

FÁTIMA ROSELY SCHETTE

**O PAPEL DA PSICOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO
DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS, SEGUNDO
PSICÓLOGOS E LÍDERES**



**PUC-CAMPINAS
2005**

FÁTIMA ROSELY SCHETTE

**O PAPEL DA PSICOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO
DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS, SEGUNDO
PSICÓLOGOS E LÍDERES**

Tese apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Psicologia junto ao Programa de Pós Graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC-Campinas.

Orientadora: Profa Dra Vera Engler Cury

PUC-CAMPINAS
2005

FÁTIMA ROSELY SCHETTE

**O PAPEL DA PSICOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO DE
LÍDERES ORGANIZACIONAIS, SEGUNDO PSICÓLOGOS
E LÍDERES**

BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE: PROFA. DRA. VERA ENGLER CURY

PROF. DRA. ELISA MEDICI PIZÃO YOSHIDA

PROF. DRA. DAYSE MARIA MOTTA BORGES

PROF. DRA. ELIZABETE ABIB PEDROSO DE SOUZA

PROF. DRA. MARIA ELENICE QUELHO AREIAS

Este estudo é para aqueles que querem estar na vanguarda de suas organizações, que aspiram estabelecer metas e alcançá-las.

É para aqueles que querem usar os poderes legítimos de forma eficaz, sem oprimir os outros.

AGRADECIMENTOS

Sou grata à minha família e amigos sem os quais nada seria possível, e a muitas idéias que meus professores, colegas e mentores em todos os níveis compartilharam comigo.

Quero agradecer à Dra Vera Engler Cury, docente do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Puc Campinas, cuja orientação desde meus estudos de mestrado e agora no doutoramento, me ajudou e apoiou em muitos projetos.

Sou grata aos participantes desta pesquisa que com suas experiências e idéias me ensinaram e me inspiraram.

Agradeço ao Programa de Capacitação de Docentes da PUC- Campinas, pelo suporte financeiro aos estudos.

E a todos que de alguma forma acompanharam e deram apoio ao meu desenvolvimento no doutorado, minha eterna gratidão.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	xi
RESUMEN	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1 - HISTORIANDO A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	7
Capítulo 2 - O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1. O psicólogo como gestor de recursos humanos.....	15
2.2. O treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais	39
Capítulo 3 - PODER E LIDERANÇA	59
3.1. Sobre o poder	60
3.2. A liderança organizacional.....	62
Capítulo 4 – A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO SEGUNDO PSICÓLOGOS/PROFESSORES E LÍDERES	80
4.1 Objetivos.....	81
4.2 Considerações Metodológicas	81
4.3 Método	82
4.4 Participantes.....	85
4.5 Ambiente e material	86
4.6 Procedimento	86
Capítulo 5 - ANALISANDO OS DEPOIMENTOS ESCRITOS DE PSICÓLOGOS/PROFESSORES E LÍDERES	89
5.1 Os Psicólogos/Professores.....	90
5.2 Síntese geral dos depoimentos dos psicólogos	103
5.3 Os líderes.....	105
5.4 Síntese geral dos depoimentos dos líderes	126
Capítulo 6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO	129
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
ANEXO I	164

RESUMO

SCHETTE, Fátima Rosely. O papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes. Campinas, 2005. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Psicologia – Centro de Ciências da Vida - PUC-Campinas. 182p.

Este estudo tem por objetivo analisar a contribuição da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Os dados foram obtidos através de depoimentos escritos, com perguntas abertas dirigidas a seis psicólogos organizacionais e do trabalho e a doze líderes organizacionais. Os psicólogos que participaram são representativos da área no Brasil, professores universitários e pós graduados na área da POT. Os doze líderes organizacionais foram indicados pelos psicólogos e contam com uma experiência profissional de mais de cinco anos em cargos de liderança. A pesquisa é qualitativa, tendo sido adotado o método de Análise de Conteúdo proposto por Minayo (1998), constando de passos que levam da descrição à interpretação objetiva e sistemática do conteúdo manifesto das comunicações. Os depoimentos escritos foram estimulados por duas perguntas disparadoras, comuns aos dois grupos de participantes, referindo-se às expectativas quanto à contribuição da POT ao desenvolvimento de líderes e sugestões quanto à contribuição da Psicologia para os programas de Treinamento e Desenvolvimento. Os resultados encontrados levaram a concluir que a Psicologia: 1) contribui para o desenvolvimento de líderes, para além das competências técnicas, permitindo que se desenvolvam competências de natureza psicológica - comportamentais e relacionais - e também empresariais; 2) fornece suporte psicológico para a adaptação do líder ao ambiente organizacional e contribui com programas de Treinamento & Desenvolvimento, que englobam temas como motivação, liderança, desenvolvimento de equipes, gestão de pessoas, utilizando-se de métodos e técnicas atuais, visando uma aprendizagem contínua nas organizações; 3) deve fortalecer-se como ciência e como classe profissional, desenvolver instrumentos e métodos de investigação e treinamento confiáveis e seguros, promover melhorias na formação acadêmica e profissional de psicólogos, ampliar o espaço da Psicologia nas diversas faculdades, no mercado, nas organizações, na mídia, na literatura e nos espaços científicos. As sugestões apontadas quanto à atuação da Psicologia foram: 1) devem contribuir através do aconselhamento e suporte psicológico ao líder; 2) deve promover a prática da liderança em contextos de aprendizagem; 3) deve promover programas de desenvolvimento de competências, comportamentos e atitudes alinhados às necessidades das organizações; 4) deve compreender o negócio da organização e sua relação com o panorama mundial; 5) desenvolver seu papel estratégico nas organizações; 6) implementar disciplinas de Psicologia em cursos como Administração,

Engenharias, Medicina, Economia, etc; 7) aumentar sua representatividade como profissão e buscar maior união entre psicólogos para o fortalecimento da categoria; 8) desenvolver pesquisas e cursos de Pós Graduação na área da Psicologia organizacional e do Trabalho; 9) deve atuar além do setor de Recursos Humanos, junto à empresa como um todo.

Palavras chaves: Atenção psicológica nas organizações; Liderança; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Treinamento & Desenvolvimento; Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

SCHETTE, Fátima Rosely. The Psychology role in the organizational leaders' development according to psychologists and leaders. Campinas, 2005. Doctorate thesis. Pos Graduation in Psychology Program – Life Science's Center – PUC-Campinas. 182p.

This study aims to analyze the Work Organizational Psychology (WOP) contribution for the development of organizational leaders. The data were obtained through written depositions, with driven opened questions to six work organizational psychologists and twelve organizational leaders. The psychologists who took part are representative of the area in Brazil, academic professors and post graduated in the WOP's area. The twelve organizational leaders were nominated by the psychologists and rely on a professional experience of more than five years in leadership positions. The research is qualitative, having been adopted the method of Content Analysis proposed by Minayo (1998), consisting of steps that go from the objective description to a systematic interpretation of the communications' manifest content. The written depositions were stimulated by two questions, common to both groups of participants, referring to the expectations regarding WOP's contribution to the leaders' development and suggestions regarding Psychology contribution for the T Programs. The data carried to conclude that Psychology: 1) contributes for leader's development, beyond technical competences, allowing them to develop competences of psychological nature – behavioral and relational - and managerial also; 2) supplies psychological support for leader's adaptation to the organizational environment and contributes with Training and Development programs, that embody themes as motivation, leadership, teams development, administration of people, using its currient methods and techniques, aiming a continuous learning inside the organizations; 3) should strengthens itself as science and as professional carrers, developing investigation instruments and scientific methods, reliable and safe, promote improvements in the academic and professional formation of psychologists; 4) should enlarge itself presence in the several faculties, in the market, in the organizations, in the media, in literature and in scientific endeavors. The pointed suggestions regarding Psychology contribution were: 1) should contribute through couselling and psychological support to the leader; 2) should promote the leadership practice in learning contexts; 3) promote competences development programs, behaviors and attitudes aligned to the organizational needs; 4) should comprehend organizations business and its relation with the world panorama; 5) develop its own strategic role in the organizations; 6) implement Psychology disciplines in varied courses as Administration, Engineerings, Medicine, Economy, etc; 7) increase its representativity as a profession and seek larger union among psychologists for the category invigoration; 8) develop researches and Post

Graduation Courses focused on Organizational and Work Psychology field; 9) should act beyond the Human Resources Sector, close to the company as a whole.

Key words: Psychological attention in organizations; Leadership; Organizational and Work Psychology; Training and Development; Organizational Behavior.

RESUMEN

SCHETTE, Fátima Rosely. El papel de la Psicología en el desarrollo de líderes organizacionales según psicólogos e líderes. Campinas, 2005. Tesis de Doctorado. Programa de Postgrado em Psicología – Centro de Ciências la Vida. PUC-Campinas. 182p.

Este estudio tiene por objetivo analizar la contribución de la Psicología Organizacional y del Trabajo (SOT) para el desarrollo de líderes organizacionales. Los datos fueron obtenidos a través de declaraciones escritas, con preguntas abiertas y dirigidas a seis psicólogos organizacionales y del trabajo y al mismo tiempo a doce líderes organizacionales. Los psicólogos que participaron son representativos de el área en el Brasil, profesores universitarios y de pos grado en el área de la SOT. Los doce líderes organizacionales fueron indicados por los psicólogos y cuentan con una experiencia profesional de más de cinco años en cargos de liderazgo. La pesquisa é cualitativa, siendo adoptado el método de “Análisis de Contenido” propuesto por Minayo (1998), compuesto de pasos que llevan de la descripción a la interpretación objetiva y sistemática del contenido manifestado de las comunicaciones. Las declaraciones escritas fueron estimuladas por dos preguntas incentivadas, común a los dos grupos de participantes, refiriéndose a las expectativas cuanto a la contribución del SOT al desarrollo de líderes y sugerencias cuanto a la contribución de la psicología para los programas de Entrenamientos e Desarrollo. Los resultados encontrados llevaron a concluir que la SOT: 1) contribuye para el desarrollo de líderes, más allá de las competencias técnicas, permitiendo que se desarrollen competencias de naturaleza psicológica – comportamental, relacional y también empresarial; 2) provee soporte psicológico para la adaptación del líder al ambiente organizacional y contribuye con programas de Entrenamientos y Desarrollo, que engloban temas como la motivación, liderazgo, desarrollo de equipos, gestión de personas, utilizándose métodos y técnicas actuales, visando un aprendizaje continuo en las organizaciones; 3) debe fortalecerse como ciencia y como clase profesional, desarrollar instrumentos y métodos de investigación y entrenamiento confiables y seguros, promoviendo mejoras en la formación académica y profesional de psicólogos, ampliar el espacio de la Psicología en las universidades, en el mercado, en las organizaciones, en los medios de comunicación en la literatura y en los espacios científicos. Las sugerencias señaladas con relación e la actuación de la Psicología fueron: 1) debe contribuir a través de consejo y soporte psicológico a los líderes; 2) debe promover la práctica del liderazgo en contextos de aprendizaje; 3) debe promover programas de desarrollo de competencias, comportamientos y actitudes alineados con las necesidades de las organizaciones; 4) debe comprender el negocio de la organización y su relación con el panorama mundial; 5) desarrollar su papel estratégico en las organizaciones; 6)

implementar disciplinas de psicología en cursos como Administración, Ingeniería, Medicina, Economía, etc; 7) aumentar su representatividad como profesión y buscar mayor unión entre psicólogos para el fortalecimiento de la categoría; 8) desarrollar pesquisas y cursos de postgrado en el área de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo; 9) debe actuar más allá del sector de Recursos Humanos, junto a la empresa como un todo.

Palabras claves: Atención psicológica en las organizaciones; Liderazgo; Psicología Organizacional y del Trabajo; Entrenamiento & Desarrollo; Comportamiento Organizacional.

“Talvez a verdadeira genialidade de um líder organizacional não esteja em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas”

WARREN BENNIS

INTRODUÇÃO

O interesse em desenvolver este estudo surgiu desde o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em 1999, quando a pesquisadora conduziu uma pesquisa fenomenológica junto a líderes organizacionais, buscando delinear o significado de ser líder para estes profissionais (Schette, 1999).

Um dos elementos apontados por aquele estudo, foi que os líderes consideravam importante o treinamento como forma de melhor capacitá-los para o trabalho profissional e se ressentiam por não terem recebido a formação adequada para desenvolver e liderar grupos operacionais. Acreditavam que deveriam ter recebido mais suporte técnico no sentido da operacionalização de “como ser líder”.

A inquietação da pesquisadora frente a esse tema do suporte técnico ao desenvolvimento de líderes organizacionais, a tem levado a questionar a real contribuição da Psicologia Organizacional e do Trabalho para este apoio profissional.

O objetivo do presente estudo consistiu em verificar o impacto da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no desenvolvimento de líderes organizacionais. Quando se fala em desenvolvimento de líderes o foco não é a aplicação da Psicologia ao treinamento, com vistas à formação deste profissional, mas o aporte técnico e socializante que a Psicologia poderia acrescentar em relação a competência para liderar, para que o líder organizacional possa desenvolver mais eficientemente seu papel dentro do âmbito do trabalho e das metas da organização, aperfeiçoando a sua dinâmica pessoal, suas inter-relações, enfim seu repertório comportamental para lidar com o grupo de trabalho o qual dirige.

Por líder organizacional, entende-se aqui o indivíduo que ocupa o cargo de poder legítimo, aceito pelos subordinados dentro da hierarquia formal da organização, não se restringindo ao cargo de gerência. Num âmbito mais abrangente do contexto de trabalho, a liderança aqui considerada abrange diretores, gerentes, chefias médias, cargos de supervisores, ou outra nomenclatura existente, que define uma atividade de comando grupal numa organização de trabalho.

Desenvolvimento, nesse contexto, refere-se a intenção de preparar o homem para o controle de suas próprias mudanças internas e aquelas propostas para o ambiente organizacional.

Senge (2000) considera que o termo líder no contexto organizacional, refere-se aos indivíduos que ocupam cargos na alta gerência, porém que o termo mais apropriado seria executivo. Para esse autor, desenvolvimento de líderes são programas de identificação e qualificação de gerentes de alto potencial e que deveriam ser chamados de Programas de Desenvolvimento Executivo.

Assim programas de desenvolvimento de liderança seriam destinados a uns poucos escolhidos com a responsabilidade de cuidar dos negócios, mas a questão proposta por Senge é que o desenvolvimento de liderança deve envolver todas as instâncias da organização, devendo estender-se portanto para além da alta gerência, de forma a evitar que se percam bons potenciais para a administração dos negócios.

Espera-se com este estudo, levantar questões pertinentes ao sentido de uma participação mais efetiva da POT neste segmento do mercado empresarial, podendo dar origem a outros estudos relacionados à atuação do Psicólogo Organizacional, além de permitir a elaboração mais efetiva de programas de Treinamento e Motivação no âmbito das organizações de trabalho.

Desde a década de 50 e cada vez mais nos anos 80 e 90, as organizações estão tentando incessantemente alcançar novos patamares de desempenho. Esperando voar cada vez mais alto em termos de competitividade, seus dirigentes se esforçam para inovar, estabelecendo planejamentos estratégicos e enfatizando o envolvimento dos funcionários em todos os seus planos de ação.

Essas mudanças, constituem-se em tentativas de lançar um novo sistema de exercício da liderança, substituindo o autoritarismo pela participação (Mc Lagan & Nel, 2000). Tal mudança exige modificações profundas sobre como as organizações devem funcionar. Afeta valores, estruturas, papéis desempenhados, processos, competências e a natureza da vida e das interações em cada instituição e em cada país do mundo. Também Gonçalves (1999) propôs em sua dissertação de mestrado um programa de treinamento para desenvolver a liderança partilhada, o que suscitou um amadurecimento profissional desses líderes. Esses estudos se anteciparam àquele de Mc Lagan e Nel (2000) que enfatizou o quanto o processo de liderança participativa contribui para a motivação e o crescimento profissional das pessoas ao serem chamadas a contribuir para o processo decisório e para a dinâmica da organização.

Desde a publicação de O Choque do Futuro em 1970, por Alvin Toffler, há 33 anos, surgiram muitas teorias e idéias relacionadas a esta temática. Uma conclusão inevitável de todas as análises e previsões resultantes: o estímulo à participação é a grande tendência no exercício da autoridade. A força dessa tendência vem aumentando à medida que a humanidade caminha ao longo deste terceiro milênio. A globalização acelera o movimento em direção à participação.

As pessoas, as organizações e até mesmo os países que no passado permaneciam relativamente isolados agora encontram-se frente a frente por meio das facilidades criadas com o uso do fax, da Internet, da Intranet, do telefone celular, etc. As fronteiras internas nas organizações estão perdendo a sua delimitação rígida e surge uma interdependência ampliada, implicando numa participação maior por parte de todos os funcionários.

Com isso os líderes organizacionais devem modificar sua forma de liderar, saindo de posturas autoritárias para posturas mais participativas. Essa mudança não é um processo que ocorre com facilidade e rapidez, pelo contrário exigem que as organizações invistam muito mais no aprimoramento dessas novas competências.

Segundo Mc Lagan e Nel (2000) a mudança na direção de uma maior participação exige aprendizado. Todos devem aprender novas técnicas e adquirir novas posturas, implementar as visões, os valores e os planos que guiarão a mudança em toda a instituição.

A transição da autocracia para a participação, exigida pelas organizações na atualidade, é uma transformação difícil. As pessoas e as organizações que a realizam vivenciam toda a dinâmica psicológica do processo de mudança. Há momentos em que uma grande parte da energia produtiva se perde por estar sendo consumida nas emoções e nas reações que a mudança requer.

Este é o motivo pelo qual é tão importante investir na capacitação dos líderes, e na especialização de seus talentos. Guerra (2000) mostra em seu estudo, que a relação do líder com seus subordinados influencia o clima organizacional, de acordo com os perfis de estilo gerencial e de liderança. Daí a importância de um programa integrado de treinamento e motivação que permita ao líder influenciar positivamente os aspectos psicológicos no contexto de trabalho.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) muito tem a contribuir para esse processo. Para isso ela precisa adquirir legitimidade organizacional. É necessário ter recursos, acesso ao poder formal e apoio das pessoas com capacidade para influenciar as outras.

A atuação dos psicólogos nas organizações é marcada pelo caráter técnico-operacional, que por sua vez, acaba tendo como decorrência um fraco poder no seu exercício profissional.

Na atualidade espera-se que o Psicólogo Organizacional cumpra um papel muito mais político e estratégico, na elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes, análise e mudanças da cultura organizacional, programas de qualidade de vida, etc. Hristov e Silva (1999) afirmam que todas as ações de recursos humanos devem ser integradas entre si e com a estratégia de negócio.

Botomé e Azevedo (2001) discorrem sobre as velozes mudanças que ocorreram nas organizações, principalmente no século XX, o que exige dos psicólogos organizacionais uma disposição estratégica, capacidade de gerenciamento de pessoas, para facilitar mudanças, bem como para promover uma melhor qualidade de vida.

O psicólogo organizacional não pode continuar como mero aplicador de técnicas. Ele precisa compreender o homem como ser social, em constante interação com o meio. Precisa consolidar sua identidade profissional para não perder a oportunidade de demonstrar e tornar conhecido seu papel, suas possibilidades de contribuir e sua importância estratégica dentro das organizações.

É na direção da legitimidade da POT neste contexto atual das empresas que este estudo pretende se encaminhar. A autora tem desenvolvido trabalhos nesta área nos últimos vinte e cinco anos, e chegou a algumas considerações acerca do papel e da ação do profissional neste contexto.

Do psicólogo organizacional e do trabalho também se exige atualmente uma postura proativa, negociadora, perspicaz, atualizada, ética e flexível, que absorva as inovações tecnológicas e comportamentais. O psicólogo organizacional e do trabalho atua como consultor interno e externo nas organizações, e portanto, deve ter um caráter empreendedor, percebendo o grau

de responsabilidade no sentido de implantar a capacitação das empresas frente a novos desafios, adaptando-as às exigências do mercado atual.

Deve-se reconhecer que tal responsabilidade exige flexibilidade e persistência para viabilizar o acesso aos centros de poder das empresas, e também para efetivar um estudo descritivo sobre as contribuições do psicólogo organizacional e do trabalho.

No primeiro capítulo deste estudo enfatiza-se a evolução da POT no mundo e no Brasil.

O capítulo 2 apresenta o psicólogo nas organizações, delineando a sua atuação como gestor dos processos de recursos humanos, entre eles o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, enfocando principalmente a capacitação dos líderes organizacionais.

No capítulo 3 discute-se o Poder e a Liderança Organizacional, permitindo que se compreenda o perfil de líder que se pretende formar ou aprimorar nas organizações, tendo sido feito um levantamento das idéias dos principais estudiosos acerca do tema liderança. Pretende-se levar o leitor a reflexões acerca da importância da atuação dos psicólogos neste contexto, bem como as formas de viabilização de processos pontuais de treinamento de líderes organizacionais.

No capítulo 4 são apresentados aspectos referentes ao desenvolvimento da pesquisa, onde são descritos seus objetivos, método, procedimento, e a caracterização dos participantes.

A análise dos depoimentos escritos de psicólogos/professores e líderes está no capítulo 5 e envolve a organização e a classificação dos dados, a constituição de temas emergentes que comunicam a vivência dos participantes; a elaboração das sínteses específicas de cada participante; a comparação das sínteses específicas, formando uma síntese geral de cada grupo de participantes, chegando-se aos resultados finais (capítulo 6), emergentes do diálogo entre a pesquisadora e os pensadores teóricos dos temas envolvidos pelo estudo.

**Capítulo 1 - HISTORIANDO A PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Esta pesquisa pertence ao campo de estudo do comportamento organizacional. Cherrington (apud Furnham, 2001) afirma que este campo se desenvolveu graças à contribuição da Psicologia, da Sociologia e da Antropologia. Cada uma delas trouxe idéias relevantes para os acontecimentos organizacionais. Outras três disciplinas também exercem influência sobre o desenvolvimento do comportamento organizacional: a Economia, as Ciências Políticas e a História.

Staw (apud Siqueira, 2003) postulou duas grandes áreas para o Comportamento Organizacional: macro comportamento organizacional e micro comportamento organizacional. A primeira, reconhecida como teoria das organizações, ocupar-se-ia de questões relativas à estrutura, ao desenho e às ações das organizações dentro de contextos sócio-econômicos. A segunda área, originária da Psicologia, estudaria as atitudes e os comportamentos individuais, bem como os processos através dos quais estes influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais.

Para Siqueira (2002), os objetivos de interesse da disciplina Comportamento Organizacional são: o indivíduo, os grupos/equipes de trabalho e a organização como um todo.

Baron e Greenberg (apud Furnham, 2001) qualificam o comportamento organizacional como o campo que busca o conhecimento de todos os aspectos do comportamento nos ambientes organizacionais, mediante o estudo sistêmico de processos individuais, grupais e organizacionais; o objetivo fundamental deste conhecimento consiste em aumentar a efetividade e o bem estar do indivíduo. O comportamento organizacional tem sido usado como sinônimo de POT.

Para Furnham (2001) a POT é o estudo da forma como as pessoas são recrutadas, selecionadas e se socializam nas organizações; da maneira como são recompensadas e motivadas; da forma como as organizações estão estruturadas formal e informalmente, em grupos, seções, equipes e de como surgem e se comportam os líderes. Também analisa a maneira pela qual as organizações influem nos pensamentos, sentimentos e comportamentos de todos os empregados através do comportamento real, imaginado ou implícito dos demais em sua organização.

A POT é o estudo do indivíduo na organização, mas também se encarrega de estudar a influência da organização como um todo no indivíduo.

Furnham (2001) acredita que a POT assume importância crescente em todos os países, diversificando seus interesses e habilidades, indo além da Seleção de Pessoal. O autor cita que só nos EUA há mais de 55 cursos de Pós Graduação em POT, o que indica uma aproximação cada vez maior entre o mundo acadêmico da investigação pura e o mundo aplicado do profissional de recursos humanos. Assim haverá maior contribuição da Psicologia ao mundo empresarial e vice-versa, pelo incremento do estudo do comportamento organizacional.

Zanelli (2002) aponta dados históricos importantes para situar a evolução da Psicologia como profissão e ciência, bem como o desenvolvimento da POT.

Num breve histórico pode-se delinear o período compreendido entre 1860 a 1912 como aquele de um pioneirismo da Psicologia, a partir de seu desenvolvimento inicial com a liderança de Wundt na Alemanha.

O primeiro psicólogo organizacional, na época conhecido como psicólogo Industrial, foi Walter Dill Scott que publicou um livro sobre publicidade e propaganda em 1903. Em seguida vem Frank Gilbreth em 1906, com um estudo sobre tempo e movimento com pedreiros, chegando-se a Elton Mayo, cientista social que impulsionou a abordagem humanística no trabalho, através da Teoria de Relações Humanas, resultado de um estudo na fábrica do bairro de Hawthorne (Western Electric Co., em Chicago, EUA) .

