor, juntamente com ele você faz o processo de sensibilização com os (liderados), os líderes. Onde você vai mostrar qual é o objetivo do projeto, para que vai ser utilizado, como é que vai ser realizado, e quais os resultados previstos” (M.M. G)

“Eu primeiramente identifico e faço a avaliação partindo assim para um treinamento” (M.L.C. S);

“Diagnóstico, mapeamento das competências, elaboração do plano de ação e a prática mesmo e o resultado, a efetividade” (I.C.C. A).

5.4 Resistência à mudança como principal dificuldade no trabalho de Desenvolvimento de Líderes.

Ao avaliar as entrevistas, percebeu-se que todos os entrevistados abordaram como principal dificuldade a Resistência ao trabalho de Desenvolvimento de Líderes. Pois desenvolver é mudar e toda mudança causa resistência, pois há mudança na cultura da organização. Dessa forma, os profissionais foram unânimes em dizer que para que esse processo dê certo é necessário uma sensibilização (conscientização dos líderes).

“A resistência dos gestores e até mesmo da equipe em aceitar”.
(M.L.C. S);

“À princípio eles ficam é... resistentes, mas depois que eles começam a ver o benefício que isso traz, eles acham muito bom” (M.M. G).

“Então para você trabalhar com mudança você tem que preparar as pessoas para a mudança, porque elas vão resistir a isso, e o que a gente faz a gente resistir a isso são as nossas crenças e os nossos valores. Então as principais dificuldades que nós temos são culturais, pq essa cultura nada mais é, o resultado dessas crenças e nossos valores, que vão segurando essa nossa ação mais eficaz mais concreta para transformar essa realidade ao nosso favor” (L. B. F).

“A principal dificuldade é a resistência deles mesmos, as pessoas tem muita resistência a mudança, então na minha experiência eu não tive

tanta essa dificuldade porque eu tive tempo, que eu acho que é um outro empecilho, a cobrança da diretoria, a exigência de resultado” (I.C.C.A)

5.5 Psicólogos se utilizam teorias comportamentais para o Desenvolvimento de líderes.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados utiliza principalmente as teorias comportamentais, já que desenvolvimento é mudança de comportamento. É importante ressaltar que alguns dos entrevistados além de citarem outras teorias da psicologia, citaram também Teorias da Administração.

“Pouca Psicologia e muita Administração. O que eu utilizo Teoria da Psicologia é a teoria Comportamental, para que possamos estar avaliando um pouco dos ganhos em função do que a gente está reforçando sempre” (I. C. C. A)

“Desde a percepção, cognição, aprendizagem, para chegar a motivação, comportamento, desempenho, na linguagem empresarial, desempenho para nós é comportamento” (L. B. F)

“Olhe, no trabalho com psicologia organizacional eu utilizo muito a teoria comportamental mesmo, então não existe uma teoria, um modelo pronto para ser aplicado” (M. M. G.).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dessa pesquisa apontam a contribuição da Psicologia em Programas de Desenvolvimento de Líderes, notoriamente porque essa ciência vai além do desenvolvimento técnico, permitindo que se desenvolvam competências pessoais e interpessoais, comportamentais inerentes ao cargo de líder. Além de dar suporte psicológico à adaptação do líder no ambiente organizacional, fornecer instrumentos de coleta de dados e desenvolvimento de habilidades, competências, comportamentos e atitudes adequadas com as necessidades da organização.

O líder de hoje é diferente, deve ser um indivíduo dinâmico, flexível, atualizado, comunicativo, empático, ético, inovador, confiável com senso de humor, além de ser resiliente para vencer os desafios; ser motivador e professor formando novos líderes, isto é, líder formando líderes.

Partindo do pressuposto que a POT é a segunda área de escolha de exercício profissional, é relevante conhecer profundamente suas práticas e dentre essas o processo de Desenvolvimento de líderes, que se apresenta em destaque devido ao momento de mudança que ocorre no mundo empresarial, identificando-se como uma das principais competências, a liderança.

E que de uma forma inconsciente analisou-se que os psicólogos organizacionais de Teresina-PI acabam que trabalhando com o Coaching, mas de forma não sistemática, definida e consciente, o que acaba colocando essa prática bem distante da realidade da cidade. As pesquisadoras acreditam que o psicólogo necessita estar atento ao compreender que as relações sociais originam o processo interdependente de construções e apropriações

recíprocas de significados que acontecem entre os indivíduos, influenciando sua subjetividade. E a crença que deve permear a gestão de pessoas é que o ser humano e seu desenvolvimento deve ser o foco principal das organizações que desejam crescer e perpetuar-se.

Nota-se que já existem muitas manifestações de grandes empresas e gestores no mundo inteiro sobre essa virada que se está iniciando. É preciso acreditar que podemos resgatar a posição de destaque das pessoas no âmbito organizacional como única forma de melhoria global no futuro. Assim sendo, essa pesquisa já é o início de um despertar da produção científica em Teresina e sobre Teresina, embora seja necessário um olhar mais profundo sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

APPEL, Zélia Malinverni e PUCCI, Viviane Rodrigues. **Comportamento pessoal versus comportamento organizacional**. *Psicol. Am. Lat.* [online]. Abr. 2007, N. 9. Disponível em: <www.bvs-psi.org.br/scielo.php>. Acesso em 05 ago 2008.

AQUINO, C. P. **Administração em Recursos Humanos**: uma introdução. 1ª edição, Atlas. São Paulo, 1980.

CARDOSO, M. L. A. P.. **Liderança Coaching**: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro – líder no contexto hospitalar. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2006. Disponível em <www.sobragen.org.br>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ª ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DI STEFANO, Rhandy. *O líder – coach: Líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Denise. *Qual é o papel do psicólogo nas organizações?* Disponível em <www.institutomvc.com.br>.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**. Integrando Teoria e Prática. Editora Atlas, 4ª ed. São Paulo, 2004.

GONÇALVES, Patrícia Moreira. **O Psicólogo nas Organizações de Treinamento**. [online]. 2005. Disponível em <www.bvs-psi.org.br>.

SCHETTE, Fátima Rosely. **O papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. Tese doutorado. Campinas, 2005. Disponível em <<http://www.bvs-psi.org.br>>. Acesso em 05 ago 2008.

ZANELLI, J.C.et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. A. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.