No Brasil a POT teve seu início na década de 30 no Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT – que formava psicotécnicos, ainda não reconhecidos como psicólogos. Como trabalho pioneiro veio a criação do Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, em 1925 no Recife, pelo neurologista e psiquiatra Ulisses Pernambuco.

Desde essa época o trabalho se concentrou em torno de Seleção de Pessoal e Treinamento.

Quando em 1962 a profissão foi regulamentada no Brasil, a Psicologia Organizacional e a Escolar já contavam com trinta anos de aplicação em várias áreas de trabalho, e a clínica, segundo Zanelli (2002), ainda era incipiente.

No início do século XX a revolução industrial estava consolidada, e a escola clássica da administração (Taylorismo) era a ideologia administrativa que começava a entrar em cena, obtendo aumentos de produção através de técnicas

de maior controle sobre o trabalho e da lógica de produção em massa. Nesse contexto, a POT surgiu atrelada aos interesses das indústrias instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo.

A prática da chamada Psicologia Industrial resumia-se à Seleção profissional, na qual o psicólogo utilizava (e ainda utiliza) testes psicológicos em seus serviços de consultoria às indústrias e a outras organizações.

Brown (apud Sampaio, 1998) identificou em 1976 mais dois tipos de práticas da Psicologia Industrial nos anos 20: a orientação vocacional (baseada em testes) e os estudos sobre as condições de trabalho (visando aumentar a produtividade).

Os estudos de Hawthorne após a 1ª Guerra, em 1924, tinham como preocupação a motivação funcional. Os operários se reuniam em grupos informais para fugir dos efeitos da estrutura formal, e conseguiam se comunicar melhor e encontrar apoio para suas dificuldades. Rendiam mais quando a chefia se interessava pelo seu trabalho e seus problemas.

Elton Mayo (apud Chiavenato, 1993) analisou as condições adversas de trabalho provocados pelos pressupostos de Taylor na chamada Administração Científica, e de Fayol na Teoria Clássica, cuja ênfase estava na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, e propôs uma nova dimensão do homem: ele passou a ser visto como uma unidade psicossocial, carente de outros incentivos, e não apenas do salário. Surgiu a concepção do trabalhador como *homo social*, considerado em suas carências psicológicas. Taylor e Fayol que antecederam Mayo imprimiram uma visão do trabalhador como sendo uma variável econômica, onde os dirigentes consideravam o salário suficiente como incentivo à cooperação e ao rendimento. É o *homo economicus*. Em Aquino (1980) ainda encontra-se o *homem organizacional* influenciado pela organização e o *homem funcional* influenciado pela função que ocupa.

Atualmente, o homem trabalhador é um misto destes quatro termos, mais o *homo digitalis*, devido à expansão dos negócios digitais através da WEB/Internet (Chiavenato, 2002).

É importante salientar que os estudos de Elton Mayo (apud Chiavenato, 1993), geraram uma reação à escola taylorista, e abriram portas para a corrente de Relações Humanas, na qual se reconhece a influência dos fatores humanos na produção. Afirmava-se que ao lado da organização formal,

estruturada pelas técnicas tayloristas da execução do trabalho, existia a organização informal, baseada nas relações de grupo, capazes de alterar os resultados da produção.

Em 1925 são publicados trabalhos sobre motivação, comunicação e comportamento de grupo. Para Sampaio (1998) esses estudos foram acolhidos como forma de reduzir os efeitos da organização mecanicista através da melhora de relacionamento entre os trabalhadores.

Siegel (apud Sampaio, 1998) enfatiza que durante a 2ª Guerra Mundial desenvolveram-se técnicas de colocação de pessoal, treinamento e avaliação de desempenho. No pós guerra desenvolveu-se o psicodrama e a sociometria de Moreno, que são aplicados até a atualidade ao trabalho com grupos, visando o diagnóstico e o desenvolvimento de comportamentos adequados dentro do contexto organizacional; a teoria de dinâmica de grupo de Lewin (1973) usada com fins à seleção de pessoal e treinamento.

Alguns autores distinguem a Psicologia Industrial da Psicologia Organizacional, acreditando que a primeira atua a serviço de indústrias, e a segunda amplia a atuação para outras instituições, como bancos, comércio, organizações de saúde, etc.

A POT continuou seus estudos sobre treinamento, não apenas com a visão de capacitação para o trabalho, mas também com a de desenvolvimento dos recursos humanos. Passou a supervalorizar as teorias comportamentais, que maximizaram a influência do ambiente no comportamento humano, e minimizaram as influências intrapsíquicas no âmbito da satisfação.

Nos anos 60, surgiram as propostas de mudança planejada das organizações (Desenvolvimento Organizacional – DO), idéia essa associada ao desenvolvimento gerencial que segundo Sampaio (1998), visa obter maior flexibilidade nas relações de trabalho, com a finalidade de reduzir/evitar conflitos. Assim, passou-se a contar com a base teórica da liderança situacional e dos diversos estilos gerenciais, como a proposta de Blake e Mouton (apud Ervilha, 2003), segundo a qual o gerente que trabalha na nova organização deve estar atento não apenas à eficiência (cumprimento das prescrições de trabalho), mas também à eficácia, que é a percepção de características do ambiente que passam a ser considerada no ato de gestão.

Silva (1992) cita que as técnicas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos devem privilegiar as habilidades de perceber, compreender, sentir, cooperar, ao lado de habilidades de planejar, avaliar, operar, calcular.

Com este reposicionamento da POT, a obsessão pela produtividade cede lugar a um aumento de visão do pesquisador. O que antes era visto a partir das funções ou sistemas das organizações, na atualidade é concebido com base nas políticas organizacionais, passando a ser consideradas questões de poder, conflito e seus reguladores.

Assim a grande preocupação da POT tem sido a compreensão do trabalho humano.

Como Psicologia Industrial, essa área desenvolveu teorias e aplicações voltadas para o aumento da produtividade do homem nos postos de trabalho, em um contexto taylorista-fordista (Henry Ford, da Ford Motor Co., que introduziu o princípio de produtividade, com a criação da linha de montagem em empresas automobilísticas e metalúrgicas em 1913). Já como Psicologia Organizacional, também desenvolveu o instrumental teórico e prático que permite repensar as estruturas organizacionais, visando o aumento da produtividade, mas acrescentando também uma noção de produtividade com base na satisfação do trabalhador com o trabalho. Sampaio (1998) apresenta uma terceira distinção quanto à atuação do psicólogo ao longo da história, que é a Psicologia do Trabalho, voltada à saúde mental do trabalhador e a dimensões como o significado do trabalho para o homem e as relações de trabalho.

No momento, a interdisciplinaridade é uma necessidade para que se possa obter uma compreensão mais ampliada e sólida do objeto de estudo. Atualmente, o termo que designa a área tem variado, ora sendo denominada Psicologia Organizacional, ora Psicologia do Trabalho, ora envolvendo as duas terminologias, de forma a conjugar os objetivos, ampliando-se ainda mais o seu objeto de ação.

Jewell (apud Furnham, 2001) considera difícil diferenciar a Psicologia Organizacional do comportamento organizacional. A APA (*American Psychological Association*) reconhece formalmente a inter-relação entre estes dois enfoques desde 1973. Para a APA o termo correto para designar a área é Psicologia Industrial e Organizacional. Como lembra Furnham (2001), as

disciplinas evoluem e se desenvolvem podendo se incluir uma ampla variedade de formas a seus temas.

Atualmente o termo Psicologia Industrial é pouco utilizado por ter sido vinculado à indústria de fabricação e por não abranger as organizações de serviços, de informática, etc.

Furnham (2001) utiliza os termos: Psicologia Aplicada, Psicologia dos Negócios, como sendo sinônimos de Psicologia Organizacional; Psicologia Ocupacional, na Grã Bretanha, Comportamento Organizacional (termo empregado para referir-se à área, tirado da Administração, Psicologia e Sociologia); Psicologia Vocacional, Psicologia do Trabalho (um termo mais utilizado atualmente, principalmente pelos psicólogos europeus, para se referirem à Psicologia dos Negócios) e Psicologia Industrial e Organizacional, um termo de uso quase exclusivo dos EUA, onde une os interesses da velha Psicologia Industrial com os mais recentes da Psicologia Organizacional.

Nesse estudo, optou-se pelo termo Psicologia Organizacional e do Trabalho por ser esta a denominação mais aceita nos meios acadêmicos e organizacionais brasileiros, e que contempla a interdisciplinaridade desta ciência aplicada.

Para Zanelli (2002) a denominação POT é apropriada porque traz a idéia tanto dos fatores contextuais imediatos do trabalho, quanto das características organizacionais que exercem influência sobre o comportamento do trabalhador.

Para o desenvolvimento desse estudo foi necessário focar três temas norteadores: 1) a Psicologia Organizacional aplicada e o psicólogo atuante na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) junto a setores de Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas; 2) o desenvolvimento de líderes organizacionais através de programas de treinamento, desenvolvimento e motivação e 3) a liderança organizacional tal como é definida atualmente, bem como suas estratégias de atuação esperadas.

Cada um desses temas implica em conceitos, área de aplicação, estratégias atuais e resultados esperados.

“O profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e aumentar a capacidade de sua organização para atingir seus objetivos”

Ulrich (1998)

Capítulo 2 - O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. O psicólogo como gestor de recursos humanos

No contexto organizacional, está a área de Recursos Humanos cujo objetivo é a administração das pessoas que compõem a organização como um todo.

Por sua vez, o psicólogo organizacional, inserido no setor de recursos humanos, preocupa-se em promover a saúde psicológica do trabalhador (Azevedo, 1993).

Muitos empresários resistem à presença e atuação do psicólogo em suas empresas e muitos acadêmicos estudiosos dos problemas sociais criticam a POT, considerando-a manipuladora em relação ao trabalhador, ligada aos interesses das empresas e contrária aos interesses do trabalhador. Essas críticas demonstram o desconhecimento quanto à vinculação entre saúde e produtividade.

Azevedo (1995) divide a POT em três momentos: a Psicologia Industrial cuja preocupação era a produção, e que recebeu forte influência do taylorismo; a Psicologia Organizacional em que se procurava entender a organização como um grupo humano. Seu marco inicial foi o estudo de Hawthorne de Elton Mayo, de onde surgiu a escola de Relações Humanas. Nesta fase procurou-se melhorar o clima e o relacionamento interpessoal nas empresas, minimizando o controle das lideranças; finalmente a Psicologia do Trabalho, mais ligada à saúde do trabalhador. Identifica-se, segundo Azevedo (1995), com a psicopatologia e preocupa-se com a realização pessoal e profissional, com a qualidade de vida e melhoria nas relações de trabalho. Fortalece as discussões sobre a ética nas empresas. Semelhante divisão propõe Campbell (2002).

Para Zanelli (apud Sampaio, 1998) o psicólogo organizacional é o profissional que “ajuda a organização a pensar” (p.38), que a torna capaz de lidar com problemas emergentes das mudanças nas relações entre o capital e o trabalho, impostas pela nova conjuntura econômico-social.

A Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) faz interface com a gestão de recursos humanos (ou de pessoas), em organizações dos setores público e privado e lida com as pessoas que trabalham nestas organizações.

Aquino (1980) define a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, como responsável pela coordenação de interesses da mão de obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à organização um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A prática do psicólogo organizacional é diversificada e engloba principalmente atividades relacionadas a seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, estudo da formação e funcionamento de grupos, estilos de liderança, comprometimento com os objetivos da organização, padrões de comunicação, etc. Também inclui aconselhamento de carreira, desenvolvimento organizacional por meio de diagnóstico de problemas e planejamento de mudanças, e ainda atuação no âmbito da legislação trabalhista, relações com sindicatos intermediando negociações. Azevedo (1997) já afirmava estas proposições e contribuía para a área da POT com um estudo sobre o papel e a prática do psicólogo organizacional a partir da percepção de seu próprio trabalho.

Para Kienen e Wolff (2002) gerenciar pessoas em contextos organizacionais significa muito mais do que desenvolver técnicas e procedimentos administrativos. Significa criar condições para que as pessoas possam desenvolver competências relacionadas ao trabalho que desenvolvem, objetivando torná-las mais eficientes, eficazes, participativas, satisfeitas e realizadas profissionalmente. Segundo as autoras, antes de treinar competências, é preciso ter claro quais competências são necessárias aos funcionários para atingirem os objetivos organizacionais; portanto é importante a clareza quanto à formulação desses objetivos organizacionais para que a organização se direcione adequadamente.

Apesar de todas estas contribuições à empresa, muitas vezes uma pergunta tem surgido nas organizações: devemos nos livrar do departamento de Recursos Humanos (RH)?

Muito se tem debatido sobre essa questão. O debate surge a partir de dúvidas acerca da contribuição desse setor, no qual se insere o psicólogo

organizacional. Para Ulrich (2000), pesquisador, professor e consultor há vinte anos, há boas razões para sua má reputação. Ele é freqüentemente ineficaz, incompetente e dispendioso, e em muitas empresas não tem contribuído para o desempenho organizacional.

Mas, ainda assim segundo o autor, nunca houve tanta necessidade do RH. As forças competitivas que os líderes organizacionais enfrentam hoje em dia e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional e esta é a tarefa do RH, principalmente por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe.

O que ocorre é que está sendo criado um novo papel para a área de RH, de forma a focalizar resultados e não as atividades tradicionais de RH como contratação de pessoal e remuneração.

No início do século XXI o conceito de gestão de pessoas começa a substituir o conceito de gestão de recursos humanos, deixando de voltar-se às questões técnicas e administrativas e buscando compreender o homem no trabalho, desenvolvendo educação corporativa, e dando mais ênfase aos aspectos comportamentais.

Atualmente, o setor de RH - e a Psicologia Organizacional inserida em seu contexto - tem que desempenhar um papel de liderança, permitindo que as empresas alcancem os desafios competitivos a seguir:

Globalização. Requer que as empresas aumentem sua capacidade de aprender, colaborar e gerenciar diversidade, complexidade e ambigüidade.

Lucratividade por meio de crescimento. A redução de pessoal eliminou níveis hierárquicos e fez fusões para aumentar a eficiência e cortar custos, porém a atenção se volta à necessidade de se criar receita. Essas fusões, aquisições de novas empresas, requerem habilidades para integrar cultura e procedimentos de trabalho de empresas diferentes.

Tecnologia. Com a Internet, o mundo ficou mais rápido e menor. Idéias e grandes quantidades de informação estão em constante movimento. O desafio dos líderes é compreender e fazer bom uso desses recursos. A tecnologia afeta desde como o trabalho é feito e deve ser viável e produtiva.

Capital Intelectual. O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma

como atendem os clientes. As empresas bem sucedidas serão aquelas que souberem atrair, desenvolver e reter pessoas e talentos.

Mudança, mudança e mudança. O maior desafio das empresas é ajustar-se às mudanças contínuas e saber adotá-las. Para prosperar as empresas devem transformar-se continuamente.

Os cinco desafios descritos, têm uma implicação abrangente para os negócios: a necessidade de desenvolver capacidades, o que nos remete à nova ordem de RH proposta no debate acerca deste tema: fazer acontecer, tornando-se um agente de mudanças.

Os psicólogos caracterizados como tais agentes, precisam estudar as mudanças, identificar elos entre e no ambiente de trabalho, propor alterações da estrutura organizacional para acompanhar as mudanças e estudar seus impactos sobre os empregados e a organização como um todo. Avanços tecnológicos, variações na qualidade da força de trabalho e nos valores e objetivos vão requerer cada vez maior atenção, pela crescente rapidez com que são anunciados.

Um exemplo desta prática foi trazido ao I Congresso Brasileiro de Psicologia em 2002 por Vatauvuk (2002) que apresentou novas perspectivas de trabalho para o psicólogo organizacional, sendo apontada entre diversas propostas a atuação do psicólogo em espaços de debates de fenômenos e eventos que surjam na organização, facilitando a busca de soluções a partir do exercício de ouvir e discutir com todos os níveis hierárquicos da organização.

A mudança expressa hoje na função RH repercute as novas necessidades de um mercado, que exige cada vez mais competência, transparência, descentralização e multifuncionalidade para produção de resultados positivos.

Na mesma direção do estudo de Vatauvuk, De Lucca Neto (1998) questionava em seu artigo intitulado “Para onde caminha a área de recursos humanos?” (p.34) e acabava por concluir que a função RH e seus profissionais, incluindo o psicólogo, deveria entender primeiramente o que se passa no mercado e no ambiente interno, para então orientar líderes a preparar o ambiente de mudanças para os demais funcionários. O RH deve promover as condições que permitam a transformação da organização, e funcionar como provedor e divulgador de conhecimentos e de soluções.

Na Austrália, mais recentemente, Tharenou (2001) reafirma que o psicólogo organizacional no RH inclui como meta em suas ações o comportamento organizacional frente às mudanças organizacionais.

Goulart (1998) pesquisou em dez empresas, sendo três privadas, três estatais e quatro multinacionais, os objetivos do setor de recursos humanos e como ele funciona, e o que é esperado dos profissionais que atuam neste setor, especialmente dos psicólogos. Utilizou entrevistas e analisou o conteúdo expresso nestas e chegou aos seguintes resultados: o psicólogo é responsável por selecionar pessoas e/ou prepará-las para o exercício de novas funções, já que a educação não consegue prepará-las para os desafios do mundo do trabalho. Outro resultado deste estudo foi a ascensão da mulher no mundo do trabalho, ocupando posições antes reservadas apenas aos homens e influenciando com seus valores os programas emergentes dos setores por elas chefiados.

O estudo de Goulart (1998) traz um dado importante que é a existência de três modelos de setor de recursos humanos: o de Administração de Pessoal, o de Administração de Recursos Humanos e o de Administração Estratégica de Recursos Humanos.

O modelo de Administração de pessoal visa administrar e controlar aspectos jurídico – administrativos – legais, e as atividades dos profissionais de RH nesse modelo são mais relacionadas ao cumprimento de exigências legais e ao pagamento de salários e benefícios.

O modelo de Administração de Recursos Humanos lida com a concepção de homem como pessoa em busca do desenvolvimento de suas potencialidades; cuida do desenvolvimento da função gerencial como agente de recursos humanos e as atividades do setor servem de apoio aos gerentes.

A Administração Estratégica de Recursos Humanos tem uma concepção da pessoa como fonte de competências e recurso estratégico; sua área de ação é constituída por atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

Em um Congresso de Psicologia realizado na Universidade de São Paulo- USP, em 2002, Narbal Silva citava o campo da POT como de natureza interdisciplinar, pressupondo o desenvolvimento e a aplicação do método científico no ambiente de trabalho e considerando a POT como o estudo científico

do comportamento humano em organizações de trabalho. O psicólogo, segundo o palestrante, deve atuar no nível estratégico da organização.

Zanelli no mesmo congresso reforça esta visão estratégica do psicólogo organizacional, no que diz respeito a planejar e guiar a ação organizacional, atingindo objetivos e metas. Ainda segundo Zanelli, o psicólogo altera as posições de poder com os processos decisórios, permitindo ganhos no desempenho individual e organizacional, disseminando valores e significados e trazendo clareza de onde se quer chegar. Nessa visão estratégica esse autor defende que o psicólogo deve decodificar os processos normativos, de socialização, de aprendizagem organizacional e de resistência à mudança; conhecer as cognições, as ações, as políticas e procedimentos, a tecnologia, o sistema de trabalho e o ambiente. Zanelli (2004) acrescenta ao nível técnico e estratégico de atuação do psicólogo nas organizações, o nível político, que se desdobra em ações estratégicas e técnicas congruentes.

Como competências do psicólogo organizacional, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) propõem uma compreensão ampla do cenário de transformações que marca o momento atual, e uma atuação voltada à ética administrativa e política, com uma visão de mundo calcada em rigorosidade, pesquisa, espírito crítico, flexibilidade, competência e disponibilidade para interagir em equipes multidisciplinares.

Os autores fazem importantes considerações sobre a POT no Brasil. São elas:

1 – A POT se consolida como disciplina científica, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre comportamento humano no geral, e em contextos específicos de trabalho. A publicação de manuais importantes e volumosos, revelam este crescimento e a estreita relação com outros domínios da Psicologia e demais ciências sociais aplicadas.

2 – A POT contribui crescentemente para a prática de gestão das organizações.

3 – A preocupação com fenômenos grupais e organizacionais, a atenção à vida laboral e seus impactos dentro e fora do trabalho, e as técnicas próprias de sua área, têm aumentado a busca por psicólogos que atuem como especialistas, consultores, pesquisadores e agentes de mudanças em contextos organizacionais.

4 – Problemas existem, tais como o uso de técnicas e procedimentos pouco conhecidos e de validade incerta, psicólogos mais tecnólogos que atuam sem base científica, etc. Estes problemas são sintomas de deficiências na formação e desenvolvimento de psicólogos organizacionais.

Brandão (2004) explicita que as práticas psicológicas deveriam estar atentas ao processo criativo e autônomo dos indivíduos e criticar, denunciar processos de homogeneização e de negação das diferenças entre os sujeitos. Para a autora, negar as diferenças individuais é também negar a desigualdade; é tratar na coletividade o que nem sempre é coletivo; é um instrumento para a manipulação, o que impede a emancipação dos indivíduos. As práticas psicológicas deveriam favorecer a formação cultural para não se efetivarem como práticas alienadas sob o argumento da neutralidade da ciência.

A Psicologia para Brandão (2004), trata da compreensão do indivíduo e da subjetividade, possibilitando a realização de seu propósito que é a finalização do sofrimento. A realização disto é possível por meio da crítica de si mesma apresentando suas contradições.

Figueiredo e Santin (2003) também falam das diferenças individuais. Para eles, os estudos psicológicos científicos são marcados pela contradição: por um lado a ciência moderna pressupõe sujeitos livres e diferenciados, e por outro, procura conhecer e dominar essa subjetividade, reduzindo ou eliminando as diferenças individuais de forma a garantir a objetividade. Para os estudiosos, muitos psicólogos repudiam essa meta de dominar os meandros da subjetividade e afirmam ao contrário, que o que interessa é conhecer esses aspectos profundos do “eu”, para expandi-los e fazê-los mais fortes e livres.

Goulart (1998) conclui que não se espera que o psicólogo desenvolva atividades relacionadas ao uso de testes, dinâmicas de grupos e aconselhamento psicológico, funções essencialmente técnicas (visão microssocial), mas que compreenda o negócio da empresa e sua relação com o panorama mundial, o que constitui uma visão macrossocial relacionada à administração estratégica das empresas. Como as organizações funcionam graças às pessoas, é esperado que o psicólogo, dispondo de conhecimento acerca das pessoas, que decorre do saber específico de sua área, detenha recursos para orientar as gerências de uma organização, tornando-se consultor interno da mesma.

Completando o estudo, a autora considera importante algumas competências que o psicólogo deve desenvolver: visão generalista da organização como um todo com suas diversas áreas; visão sistêmica que permita perceber a organização como partes que se integram e interagem como um todo; visão do negócio da organização; preocupação com os resultados inclusive da seleção e treinamento de pessoal; capacidade de comunicação dentro e fora da organização; atualização constante de seus conhecimentos; ação estratégica, envolvendo-se com o projeto da organização como um todo, identificando, selecionando e priorizando objetivos e estratégias de recursos humanos mais adequados ao atingimento dos objetivos da empresa; habilidade de negociação e integração dos níveis gerenciais; e criatividade diante das situações problemáticas da organização.

Tichy e seus colaboradores (apud Lacombe & Tonelli, 2001) conceituam planejamento estratégico em recursos humanos como a ligação de missão estratégica, estrutura e recursos humanos. Colocam mais ênfase quantitativa na missão e na estratégia, levando o setor de recursos humanos a adequar-se àqueles fatores.

Ainda segundo os mesmos autores, o planejamento estratégico aplicado aos recursos humanos consiste em desenvolver quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. O que determina as políticas de recursos humanos são: o grau de influência do empregado (participação); o fluxo de recursos humanos (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas por sua vez são influenciadas pela força de trabalho, a filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos, etc.

O papel estratégico passa ser o de repensar as atividades próprias da área de recursos humanos em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Fisher (apud Lacombe & Tonelli, 2001) também concorda com esta posição e frisa, tal como Zanelli (2004), que o setor de recursos humanos não deve se restringir ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas “englobar uma dinâmica de atuação que seja ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental” (p.159). Springer & Springer (apud Lacombe & Tonelli, 2001)

avaliam que a prática de recursos humanos focada em treinamento e desenvolvimento, deve envolver tanto o pessoal operacional como o gerencial, prevendo o desenvolvimento de competências que compreendem conhecimento, habilidades e atitudes, por meio de treinamento tanto técnicos como comportamentais.

Todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos, ou seja, responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados, sendo o profissional de recursos humanos o responsável pelo aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar este novo encargo. Assim a interdependência entre gerentes e profissional de recursos humanos torna-se maior, e o profissional de recursos humanos torna-se cada vez mais capaz de compreender as diversas dinâmicas que cada área envolve.

Pesquisas como as de Venosa & Abbud, Curado, Wood e Lins (apud Lacombe & Tonelli 2001) mostram que a administração de recursos humanos no Brasil ainda está muito voltada para as políticas e práticas operacionais, com pouca atenção à carreira, ao treinamento e ao planejamento estratégico, apesar do reconhecimento destas necessidades.

Lacombe & Tonelli (2001) desenvolveram uma pesquisa com cem empresas da Grande São Paulo, tentando identificar como estão sendo encaradas as políticas nas organizações em termos de visão estratégica. Os resultados apontaram uma ambigüidade de conceitos e práticas porém ainda assim concluíram que de certa forma está havendo uma evolução do plano operacional para o estratégico. De maneira geral, as empresas reconhecem as necessidades de se investir em recursos humanos, mas os processos tomam as mais variadas formas, demonstrando uma dose de confusão na adoção de conceitos e na sua aplicabilidade.

Vasconcelos & Vasconcelos (2002) apóiam a idéia de uma gestão de recursos humanos que favoreça a emancipação política do indivíduo e o seu acesso a uma identidade autônoma, uma vez que prepara indivíduos capazes de atribuírem sentido à experiência e adaptar-se melhor às mudanças rápidas e complexas do mundo atual.

Santos, Carpinetti e Gonçalves (1997) em pesquisa sobre a contribuição dos programas de recursos humanos para o desenvolvimento da qualidade total em quatro empresas líderes de São Paulo, encontraram

principalmente a aprendizagem organizacional como forma de fortalecer as práticas de qualidade e a gestão de negócios; os resultados apontaram também para a percepção de que 50% dos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) gerenciais atendem às necessidades globais das organizações.

Por aprendizagem organizacional entende-se o processo de mudança por meio da aquisição de novos conhecimentos, soluções de problemas, insights (Sampaio e Tavares, 2001). Fleury & Fleury (apud Sampaio e Tavares, 2001) consideram que o processo de aprendizagem organizacional compreende mudanças de comportamento, influências de fatores sociais, experiências passadas, circulação de conhecimentos, etc.

Borges-Andrade e Abbad (2004) afirmam em seu artigo sobre aprendizagem organizacional que a transferência do conhecimento é facilitada quando há similaridade entre a situação de treinamento e a situação de trabalho e quando há oportunidades para praticar-se o aprendido. O uso de exemplos e demonstrações variadas igualmente é útil para a transferência de conhecimentos do momento do treinamento para a vida cotidiana do trabalho.

Esses aspectos remetem à idéia de Andragogia, que significa “ ensino para adultos” (Goecks, 2004). O que se busca é promover o aprendizado através da experiência, fazendo com que a vivência estimule e transforme o conteúdo, impulsionando a assimilação. O exercício de aprendizagem organizacional (T&D por exemplo), envolve o movimento andragógico em sua essência, onde um conhecimento é absorvido, digerido e aplicado. Envolve o aprender através do fazer, o que garantirá resultados mais duradouros. O conhecimento é adquirido com a prática do conceito assimilado. Ainda segundo Goecks (2004), os conceitos de Andragogia cada vez mais se expandirão para a gestão de pessoas nas organizações, para o planejamento estratégico, para o marketing, para a comunicação, etc.

Papa Filho (1998) em sua pesquisa qualitativa com o método de análise de conteúdo com Engenheiros – Gerentes, concluiu sobre a necessidade da formação acadêmica do psicólogo ter uma continuidade no nível da Educação; a importância de uma prática bem fundamentada no cotidiano empresarial; e uma capacidade de lidar satisfatoriamente com as pessoas que compõem a organização. Segundo o autor, a formação acadêmica é fundamental para o sucesso do profissional no sentido de ascender à liderança em uma organização.

O Gerente deve ser um especialista em alguma área, aprofundando cada vez mais seus conhecimentos, porém atualizando-os constantemente. Paradoxalmente, em seu estudo, verificou-se que o exercício de liderança está a exigir dos profissionais uma formação multidisciplinar, tais como conhecimentos em Economia, Política de Psicologia, Sociologia e Administração, bem como o domínio do negócio da organização.

O estudo sugeriu a necessidade de se elevar o nível de conhecimento de líderes, repensar o projeto de desenvolvimento gerencial e aprendizagem, sendo que a educação permanente é a única capaz de tornar o gerente atualizado. Para isso, o autor cita a importância das organizações investirem em programas de T&D de gerências, inclusive recebendo dos meios acadêmicos – universitários, subsídios para este aprender.

Sampaio (1998) desenvolveu um estudo em indústrias nipo-brasileiras, acerca das políticas e programas de recursos humanos existentes nessas organizações. Concluiu que estão sendo priorizados os programas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Neste contexto existem cursos internos e externos de capacitação de pessoal, ainda que a incidência de afastamento remunerado para cursar pós-graduação seja baixa.

O autor verificou que a tônica dos programas de treinamento é a qualificação para o cargo (60%) e menos para o desenvolvimento de recursos humanos (12%), o que indica que nesse tipo de organização, o treinamento não está articulado com nenhum planejamento estratégico.

Há planos de carreira para funcionários em 44% das empresas, mas isto não se reflete em programas que o potencializem para premiar os funcionários.

Gonçalves Filho (1993), em sua tese de livre docência, enfatiza que a POT no elenco das ciências humanas, é a ciência do século XXI. Surgiu e se desenvolveu à sombra do desenvolvimento da sociedade industrial e hoje presta um grande serviço a ela. Para o autor, a Psicologia auxilia na adaptação do homem ao mundo do trabalho, onde os melhores vencem e os piores se adaptam. Reconhece a inegável contribuição que a Psicologia tem dado para a compreensão da conduta humana. Ela já emergiu há muito tempo do

“amadorismo palpiteiro” (p.47) para a experiência centrada em pressupostos científicos, tornando os processos organizacionais mais racionais.

Zanelli (2002) preocupou-se em estudar a formação e a atuação do psicólogo organizacional na realidade brasileira e cita que desde que surgiram os primeiros cursos de psicologia, a partir de 1962, quando a profissão foi reconhecida, poucas alterações são visíveis no processo formativo, o que leva a restrições e deficiências na sua atuação profissional. Conteúdos ensinados em disciplinas básicas raramente são associados aos conceitos ou à prática em organizações, havendo no geral a prevalência de conteúdos da área clínica.

O pesquisador aponta também a carência de pesquisas produzidas na área da POT e de cursos de Pós Graduação, apesar das atividades em organizações representarem os melhores proventos da categoria.

O que se percebe é que há o encaminhamento de psicólogos despreparados para o exercício das atividades em organizações, gerando menor satisfação do profissional, e uma imagem negativa perante a sociedade. Isso acaba por resultar em perdas no sentido de melhores intervenções. Para Zanelli (2002) os psicólogos ainda estão distantes do papel de agentes de transformação, executando menos atividades do que a área dispõe, ou executando-as aquém das expectativas do mercado empresarial. Um outro aspecto por ele apontado como contribuindo para o despreparo profissional do psicólogo organizacional é o nível de desinteresse e despreparo de professores para ensinar conteúdos pertinentes à área. Os docentes muitas vezes não desenvolvem pesquisas, e não contam sequer com experiências pessoais relevantes na área. Em decorrência, a sociedade se ressentida de trabalhos com qualidade por parte deste profissional.

Bastos (1987) da Universidade Federal da Bahia e Azevedo (1993) da PUC de MG responsabilizaram pela formação deficitária de psicólogos organizacionais, a estrutura curricular e cargas horárias insuficientes, mantendo-se a ênfase na área de psicologia clínica.

Borges (apud Bastos 1987) acredita que uma formação mais adequada deve não só conscientizar o aluno das dimensões sócio-político-administrativas das organizações, como dotá-la de conhecimentos e habilidades para intervenção no subsistema de desenvolvimento de recursos humanos, na elaboração e

definição de políticas de pessoal. Afirma haver ausência de estudos sistemáticos sobre as teorias psicológicas e sociológicas originárias da Psicologia Social.

Para Zanelli (2003), a globalização e as conseqüentes mudanças no mercado de trabalho tornaram o psicólogo organizacional um profissional mais valorizado. Além das práticas tradicionais como treinamento, seleção, etc., o psicólogo organizacional consolidou sua importância em novas propostas de intervenção, tais como mudanças organizacionais, planejamento de cargos, motivação de pessoal, benefícios e planejamento global, desenvolvimento de carreira, desenvolvimento gerencial e de equipes. Atenção à saúde organizacional, e à ergonomia também se destacam, bem como o trabalho com acidentes, problemas de ajustamento e assistência psicossocial ao trabalhador.

Drake e Smith (1977) enfatizam a importância da ciência do comportamento para as organizações. Primeiramente interpretando as mudanças no ambiente de tal forma que permita à organização avaliar o que está acontecendo e tomar medidas apropriadas. Segundo, auxiliando na tarefa de mudar organizações para enfrentar as exigências do ambiente.

Gui (2002) em sua pesquisa com profissionais de recursos humanos, na qual identificou representações sociais de prazer e sofrimento no trabalho, discorre sobre a importância desses profissionais terem um espaço para a discussão dos fatores relacionados com o prazer e o sofrimento no trabalho, possibilitando uma melhor formação e aprimoramento destes em relação aos temas.

O'Brien (apud Zanelli, 2002) postula que a POT é definida como o estudo científico do comportamento humano em organizações de trabalho. A POT é a área de aplicação dos princípios e métodos psicológicos no contexto do trabalho.

Azevedo (1995) e Kyrillos (1997) estudaram as relações entre saúde mental e trabalho. Ambos destacam a importância da POT em permitir que o homem trabalhador exprima seu afeto e sentimentos afim de garantir um equilíbrio específico no ambiente de trabalho.

Para Furnham (2001) a POT é o estudo da forma segundo a qual as organizações influem nos pensamentos, crenças, valores, sentimentos (emoções) e, sobretudo no comportamento de todas as pessoas que nelas trabalham.

Uma organização por sua vez pode ser definida, segundo Mello (1978), como constituindo “sistemas sócios-técnicos abertos” (p.7). Sistemas compreendidos como uma composição de partes, órgãos, setores interdependentes que interagem entre si; sócios-técnicos, pois são compostos por sistemas técnico/tecnológicos próprios e sistemas humanos no qual o homem é seu elemento propulsor; e abertos pois estão em constante troca com o meio externo, através da cadeia de “*inputs – throughputs – outputs*, ou seja, insumos – transformações – saídas” (p.4). Segundo o autor *Inputs* seriam demandas, pressões, oportunidades e recursos financeiros, tecnológicos, materiais, energéticos, informações; *throughputs* caracterizados como processos de utilização do diversos recursos necessários à empresa; e *outputs*, como respostas, produtos, imagens e serviços ao meio externo à organização.

Schein (1982) define uma organização como sendo “a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito por meio da divisão de trabalho e função e por meio de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”(p.12) e Hall (1984) como “uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”(p.23).

Para Bennis (1995), as organizações precisam ter estruturas flexíveis e adaptáveis às mudanças de um ambiente competitivo. As organizações do século XXI precisam ser mais enxutas, com menos níveis e capazes de engajar fusões, alianças transnacionais e não tradicionais.

Zanelli (2002) fala da contribuição da psicologia para além das técnicas, no aprimoramento do potencial humano, estabelecendo mecanismos e dando suporte para as pessoas ou para as organizações vencerem no mercado competitivo e globalizado. Essa ampliação em termos de atuação exige do psicólogo maior conhecimento do local de trabalho, da trama das relações de poder, dos determinantes econômicos e sociais, etc. Requer preparo para lidar com as mudanças tecnológicas e sociais do processo de trabalho e com as mudanças mais amplas na sociedade. Requer, também, ampliação do conceito de atuação psicológica, e principalmente a visão sistêmica da

interdisciplinaridade. Zanelli cita também a necessidade do psicólogo ter em sua formação maior suporte teórico-metodológico e reflexão sobre a prática; auto-avaliação do próprio saber, e aprofundamento da visão política e globalizada.

Para esse autor, o trabalho do psicólogo organizacional origina-se e contribui para os objetivos organizacionais e para isto deve ter uma atuação mais vigorosa, pois se assim não for, corre o risco de perder este campo para outras áreas profissionais.

O estudo ora desenvolvido vai ao encontro das afirmações de Zanelli (2002), e a pesquisadora espera que as questões trazidas pelos psicólogos e líderes organizacionais que participaram com seus depoimentos, possam contribuir para tornar esta prática mais vigorosa e crescente nas organizações, garantindo o espaço dos profissionais psicólogos e sua legitimidade.

Para as psicólogas Kienen & Wolff (2002), administrar comportamento humano, e pessoas em contextos de trabalho, significa controlar os fatores que interferem nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de atividade, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades.

Para as autoras, administrar pessoas significa administrar comportamentos, e para administrar comportamentos é necessário compreender que eles ocorrem em determinado contexto, com determinadas características, que se não forem adequadamente identificadas, podem dificultar ou inviabilizar modificações na forma como as pessoas agem. Muitas tentativas de modificar os comportamentos das pessoas no trabalho podem ser inúteis se os gestores não incluírem nestas tentativas de modificação, aspectos do ambiente organizacional.

Neste sentido, concorda Tolfo (2000) ao afirmar que as ações dos indivíduos, grupos e organizações decorrem de aspectos contingenciais. Estes aspectos podem ser de ordem econômica, social, cultural ou política e podem alterar as condições de funcionamento da própria organização.

O psicólogo gestor de recursos humanos necessita desenvolver a competência da visualização sistêmica da organização para que ele possa atuar mais eficazmente.

Para Kienen e Wolff (2002) são relevantes os conhecimentos advindos não só da Psicologia, mas também da Sociologia, da Antropologia e da Economia

entre outros saberes, para que o psicólogo crie suas práticas para administrar recursos e pessoas. Para elas, é preciso observar o ambiente que antecede as ações, bem como o que as sucedem para que seja possível determinar qual comportamento está ocorrendo. No caso do homem no ambiente de trabalho, tais relações podem ocorrer a partir de elementos muito complexos que precisam ser descritos e analisados para que os comportamentos possam ser compreendidos.

Desconsiderar ou minimizar a importância de administrar o comportamento humano para atingir os objetivos organizacionais, faz com que se torne difícil atingir estes objetivos, segundo Zanelli (apud Kienen & Wolff, 2002).

Neste contexto, Mello (apud Kienen & Wolff, 2002) pesquisou numa empresa de transportes coletivos de Santa Catarina, formas de implantar administração estratégica, e observou que quando há informações a respeito dos objetivos que se quer alcançar, aplicação de métodos de avaliação e controle de desempenho é possível melhorar o desenvolvimento de líderes e liderados e ajudar a direcionar esforços da organização em direção aos objetivos.

Borges (apud Kienen & Wolff, 2002) desenvolveu pesquisa com fins de elaboração de planos estratégicos organizacionais na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, e descobriu ser importante especificar as ações necessárias para atingir os objetivos, demonstrando com clareza que são as ações humanas que permitirão sua consecução.

O que se pode apreender destas pesquisas acerca do comportamento organizacional é a importância da explicitação do comportamento esperado das pessoas de forma contextualizada, considerando sua ocorrência no macroambiente, levando em conta a diversidade de aspectos que podem estar interferindo em sua ocorrência.

Tolfo (2002) em pesquisa acerca do encarecimento profissional em organizações, conclui sobre a importância do psicólogo contribuir para esse encarecimento desenvolvendo atitudes, conhecimentos e habilidades relativas à compreensão da dinâmica dos sujeitos que vivem do trabalho. Acredita que a formação do psicólogo não deve se restringir apenas a aplicação de técnicas tradicionais, mas desenvolver uma postura de pesquisador e atualizar seus conhecimentos relativos a diagnóstico organizacional, cultura, gestão do conhecimento, planejamento de pessoal, seleção, avaliação de desempenho e de potencial, plano de sucessão e desligamento, áreas relacionadas à gestão de

pessoas. Esta autora coerente com Kienen & Wolff, também cita a importância do psicólogo dominar outros saberes como Sociologia, Economia, Administração e outros.

Fiorelli (2003) acredita que a Psicologia aplicada a Administração tem como projeto principal a promoção e a manutenção da integração entre os diferentes setores da organização e entre as pessoas e os sistemas. Mudanças nestes sistemas promovem modificações comportamentais sensíveis naqueles que os operam e/ou utilizam.

Em sua obra Psicologia para administradores, publicada em 2003, Fiorelli aponta a presença da Psicologia nas organizações, em função da adoção de várias teorias advindas de eminentes psicólogos, e sua influência nos comportamentos organizacionais.

Pode-se citar a simbologia de Jung (1973) presente nos trabalhos de Marketing com logomarcas, como forma de vincular o cliente à organização. Outra teoria desse pensador muito presente nas organizações, é aquela acerca dos tipos psicológicos. Jung (apud Freitas, 1993) também se faz presente nas técnicas de avaliação psicológicas, como o teste de personalidade de Wartegg, que explora a teoria dos arquétipos coletivos.

Adler (1967) e sua concepção acerca de superioridade/inferioridade e cooperação está presente na gestão de pessoas, quando se analisa o poder e as relações interpessoais nas organizações, como a questão do paternalismo, da acomodação e da incapacidade de enfrentar desafios impostos pela competição.

De Reich (1995) derivam as técnicas corporais, presentes nas organizações, em processos de análise de comportamentos, dinâmicas de grupo, e entrevistas com diversos fins, bem como nos programas de qualidade de vida, garantindo melhor saúde mental aos trabalhadores.

A presença de Skinner (1975) e sua teoria acerca do condicionamento, como base para a aprendizagem; aparece nos programas de treinamento, avaliação de desempenho, premiações, em marketing, nas promoções e propagandas, bem como nas punições, como suspensões, demissões. É desconcertante muitas vezes, a conscientização destes fenômenos nos ambientes das organizações, como forma de garantir a produtividade, mas que se não forem aplicados de forma ética e racional, acabam promovendo maior insatisfação, menor cooperação e muitos prejuízos.

Bandura (1997) e a teoria dos modelos, contribui para as organizações no que se refere aos modelos de líderes nos quais as pessoas se espelham.

Kurt Lewin (1973) estudou com profundidade a liderança e o funcionamento de grupos, influenciando na forma como se administra comportamento das pessoas nas organizações. É a partir destes conceitos que se tem abstraído a questão de que o indivíduo afeta a organização e recebe sua influência em contra partida, ou seja, a questão da interdependência indivíduo-organização.

Finalmente, deve-se citar Maslow (2000) e Herzberg (apud Chiavenato, 1993), cujas teorias sobre Motivação aparecem tão fortemente em programas motivacionais, de qualidade de vida no trabalho e de produtividade, e que permitem compreender as diferentes necessidades das pessoas e como estas se relacionam com os comportamentos no contexto do trabalho.

Falando em termos de recursos humanos, para Aquino (1980), a administração de pessoal precisa libertar-se de procedimentos e técnicas rotineiras, e evoluir para um papel mais relevante, participando das políticas globais da empresa e coordenando a programação de pessoal com vista aos interesses dos grupos organizacionais. Para o autor, o setor de recursos humanos tem compromisso com os fins e objetivos da organização e dos empregados, e deve promover a sua integração. Deve atuar num enfoque sistêmico e estrutural, afastando-se da imagem de um executor burocrático. Deve ainda minimizar o conflito entre capital X trabalho para conseguir aumentos da produtividade.

Em 2000, Costa propôs que em relação ao setor de recursos humanos seu negócio fosse contribuir para os resultados da organização; para isto o profissional de recursos humanos deveria ser um “homem de negócios” e não só um especialista em recursos humanos. Deve ter o foco no negócio da organização e daí no seu negócio dentro da organização, ou seja, reconhecer quem são seus clientes, suas necessidades e produtos (bens e serviços), quais são os indicadores de eficácia e os referenciais de excelência, e principalmente os resultados desejados pelos clientes. Para o autor, a maior conquista do setor de recursos humanos é a construção coletiva de crenças e valores sobre pessoas e sua contribuição para a excelência das organizações.

Comparando estes dois autores em tempos diversos, percebe-se a evolução do conceito da administração de recursos humanos.

Uma pesquisa da Fundação Dom Cabral realizada por Costa (2000) buscou um levantamento das demandas futuras para a área de recursos humanos, a partir do questionamento de presidentes de empresas e profissionais de recursos humanos. Os resultados deste estudo apontam:

a) Visão dos presidentes: necessidade do setor de recursos humanos ter visão geral do ambiente externo e não ficar restrito aos problemas que acontecem dentro da organização; amparar e potencializar o desenvolvimento pessoal dos funcionários; garantir a harmonia nas relações capital X trabalho, proporcionando um ambiente de trabalho e clima organizacional satisfatórios, ampliando o que Aquino citou em 1980;

b) Visão dos profissionais de recursos humanos: atuação no nível estratégico das organizações, com visão global dos negócios da empresa; atuar como agente de mudanças preparando a organização e os funcionários para novos desafios; ser generalista, desenvolvendo o trabalho em equipe; caçar talentos, treinar, desenvolver e atualizar valores; ser consultor interno e dirigir as pessoas conforme a missão da organização e seu movimento no mercado; contribuir no campo do treinamento e desenvolvimento, da comunicação eficaz; desenvolver clima e cultura de excelência; ser ágil e não burocrático e ter visão de recursos humanos como centro de resultados; contribuir para a integração empresa/comunidade, família/empresa e participação no controle ambiental; comportamento com qualidade de vida; formar lideranças; implementar o trabalho à distância e o trabalho em grupo parcial; não esquecer o lado humano do ser humano. Ter orgulho do trabalho com pessoas e fazer com que elas tenham orgulho e gosto pelo que fazem na organização.

Em 2003, em debate realizado entre alunos do 4º ano do Curso de Graduação em Psicologia da Puc-Campinas, foi esboçada a visão que possuem da POT e do significado de ser psicólogo no contexto do setor de recursos humanos nas organizações. Os resultados desse exercício pedagógico mostraram que o trabalho do psicólogo está ligado principalmente ao desenvolvimento da motivação no ambiente corporativo, incluindo aspectos como qualidade de vida, saúde mental do trabalhador, estímulo à comunicação, crescimento profissional e pessoal. O psicólogo organizacional é visto como alguém que abre caminhos para o crescimento das pessoas e da organização;

estabelece relação estreita entre líderes e liderados e integra as diferentes áreas da organização. Acreditam ser uma área promissora.

Codo (1997) também afirma que a POT poderia ser mais valorizada por alunos e professores no âmbito das universidades. O currículo precisa contribuir efetivamente para o que Codo acredita ser a principal atribuição da POT: a conscientização do trabalhador acerca de seu poder de barganha perante a organização de trabalho, adquirindo assim melhores condições de segurança e dignidade.

Outra possibilidade da presença da POT pode ser encontrada em Oliveira (apud Vianna & Junqueira, 1996) que discorre sobre a importância da humanização do pessoal do poder nas organizações, defendendo a criação de programas de sensibilização aos aspectos comportamentais, especiais para os dirigentes, pois os resultados obtidos, tem sido compensadores, tanto para a qualidade de vida desses dirigentes quanto para a eficácia organizacional (p.62 e 70).

Vianna & Junqueira (1996) acreditam que as novas tendências na área de recursos humanos são: a descentralização, a necessidade de conhecer o negócio da empresa para desenvolver ações que realmente a beneficiem, e saber quantificar os resultados. Desenvolver qualidade em serviços, ética, voltar-se para programas com fins a atender os trabalhadores que atuam fora dos muros da empresa (em casa, por exemplo, ou em outro país); ser um consultor interno; desenvolver programas com vistas ao envelhecimento da força de trabalho; ser autônomo e como Codo cita, a importância de conscientizar o trabalhador para as novas estratégias organizacionais, ajudando-os a conviver com a nova realidade.

Mello e Souza (1973) credita a contribuição das ciências do comportamento para o aprimoramento das práticas administrativas, mas alerta sobre o uso leviano dos recursos da Psicologia na administração empresarial, como o uso inadequado de técnicas de avaliação de personalidade, como os testes e dinâmicas de grupo em seleção e treinamento de pessoal.

O psicólogo em decorrência de sua formação acadêmica em Psicologia da Aprendizagem, pode contribuir para a função treinamento. No entanto este profissional precisa desenvolver competências técnicas e também sobre políticas de relação interpessoal na organização, que o capacitem a interpretar metas organizacionais e transformá-las em objetivos de programas de treinamento.

O psicólogo no contexto organizacional atual deve repensar as relações atuais do binômio homem/trabalho, e repensar também a visão de homem e de mundo para melhor valorizar o capital humano e adequá-lo ao trabalho.

Como afirma Goulart Júnior (1999), os programas de treinamento devem ter objetivos de aperfeiçoamento e capacitação profissional, mas contribuir também para o auto-desenvolvimento e valorização das pessoas. Para este autor, as competências do profissional de treinamento e desenvolvimento (T&D) envolvem capacidade de comunicação e expressão, organização e planejamento, conhecimentos sobre métodos e técnicas pedagógicas e sua aplicabilidade, além de dominar a utilização de recursos instrucionais; deter cultura e inteligência geral; além da competência técnica, ter competência interpessoal e intercultural.

Muito se fala de competência técnica; esta envolve o saber diagnosticar, planejar e programar eventos, coerentes com objetivos propostos. Por competência interpessoal entende-se a capacidade de interagir com o outro, entender e fazer-se entender. Competência intercultural é a capacidade de compreender, respeitar e aceitar comportamentos culturalmente diferentes dos seus sem pré-julgamentos e/ou pré-conceitos.

Bernal (2003) credita aos psicólogos um importante papel na seleção e treinamento de líderes organizacionais. Os psicólogos têm estudado por décadas a índole de líderes organizacionais e sua eficiência na condução de equipes de trabalho.

Para esse autor, o líder situacional é aquele que melhor se adapta e age conforme as exigências das situações e o que merece mais atenção em estudos da POT.

Pode-se dizer que a POT deve trabalhar na adaptação do trabalhador às mudanças rápidas do momento atual, decorrentes da globalização e do desenvolvimento da tecnologia eletrônica, e para que se atinja esses objetivos mais eficazmente, o psicólogo deve planejar muito bem onde quer chegar e as estratégias de ação que pretende estabelecer para este fim.

Tractenberg (2003) vai além da visão estratégica e chega a um nível que chamou de paradigmático. Enquanto o nível estratégico de atuação do psicólogo preocupa –se com diretrizes, análise e planejamento de políticas, o

nível paradigmático situa-se acima do estratégico e integra estrutura conceitual, ideológica, filosófica e histórica.

O antigo paradigma da visão sobre a área de RH mostrava um caráter fechado, centralizado e burocrático, restrito à técnicas e processos operacionais, com influência da Psicometria, Psicologia Social, Sociologia e Administração. Era uma visão monodisciplinar. Para Tractenberg o novo paradigma de RH o mostra aberto e descentralizado, flexível e visível; com atuação ampliada e multidisciplinar. Seu enfoque é subjetivista, pluralista, com influência das teorias cognitivistas, Psicanálise, Antropologia e abordagens alternativas. Trata-se de uma abordagem mais humanizada, sistêmica e integradora, que valoriza a criatividade e a autonomia.

No entanto, observa-se que há ainda resistência à atuação do psicólogo nos contextos organizacionais, fazendo com que sua administração permaneça ainda nos moldes operacionais e mecanicistas, muitas vezes porque os dirigentes das organizações não perceberam a necessidade de investir com maior amplitude no desenvolvimento de seus potenciais humanos, frente à transformação do mercado global, cada vez mais competitivo. Há ainda a dificuldade em disseminar a mudança através dos escalões da organização, ao que o psicólogo deve ter muito cuidado, respeitando o clima, anseios e expectativas dos integrantes, ao implantar ações que os afetem diretamente.

Por outro lado, como afirma Tractenberg (2003), os psicólogos são os mais preparados para facilitarem estas mudanças de cultura e reestruturação organizacional; no entanto no Brasil seu espaço ainda é ocupado por outros profissionais.

Para Zanelli (1994, apud Tractenberg, 2003) e Azevedo (1993), o psicólogo ainda não está preparado para atuações mais estratégicas como avaliação de clima e cultura, administração de processos de mudanças e desenvolvimento organizacional, elaboração de políticas, resolução de conflitos e assessoria à presidência. Para esse autor, o psicólogo tem atuado dentro e fora das organizações, na elaboração de programas de qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira, orientação e reorientação profissional, programas de aposentadoria, ergonomia e segurança no trabalho. Atua atualmente em consultorias internas e externas, e terceirização; organizações de ensino e cooperativas.

As razões que fazem com que o psicólogo não tenha o reconhecimento e o espaço respeitado nas organizações, começam na deficiência da própria formação e na falta de cursos de pós-graduação, com conseqüente escassez de trabalhos acadêmicos e estudos científicos, sendo que a Administração cobre este vazio. Os currículos dos cursos de graduação teriam que ampliar as disciplinas e pesquisas na área, também os estágios e práticas, e possibilitar o estabelecimento do perfil estratégico e político do psicólogo organizacional. Falta portanto, o próprio psicólogo conquistar e respeitar o seu espaço, para chegar ao que Baró (1985) preconizava sobre o trabalho em Psicologia, que é o “fazer-se a si mesmo, transformando a realidade, encontrando-se ou alienando-se nesse *quefazer* sobre a rede das relações interpessoais e intergrupais” (p.99)

Porras (2001) acredita que o psicólogo na qualidade de cientista a serviço do homem trabalhador, deve enfatizar em suas ações a auto-motivação, ajudando-o a estabelecer objetivos pessoais e potencializando suas capacidades. O autor fala também da importância do psicólogo organizacional vir a fazer Pós Graduação na área para complementar seus conhecimentos e o que facilitaria para que o profissional chegasse a ocupar cargos de direção nas instituições em que atua.

Nesse aspecto, concorda Shoenfelt (2002) enfatizando a necessidade da prática e da teoria se complementarem na formação crítica dos profissionais psicólogos. Azevedo (1993) também enfatiza a necessidade da área organizacional ganhar espaço mais significativo nos currículos de Psicologia e mesmo de outras áreas do saber como Engenharia, Medicina, Sociologia, Economia, devido ao trabalho em equipe multidisciplinar que ocorre na prática profissional nas organizações.

Algumas pesquisas significativas podem ser citadas:

Pontes (2001) pesquisou como psicólogos, gerentes e funcionários de diferentes segmentos empresariais de Campina Grande –PB percebem o papel dos psicólogos. Os resultados apontaram para as funções nas quais os psicólogos atuam como sendo aquelas padronizadas de Seleção, Treinamento e Avaliação, e que há satisfação com o trabalho dos psicólogos, por parte dos integrantes das organizações.

Já Venturi (1992) em estudo semelhante no Paraná, encontrou críticas negativas por parte de gerentes de RH à atuação dos psicólogos, decorrentes de falhas na formação acadêmica.

Lunardelli (1993) estudou a formação do psicólogo organizacional e propôs a necessidade de intercâmbio entre os professores de POT e os psicólogos que atuam nas organizações.

Winum (2003) nos EUA enfatiza cinco aspectos vantajosos de se ter psicólogos em programas de desenvolvimento de líderes organizacionais. São eles:

1) os psicólogos são os mais capacitados em termos de conhecimentos acerca do comportamento e desenvolvimento da personalidade de liderança. 2) reúnem conhecimentos de motivação, aprendizagem, psicologia Social e dinâmica de grupo, aconselhamento e POT; 3) possuem conhecimento especializado na metodologia de técnicas de avaliação; 4) especialização em mudança de comportamento; 5) especialização em mensuração de resultados; 6) trabalham sob um bem desenvolvido código de ética, o que os tornam profissionais respeitados e reconhecidos.

A partir destes seis aspectos as organizações devem priorizar o psicólogo como consultor a outros profissionais.

Infelizmente no Brasil ainda não há este tipo de valorização, mas talvez, como diz Azevedo (1993), falte à própria classe dos psicólogos abrir seu espaço e mostrar seu valor.

Figueiredo e Santi (2003) discorrem sobre as preferências dos alunos de Psicologia e da própria comunidade pela Psicologia Clínica. Para os autores, ainda hoje quando se fala em psicólogo, o leigo logo pensa no psicólogo clínico, e quem decide estudar Psicologia quase sempre é com a intenção de se tornar clínico. Este fato se deve a uma crise de “subjetividade privatizada” (p. 86) que incrementa a busca pelos serviços de Psicologia clínica e faz com que o psicólogo clínico acabe se tornando uma figura popular entre certas camadas da população.

Segundo Figueiredo e Santi (2003), alguns psicólogos clínicos menos sérios, viraram conselheiros sentimentais e modelos de comportamento charmoso, e nada disso tem a ver com a Psicologia como ciência. Para eles, além da cientificidade da Psicologia, ela é um ingrediente da nossa cultura, e mais freqüentemente suas teorias se popularizam e são assimiladas pelo linguajar

popular. Cada vez mais as pessoas pensam acerca de si mesmo e dos outros com termos emprestados das escolas psicológicas. Essa tendência tem gerado as “terapias de auto-ajuda” (p.87), numa mistura de concepções de senso comum com teorias psicológicas e levadas à um conjunto de regras de gerenciamento da própria vida. Os estudiosos chamam isto de “hiperindividualismo” (p.88) e cultivá-lo é exatamente o contrário do que se espera da Psicologia científica.

2.2. O treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais

A maioria das grandes organizações na atualidade, estão baseadas em conhecimento, e menos de um quinto da força de trabalho é de baixo escalão. Trabalhadores do conhecimento perfazem dois quintos da força de trabalho e embora possam ter um supervisor, eles não são subordinados. São colegas. Dentro de sua área de especialização, dizem o que deve ser feito. Estes especialistas situam-se nas áreas de tecnologia, como reparadores de computador, advogados, programadores de software, especialistas de departamentos administrativos, etc. Incluem-se aqui as organizações de saúde com seus especialistas – paramédicos e administrativos.

Todos estes especialistas estão em busca de carreira e conforme salienta Drucker (2002), a organização deve assumir a responsabilidade de prover este conhecimento, e disseminá-lo na organização, garantindo aumento da produtividade. Ainda segundo o autor, a sobrevivência da organização como criadora de riqueza e empregos dependerá do desempenho dos seus trabalhadores do conhecimento.

Em seu artigo Drucker (2002), enfatiza que organização deve “fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias “(p.15) e assim o RH da maioria das empresas deve ampliar seu foco de atuação, transformando a área de Treinamento num espaço que privilegie a formação e a especialização de todos os trabalhadores.

Para Fiedler (1981) o desempenho organizacional é o alvo do treinamento, e presume-se que ao investirem em programas de treinamento de líderes, as organizações aumentarão sua eficiência ou produtividade. Os treinamentos em liderança visam produzir um líder ideal, atencioso e sensível às

necessidades de seus subordinados, que planeja com clareza e executa com decisão seu plano, estruturando e delegando tarefas, e que possa motivar e dirigir com mais eficácia.

Antes de discorrer sobre treinamento e desenvolvimento no contexto organizacional, torna-se importante abordar o setor de Recursos Humanos – seu histórico e aplicabilidade – no qual a gestão de treinamento está inserida

O setor de RH remonta ao início do século XX, após o impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Entretanto, o conceito de Relações Industriais mudou radicalmente. Passou a se chamar Administração de Pessoal. Já não apenas tratava de intermediar conflitos, mas administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista. Por volta de 1960 o conceito se ampliou mais – Administração de RH. Porém ainda assim, visualizando as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.

Hoje com o advento do 3º milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência nas organizações bem sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem tampouco as pessoas, mas administrar com as pessoas. Assim o conceito evoluiu para Administração de Pessoas ou Gestão de Pessoas, ou ainda Gestão de Talentos Humanos (Chiavenato, 2002). Complementando este autor, Fleury e Fischer (1998) apregoam que a Gestão de Pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Com os avanços da tecnologia, as promoções funcionais a níveis superiores, a rotatividade e o enriquecimento dos postos de trabalho praticamente todos na organização necessitam adquirir novas habilidades, cercar-se de mais informações e compreender diferentes processos. Portanto espera-se que todas as organizações devam ensinar e capacitar seus empregados para aumentar seu nível de desempenho.

Segundo Furnham (2001), isso pode ser obtido proporcionando conhecimentos e informações novas e relevantes, mediante o ensino de novas habilidades ou a mudança de atitudes, valores e motivos. O autor afirma que a capacitação na área organizacional consiste em aumentar as destrezas e o conhecimento, e funciona como um poderoso estímulo individual para a mudança.

Sugere ainda que as organizações ofereçam capacitação, educação e desenvolvimento, sendo que a capacitação baseia-se na aquisição de habilidades específicas, a educação refere-se a cursos internos ou externos como ensinamentos de administração de processos e pessoas, e o desenvolvimento está apoiado nos indivíduos e no investimento a longo prazo dedicado ao aproveitamento do melhor deles. Na atualidade, há integração entre o programa de capacitação e a capacitação baseada em competências ou a estratégia de recursos humanos.

Ainda segundo esse autor, é possível ensinar aos líderes as habilidades carismáticas, a expressão de confiança aos subordinados, a aplicação de liderança participativa, formas de dar autonomia e respeito às limitações burocráticas e técnicas no estabelecimento de objetivos. Porém deve-se ter o cuidado de não fabricar atores carentes de valores, visão e idéias mas com capacidade para manipular os seus colaboradores. Neste aspecto Furnham defende a “negociação como sendo a essência da liderança, pois é um diálogo e um exercício de influência aceitável” (p.564).

A organização é compreendida como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas para Barnard (apud Chiavenato, 2002) e ela é dividida em setores, departamentos que interagem entre si formando uma teia de interdependência de recursos. São eles:

- Recursos materiais: máquinas, equipamentos, tecnologia, energia elétrica, etc;
- Recursos humanos: pessoas e serviços;
- Recursos financeiros: capital e investimentos, créditos, contas a pagar e receber;
- Recursos mercadológicos: pedidos de clientes, pesquisa de mercado, vendas.

A área dos recursos humanos por sua vez, envolve cinco processos básicos segundo

Chiavenato (2002):

- 1) Provisão - que envolve as atividades de pesquisa de mercado de RH, recrutamento de pessoas e seleção de pessoas;
- 2) Aplicação - que envolve as atividades de integração de pessoas, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho;
- 3) Manutenção - que envolve as atividades de remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais;
- 4) Desenvolvimento - que envolve atividade de preparo e desenvolvimento de pessoas em treinamento e desenvolvimento organizacionais;
- 5) Monitoração - que envolve sistemas de informação, controle, freqüência, produtividade e balanço social.

Para os fins dessa pesquisa, o interesse recai o quarto processo – desenvolvimento – que envolve: o diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos; aprimoramento a médio e longo prazos dos recursos humanos disponíveis, visando a contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização; aplicação de estratégias de mudança visando a saúde e excelência organizacional.

A reciclagem e o aprimoramento de conhecimentos dá-se através do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que se divide em educação e treinamento, cujo propósito é o de preparar as pessoas para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Para Chiavenato (2002), "treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos"(p.497). O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Aquele autor classifica os objetivos do treinamento em: 1) preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas do cargo; 2) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoas pode ser considerada; 3) mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais

satisfatório entre empregados, como para aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Neste aspecto, Fleury e Fischer (1998) destacam a necessidade de se redefinir programas de educação de gestores, enfatizando-se a aprendizagem e não o ensino; e a importância de abrir-se espaço para o desenvolvimento da criatividade, mais do que para a reprodução de técnicas.

O Treinamento envolve todos os níveis hierárquicos e todos os cargos da organização. Desenvolve-se em quatro etapas:

- Diagnóstico – levantamento de necessidades de treinamento;
- Programação do treinamento para atender necessidades;
- Implantação e execução;
- Avaliação dos Resultados;

São técnicas de Treinamento: os recursos audiovisuais, a instrução programada, a instrução por computador, o uso de *role playing*, o treinamento de grupos, painéis, debates, simulações e jogos, e atualmente faz-se uso de atividades esportivas e ecológicas como forma de desenvolver novas atitudes e conhecimentos. Exemplo desta modalidade de treinamento que envolve esporte e ecologia, é o *Outdoor Training*. Dias (2002) enfatiza o papel do psicólogo neste contexto, como o profissional que planeja as atividades, promove a discussão dos participantes ao final, possibilitando dessa forma o desenvolvimento de suas competências.

O processo de T&D é contínuo e mais recentemente criou-se o conceito de universidades corporativas, algumas virtuais. Boa parte delas estende-se além das fronteiras da empresa envolvendo também fornecedores e clientes, utilizando metodologias de ensino a distância e tecnologia da informação. O conceito de educação corporativa constitui um processo e não um local onde os funcionários participam de uma variedade de experiências de aprendizagem necessárias para melhorar seus desempenhos no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios.

Várias empresas tais como Motorola, McDonalds's, Coca Cola, grupo Accor, Brahma, possuem universidades corporativas, algumas virtuais. As aulas e treinamentos são muitas vezes administrados por altos executivos da empresa e alguns consultores convidados.

Faz-se importante citar as competências básicas das quais se ocupa atualmente a área de T&D, ou seja as características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas.

O importante é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o negócio da empresa.

A gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão das necessidades do negócio e como essas pessoas poderão aportar valor à empresa.

Segundo Meister (1999) essas competências são: aprender continuamente, viver em equipe, ser comunicativo, criativo, colaborativo, ter conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolver liderança, auto-gerenciar sua carreira.

Maurício (1998) acredita que o grande desafio das empresas, a fim de garantir a sua competitividade e até sua sobrevivência no terceiro milênio, tem sido criar e cultivar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante aprendizado. Aprender é fundamental para o sucesso de todas as organizações.

Pesquisas têm sido feitas no Brasil e no exterior buscando identificar programas de capacitação organizacional que estejam contribuindo efetivamente para o melhor desenvolvimento profissional. Muitas pesquisas têm ido além da simples verificação de resultados, e criado novas propostas de atuação na área da Educação e Treinamento educacional.

Em 1998, Fanchin alertou para o fato das empresas necessitarem inovar produtos e serviços em decorrência da competitividade do mercado globalizado. Para isso seria necessário transformar os líderes, de controladores de pessoal em incentivadores, para a criação de idéias inovadoras por parte de seus colaboradores. Para isso seria necessário que se investisse em programas de treinamento e desenvolvimento de líderes, preparando-os para as novas formas de gestão de pessoal.

Sampaio (2000) também contribuiu com sua pesquisa para identificação de resultados positivos para o profissional e para a organização, quando se aplicam atividades de Educação e Treinamento. O autor comparou os programas de treinamento e os resultados destes em 12 empresas do pólo petroquímico de Camaçari – BA.

Moura (2001) realizou um estudo afim de investigar os resultados de um programa de desenvolvimento da criatividade em operários de uma industria têxtil na grande Natal – RN. As ações de RH centradas no treinamento demonstraram contribuições favoráveis para o desenvolvimento da criatividade destes trabalhadores.

Pode-se citar a pesquisa realizada por Gama (2001), na qual analisou o programa de desenvolvimento de carreira “Novos gestores” de uma instituição financeira brasileira. Os resultados apontaram eficiência do programa no que concerne ao atendimento das necessidades relativas a desenvolvimento de pessoal, e aos aspectos relacionados à capacitação e treinamento.

Mais recentemente, Khumalo (2002) reafirmou a importância do treinamento para o aperfeiçoamento e progresso de trabalhadores em 60 companhias do Zimbábue – África cujas performances no mercado africano são consideradas excelentes.

Em 2002, Barros promoveu um estudo onde avaliou os efeitos de um programa de desenvolvimento de pessoal sobre o comportamento individual, grupal e organizacional, no canteiro de obras de uma construtora de Maceió – AL. A pesquisa reuniu referências teóricas da POT e os resultados apontaram mudanças significativas para os operários e para a empresa. Houve uma melhora no relacionamento interpessoal e grupal, e no clima organizacional, o que acabou gerando um aumento de produtividade.

Outra pesquisa efetivada por Barros em 2003, também focou o setor da construção civil no Brasil, e preocupou-se em investigar as estratégias de enfrentamento contra o sofrimento, decorrentes das situações adversas do meio, utilizadas pelos operários de uma construtora em Brasília. O método de análise dos dados foi à análise de conteúdo. Os resultados apontaram para a existência de estratégias defensivas de negação e controle como forma de suporte ao medo e à ansiedade no ambiente de trabalho.

Abbad *et al.* (2001) pesquisaram e testaram em 1997 e 1998, um modelo teórico de estudo de avaliação de treinamento que englobou três diferentes níveis de avaliação: satisfação com o treinamento, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

As conclusões do estudo indicam que o ambiente de trabalho parece exercer mais influência sobre a transferência e impacto no trabalho do que o

próprio treinamento, corroborando a idéia de que o treinamento é apenas uma entre múltiplas variáveis organizacionais, que afetam o desempenho no trabalho. Treinamento sozinho também não parece garantir a aprendizagem e, muito menos a transferência de treinamento. A aprendizagem não depende das características do treinamento, mas de características pessoais dos treinandos (motivação para a aprendizagem, cargo e repertório de entrada) e de certas percepções sobre o suporte organizacional. A falta de similaridade entre situações de treinamento e as de trabalho, compromete a retenção do conhecimento advindo do treinamento.

Ainda sobre este estudo, concluiu-se que somente a aplicação da nova habilidade no trabalho não garante efeitos visíveis sobre o desempenho global e as atitudes do participante, mas sim as melhorias relevantes nos produtos e/ou nos processos de trabalho, bem como em suas atitudes.

Para Fiorelli (2003) é a liderança que dá condições de existência ao trabalho em equipe. Para ele, o líder por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas, estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos, promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

O líder deve possuir capacidade de orientar decisões cruciais, mostrar-se presente em momentos de fragilidade, proporcionar o amparo imprescindível em situações angustiantes. Líderes colocam as pessoas em ação. Segundo Fiorelli, as habilidades exigidas de um líder são o exemplo, a perseverança, o compromisso e a habilidade interpessoal. Mas há muitas outras qualidades que o líder deve desenvolver e como enfatiza esse autor a presença dessas habilidades não assegura a sua capacidade para o exercício da liderança. Tais habilidades envolvem técnicas específicas, de grande valia para ampliar as possibilidades de o indivíduo desenvolver seu potencial para o exercício da liderança. Cabe à organização identificar e promover o desenvolvimento contínuo de líderes situacionais.

Para Aquino (1980), a liderança no trabalho pode ser aprendida. O líder não nasce necessariamente feito, apesar de que indivíduos dotados de aptidões para o comando, desenvolverem-se com mais rapidez.

A capacidade de liderança pode ser facilitada e reforçada com a política de pessoal da organização, ou seja, se a política salarial for justa, e os funcionários tiverem oportunidade de se desenvolverem, tiverem boas condições

de trabalho e benefícios, e se sentirem respeitados em suas funções e como pessoas.

Kotter (2002) professor de *Harvard Business School*, acredita que há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderar, e que o desafio maior das organizações de trabalho é criar continuamente programas que ajudem a desenvolver e aprimorar o potencial de liderança de líderes organizacionais. O autor afirma que muitas escolas de administração preocupam-se em formar gerentes e não líderes. A diferença entre gerente e líder para Kotter, é que ser gerente implica em manter o bom funcionamento de um sistema ou organização já existente, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária. Gerenciar como processo é associado a planejamento, elaboração de orçamentos, organização, contratação de funcionários, controle e resolução de problemas. O gerente é uma única pessoa que faz funcionar os sistemas. Liderar como processo, envolve criação de sistemas, visão de futuro, escolha da direção na qual a organização deve caminhar, e está associada à capacidade de persuadir funcionários a aceitar idéias novas e implementá-las, tornando a visão uma realidade. Também está associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam as coisas acontecerem.

A pessoa que exerce o cargo de chefia deve ser um bom líder, mas precisa da ajuda de outras pessoas, a fim de fornecer a quantidade de liderança necessária. O líder muda os sistemas, e tem um papel estratégico mais amplo do que um gerente, que é operacional.

Scholtes (1999) refere-se ao fato de o líder compreender os sistemas da organização, como interação, para daí melhorá-los e defini-los. Para este autor o comportamento humano é neste contexto organizacional um subsistema.

Para Kotter e Bennis (apud Boyett & Boyett, 1999) liderança não se ensina. Já para Drucker (apud Boyett & Boyett, 1999) sim. As pessoas aprendem a liderar da mesma forma como aprendem qualquer outra função social complicada, através de tentativa e erro, por muitos anos, orientadas por uma visão do que é uma boa liderança e com o encorajamento de outras pessoas com grande capacidade de liderança.

Através da avaliação das próprias aptidões é possível ao indivíduo ir trabalhando aspectos em si mesmo que ainda estão necessitando de

aprimoramento. Daí a importância de programas de treinamento e desenvolvimento para desenvolvimento de líderes organizacionais.

Uma organização pode ter muitos gerentes e chefes e não ter líderes; nem todos que ocupam um cargo elevado na organização são líderes. Os gerentes de nível elevado, os de nível médio e até mesmo os de níveis mais baixos devem, além de saber administrar com competência, saber liderar.

Kotter (2002) propõe que os líderes desenvolvam sua capacidade de compreensão do mercado, e do ambiente organizacional; desenvolvam a capacidade de expressar-se bem e expor suas visões; devem ter como características o entusiasmo, a paixão e a firme vontade de fazer a organização prosperar, inspirando as pessoas na busca das metas.

Para Warren Bennis & Cols (apud Boyett e Boyett, 1999) a diferença entre gerente e líder envolve os seguintes parâmetros:

“Gerentes fazem coisas de forma correta e líderes fazem a coisa certa; gerentes interessam-se pela eficiência, líderes pela eficácia; gerentes administram, líderes inovam; gerentes mantêm e líderes desenvolvem; gerentes focalizam sistemas e estrutura e líderes pessoas; gerentes baseiam-se em controle e líderes na confiança; gerentes organizam e formam equipes e líderes enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas; gerentes têm uma visão de curto prazo, líderes de longo prazo; gerentes aceitam o status quo, líderes o desafiam; gerentes focalizam o presente, líderes o futuro; gerentes tem os olhos nos resultados finais, líderes no horizonte; gerentes desenvolvem etapas e horários detalhados, líderes visões e estratégias; gerentes buscam previsibilidade e ordem, líderes mudança; gerentes evitam risco, líderes correm riscos; gerentes motivam as pessoas a cumprir os padrões, líderes inspiram as pessoas a mudar; gerentes usam a influência posição a posição (superior a subordinado), líderes usam a influência pessoa a pessoas; gerentes exigem obediência, líderes inspiram os outros a seguir; gerentes recebem um cargo, líderes tomam iniciativa para liderar” (p.32).

Para Aquino (1980) a função Desenvolvimento de recursos humanos vai além do simples treinamento de pessoal através de cursos de capacitação. Os cursos são meios de se conseguir qualificação e aperfeiçoamento funcional. Treinamento é a atividade de desenvolvimento, por meio do qual a organização proporciona condições para que o empregado sinta-se motivado a crescer permanentemente.

Quando se fala em desenvolvimento, o objetivo é o crescimento, o progresso do trabalhador, através de planejamento de carreira adequado à cultura da organização e ao perfil de seus empregados quanto à sua motivação e expectativas.

Desenvolvimento envolve treinamento, uma política de promoção baseada no desempenho e cujo objetivo é a realização pessoal e profissional do trabalhador seja em qual função ele atuar. O Desenvolvimento segundo Aquino tem metas mais ambiciosas e utiliza recursos metodológicos avançados.

Atualmente, o foco do treinamento e desenvolvimento de líderes são as políticas de negócios, economia, etc, mas principalmente ministrar conhecimentos acerca de habilidades e atitudes, capacitando o líder para enfrentar as tarefas do cargo, as situações diversas na organização, e a resposta emocional aos desafios, como apregoa Goleman (1990). Assim, o desenvolvimento de pessoal consiste em desenvolver o homem em sua totalidade, como profissional, pessoa e cidadão.

Mas o programa de desenvolvimento tem que ter significado para o homem e possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos, pois a frustração pode resultar em baixa produtividade. É preciso que o treinamento tenha um fim coerente com a realidade, e que haja condições para que o indivíduo possa aplicar seus conhecimentos e potencialidades e assim ascender nos planos de carreira.

Borges-Andrade e Abbad (2004) caracterizam o treinamento como tendo o objetivo de melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa. Educação, por outro lado, refere-se às oportunidades oferecidas pela organização para que o integrante tenha seu potencial desenvolvido por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos. Desenvolvimento de pessoal é um conceito mais abrangente, que se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado. Segundo os autores, o termo “treinamento de pessoal” ainda é o mais usado por pesquisadores e profissionais da área. Apesar de diferentes, as ações de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução, quando usadas adequadamente e em conjunto, objetivam acelerar o processo de aprendizagem nas organizações.

Pereira (1998) comparou em seu estudo um grupo de pára-queda a uma empresa, onde é necessário planejar, treinar, definir custos e orçamentos, gerenciar o tempo, definir objetivos e fatores de sucesso, buscar excelência, analisar os riscos e ter a coragem de assumi-los, lidar com imprevistos, trabalhar em grupo, desenvolver comportamentos voltados para resultados, etc. Para a autora ser atleta, assim como ser gestor numa empresa é ser alguém hábil para tomar decisões, agir e pensar com arte e sensibilidade, criando resultados através das pessoas.

Ser um gerente hoje é sair dos manuais e descobrir caminhos rápidos e eficientes para atingir resultados. É preciso defender posições, mas ser afável no contato e solidário com oponentes. Ter paixões, persistência, coragem, seriedade, credibilidade; cultivar a prudência e a tolerância. Ensinar a ser gerente para Pereira, inclui considerar a pessoa como um todo, com seus sentimentos, valores, significados e clareza de sua importância. Assim como no treino de paraquedistas, a autora acredita que um programa de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais deve envolver os três aspectos relevantes que são o técnico, o físico e o psicológico.

Para Ulrich (2000) desenvolvimento significa investir na procura de novas maneiras de pensar e realizar o trabalho; sempre ocorre algum aprendizado durante programas de treinamento formais, porém o desenvolvimento de experiências no trabalho é bem mais proveitoso. O risco de uma estratégia de desenvolvimento está em gastar somas de dinheiro e tempo em um treinamento que se torna um fim em si mesmo, e não consegue formar capital intelectual que agregue valor aos negócios.

Para Marras (2000) a diferença entre treinamento e desenvolvimento é que o treinamento prepara para executar tarefas, enquanto o desenvolvimento gerencial, por exemplo, oferece uma macrovisão do negócio preparando para vôos mais altos. Pode-se chamar então de desenvolvimento de talentos, que permite despertar potencialidades.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) afirmam que a maioria das organizações focalizam sua atenção no treinamento de habilidades básicas e pouca ou nenhuma atenção em habilidades criativas. Os autores propõem um programa de desenvolvimento de criatividade a partir de simulações, laboratórios supervisionados e a prática em experiências reais de interação com os clientes. A

Avaliação de Desempenho e o *feedback* também são comuns em organizações bem sucedidas, como por exemplo a Microsoft.

Para Zanella e Ros (2000) desenvolvimento constitui-se numa categoria fundamental da Psicologia e da Educação. Os treinamentos constituem-se em espaços de trocas enriquecedoras, de produção/apropriação de novas significações que possibilitem aos sujeitos envolvidos confrontarem-se com o diverso, re-significar situações vivenciadas, e fundamentalmente criar formas de intervenção que façam frente aos desafios atuais. Para as autoras com a extinção de profissões, o vazio, a desesperança, clamam por novas aprendizagens de novas competências que contemplem a empregabilidade.

Andrade *et al.* (2002) criaram uma metodologia para verificar impactos de treinamentos (*workshops*) nos comportamentos de indivíduos e de organizações, e descobriram que o impacto no comportamento dos indivíduos é maior do que aquele provocado nas organizações, e que treinamentos combinados com atividade de desenvolvimento institucional mostraram-se mais eficazes do que treinamentos isolados. A melhor avaliação de impacto foi em relação à motivação, sendo seguida por capacidade, desempenho e ambiente.

Morim (1999) acredita que os líderes também são pessoas dotadas de capacidade de ensinar seus colaboradores, através de suas experiências de vida, e sua contínua visão focada no futuro.

Najjar (2001) propõe um programa de educação corporativa que proporcione aumento da eficácia na utilização do capital intelectual das organizações. Este programa se compõe da montagem de estratégias de aprendizagem que privilegiem o auto-conhecimento a partir de avaliação de desempenho; desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino superior para a criação de programas educacionais conjuntos; adequação de estratégias e nível de tecnologia da informação para apoio aos processos de aprendizagem e divulgação interna do conhecimento gerado; formação de mentores – geralmente líderes mais competentes, maduros, com visão de futuro – como responsáveis pelo acompanhamento do desempenho e crescimento profissional dos jovens talentos recém admitidos. O autor chama a organização que implanta este programa de Empresa – Escola, Organização – Cidadã.

Mentoring e Coaching são termos muito difundidos atualmente nas organizações e estão intimamente ligados à educação corporativa. Muitos

treinamentos organizacionais têm se baseado em suas concepções para melhor desenvolver a liderança e a capacitação dos trabalhadores. *Mentoring* é uma forma de educação e transferência de sabedoria. Ser mentor significa ser amigo e defensor de outras pessoas. *Mentoring* consiste em modelar o caráter, focalizando atributos como integridade, coragem e persistência, enquanto o *Coaching* se preocupa em como realizar tarefas ou atingir resultados específicos. Carew (2001) faz esta distinção e afirma que o *Coaching* é uma subdivisão do *Mentoring*. O mentor fornece alento e esperança ao seu colaborador, otimizando o potencial dos funcionários.

Ervilha (2003) propõe um programa de treinamento e reciclagem para líderes organizacionais que envolva os temas como delegação, maturidade, estilos de liderança e *Coaching*, comunicação e motivação, prática de liderar e tomar decisões frente aos conflitos, criatividade na solução de problemas, otimização do tempo, da equipe e de resultados.

Harmon & Tooney (2000) acreditam que programas de desenvolvimento de líderes que atuam em organizações espalhadas pelo mundo, devem se preocupar em capacitar estes líderes para o bem estar público, sem comprometer seus domínios de interesse, e devem produzir soluções sistêmicas e inovações sustentáveis.

Vianna & Junqueira (1996) defendem a importância do treinamento nas organizações, mas acreditam que os dirigentes das empresas devem conhecer, interferir e colaborar mais no seu planejamento e execução, inclusive criando comitês com pessoas de todas as áreas da empresa, para que o treinamento seja coerente com o negócio da empresa, e com a necessidade real dos trabalhadores e dirigentes. Um exemplo dessa proximidade dirigente – departamento de treinamento e desenvolvimento, foi o comandante Rolim, presidente da TAM, que se preocupava em acompanhar proximamente a atuação do setor de treinamento da empresa.

Os autores defendem programas de treinamento e desenvolvimento que permitam o auto-desenvolvimento. Assim sendo, aumenta a frequência de treinamentos individualizados com menor massificação. Treinamento com uso de metodologia atualizada, como Internet, leituras dinâmicas, etc. programas voltados para uma visão mais humanista das relações de trabalho.

O importante é que o treinamento atenda às expectativas da organização, do seu negócio e das pessoas, sendo fundamental a avaliação dos resultados do treinamento, através do *feedback* dos próprios treinandos, de seus líderes, de clientes e fornecedores; importante também é divulgar os resultados dos treinamentos para que o próprio setor de recursos humanos seja valorizado e reconhecido dentro da organização.

Também Carvalho (1999) fala da importância do treinamento atender às necessidades reais da organização e dos treinandos.

Para McGehee e Thayer (apud Carvalho, 1999) os psicólogos organizacionais caracterizam o treinamento como sendo “um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento face a problemas sociais complexos” (p.102).

Para Davis & Newstrom (1992) um programa de treinamento de líderes deve envolver tanto o desenvolvimento do conhecimento cognitivo e de habilidades como também de habilidades não cognitivas, afetivas, o que inclui os novos conceitos sobre liderança, comunicação, mudança organizacional e negociação. Naquela época, os autores já previam que no novo milênio os administradores precisariam examinar suas atitudes e valores, desenvolver a criatividade e aplicar as suas habilidades interpessoais com entusiasmo às soluções de problemas organizacionais.

Segundo um estudo da McKinsey & Co.(2002) para se desenvolver pessoas em cargos de liderança numa organização deve-se permitir a experiência prática nas funções além do curso. Elas devem passar por vários cargos e desafios e aprender com colegas e superiores. Segundo o estudo, a aprendizagem será maior se o treinamento for estruturado sobre projetos reais de trabalho.

Loehr (2002) psicólogo dos esportes, desenvolveu um programa de treinamento de líderes organizacionais, visando melhorar, além do condicionamento físico, os aspectos intelectuais, espirituais e emocionais e assim, implementar-se o desempenho na solução de problemas complexos, estimulando a capacidade de concentração, a motivação e a flexibilidade.

Boyett & Boyett (1999) acreditam na importância da presença de psicólogos e antropólogos na formação e desenvolvimento de líderes organizacionais, desenvolvendo programas nos quais os líderes possam melhorar o autoconhecimento e invistam no aprimoramento de ser líder. Para os estudiosos, é mais fácil ensinar teorias, táticas de liderança, e mais difícil é aprender sobre sentimentos, emoções, empatia e a paixão pela liderança. Para eles, esses cursos ensinam a ser um líder melhor, mas não a ser um líder se o indivíduo não o for.

Portanto, para ser líder é preciso ter uma parte de liderança inata, ter experiências ricas como líder, mesmo que envolvam algum fracasso, e finalmente ser treinado para aperfeiçoar seu estilo de liderar. A base da liderança é, portanto, anterior aos treinamentos. Um líder organizacional é formado de forma gradativa, e o processo de aprendizado de liderança é longo e deve ser constante.

Maslow (2000) também concorda que é possível aprimorar as pessoas, fazendo-as tornarem-se melhores do que são, e na empresa deve haver clareza quanto às metas da organização e preocupação com os recursos humanos.

Para o psicólogo, o treinamento e o desenvolvimento de funcionários influirá positivamente sobre o desempenho financeiro do negócio; assim uma política gerencial de sucesso, é aquela que se adequa às exigências da situação.

Baseado em Maslow, Mc Gregor (2002) estabelece um alicerce para a gerência humanística – a teoria X e Y – cujos pressupostos desempenham importante papel no desenvolvimento de estilos gerenciais.

Na teoria X há os seguintes pressupostos: que não se pode confiar totalmente nas pessoas e que elas devem ser supervisionadas com maior controle, precisam de motivação e não querem trabalhar duro. Um gerente voltado para a teoria X tende a ser mais autoritário.

Na teoria Y ao contrário, os trabalhadores são vistos como responsáveis, confiáveis, ativos, o que permite que a gerência se torne mais democrática e participativa, em oposição à gestão por controle.

Tanto Maslow quanto Mc Gregor contribuíram com suas idéias para a construção de ambientes de trabalho mais motivadores, nos quais pessoas motivadas e desenvolvidas desejam contribuir ao máximo. O que se vê na prática é uma interdependência entre as teorias X e Y de Mc Gregor e as de motivação de Maslow.

Longenecker & Simonetti (2001) desenvolveram um estudo com dois mil líderes organizacionais e obtiveram ao final do estudo cinco princípios que podem ser desenvolvidos através de programas de treinamento e desenvolvimento, para que estes líderes atinjam resultados com alta performance: 1) foco no negócio, através da conscientização de seus colaboradores quanto ao objetivo a alcançar, e valorização dos colaboradores; 2) investimento em qualificação profissional e aparato tecnológico; 3) geração e manutenção de clima de comprometimento, através de *feedbacks* de desempenho e motivação à equipe; 4) investimento no relacionamento interpessoal; e 5) reciclagem constante, através do desenvolvimento de novos conhecimentos e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ulrich *et al.* (2000) acreditam que certas habilidades, comportamentos e atitudes podem ser aprendidas; outras talvez sejam componentes inatos da personalidade do líder. Mesmo no último caso, o treinamento reforça suficientemente um atributo, a fim de compensar certos antecedentes do líder. Para esses autores, as grandes corporações em todos o mundo, implementam programas de desenvolvimento de líderes voltados especificamente para a superação do abismo entre os atributos e os resultados, de modo a produzir líderes sensatos, sensíveis e apoiadores, mas também produtivos.

A atenção dos líderes organizacionais deve se concentrar tanto no que realizar (resultados) como na maneira de realizar (atributos). No entanto, aqueles pesquisadores citam que não apenas o treinamento garante o desenvolvimento de habilidades e competências, mas a experiência prática, diária, das atribuições de tarefas associadas ao treinamento. Neste aspecto, a metodologia de treinamento mais adequada envolve desde o estudo de caso, e a definição dos resultados até a realização de metas da organização, e depois a identificação e o desenvolvimento dos atributos necessários à consecução dos resultados almejados.

Ulrich *et al.* propõem um programa de desenvolvimento de líderes envolvendo módulos de diagnóstico dos resultados, com a participação dos empregados, da organização, dos clientes e dos investidores, e utilizam *workshops* para identificar os atributos necessários à consecução dos resultados.

É importante que nestes encontros de aprendizagem o diálogo e a experiência garantam a qualidade do aprendizado. É o que eles chamam de

aprendizado-ação, onde os participantes trabalham em equipes e aplicam idéias e ferramentas específicas a um problema ou tema real do negócio. Assim os participantes transferem imediatamente o aprendizado para situações reais.

Knowles (1972) recomendava o treinamento conjunto entre líderes e liderados como forma de garantir o crescimento de todos e contribuir para a execução conjunta de decisões e tarefas.

Pernick (2001) estabeleceu nove questões que devem ser respondidas ao se implantar um programa de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais, tais como: quais características o líder precisa desenvolver para ser eficaz? Que espécie de líderes a organização está procurando? Como tornar-se um participante do programa? Como o participante se vê como líder hoje? Que ações específicas o participante deve desenvolver para ser um bom líder? De que formas os programas de desenvolvimento de liderança são reforçados por outros sistemas de recursos humanos? Como pode o trabalho do participante ser parte do processo de desenvolvimento? Existe plano de promoções para líderes? Está o programa de desenvolvimento de líderes dando retorno satisfatório ao investimento feito?

Também Leitão (1996) no Brasil, discorreu sobre a necessidade da implantação de ações visando o conhecimento de variáveis que influenciam o alcance dos objetivos do treinamento, como forma de evitar o uso indiscriminado do treinamento, que a autora chama de Síndrome do Treinamento.

Para evitar a “Síndrome”, deve-se analisar previamente a validade do treinamento e, posteriormente, analisar os resultados efetivos do mesmo. O sucesso do treinamento pode ser identificado quando os funcionários demonstram compreender os conteúdos estudados, aplicando-os no desempenho de suas funções. Para Leitão (1996), que estudou o clima organizacional, algumas características do ambiente de trabalho são significativas na transferência positiva dos conhecimentos do treinamento para o trabalho prático. Apóiam as mudanças nos comportamentos pós treinamento, a postura das chefias e dos colegas.

Brad & Christina Lafferty (2000) em Simpósio na Carolina do Norte demonstraram um programa de desenvolvimento de líderes no qual usavam além de leitura e escritos reflexivos, discussões de grupo, onde se identificava a aprendizagem através de reações emocionais. Os resultados deste programa, no

comportamento dos líderes, pôde ser verificado mesmo depois de algum tempo do término do treinamento.

Sampaio & Tavares (2001) estudaram dez empresas públicas e sociedades de economia mista de Minas Gerais, no que diz respeito aos seus programas de treinamento e desenvolvimento.

Os pesquisadores qualificam o treinamento técnico como aquele que complementa a formação profissional, com conhecimentos e práticas vinculados a ela, mas que não foram totalmente contemplados durante a formação profissional por serem muito específicos ao cargo, ou por alguma outra razão. Por treinamento comportamental entende-se qualquer atividade voltada para o preparo do profissional para o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Assim, a preocupação com a capacitação dos trabalhadores tem se expandido para a melhoria da comunicação, programas de Qualidade Total, avaliação de desempenho, planos de carreira, remuneração e outros, buscando atender às mudanças necessárias.

Os resultados apontam para quatro padrões de gestão de treinamento e desenvolvimento: no primeiro, ausência de área especializada em treinamento e desenvolvimento, sendo a atividade realizada por diretor ou gerente administrativo; no segundo, realização das atribuições de Treinamento e desenvolvimento por profissional generalista em recursos humanos, que realiza outras funções como seleção, avaliação de desempenho, etc; no terceiro, a existência da área especializada em treinamento e desenvolvimento dentro de recursos humanos e no quarto, a consultoria interna de treinamento e desenvolvimento, como unidade de negócio da organização.

Sampaio e Tavares (2001) desenvolveram uma proposta a partir deste estudo quanto a importância das universidades e centros de conhecimentos, oferecerem cursos de curta duração voltados para o cotidiano das empresas.

Outros aspectos importantes deste estudo, mostram que os profissionais de treinamento e desenvolvimento são no geral, administradores, psicólogos, pedagogos, engenheiros e economistas, sendo que a maior incidência é de administradores; e os conteúdos dos treinamentos gerenciais, vão além dos psicológicos, enfocando muito a microinformática, por razões contingenciais.

Alves e colaboradores (1999) construíram um instrumento para aferir a satisfação de quinhentos e sete treinandos, em relação aos treinamentos

recebidos em suas empresas (públicas), o que se constitui em atributo relacionado aos resultados futuros do treinamento. Os seis fatores analisados foram: utilidade do treinamento para a empresa; apoio do gerente *versus* resistência do gerente ao treinamento; qualidade do curso – atualização do material e competência do instrutor ; aplicação do curso no trabalho; componentes do curso – programa, planejamento e avaliação; e utilidade do treinamento para o empregado, *versus* importância para a empresa.

Recomendaram que é necessário trabalhar melhor a questão da utilidade do treinamento para o empregado *versus* para a empresa, afim de se obter mais consistência, de forma a ficar esclarecido o valor que o treinamento tem para os treinandos.

Em 1977, Drake & Smith, mostraram que líderes organizacionais eficazes eram aqueles que desenvolveram características de liderança com o decorrer do tempo em experiências como líderes. Já naquela época concordaram que os estilos democrático e de equipe são mais eficazes que o comando autocrático, mas aceitaram a teoria de que a postura do líder deve ser coerente com a situação e as exigências.

Para os autores o treinamento de líderes como tentativas de mudar aspectos de personalidade, conhecimentos, atitudes e concepções de líderes, não surtirão o efeito esperado se não forem acompanhados de mudanças na estrutura e na concepção de liderança nas organizações.

Já Milioni (1990) enfatizou a importância de programas regulares de treinamento e seminários de sensibilização, para reforçar posturas individuais e o amadurecimento psicológico e técnicos de líderes.

Para finalizar pode-se citar Griffin (1994) que afirma que um líder organizacional decidido a ser o melhor executivo possível, deve não apenas agir, mas também planejar a ação. Os executivos competentes estabelecem metas e trabalham ativamente para realizá-las. Griffin aconselha ao líder que se sente limitado em relação a sua formação profissional , que procure cursos para melhorar esse aspecto.

“O futuro pertence aos líderes apaixonados, conselheiros, corajosos, àqueles que assumem riscos”

Hesselbein (1996)

Capítulo 3 - PODER E LIDERANÇA

3.1. Sobre o poder

Gardner (1990) considerava a diferença entre liderança e poder. Para ele, liderança não deve ser confundida com poder. Líderes sempre dispõem de algum poder, baseado em sua capacidade de convencer, mas muitos com poder, não têm os dons da liderança. Para Gardner, líderes organizacionais verdadeiros precisam compreender as necessidades das pessoas com quem trabalham. Desde as necessidades de salário, emprego, moradia, atendimento à saúde, segurança, até a necessidade de confiança, de lealdade mútua; necessidade de reconhecimento, respeito e novos desafios.

Krüger (1996) também considera a liderança como um processo de persuasão, de convencimento e de poder social. Não acredita em liderança inata.

Hosking e Morley (apud Furnham, 2001) asseguram que o poder não é uma característica estrutural, estável, nem propriedade de um indivíduo ou grupo em particular. O poder se fortalece em algumas relações e não em outras.

As pessoas possuem bases de poder diferentes, dependendo de seus recursos (dinheiro, informação, aliados) e da maneira como os demais as valorizam.

Para French e Raven (apud Furnham, 2001) o poder pode ser coercitivo quando envolve a capacidade de mobilizar para resultados valorizados positiva ou negativamente; legítimo quando determinado por valores culturais em certos contextos; referente quando diz respeito ao poder da identificação dos seguidores. A estes Hosking e Morley (apud Furnham, 2001) acrescentam: pericial que diz respeito ao poder de informação, e o poder de posição que vem da posição de líderes em uma rede específica de relações (como os gerentes em uma organização).

Os líderes necessitam de diversos tipos de poder, que devem ser reconhecidos como legítimos.

Para Furnham (2001) ainda que o poder implique na capacidade formal de controlar outros na organização, a influência pode ser definida como uma tentativa de persuadir outros para que façam o que se deseja.

A influência é uma forma de controle, principal característica desenvolvida por aqueles que detém o poder.

As políticas organizacionais por sua vez, podem ser definidas como atos que se aplicam para influir nos demais e conseguir chegar aos objetivos finais.

Paz, Martins e Neiva (2004) desenvolveram um projeto cujo objetivo era identificar as configurações de poder das organizações, relacionando-as com outras variáveis constitutivas do perfil organizacional. Foi um projeto cuja metodologia utilizada foi a análise de conteúdo, e teve um caráter multidisciplinar, cuja tônica se deu no nível da percepção, perspectiva contemplada no âmbito da psicologia.

Constataram que os valores e características de personalidade dos fundadores de uma organização vão influenciar na dinâmica organizacional como extensão destas características individuais de seu fundadores, e posteriormente dos demais membros. Apesar da marca dos fundadores, é necessário a constituição de grupos de pessoas com ações de cooperação, para que os objetivos sejam alcançados. Os grupos são essenciais à dinâmica organizacional, sendo o poder grupal uma extensão dos interesses dos seus componentes.

A cultura organizacional pode ser mantida ou modificada pelo poder nos níveis individual, grupal, organizacional e societal.

Griffin (1994) acredita que o poder é a causa mais próxima da liderança e o precursor do sucesso na administração. O líder organizacional tem dois desafios básicos para liderar um grupo: o primeiro é ganhar o controle; o segundo é mantê-lo. E só obtém controle quem tem poder. O uso eficaz do poder determina o destino do líder numa organização. Em primeiro lugar o líder deve desejar o poder. Embora existam casos em que as pessoas obtêm o poder sem antes desejá-lo, essas pessoas geralmente desperdiçam o poder que ganharam ou então, dentro de certo tempo, aprendem a apreciar seu valor e desenvolvem a habilidade para usá-lo.

O poder assume várias formas e é chamado por vários nomes, mas sua administração efetiva produz sempre os mesmos resultados. Para Griffin “a pessoas que são detentoras do poder é que escolhem a música que se dança” (p.53). São formas de poder segundo este autor:

- Poder de recompensa – obter o poder através de recompensas às pessoas;
- Poder de coerção – obter o poder através da força da ameaça;

- Poder da informação – o poder é ganho através da posse da informação e do conhecimento que são valiosos para as pessoas;
- Poder da posição – é o poder hierárquico adquirido por meios legais que dá autoridade para dirigir a atuação dos outros;
- Poder concedido – é o tipo de poder concedido pelos subordinados àquele que admiram e respeitam.

3.2. A liderança organizacional

A liderança pode ser entendida como o conjunto de comportamentos característicos de um indivíduo que procura despertar a maior participação de todos os membros 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 distinções entre status (Lippitt, apud Krech e Krutchfield, 1976)

Liderança para Gardner (1990) é o processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Buckingham & Coffman (2001) em seu livro *“First break all the rules”* falam em trabalhadores talentosos que necessitam de líderes carismáticos em suas empresas, benefícios generosos e programas de treinamento. Para ter talentos na organização o mais importante é o relacionamento entre líderes e liderados. Naquela pesquisa os autores relatam a visão diferenciada que o líder deve ter de cada um de seu time, porque as pessoas são diferentes entre si, e os líderes não devem esquecer que são modelos para seus liderados, e cuidar com atenção do que fala e faz.

Peter Drucker (1996), cientista social dos mais influentes na atualidade, afirma que “liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade” (p.12). Esta definição engloba, principalmente, o comportamento esperado de um líder democrático dentro das organizações,

compreensão esta, obtida pela pesquisadora através da atuação prática em organizações.

Para Zalesnik (apud Hristov e Silva, 1999) um gerente tende a adotar uma atitude impessoal, senão passiva diante de objetivos. Um líder tem uma atitude pessoal e ativa na mesma situação. Para Hristov e Silva (1999) o setor de Recursos Humanos pode contribuir no desenvolvimento de líderes desenvolvendo a comunicação, aplicando Avaliação de Desempenho, recompensas e planos de carreira, e através de programas de treinamento, motivação e da atuação estratégica de recursos humanos, participando da definição da missão da organização, das metas e das ações de suporte ao plano estratégico das empresas. O trabalho de desenvolvimento de líderes deve começar desde a contratação de líderes, observando aqueles que tem habilidades técnicas e de desenvolvimento de equipes.

Furnham (2001) considera a liderança como o processo mediante o qual se influi no comportamento das pessoas ou dos grupos até que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

Stodgill (1974) propõe a análise e o diagnóstico da personalidade de líderes baseadas em cinco traços: surgência, relacionada com a sociabilidade, assertividade, dominância; estabilidade emocional, agradabilidade, capacidade cognitiva e consciência social, relacionada à moralidade, integridade pessoal, responsabilidade e realizações. Para ele, os líderes bem sucedidos apresentam estes cinco traços.

Liderança para Stodgill, pode ser definida como o exercício de influência; é uma função dos processos grupais, é uma forma de persuasão e instrumento de realização de metas.

Para Maquiavel (1468-1527) citado por D'Ambrosio (1996), o líder na Idade Média administrava exércitos e devia ser respeitado, embora não precisasse ser amado; deveria ser autêntico, cuidadoso, não se envolvendo em escândalos e sabendo respeitar os adversários.

Nos tempos atuais os executivos comandam empresas, e pode-se observar que os pressupostos de Maquiavel se aplicam na condução de empresas.

Maquiavel compreendia e aconselhava os príncipes de seu tempo a terem metas, a estabelecer objetivos alcançáveis e não deixar que nada interferisse em seu caminho para alcançar aqueles objetivos.

Ele atingiu essa compreensão através do estudo de organizações antigas e dos estilos administrativos de príncipes, reis e imperadores.

Atualmente suas idéias são trazidas para os modernos princípios de administração, fornecendo conhecimento aos executivos que querem ser líderes em um mundo de competição implacável.

Griffin (1994) comparou os imperadores romanos que Maquiavel estudou com os CEOs (*Chief Executive Officers*) - o mais alto executivo de uma organização; os príncipes aos executivos com uma grande variedade de títulos, e os reinos e estados com as organizações de todos os formatos e tamanhos. Batalhas de vida ou morte foram substituídas por *takeovers* (aquisição, compra, incorporação e divisão de empresas), e reorganização de empresas.

Os gerentes de hoje fazem o que os generais de antigamente faziam: planejamento, organização, direção e controle em todos os níveis. São as mesmas atividades de hoje e ontem, e são as mesmas atividades de criar e manter exércitos, sofrer certas perdas e conquistar o inimigo em nome do que o conquistador – o executivo – define como certo.

Para Griffin a essência da conquista organizacional e do sucesso como líder é a mesma. Os elementos de liderança necessários para conduzir as legiões romanas são os mesmos para conduzir um departamento, uma divisão ou uma empresa.

Kleon e Reinehart (1998) acreditam que a liderança é um processo que se estende por anos, tendo aspectos inatos por um lado e por outro, frutos de oportunidade e desafios.

Fiedler (1981) valoriza o líder situacional. A premissa deste enfoque é que as exigências da situação (num contexto histórico, econômico ou político) na qual se desenvolve o líder, determinam as habilidades, qualidades e capacidades necessárias a este líder. É um enfoque centrado no plano exterior, e se mostra como um modelo contingencial entre líderes e situações.

Na complementação das idéias de Fiedler, encontramos Vroom e Yetton (1973) que crêem que os líderes tem a capacidade de variar seus estilos de liderança afim de se adaptarem às necessidades da situação.

No Brasil, Franco (1998) afirma que liderar é um desafio que está deixando de ser compreendido como mero atributo do ser humano, com o foco sendo colocado mais em aspectos subjetivos e relacionais do homem em seu existir. Com esta mesma ênfase, um outro pesquisador brasileiro, Meiler (1998), especialista em recursos humanos, qualifica o líder como um “guerreiro” (p.16) que deve valorizar muito mais os sentimentos do que o intelecto ou a técnica, que deve saber gerenciar as próprias emoções e as das pessoas com quem interage; ter conhecimentos e domínio em administração, finanças, recursos humanos e marketing. Para o autor, os líderes têm que ter capacidade para ouvir, negociar, traçar estratégias e exercer influência sobre os outros, atuando como mentores, instrutores, conselheiros, aliados, guardiães e amigos.

Baldoni (2003) acredita que os líderes que conseguem motivar seu pessoal, vêem esse mesmo pessoal motivando outros, assim os líderes devem criar condições para que as pessoas se motivem e se superem.

Boog (2003) chama de líder aquele que tem seguidores voluntários, sendo aclamado pelos seus liderados, portanto ele precisa ser convincente e persuasivo, seguro, assertivo, promover o aprendizado, ajudar seus liderados a superarem seus medos, ter sensibilidade para conhecer e interpretar as pessoas, estabelecer e atingir objetivos e ter competências técnicas.

Em Bennis (2002) encontra-se a sugestão de um programa de desenvolvimento de líderes que ele julga bem sucedido. Faz parte desse programa o entendimento claro do que é liderança, a identificação dos comportamentos específicos de líderes, certificação de que a organização esteja alinhada em termos de hierarquia e de acordo com a estratégia, e fazer com que a organização seja adaptável e facilite a liberação do potencial das novas lideranças. Dentro deste programa pode-se acrescentar o que Goleman (2001) afirma acerca de desenvolver a inteligência emocional ou interpessoal dos líderes, como forma de facilitar o entrosamento do líder com seus liderados, facilitando na consecução de objetivos organizacionais.

Para Möller (2002) um programa bem sucedido de desenvolvimento gerencial deve envolver não só o treinamento dos líderes, mas também o de todos os funcionários da equipe deste líder, para que possam aprender e crescer juntos.

O mundo empresarial está cheio de histórias de grandes líderes. Neste segmento, o artigo da Harvard Business Review, organizado por Vassallo (2002) apresenta histórias de vida e de trabalho de diversos líderes que permitiu que eles se tornassem mais conhecidos e modelos aos demais líderes em suas estratégias de ação.

Dentre estas histórias pode-se citar Eisner da Disney que desde criança aprendeu com o pai a importância de um líder buscar a excelência em todos os segmentos de sua vida, seja nos estudos, nos esportes ou no trabalho; Goldin da Nasa que premia a criatividade a partir da complexidade de informação do mundo atual; para Anne Mulcahy, presidente da Xerox, liderar significa integrar pessoas ao processo de mudança; Welch da GE acredita que para vencer é preciso formar um time tão talentoso quanto seu líder.

No Brasil, Ricardo Semler (1988) da Semco crê que o líder deve conduzir as organizações com liberdade, criatividade, inovação e foco na direção que está buscando.

Tedlow (2002), em seu artigo na mesma revista, sintetiza os princípios morais destes líderes, que permitiram levá-los ao ranking de vencedores, como sendo: a coragem de apostar em uma determinada visão de potencial de mercado, a transformação dessa visão na missão das empresas que dirigem, transferindo a todos os seus funcionários, clientes e investidores esta missão, e a dedicação radical deles à empresa.

Simões (2001) mostrou em sua pesquisa de Doutorado, o perfil esperado para um líder em enfermagem. Percebe-se a semelhança entre habilidades esperadas de líderes empresariais comparando-se com líderes de instituições de saúde. São elas: credibilidade, conhecimento e experiência, comportamento participativo, comunicabilidade, motivação, Capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão, comprometimento, saber ouvir, dar feedback, compartilhar informações, administrar melhor o tempo, promover ambiente de trabalho estimulante, através da valorização, respeito, reconhecimento do trabalho das pessoas e incentivo à criatividade.

Para Mc Cauley (2001) o treinamento e desenvolvimento deve ser um processo contínuo na carreira de futuros executivos e não apenas um processo inicial e único, e para Neck (1996) que desenvolveu um estudo comparativo entre líderes que receberam treinamento com aqueles que não receberam, o

treinamento de líderes desenvolve entusiasmo, satisfação no trabalho e diminui afetos negativos como a ansiedade.

Outro estudo que mostrou a eficiência de um programa de treinamento para líderes situacionais foi desenvolvido por Cardoso (2001) em uma empresa do nordeste brasileiro. Neste estudo o autor discute aspectos situacionais de uma empresa do setor elétrico no período de pré-privatização e pós-privatização, procurando demonstrar que a aplicação de programas de capacitação de líderes situacionais pode promover a eficácia gerencial, no que concerne à solução de conflitos inerentes a estas fases de mudanças organizacionais.

Goleman (1995) em seus estudos discorre sobre a importância do desenvolvimento dos aspectos intelectuais dos líderes, porém enfatiza a influência dos aspectos emocionais e de relacionamento intra e interpessoal para o sucesso profissional destes indivíduos; daí a importância que as organizações invistam em programas de treinamento e desenvolvimento interpessoal, gerencial e de grupo. Ao final desses processos de capacitação, espera-se que os líderes saibam lidar com conflitos, que não percam a calma diante de crises, que entendam o sentimento das pessoas à sua volta e saibam contornar bem suas ansiedades e angústias.

Lisondo (2004) fala na atitude do líder respeitar o sofrimento dos seus seguidores, como sendo o alicerce para a construção da relação humana autêntica e forte. Esta colocação nos remete à Goleman (1995) sobre a liderança ser inteligente emocionalmente, mais do que racional e objetivamente. Lisondo concorda com esta afirmação, quando diz que o líder deve romper com as posturas tradicionais de liderança para enfrentar o desafio dos tempos atuais nas organizações.

George (2000) concorda com Goleman quando se refere à importância do líder atual saber administrar seu humor e suas emoções e também dos outros, para o sucesso de sua liderança: atingir objetivos e metas. Para o autor, o entusiasmo do líder contagiando o grupo, o otimismo, a cooperação e a verdade contribuem para o crescimento dos seus subordinados e da organização.

Toffler (1998), em seu livro “ A Terceira Onda”, escrito em 1928, já previa que no futuro (nosso tempo), na Era da Tecnologia Avançada as organizações iriam substituir a exigência de comportamentos mais burocráticos (da Era Industrial) por uma maior criatividade.

Enquanto na Era Industrial todo empregado tinha um único chefe, na Era da Informação a chefia seria mais horizontalizada, e os trabalhadores buscariam conhecer melhor o significado de seu trabalho, discutiriam a autoridade e exigiriam que seu trabalho fosse socialmente responsável. Na Era Industrial estes trabalhadores seriam considerados desordeiros, porém na atualidade as organizações não podem funcionar sem eles e esta profunda mudança nos traços de personalidade. O autor previa que em novos tempos prevaleceriam a confiança em si mesmo, a habilidade para se adaptar em condições difíceis e o crescimento do trabalho mental/intelectual se sobrepondo ao trabalho manual e mecânico, o que exige melhor formação educacional, e segundo Toffler, uma transformação política, seja urbana, ambiental, familiar, de tecnologia ou de relações humanas. Já naquela época o autor dizia que no futuro o líder deveria ser participante, decisivo, descentralizador, consensual e acima de tudo, democrático, seja no âmbito político-social, seja no âmbito dos ambientes de trabalho.

Mintzberg (apud Paz *et al.*, 2001) parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, e que os jogadores ou influenciadores tentam exercer o controle através de sistemas de influência. Para o estudioso, o jogo de poder na organização se caracteriza tanto por reciprocidade, como por relações de dependência, como controle de recursos, habilidade técnica, conhecimento crítico, prerrogativas legais e acesso aos poderosos que controlam as bases de poder.

Paz (2001) apregoa que o Poder é uma força mobilizadora com capacidade para afetar resultados. Estando dentro ou fora da organização, qualquer pessoa tem o direito de exercer o poder, desde que tenha competência para conseguí-lo. Do fora da organização podemos considerar acionistas, associações, públicos diversos e conselho diretor. O dentro da organização se constitui dos operadores, gerentes, analistas e pessoal de suporte

Em Aquino (1980) encontra-se que a liderança eficaz é a adequada a determinada situação; por isso ele considera a verdadeira liderança a situacional, como citava Fiedler anteriormente, onde o grupo e a conjuntura determinam o tipo de liderança a ser utilizado.

Mas além dos fatores conjunturais, a personalidade do líder tem um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Em Lewin, Lippitt e White (apud Fiedler, 1981), e Aquino (1980), encontram-se os estilos de liderança mais conhecidos: autocrático, que vê o trabalhador como mera variável econômica; paternalista, que vê os trabalhadores como crianças que eles devem obediência. Pode ser um disfarce do autocrático. O burocrático, cuja opinião é que a organização formal, os manuais e procedimentos são prioritários. Administra melhor papéis do que pessoas. O defensivo, que Aquino qualifica como aquele que se esconde atrás da legislação, que regula o vínculo empregatício; o profissional, sendo aquele moldado por meio de treinamento em métodos gerenciais. Se ocorrerem deformações metodológicas nos treinamentos, esse líder pode ser levado a encarar as questões de pessoal de forma racional e padronizada, como se o comportamento humano pudesse ser padronizado. Democrático, em que as decisões do grupo são tomadas por votação de maioria, a participação igualitária é encorajada, e onde crítica e punição são mínimas; o tolerante ou liberal, em que a atividade do líder reduz-se a um mínimo perante o grupo; e o líder participativo, onde o empregado é visto como colaborador e não apenas como peça do sistema.

Maslow (2000) afirma que quanto mais desenvolvidas forem as pessoas, menos políticas de gerências autoritárias vão funcionar, e mais pessoas a detestarão.

Blake e Mouton (apud Ervilha, 2003) identificam sete estilos de líderes em seu *Leadership Grid* (p.77) ou Grade de Liderança, em 1999. São eles: o indiferente, quando apresenta baixo relacionamento e baixo resultado; o controlador, que tem alto foco no resultado e baixo no relacionamento; o complacente, que denota alto interesse em relacionamento e baixo em resultados; o *status quo*, onde estão iguais focos em relacionamento e resultados; o sólido, cujo interesse é alto para tarefas e alto para relacionamento; o paternalista, que é aquele que pune e recompensa para obter os resultados; e o oportunista, que assume qualquer estilo.

Em Furnham (2001) encontra-se que Blake Mouton dá preferência ao estilo de liderança participativa e de equipe.

Hersey e Blanchard (1977) desenvolveram a teoria da Maturidade e da Liderança Situacional, em que o líder atua em diferentes enfoques, de acordo com as necessidades do grupo e seu grau de maturidade. Se há desmotivação frente às tarefas, o líder deve estabelecer apoio e estímulo ao liderado no

desempenho da tarefa; se a equipe tem baixa maturidade, o líder deve ser mais determinado; se a maturidade é alta, o estilo deve ser de compartilhamento e de delegação.

Para os autores, liderança é o processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Um líder se ocupa de tarefas e de pessoas.

Likert (apud Hersey & Blanchard, 1977) descobriu que o líder ideal é aquele que centraliza-se no seu funcionário, assim ele esclarece os objetivos esperados e dá-lhe liberdade e apoio para executar o trabalho. É o sistema de administração participativa.

Para Likert (apud Scanlan, 1979) é importante que o líder se interesse pelo futuro de seu subordinado, use métodos que permitam que o grupo a ele subordinado atue no processo decisório, buscando soluções para os obstáculos. Também supõe que o superior seja orientado para resultados máximos, a partir da integração das pessoas com a produção.

Para Likert, um líder autoritário pode conseguir algum resultado, mas começam a ocorrer absenteísmo, *turnover*, o que pode comprometer o resultado final, enquanto que nos métodos participativos grupais, se consegue mais adesão dos empregados, com menor uso de autoridade, disciplina, ameaça ou pressão, como meio de obtenção do cumprimento de tarefas. Ele recomendava o desenvolvimento de líderes organizacionais centrados nos empregados.

Para Tannenbaum & Schmidt (apud Scanlan, 1979), o problema do gerente é ser democrático em suas relações com os subordinados e ao mesmo tempo, manter a autoridade necessária, e o necessário controle da organização, pela qual é responsável. Muitas vezes os líderes não sabem se devem atuar de maneira mais forte ou mais permissiva. Para os autores, o estilo do líder depende de três forças: forças situadas no próprio líder, advindas de sua personalidade, seu sistema de valores, suas próprias inclinações de liderança, etc; as forças existentes nos subordinados, que também é influenciada pela sua própria personalidade, valores, sentimentos; e a terceira força, que são as forças situacionais, como o tipo de organização, e a cultura. Para os estudiosos, um líder de sucesso é aquele que age com visão e flexibilidade para lidar com estas variáveis.

Nesse aspecto, Costa (2000) situa, na atualidade, a visão de que o aporte técnico e cultural dado ao líder deve passar conhecimentos sobre capital intelectual, personalidade e comportamento humano, para que o líder saiba reconhecer a complexidade das relações interpessoais, e assim desenvolva um repertório comportamental adequado ao que Jack Carew (apud Costa, 2000) diz: que o líder deve ser exemplo para seus colaboradores, ou seja, praticando o que gostaria que seus liderados praticassem.

Para Senge (2003) os líderes organizacionais devem se conscientizar de que a liderança autoritária e agressiva torna-se problemática. Para o estudioso, o comando de cima para baixo reforça um ambiente de medo, desconfiança e competição interna, que reduz a colaboração e a cooperação. Essa verticalização gera envolvimento em vez de comprometimento, que é necessário para o sucesso.

Para Senge há três tipos de líderes: de linhas locais e os *networks* internos, e os executivos. São de linhas locais os gerentes de filial, líderes de equipes de projetos, gerentes de vendas e altos gerentes na linha de frente, que significa líderes que lidam com clientes ou que produzem bens. São importantes porque trabalham perto de onde o valor é criado, na “linha de frente”. Os *networks* são aqueles trabalhadores de linha de frente, consultores internos, treinadores ou equipes de apoio. Pessoas que espalham novas idéias e se movem livremente, servindo de guias, conselheiros, assessores, conectando pessoas e idéias. Os líderes executivos são mentores, treinadores, e modelos para as equipes nos processos de mudanças.

Ele acredita que os líderes não conseguirão criar culturas organizacionais mais abertas e adaptáveis se eles basicamente buscarem poder e controle. Liderar para ele é aproveitar a energia da criação – especialmente criar algo que realmente importa. São exemplos desta filosofia, empresas como a 3M, onde os líderes devem se empenhar em resolver problemas insolúveis, de forma inovadora; a Cargill, cujo objetivo é melhorar o padrão de vida ao redor do mundo; para a Merck, preservar e melhorar a vida humana; para o Wal-Mart, que é dar às pessoas simples a chance de comprar as mesmas coisas que as ricas; a Disney, que é tornar as pessoas felizes, etc. Esses exemplos não se aplicam apenas aos líderes, mas à todas as pessoas da organização. Assim o pessoal da Motorola, fala sobre o efeito do que eles criaram no mundo. Eles criam um valor

para a própria cultura organizacional, e sentem orgulhosos de fazerem parte desta cultura.

Morim (1999) acredita que os líderes devem energizar, emocionar e direcionar os esforços em sua empresa; tal como Senge (2003), ele defende a aprendizagem organizacional.

Rohwedder (1999) em sua dissertação de mestrado, analisou as habilidades necessárias para se formar um líder empresarial, e apontou as principais como sendo, a habilidade pessoal, a habilidade grupal e a habilidade adaptativa, que podem ser compreendidas num programa de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais.

Para Ervilha (2003), uma das características do líder organizacional, é sua capacidade para perceber e compreender expectativas, anseios e desejos dos seus liderados. Para o autor, é a competência essencial para o líder desempenhar seu papel na organização. O líder deve conhecer seus colaboradores, desde como ele gosta de ser chamado, seus projetos, suas características positivas e negativas. Também fala de outras competências como equilíbrio emocional que permite que os liderados confiam nele; flexibilidade para conviver com os mais diversos tipos de pessoas.

Ervilha define liderar, como influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido; que busca os resultados desejados. Para ele, o líder pode ser nato, com um dom natural para liderar, mas pode ser treinável, ou seja, mesmo que não nasceu com o dom para liderar, mas tem algumas características e desenvolve outras, com esforço e empenho, e poderá se tornar um líder. Outro tipo de líder para Ervilha é o que ele denomina de Formidável, que é aquele indivíduo que nasceu com características de liderança, e além disso, é esforçado, treinando e desenvolvendo habilidades, e se tornando um líder admirável.

Jim Collins (2000) da Peter Drucker Foundation, em um artigo, afirma que as organizações do futuro serão unidas por mecanismos de conectividade e de compromisso, fundados na liberdade de escolha, ao invés de por sistemas de coerção e controle. Não mais escritórios ou horários estabelecidos, mas objetivos delineados claramente, e comprometimento com eles e com prazos.

Prahalad (2000) acredita que os líderes organizacionais, no milênio que se inicia, deverão ter reações rápidas, porque os imperativos da globalização e a

rapidez com que o conhecimento se modifica assim o exigem, e cada vez mais os empresários terão que reinventar seus negócios devido à evolução dos mercados mundiais. O autor cita que além de desenvolver as suas habilidades interpessoais, o líder deverá desenvolver habilidades interculturais pois as organizações, e os líderes, se movimentam e se instalam ao redor do mundo, e se impregnam dos valores e tradições de cada cultura. Assim os líderes organizacionais deverão administrar a diversidade, não só de raça e sexo, mas cultural e intelectual.

Helgesen (2000) acredita que os líderes organizacionais do futuro deverão ser preparados para observar o que se passa ao seu redor, como funciona o mundo e ajudar a organização a se adaptar à realidade, para isso ele deverá ter uma postura não intervencionista, a partir de idéias suas, mas captando as idéias dos outros, e criando uma atmosfera em que elas possam prosperar. É o que ela chama de diálogo socrático (p.64 e 65)

Cohen e Tichy (2000) estudaram empresas como a GE e a Focus: Hope, e qualificaram líderes organizacionais como aqueles que orientam, desenvolvem e motivam equipes e sabem ensinar os outros a serem líderes. Esta qualificação serve para líderes empresariais ou líderes de organizações sem fins lucrativos voltadas para programas sociais. O líder –professor tem que ter em mente que ele é um líder facilitador e não um chefe; ele deve ajudar as pessoas a desempenharem melhor e canalizar energia para ensinar.

Covey (2000) em seu artigo delinea as habilidades do líder organizacional. Frente à globalização e à divisão da organização em diversas outras organizações, o líder deve ser flexível ao dirigir a diversidade de culturas, pessoas, raças, organizações; abrir a comunicação; encorajar a cooperação em vez da competição; concentrar-se naquilo que é importante realmente, e desenvolver a sinergia que significa buscar maneiras de se fazer negócios – não importa a maneira de um, nem a maneira de outro, mas uma terceira maneira; ser proativo e buscar sempre aprender.

Katz e Kahn (1987) consideravam a liderança organizacional “como o incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização “ (p.328); isto sugere que liderar é o ato de influenciar pessoas nas questões de relevância organizacional. Para eles, o que facilita o exercício de influenciar pessoas são os recursos organizacionais, como punição e

recompensas e o carisma do líder. Para eles, o líder eficaz é aquele que tem êxito na integração de relacionamento na situação organizacional, somado à motivação do trabalhador, resultando no atingimento das metas organizacionais.

Vianna e Junqueira (1996), líderes e consultores em recursos humanos, acreditam que as características fundamentais de líderes organizacionais são entusiasmo (a qualidade básica), comprometimento, ser humano com seus liderados, motivador, que tenha vontade de aprender e ensinar, tenha visão estratégica, seja empreendedor, assertivo e ético.

Carvalho (1999) refere-se aos líderes organizacionais como gerente-líder, cuja missão é levar seus colaboradores a agirem de forma espontânea e motivada, na consecução das metas da unidade de trabalho. O gerente-líder necessita passar aos seus liderados confiança, credibilidade e entusiasmo sem o que a missão fracassa.

Aquele autor fala da importância de processos de treinamento e desenvolvimento para líderes organizacionais, porém aponta para o cuidado de não se seguir modismos que muitos consultores apresentam de forma deslumbrante e que não se aplica à prática organizacional.

Um líder deve estar continuamente aprendendo porque ele também é um educador de seus colaboradores, nas estratégias de trabalho, para atingir metas e resolver problemas.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que o sucesso de um líder depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações e não de traços pessoais. Para os autores, comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto traços são relativamente mais rígidos. As três habilidades fundamentais para um líder organizacional são: habilidade técnica – conhecimento do indivíduo em qualquer tipo de processo ou técnica; habilidade humana – é a habilidade para trabalhar com pessoas e desenvolver equipes de trabalho; e a habilidade conceitual – a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas tais como os planos de longo prazo; lida com idéias.

Para os autores acima, a liderança é situacional, ou seja, em determinadas situações, um líder A pode ser o melhor, mas numa outra situação, o líder B pode se sair melhor. Padronizar seria perder criatividade.

Em Boyett & Boyett (1999) encontram-se conceitos diferenciados acerca do líder, a partir de vários autores: Bennis qualifica um líder organizacional

como sendo aquele que deve desenvolver uma visão orientadora pessoal e profissionalmente que o apóie na busca de vencer adversidades; ter amor pelo que faz, integridade, conquistar a confiança das pessoas, ser curioso no sentido de querer aprender mais, e ser ousado no sentido de tentar coisas novas e ter disposição para correr risco. Nanus concorda com Bennis na questão da visão de futuro, da integridade e da curiosidade, e acrescenta as características de domínio da mudança e iniciativa. O'Toole acrescenta responsabilidade, saber ouvir e respeitar os seguidores. De Pree sugere que o líder desenvolva além da integridade, da confiança e da curiosidade, a compreensão dos seus colaboradores, o senso de humor, saber lidar com as crises e ambigüidades e ser paciente. Gardner aponta os atributos da energia e resistência física, inteligência e capacidade de julgamento, disposição para as responsabilidades, habilidade interpessoal e de motivar as pessoas à ação; coragem frente aos riscos, conquistar confiança, ser adaptável e flexível.

Para esses pesquisadores, ter visão de futuro significa ir além das concepções de estratégias de negócios e aumento da participação da organização no mercado, mas uma visão do que se quer que a empresa se torne, gerando orgulho, energia, entusiasmo e um sentido de realização, deixando claro os objetivos e a direção que a organização busca e levando as pessoas à ação.

Mc Gregor (2002) afirmava que um relacionamento de confiança, aberto e sincero entre superior e subordinado, complementa a capacidade de ambos de influenciar um ao outro.

Watson (2002), neta de Thomas Watson, fundador da IBM e professora de Berkeley, desenvolveu um estudo com CEOs (*Chief Executive Officer*) ou Presidentes de grandes corporações, tentando identificar quais as características e eventos que os fizeram chegar aonde chegaram. Algumas conclusões de seus estudos mostram que eles chegaram ao sucesso apesar dos momentos difíceis, porque desenvolveram autoconfiança e persistência; lidaram com conflitos e críticas de modo positivo; desenvolveram a criatividade e seguiram sua vontade de forma firme; atingiram o sucesso com ajuda financeira, psicológica, com uma família bem estruturada, etc; tornaram-se líderes eficazes porque as pessoas acreditavam neles e elas acreditaram neles, porque sentiam que eles acreditavam em si mesmos; eram dotados principalmente de entusiasmo, e o impulso forte à realização. Praticamente todos demonstraram o espírito empreendedor já na

infância, e buscaram aproveitar as oportunidades, assumindo riscos; desenvolveram a habilidade de lidar com pessoas tanto quanto com negócios; inspiravam as pessoas mais do que dirigiam.

Tal como Watson, Warren Bennis (1995) estudioso do comportamento organizacional, também estudou sessenta líderes de empresas e apontou a idéia de que um líder eficaz deve ter uma visão de como deve ser a organização, mas esta visão tem que ser compartilhada e sustentada pela ação. Mudanças na organização ocorrem quando os membros querem mudá-las.

Tom Peters (2003) em recente entrevista, falou da importância dos grandes dirigentes de empresas assimilarem as transformações à sua volta e darem maior ênfase ao seu aprimoramento pessoal, à sua capacidade criativa, sendo inovador e fazendo mudanças rápidas em seus empreendimentos.

Nesta linha de pensamento, Mirshawha, em 1999, desenvolveu estudos e cursos voltados para o desenvolvimento da criatividade para executivos, sendo que também mostrou a importância dos líderes organizacionais incentivarem a criatividade de seus subordinados, o que os motivaria muito. Jack Welch (2001), CEO da GE, é um modelo de dirigente que segue esta forma de atuar, dando exemplo a seus colaboradores, de integridade, informalidade (menos burocracia), autoconfiança, paixão, capacidade de reagir à mudanças, e comunicação aberta e obsessiva de idéias que quer incrementar.

Para Rodrigo R. Loures (apud Corrêa e Silveira, 2001) diretor superintendente da Nutrimental no Paraná, um líder organizacional deve ser um bom ouvinte e ótimo observador, proporcionando que cada um seja líder à sua maneira. Corrêa e Silveira falam também da importância do líder gerenciar uma equipe com a razão, mas também com a emoção, principalmente em momentos de crise, indo de encontro àquilo que Goleman (1995) preconiza.

Ulrich, Zender e Samalwood (2000) sugerem a seguinte equação: liderança eficaz = atributos X resultados. Segundo os autores essa equação sugere que os líderes devem esmerar-se pela excelência em ambos os seus termos, ou seja, precisam ao mesmo tempo demonstrar atributos e atingir resultados. Cada termo da equação exerce um efeito multiplicador sobre o outro; eles não são cumulativos. Os líderes vão muito além dos atributos; eles obtêm resultados, ou seja, as realizações dos líderes em razão dos seus conhecimentos

e capacidades. Os líderes mais admirados e eficazes sabem como agir e também agem de maneira a garantir resultados.

Wheatley (2003) descreve sobre os líderes organizacionais cultivarem também tradições espirituais como forma de garantir uma estabilidade diante do caos e das incertezas atuais. Ela baseia sua teoria em princípios tais como inovação, determinação, busca do significado do trabalho e de sua própria atuação no trabalho; compreensão do outro, ajuda e colaboração. Fala de um líder que abre seu coração para os colaboradores e permite que estes também abram seus corações, no sentido do envolvimento uns com os outros; identifica os efeitos das ações sobre os liderados; exerce a esperança, a bondade, a paz e a aceitação no ambiente de trabalho. Para isto os líderes devem participar de algo mais importante que o próprio ego.

O analista junguiano James Hillman (2001) também concorda que um líder deve combinar autoridade, carisma e influência como forma de minimizar o medo e a incerteza no trabalho.

Knowles (1972) já reconhecia a necessidade do líder organizacional estabelecer cordialidade, respeito e ajuda em suas relações com subordinados.

Chiavenato (2002) acredita que o trabalho gerencial é fundamental na definição e alcance dos objetivos organizacionais, na formulação e implementação de estratégias e na realização da visão de futuro da empresa.

Um estudo de Mael *et al.* (2001) mostra que pessoas que buscam atingir cargos de liderança tendem a apresentar grande motivação para o poder e influência, desejo por cargos acima, segurança e respeito, e necessidade de dominar.

Ouimet (2002) definiu quatro paradigmas relacionados à liderança: racionalista, que concebe a liderança como sendo ações racionalmente refletidas; empírico, que sustenta que a liderança é uma habilidade que manipula os instrumentos de mobilização (é o domínio da técnica de influência); sensacionalista que considera a liderança uma filosofia de vida explícita; e dogmático (são os valores e afeições pessoais dos líderes que mobilizam as pessoas), que define a liderança como expressão da psiquê dos dirigentes.

Pesquisas no campo da liderança têm sido desenvolvidas ao longo dos anos, podendo-se citar a de Evans (1996) que pesquisou líderes na média gerência em funções de engenharia e técnicas, e descobriu um denominador

comum entre eles que contribuiu para um padrão de comportamento de busca de crescimento; esse denominador era o enfrentamento de grandes desafios numa idade precoce de suas vidas; assumindo responsabilidades e desempenhando funções nas quais tiveram que tomar atitudes. Às vezes fracassaram, mas aprenderam com a experiência.

Streit (2001) apontou como competência básica de gerentes a geração de inovação centrada nos altos padrões de trabalho.

Porto (2001) pesquisou através da análise de conteúdo os resultados aquém do esperado de um programa de treinamento. Descobriu a necessidade da organização apoiar mais este tipo de programa, além do que o interesse em aprender por parte dos funcionários deve acompanhar os objetivos do treinamento. Se não há ligação entre interesses individuais e interesses da empresa, o programa de treinamento se compromete, cabendo ao RH acompanhar todo o processo, desde o diagnóstico das necessidades reais de treinamento na organização, até a avaliação de seus resultados no ambiente de trabalho.

Neste aspecto concorda Wonacott (2001), em que os atributos dos líderes são mais desenvolvidos quando os programas de T&D são estruturados de acordo com os interesses dos participantes e estes dão mais ativamente envolvidos na sua elaboração. Também são fatores de sucesso do treinamento quando os participantes assumem novas posições e novas responsabilidades na organização.

Korsgaard *et al.* (2002) em sua pesquisa acerca da confiança entre gerentes e empregados, afirmaram que o comportamento do gerente está diretamente relacionado à confiança de seus subordinados. A confiança se estabelece quando o gerente assume uma comunicação aberta e demonstra interesse pelos seus empregados.

Simon (2000) em sua pesquisa sobre a influência da opinião dos líderes sobre liderados, mostra que a opinião dos líderes pode mudar comportamentos e atitudes de liderados, melhorando a qualidade de seus serviços. Esta mudança, no entanto, ocorrerá quanto maior for a credibilidade da comunicação do líder.

Liderar na atualidade, em tempos difíceis, repletos de mudanças, pode ser arriscado, e para isto, o líder deve estar bem preparado. Segundo Heifetz e

Linsky (2003), liderar é viver perigosamente. Embora a liderança seja muitas vezes vista como uma atividade emocionante e repleta de *glamour*, uma inspiração para que outros sigam seus passos nas épocas boas e más, há o lado obscuro, do risco decorrente das mudanças levando o líder a desenvolver uma atitude adaptativa e atualizada, sabendo abandonar hábitos, alianças e formas de pensar, sendo obrigado a mudar sua forma de ser. Mas esse exercício nem sempre pode ser realizado isoladamente, de onde conclui-se que programas de treinamento, desenvolvimento e aconselhamento como suporte ao líder em suas atribuições organizacionais são de suma importância. E nesse âmbito a Psicologia Organizacional e do Trabalho poderia contribuir significativamente com efetivas propostas de atuação.

“Pesquisar é levar adiante uma inquietação pessoal”

Amatuzzi (1999)

**Capítulo 4 – A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E
DO TRABALHO SEGUNDO
PSICÓLOGOS/PROFESSORES E LÍDERES**

4.1 Objetivos

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a contribuição da Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT) como área de conhecimento aplicado para o desenvolvimento da liderança em líderes organizacionais que atuam em empresas no Brasil, a partir de depoimentos escritos de psicólogos, docentes universitários e líderes organizacionais.

4.2 Considerações Metodológicas

Stake (1983, apud Martins 2001) comparando diferentes abordagens, refere que as pesquisas quantitativas são reguladas pelo rigor estatístico, uma generalização formal dos conhecimentos obtidos enquanto que nas pesquisas qualitativas objetiva-se a “generalização naturalista”. Nessa, procura-se retratar a realidade como naturalmente se dá, investigando-se o universo de significações individuais dos sujeitos pesquisados.

Para Chizzotti (1991, apud Martins 2001) a abordagem qualitativa “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (p.35).

Martins e Bicudo (1989) concebem a pesquisa qualitativa como sendo um empreendimento mais abrangente e multidimensional do que aquele comum à pesquisa quantitativa.

Trivinõs (1987) descreve pesquisa qualitativa como sendo descritiva, com a interpretação dos resultados surgindo como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados.

No presente estudo, ao interpretar as expectativas de docentes universitários e líderes organizacionais quanto ao impacto da atuação do psicólogo no desenvolvimento profissional de líderes organizacionais, o interesse está em compreender a contribuição dos psicólogos com respeito a estes processos.

A interpretação surge da percepção do fenômeno visto num contexto, assim o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Outra característica de estudos qualitativos, apontada por Lüdke e André (1986), é ser o pesquisador o instrumento principal da coleta e registro de dados, já que recorre aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado, sendo, portanto, importante a introspecção e a reflexão pessoal.

Pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa é aquela que permite ao indivíduo construir conhecimento a partir de suas vivências atribuindo a ela um significado. Toda ação humana tem a atribuição de um significado para seu autor.

Autores importantes cujas pesquisas enriqueceram o estudo qualitativo dos conteúdos de discursos são: Bardin (1979), Brandão (2002), Orlando (2002) e Minayo (1998) entre outros.

Pode-se citar, ainda, os trabalhos de Lacombe e Tonelli (2001) que investigaram a fala de especialistas da área de RH em 1998 e 1999 quanto às funções propostas e realizadas pela mesma; Fonseca (2000) desenvolveu um estudo fenomenológico na busca da compreensão do significado do trabalho para gerentes organizacionais. Rohwedder (1999) reflete uma visão sobre as habilidades necessárias para se formar um líder empresarial e sobre os métodos necessários a serem utilizados para essa formação.

Gama (2001) analisou conteúdo com categorização de respostas para identificar programas de desenvolvimento de carreira de novos gestores em uma organização bancária, indo ao encontro do método pretendido neste estudo.

Gui (2002) estudou as representações sociais de profissionais da área de recursos humanos sobre prazer e sofrimento no trabalho, utilizando análise de conteúdo, pois também priorizou a experiência humana expressa através de depoimentos dos participantes.

4.3 Método

O método deve reunir as ferramentas apropriadas para que o pesquisador possa cumprir com os propósitos de seu estudo.

“A paixão deve tomar conta do pesquisador em seu trabalho, mas sem desvia-lo da objetividade necessária” (Morse & Field, 1995 apud Sales, 2001).

O presente estudo coloca-se como uma pesquisa qualitativa, cujo método de análise envolveu a análise do conteúdo, proposto por Minayo (1998), contido nos depoimentos escritos dos participantes.

Turato (2003) afirma que a Análise de Conteúdo consiste na “explicitação do sentido contido num documento e/ou o modo em que pode ser transformado com a finalidade de oferecer um significado, tendo em conta palavras pré-escolhidas pelo locutor, frequência de recorrência de certos termos, aparato e andamento do discurso” (p.440).

Neste estudo adotou-se Análise do Conteúdo temático que, para Turato, “procura nas expressões verbais ou textuais os temas gerais recorrentes que fazem a sua aparição no interior de vários conteúdos mais concretos, portanto uma primeira forma de categorização e subcategorização constituindo o *corpus*” (p.442).

Britten (1994, apud Turato, 2003) qualifica como uma técnica para selecionar e reorganizar o material transcrito segundo temas. Os temas são identificados de várias leituras minuciosas do todo transcrito.

A Análise de Conteúdo pode ser definida como: “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1979, apud Minayo, 1998).

Para Berelson, (apud Minayo, 1998) a Análise de conteúdo consiste numa “técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações e tendo por fim interpretá-los”. Assim, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos.

A escolha desse método deveu-se à sua abertura para as variáveis contextuais como elementos fundamentais para a compreensão de fenômenos.

Como psicóloga, a investigadora teve interesse no método por permitir analisar entrevistas com líderes afim de avaliar o grau de desenvolvimento profissional desses indivíduos; como pesquisadora em Psicologia, com interesses

em contribuir para a ampliação da prática organizacional, seu interesse é compreender o que as palavras dos psicólogos revelam sobre suas expectativas e propostas para as políticas de recursos humanos nas organizações.

Os passos seguidos segundo Minayo foram:

1) Organização dos dados: transcrição e ordenação dos depoimentos escritos. Essa etapa incluiu: a) leitura do material; b) organização dos relatos em determinada ordem, o que já supõe um início de classificação; c) organização dos dados de observação em determinada ordem, de acordo com a proposta analítica. Essa fase possibilitou à investigadora um mapa de suas descobertas. O material escrito foi cuidadosamente analisado: frases, palavras, adjetivos, concatenação de idéias, sentido geral do texto.

2) Classificação dos dados: o dado é construído através da relação entre as questões teoricamente elaboradas e dirigidas ao campo e aquelas suscitadas na experiência empírica, que remete às referências teóricas da pesquisadora. Incluiu a leitura exaustiva e repetida dos textos, destacando-se a cada leitura os temas emergentes. Esse nível de análise destaca o plano semântico expresso na vivência dos profissionais.

Constituição de temas emergentes, que comunicam a vivência dos participantes. À compreensão de cada depoimento escrito, seguiu-se os temas emergentes, que auxiliaram no processo de construção das síntese específicas dos depoimentos.

3) Análise Final: A partir das sínteses específicas, se elaborou a Síntese Geral de cada grupo de participantes. Nessa fase a compreensão específica informou que a fala e o comportamento dos participantes trouxeram consigo uma significação profunda. É a vinculação com a realidade, construção de uma síntese, que não constitui uma homogeneização dos discursos, mas sim comunica tensões e diferenças irreduzíveis; neste tratamento dos resultados obtidos fez-se a interpretação dos temas, voltando-se à teoria para reflexões complementares. Como exemplo foi possível compreender a realidade cotidiana dos líderes organizacionais, seus comportamentos, desenvolvimentos em geral e interpretar estes dados à luz da teoria encontrada nestes temas; assim fez-se uma reflexão entre teoria e prática sobre o tema desenvolvimento de líderes.

Minayo (1998) propõe que a análise final de qualquer investigação se dirija para uma vinculação estratégica com a realidade.

Esse tipo de pesquisa estratégica fornece indicações que possam servir de fundamento para propostas de planejamento e avaliação de programas, revisão de conceitos, transformação de relações, mudanças institucionais, entre outras possibilidades, sendo que dentre as indicações citadas as duas primeiras vão de encontro com as propostas desse estudo.

4.4 Participantes

Foram participantes dessa pesquisa seis Psicólogos das Organizações e do Trabalho representativos da área no Brasil, com atuação atual ou anterior mínima de cinco anos em Treinamento e Desenvolvimento, em empresas de pequeno, médio ou de grande porte, nacionais, multinacionais, públicas ou privadas. Todos têm nível de pós graduação na área e são docentes universitários em cursos de Psicologia, também há cerca de cinco anos ou mais, engajados em pesquisas que contribuem para a formação e desenvolvimento da POT no Brasil.

Também participaram doze líderes de reconhecida influência nas organizações nas quais atuam há mais de cinco anos, e cujos nomes foram sugeridos pelo grupo de psicólogos especialistas. Cada um dos seis psicólogos indicou dois líderes para participarem da pesquisa, tendo em vista que o número de líderes é maior que o número de psicólogos. São líderes em função de ocuparem cargos que impliquem atividades de planejamento organizacional, controle e manutenção de processos e pessoas, como diretores, gerentes, superintendentes, presidentes. São indivíduos que detêm poder em suas atribuições e em consequência disso, estão submetidos a fortes exigências empresariais. Os líderes analisados pertencem a organizações de grande, médio e pequeno portes, nos ramos industrial, bancário, hospitalar, de pesquisa energética, e de serviços.

Assim, a pesquisadora analisou um total de dezoito depoimentos escritos, divididos em dois grupos, o dos psicólogos docentes, e especialistas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (6) e o dos líderes organizacionais (12).

4.5 Ambiente e material

Os participantes da pesquisa receberam, via Internet ou correio, o convite para participarem da pesquisa. Caso aceitassem, recebiam pelas mesmas vias, as perguntas disparadoras, as quais após serem respondidas, deveriam ser reenviadas à pesquisadora.

Utilizou-se um instrumento de coleta de dados, seguindo o modelo proposto por Lakatos & Marconi (1995), constituído de algumas perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. Segundo os autores, o pesquisador envia as perguntas ao informante pelo correio (eletrônico ou postal), que depois de preenchido é devolvido pelo mesmo meio. Também são enviadas com as perguntas uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, para que ela preencha e devolva o questionário dentro de um prazo.

No presente estudo enviou-se as perguntas, as informações sobre a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelo correio eletrônico. As perguntas foram abertas, chamadas de perguntas livres por Lakatos & Marconi, por permitirem ao informante responder livremente usando linguagem própria e emitindo suas opiniões.

4.6 Procedimento

Inicialmente a pesquisadora buscou através de universidades renomadas no território nacional localizar em suas Faculdades de Psicologia, psicólogos docentes da área da POT com pós-graduação e atuação prática atual ou anterior em T&D.

Num primeiro momento essa busca procurou estender-se às cinco regiões do Brasil quer sejam: Norte, Nordeste, Centro- Oeste, Sudeste e Sul, tendo sido localizados cinco possíveis participantes que preenchiem os requisitos propostos pela pesquisa.

Os participantes foram contatados via *e-mail*, ou telefone, para tomarem conhecimento dos objetivos da pesquisa, e da proposta da pesquisadora

quanto à sua participação. Todos concordaram em participar do estudo e receberam as Informações sobre a Pesquisa, as perguntas disparadoras, e foram solicitados a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que deveria retornar à pesquisadora via Sedex ou carta registrada.

Aos participantes foi esclarecido que todos os dados referentes à sua identidade pessoal seriam mantidos em sigilo, incluindo-se a organização na qual trabalham.

No retorno das respostas, no entanto, o quadro sofreu algum grau de alteração:

O docente que representaria a região Centro Oeste, recusou-se a responder à pesquisa, por não crer na contribuição da Psicologia, ou de qualquer outra disciplina científica, acadêmica ou profissional, para o treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais. Por outro lado, não houve retorno ou qualquer comunicação ou justificativa daqueles escolhidos para representar as regiões Sul e Norte. Buscou-se localizar outros docentes para participar da pesquisa nestas regiões mas, ora não se conseguia contato, ora não havia retorno, ou ainda havia docentes que apesar de ministrarem aulas de POT, eram profissionalmente ativos na área de psicologia clínica ou escolar, não correspondendo ao perfil desejado de terem tanto a experiência da docência universitária quanto experiência prática na área organizacional.

Optou-se então por buscar mais dois representantes da região Sudeste e mais dois da região Nordeste, tendo em vista a receptividade dos profissionais dessas regiões em responder ao estudo. O retorno foi novamente positivo.

O texto enviado aos docentes constava dos seguintes elementos a serem respondidos:

Nome:

Titulação:

Tempo de exercício profissional:

Tempo de atuação como docente universitário:

Região do Brasil:

1) Na sua opinião qual a contribuição da Psicologia (se houver) para o desenvolvimento de líderes organizacionais?

2) Em termos profissionais, que sugestões você tem para que a Psicologia contribua efetivamente para o treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais?

3) Indique 2 líderes organizacionais para responderem as questões 1 e 2.

As seguintes questões foram destinadas aos líderes organizacionais:

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha em empresa?

Há quanto tempo exerce cargo de liderança?

1) Na sua opinião qual a contribuição da Psicologia (se houver) para o desenvolvimento de líderes organizacionais?

2) Em termos profissionais, que sugestões você tem para que a Psicologia contribua efetivamente para o treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais?

Além disso, os participantes puderam discorrer livremente acerca do tema proposto, e foram enviadas algumas outras perguntas pela pesquisadora, pós-recebimento das respostas, quando esclarecimentos se fizeram necessários.

O professor ou pesquisador constrói e reforça o “seu óbvio”.

Turato (2003)

Capítulo 5 - ANALISANDO OS DEPOIMENTOS ESCRITOS DE PSICÓLOGOS/PROFESSORES E LÍDERES

5.1 Os Psicólogos/Professores

Depoimento de R.S.G.M.

Titulação: Mestre em Psicologia

Tempo de exercício profissional: 20 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 5 anos

Região do Brasil: Sudeste

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia como ciência, tendo seu foco de estudo no homem e em suas relações interpessoais, pode contribuir para a formação de programas voltados ao desenvolvimento das competências inerentes aos cargos de liderança. Fazer entender e desenvolver as habilidades necessárias ao lidar com as pessoas, à promoção do trabalho em grupo, são os grandes desafios para a maioria das organizações independentes de seu porte. Cabe ao líder exercer tais papéis, comprometendo-se com os objetivos e com a missão da organização. A Psicologia pode contribuir com seu conjunto de conhecimentos sobre estes temas no desenvolvimento de um líder mais preparado para saber agir com pessoas e não somente com tarefas.”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A Psicologia como ciência tendo como foco de estudo o homem e suas relações interpessoais.

1.2 A contribuição para a formação de programas voltados para o desenvolvimento das competências de líderes

1.3 O desafio das organizações

1.4 O líder comprometido com os objetivos e com a missão da Organização

1.5 A Psicologia aplicada ao desenvolvimento de líderes preparando-os para saber agir com pessoas e não somente com tarefas.

Resposta à 2ª questão:

“As mudanças do mercado de trabalho atual colocaram em destaque a figura da liderança. Não uma simples liderança, mas, sim aquela que além de atender e apoiar o conjunto de competências tradicionalmente exigidas atende também, a uma série de novas competências para as lideranças. Desta forma, hoje, um dos grandes desafios dos líderes é proporcionar um ambiente organizacional capaz de aliar fatores motivacionais inerentes à personalidade das pessoas que compõe sua equipe. O líder tem hoje um papel de educador, orientador e facilitador do desenvolvimento e desempenho das pessoas. Acredito que a Psicologia possa contribuir com o desenvolvimento de novos líderes inicialmente realizando e divulgando pesquisas neste campo,

principalmente no campo da motivação, levando seus resultados aos profissionais que atuam na formação desses líderes nas organizações, na busca de fundamentar cientificamente seu trabalho. Aproximar-se das demandas de mercado também pode configurar-se em uma boa atitude para os profissionais da Psicologia, na medida em que podem contribuir para encontrar respostas, e agregar conhecimento científico, para os principais desafios encontrados na formação de um líder na atualidade”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1.As mudanças do mercado de trabalho atual, destacando o líder organizacional.

2.2.A liderança deve atender e apoiar um conjunto de novas competências

2.3.O desafio dos líderes é proporcionar um ambiente organizacional motivador, coerente com a personalidade das pessoas que compõem sua equipe.

2.4.O líder é um educador, orientador e facilitador do desenvolvimento e desempenho das pessoas.

2.5.A psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes divulgando pesquisas existentes, fundamentando cientificamente seu trabalho.

2.6.O psicólogo responde às demandas do mercado.

2.7.O psicólogo agrega o conhecimento científico requerido para os desafios na formação de um líder atual.

Síntese específica do depoimento escrito de R.S.G.M

Para RSGM a Psicologia é a ciência que estuda o homem e suas relações com as outras pessoas, podendo contribuir para o desenvolvimento de programas de formação e aprimoramento de líderes organizacionais.

Acredita que a Psicologia possibilita o desenvolvimento das habilidades necessárias para o líder atuar junto às pessoas e promover o trabalho em grupo, sendo estes os desafios das organizações da atualidade; somados ao comprometimento do líder com os objetivos e missão da organização. Assim o líder estará mais preparado para vencer estes desafios, para aprender a agir com pessoas não apenas com tarefas.

Sugere que a Psicologia contribua para o desenvolvimento de líderes, através da divulgação de pesquisas nos temas organizacionais, tais como

motivação, trabalho em equipe, liderança, etc, assim fundamentando cientificamente seu trabalho e agregando valor às suas ações.

Sugere também que o Psicólogo responda mais prontamente às demandas do mercado atual, onde se inclui as mudanças e expectativas em relação à liderança e suas novas competências.

A Psicologia deve atuar na direção do papel do líder atual, visto como um educador, orientador e facilitador para o desenvolvimento e desempenho das pessoas. Para isto o líder deve promover um ambiente de trabalho motivador, coerente com a personalidade das pessoas que compõem sua equipe. Conhecimento este que a Psicologia promove enquanto ciência do comportamento humano.

Depoimento de F.M.B.S.

Titulação: Mestre em Psicologia

Tempo de exercício profissional: 22 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 10 anos

Região do Brasil: Nordeste

Resposta à 1ª questão:

“Partindo-se do princípio de que a Psicologia Organizacional tem como objetivos primordiais a Seleção, o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, e promover a visão da empresa como um todo, tanto no seu aspecto cultural e hierárquico e, principalmente das pessoas que a compõem, a psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais no sentido de perceber aqueles que são mais aptos para disseminarem a cultura e os objetivos específicos da organização da qual fazem parte”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1.A POT objetivando a Seleção, e o T&D de pessoal.

1.2.A Psicologia promove a visão cultural, hierárquica e das pessoas que compõem a organização.

1.3.Os líderes organizacionais são os que disseminam a cultura e os objetivos específicos da organização.

1.4.A Psicologia promove a percepção dos mais aptos para o cargo de líder na organização.

Resposta à 2ª questão:

“Sugiro pesquisar entre aqueles que são indicados para serem líderes os seguintes aspectos: Comprometimento com a organização, objetivos pessoais, conhecimento da cultura organizacional (missão); possível atuação enquanto líder; entrevista pessoal, identificando também a formação técnica; aplicar e avaliar testes de aptidões.

Oferecer treinamentos que englobem: a cultura da empresa, seus objetivos. Cursos que promovam o desenvolvimento de aptidões pessoais. Treinamento para o desenvolvimento da Motivação e da Auto-estima”.

2– Constituição de temas emergentes:

2.1.O psicólogo enquanto pesquisador dos atributos de possíveis líderes.

2.2.A promoção de treinamentos e cursos para líderes, promovendo o desenvolvimento de aptidões pessoais e técnicas.

Síntese específica do depoimento escrito de F.M.B.S.

Para ele, a POT tem como objetivos principais a seleção, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal.

A Psicologia portanto contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais a partir de métodos como pesquisas, entrevistas e testes, detectando aqueles mais aptos para o posto de liderança na organização.

Serão considerados aptos para liderar, segundo a participante, aqueles que possuírem a visão da cultura, da hierarquia e das pessoas que compõem a organização, e forem capazes de disseminarem para todos a cultura e os objetivos dela.

Para FMBS é possível detectar e promover os mais aptos através da percepção e do questionamento, entre os indicados para liderar, do grau de comprometimento com a organização, dos objetivos pessoais, do conhecimento da cultura empresarial (missão) e da atuação enquanto líder.

Também é possível captar os mais aptos através das técnicas como testes, entrevistas, pesquisas, visando detectar os atributos dos possíveis líderes.

A partir daí é importante o estabelecimento de cursos e treinamentos que englobem a cultura da organização, seus objetivos, além do desenvolvimento de aptidões pessoais e organizacionais como motivação e auto-estima.

Depoimento de S.A.M.

Titulação: Mestre em Estatística com ênfase em Qualidade

Tempo de exercício profissional: 22 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 22 anos

Região do Brasil: Sudeste

Resposta à 1ª questão:

“Do meu ponto de vista a Psicologia tem contribuído muito para o desenvolvimento de líderes, pois as sociedades industrializadas hoje estão passando por grandes mudanças estruturais e se realinhando num processo de globalização econômica e tecnológica. Toda esta mudança é encabeçada pelos líderes das organizações e faz-se imprescindível o conhecimento de comportamento humano para viabilizar estes processos de mudanças.

Além disso, os líderes estão diante de questões como: Como manter seus melhores funcionários? Como impedir que a motivação despenque? Como atingir os resultados que a alta administração espera das equipes de trabalho?

Para ter sucesso neste ambiente o líder precisa ter flexibilidade e adaptabilidade, exigindo do próprio líder, novos comportamentos e a Psicologia o suporta com métodos e técnicas para este fim”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A globalização econômica e tecnológica promove mudanças estruturais nas sociedades industrializadas.

1.2 Os líderes encabeçando as mudanças das organizações.

1.3 Os líderes conhecendo o comportamento humano para viabilização dos processos de mudanças.

1.4 A Psicologia como suporte para o comportamento esperado de um líder e seu sucesso.

Resposta à 2ª questão:

“Acredito que a Psicologia pode se aprofundar cientificamente nesta nova realidade e buscar novos conceitos que sensibilizem o líder para esta realidade, mas diminuindo o stress que o afeta física e psicologicamente. Os líderes tem sido responsabilizados pelos resultados do negócio e pelos relacionamentos entre equipes e muito freqüentemente colocado na berlinda para resolver todas as questões levantadas acima e ainda fazer a gestão das pessoas de sua área.

*Três dimensões poderiam ser foco da psicologia para o desenvolvimento do líder: a **dimensão profissional**, onde os líderes passariam a conhecer em maior profundidade a gestão de resultados, visão sistêmica, etc; na **dimensão liderança** o líder desenvolveria as técnicas*

relativas à liderança situacional, solução de conflitos, líder como agente de mudanças, e na dimensão pessoal o líder exercitaria seu papel como cidadão, aprendiz e educador”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1.O aprofundamento científico em Psicologia desta nova realidade com suporte psicológico ao líder.

2.2.O acúmulo de responsabilidade dos líderes organizacionais

2.3.O foco da Psicologia em três dimensões para o desenvolvimento do líder: Profissional, liderança e pessoal.

Síntese específica do depoimento escrito de S.A.M.

SAM acredita na atuação da Psicologia para o desenvolvimento de líderes organizacionais principalmente porque o líder deve conhecer comportamento humano para viabilizar as mudanças organizacionais, decorrentes da globalização econômica e tecnológica. O líder é o principal elemento de promoção dessas mudanças. Para isso ele deve ter algumas competências como flexibilidade, adaptabilidade, e outros novos comportamentos e preocupações, que a Psicologia, com seus métodos e técnicas podem promovê-las, dar-lhe suporte e levá-lo ao sucesso nas organizações.

Sugere que a Psicologia se aprofunde cientificamente nos temas organizacionais a fim de poder dar melhor suporte psicológico ao líder inclusive frente ao stress ocupacional.

O líder sofre o impacto psicológico decorrente das responsabilidades que detêm frente à organização, aos resultados do negócio, aos relacionamentos intra e inter equipes de trabalho e à própria gestão de pessoas de sua área.

Para este profissional a psicologia poderia focar o desenvolvimento em três dimensões: a profissional, quando capacitaria o líder em maior profundidade quanto à gestão de resultados, à visão sistêmica, etc; a liderança quando o capacitaria para o desenvolvimento de técnicas relacionadas à liderança situacional, à solução de conflitos, o líder como agente de mudanças; e pessoal quando promoveria o exercício de liderança enquanto cidadão, aprendiz e educador.

Depoimento de S.M.

Titulação: PhD

Tempo de exercício profissional: 37 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 33 anos

Região do Brasil: Sudeste

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia tem produzido regularmente pesquisas e teorias sobre grupo, compromisso, influência interpessoal, criação de competências e liderança. A ecodinâmica cultural dos últimos 20 anos tem demandado dos psicólogos uma certa renovação em seu discurso sobre liderança para se ajustar a valores e significados emergentes e uma certa inovação em técnicas que permitam a conscientização e compromisso das pessoas. Desde a era da gestão como “qualidade total” tem ficado claro que a eficácia está relacionada à gestão da subjetividade. Constata-se que não há soluções prontas e generalizáveis. Busca-se o conhecimento consensual e a criação de redes de desempenho que são auto-reguladas. Grande parte das competências exigidas pelas tarefas, após a era das células de manufatura, estão relacionadas com a comunicação e interação. Liderança continua sendo um tema recorrente em todos os periódicos científicos. Uma análise, mesmo que superficial do Handbook of Leadership, publicado por Stodgill é uma prova da presença da Psicologia”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1. A produção de pesquisas e teorias sobre temas organizacionais.

1.2. A atualização do discurso sobre liderança para os psicólogos e a inovação da técnica.

1.3. A presença da Psicologia se faz notar na gestão de “qualidade total”, e nas diferentes abordagens sobre a eficácia, as redes de desempenho, as competências para tarefas, a comunicação e a interação, e a liderança.

Resposta à 2ª questão:

“Em minha opinião temos estudado muito os determinantes da eficácia, porém estudado muito pouco as relações de reciprocidade. Grande parte dos conflitos e tensões no contexto do trabalho advém de relações assimétricas onde o outro domina o eu (falta de reciprocidade). Outro tema que merece mais atenção é realização pessoal e crescimento (duas condições básicas da emancipação). Os psicólogos têm tratado os três níveis requeridos de mudanças (o subjetivo, o ambiente e as relações institucionais) em separado. Precisamos entender como estas três vertentes caminham juntas.”

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. Os estudos suficientes sobre os determinantes da eficácia, mas insuficientes sobre as relações de reciprocidade.

2.2. As relações assimétricas de dominação e de reciprocidade gerando conflitos e tensões no contexto de trabalho.

2.3. A falta de atuação dada pelos psicólogos aos temas como realização pessoal e crescimento.

2.4. A compreensão dos três níveis de mudanças (subjetivo, o ambiente e as relações institucionais) devem ser unificados e não serem tratados em separado como vem ocorrendo.

Síntese específica do depoimento escrito de S.M.

Para SM, a Psicologia tem contribuído no tema sobre a liderança, bem como de outros relacionados ao contexto de trabalho, através de muitas pesquisas e teorias.

Temas como grupo, compromisso, influência interpessoal, competências, comunicação, interação, eficácia, etc. tem sido regularmente discutidos e atualizados pelos psicólogos, se ajustando aos valores e significados emergentes, bem como tem sido inovado a tecnalidade permitindo a conscientização e o compromisso das pessoas.

Desde a era da gestão de Qualidade Total tem ficado claro que a eficácia está relacionada à gestão da subjetividade, ou seja das pessoas, e que portanto, exigem a presença cada vez mais marcante da Psicologia, nos contextos de trabalho e nos compêndios científicos que tratam de temas voltados para a área empresarial/organizacional.

S.M. reconhece a qualidade dos estudos acerca dos determinantes da eficácia, porém ressentente-se da pouca atenção dada ainda, para os estudos acerca das relações de reciprocidade, e dos conflitos e tensões que advém dos desajustes neste aspecto.

Acredita que os psicólogos poderiam dar mais atenção em seus estudos, aos temas como realização pessoal e crescimento, condições importantes para a emancipação do indivíduo.

Ressente-se ainda da falta de visão e entendimento conjunto, inter relacionados dos três níveis requeridos de mudanças: o subjetivo, o ambiente e as relações institucionais.

Depoimento de A.V.B.B.

Titulação : Doutor em Psicologia

Tempo de exercício profissional: 27 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 27 anos

Região do Brasil: Nordeste

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia, historicamente, caracterizou-se por produzir um vasto corpo de conhecimento altamente relevante para a compreensão da dinâmica organizacional, grupal e individual em contextos de trabalho. Esse corpo de conhecimento não cessa de crescer ainda hoje, e todo ele revela-se fundamental para a atividade de gestão de pessoas. Assim, vejo que a psicologia fornece conhecimentos extremamente úteis e aplicáveis para os líderes organizacionais enfrentarem os desafios do seu cotidiano de trabalho. Toda a área de Comportamento Organizacional, por exemplo, na qual a Psicologia possui uma larga dominância em termos de disciplina fundante, constitui um vasto campo de teorias, microteorias e ferramentas gerenciais. Não é preciso ir muito distante para ver a contribuição da psicologia nas diversas teorias de motivação, de satisfação, de desempenho, de saúde no trabalho, etc. Vale também destacar todo o campo de gestão de pessoas – treinamento, seleção, avaliação de desempenho, só para ficarmos nos exemplos mais clássicos, para o qual a psicologia tem historicamente contribuído de forma decisiva. Além disso, a psicologia também desenvolveu importantes teorias sobre liderança, ajudando a compreender de forma mais científica o papel, atributos e desafios que marcam o trabalho do gestor organizacional. Mais recentemente, com os avanços no campo dos estudos sobre cognição, a psicologia tem fornecido visões ou perspectivas extremamente heurísticas para a compreensão do próprio fenômeno organizacional, ajudando a destacar a importância das pessoas, das relações interpessoais, intra e intergrupais nos processos que configuram o modo de ser de cada organização”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A produção de conhecimento altamente relevante para a compreensão da dinâmica organizacional, grupal e individual nos contextos de trabalho.

1.2 O conhecimento produzido é fundamental para a atividade da gestão de pessoas.

1.3 O conhecimento produzido é extremamente útil para os líderes organizacionais enfrentarem os desafios do seu cotidiano de trabalho.

1.4 A Psicologia como dominante na área do Comportamento Organizacional.

1.5 A área do Comportamento Organizacional como um vasto campo de teorias, microteorias e ferramentas gerenciais.

1.6 A presença da Psicologia nas teorias de motivação, de satisfação, de desempenho, de saúde no trabalho etc.

1.7 A Psicologia e a gestão de pessoas: seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho.

1.8 A contribuição científica da Psicologia nas teorias sobre liderança – o papel, atributos e desafios que marcam o trabalho do gestor organizacional.

1.9 A Psicologia fornecendo visão ou perspectiva heurística para a compreensão do fenômeno organizacional.

1.10 O destaque dado atualmente às pessoas, e às relações interpessoais, intra e inter grupais nos processos organizacionais.

Resposta à 2ª questão:

“Acredito que tal contribuição pode se dar (e já ocorre) em dois planos:

a) gerando cada vez mais conhecimentos sobre os indivíduos, os grupos e os processos que dinamizam a vida organizacional, tornando-os acessíveis para gestores, quer nos seus cursos de graduação, quer de pós-graduação. É preciso uma presença mais forte e ativa de psicólogos em tais cursos de forma a permitir o contato de gestores ou futuro gestores com seu corpo de conhecimento e se conjunto de técnicas e procedimentos de intervenção.

b) Desenvolver, apoiada em sólida base de conhecimento científico, ferramentas confiáveis que ajudem o gestor a lidar com os problemas cotidianos envolvidos no trabalho em organizações. Há muitas técnicas e procedimentos com conteúdos psicológicos que não merecem qualquer confiança e que prometem ao gestor soluções fáceis e rápidas para as suas angústias e necessidades. É preciso desenvolver modelos aplicados confiáveis e científicos que ajudem os líderes organizacionais a trabalharem mais efetivamente a dimensão humana de qualquer empreendimento coletivo”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. Os psicólogos carecem de uma presença mais forte e ativa nos cursos de graduação e pós graduação de gestores organizacionais, e de informarem seu corpo de conhecimento, técnicas e procedimentos de intervenção.

2.2. O desenvolvimento de ferramentas confiáveis de apoio ao cotidiano do líder organizacional.

2.3. A falta de confiança de muitas técnicas e procedimentos com conteúdos psicológicos e a promessa de soluções fáceis e rápidas para as angústias e necessidades do gestor.

2.4. O desenvolvimento de modelos aplicados confiáveis e científicos.

2.5. O apoio para que os líderes organizacionais trabalhem mais efetivamente a dimensão humana de empreendimentos coletivos.

Síntese específica do depoimento escrito de A.V.B.B.

Este psicólogo vê de forma muito positiva a atuação e a contribuição da Psicologia para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Principalmente a partir do conhecimento científico gerado pela psicologia e que permite a compreensão da dinâmica organizacional, grupal e individual nos contextos de trabalho, para a gestão de pessoas e para os líderes enfrentarem os desafios do seu cotidiano nas organizações.

Expõe a psicologia como dominante no âmbito dos estudos do Comportamento Organizacional, composto por um conjunto vasto de teorias e ferramentas gerenciais.

Vê a contribuição da Psicologia nas diversas teorias de motivação, de satisfação, de desempenho, de saúde no trabalho, no próprio campo da gestão de pessoas, em seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, entre outros; e na formulação de teorias sobre liderança, ajudando na compreensão científica do papel do líder, seus atributos e desafios.

Atualmente a psicologia se volta para uma perspectiva mais heurística na compreensão do fenômeno organizacional, a partir dos estudos sobre cognição, destacando as pessoas e suas relações nos processos organizacionais.

Apesar de toda a contribuição da psicologia, A.V.B.B. sugere que a Psicologia se faça mais forte e presente em cursos acadêmicos de formação de gestores, tornando seu conhecimento e teorias conhecidos e aplicados pelos gestores, apoiando estes a trabalharem de forma mais efetiva a dimensão humana nos ambientes organizacionais.

Acredita ainda que há muitas ferramentas, técnicas e procedimentos com conteúdos psicológicos pouco confiáveis, e que os psicólogos precisam reverter esta situação, deixando de oferecer soluções rápidas e fáceis, porém inseguras para as angústias e necessidades dos líderes.

Depoimento de A.A.N.

Titulação: Mestre em Administração – Recursos Humanos

Tempo de exercício profissional: 31 anos

Tempo de atuação como docente universitário: 30 anos

Região do Brasil: Sudeste

Resposta à 1ª questão:

“1 – Tipologias comportamentais associadas ao papel do líder, que ajudaram e ao mesmo tempo prejudicaram a delimitação do papel do líder.

2– Instrumentos de avaliação de potenciais que sempre estiveram na berlinda por falta de fundamentação e de delimitação conceitual.

3– Princípios e conceitos sobre comportamento humano disponibilizados para o uso dos ocupantes de liderança.

4- Base tecnológica usada em procedimentos e instrumentos usados pelos ocupantes de cargos de liderança – coaching por exemplo.

5 – Tecnologias para o desenvolvimento de competências essenciais aos ocupantes de cargos de liderança.”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1. A tipologia comportamental do papel do líder

1.2. A utilização de instrumentos de avaliação de potenciais

1.3. A teoria e as técnicas sobre comportamento humano e sobre liderança.

Resposta à 2ª questão:

“1 – Área conceitual – atualizar e adequar conceitos e teorias sobre comportamento humano para serem disponibilizadas e utilizadas pelos ocupantes de cargos de liderança. Revisar e atualizar teorias que se apóiam em psicologia e que disseminam informações sobre traços, tipos e perfis.

2 - Área instrumental – simplificar conceitos e instrumentos disponibilizáveis às lideranças para que elas possam atuar efetivamente na prevenção, manutenção e estimulação de comportamentos saudáveis ao ambiente de trabalho. Principais situações que envolvem o uso destes conhecimentos e instrumentos:

2.1. orientação, treinamento e desenvolvimento;

- 2.2. *motivação e comprometimento;*
- 2.3. *conseqüenciação diferencial de desempenhos;*
- 2.4. *negociação, administração de conflitos;*
- 2.5. *feedback; coaching e mentoring;*
- 2.6. *auto conhecimento e projeto de vida;*
- 2.7. *comunicação – assertividade, active listening e precisão.*

3 - Área da Educação e Formação da liderança

3.1. *procedimentos e tecnologia para apoiar mudanças comportamentais efetivas nos líderes – auto controle, flexibilidade, qualidade de vida, projetos individuais e de carreira, etc...*

3.2. *melhorias de tecnologias baseadas em andragogia.*

3.3. *procedimentos de coaching e aconselhamento para lideranças, em programas de desenvolvimento contínuo”.*

2– Constituição de temas emergentes:

2.1.A atualização e adequação de conceitos e teorias sobre comportamento humano.

2.2.A disponibilização e simplificação de conceitos e instrumentos para que os líderes atuem efetivamente nas principais situações de trabalho

2.3.A atuação da Psicologia na área da Educação e formação de líderes.

Síntese específica do depoimento escrito de A.A.N.

A.A.N. acredita que a Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais quando oferece estudos e pesquisas que entre outros dados fornece a tipologia comportamental associada ao papel do líder, apesar de que acha que em alguns momentos o estabelecimento desta tipologia pode prejudicar a delimitação deste papel.

Conclui ainda que a Psicologia contribui através de: instrumentos de avaliação de potenciais, apesar de que este tipo de ferramenta tem sido constantemente questionada pela falta de fundamentação e delimitação conceitual; princípios e conceitos sobre comportamento humano disponíveis aos líderes; procedimentos e instrumentos com base psicológica tais como *coaching*, *mentoring*, etc e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento de competências essenciais aos líderes.

Sugere que a Psicologia contribua em três áreas: conceitual, instrumental e educacional/formadora da liderança.

Na área conceitual A.A.N. explicita a necessidade da atualização e adequação de conceitos e teorias sobre o comportamento humano para serem disponibilizados aos líderes, revisando e atualizando teorias sobre traços, tipos e perfis.

Na área instrumental deve-se simplificar conceitos e instrumentos disponíveis aos líderes para que possam atuar efetivamente na prevenção, manutenção e estímulo a comportamentos saudáveis ao ambiente de trabalho, em situações tais como: orientação, treinamento e desenvolvimento; motivação e comprometimento; consequenciação diferencial de desempenhos; negociação e administração de conflitos; feedback, *coaching* e *mentoring*; auto conhecimento e projeto de vida; comunicação, assertividade, *active listening* (maneira de ouvir e responder ao outro de forma a desenvolver o entendimento mútuo – ouvir atentamente) e precisão.

Na área educacional e de formação de liderança, sugere procedimentos e tecnologias que apoiem mudanças comportamentais nos líderes como o auto-controle, a flexibilidade, a qualidade de vida, os projetos individuais de carreira, etc. Sugere ainda melhoria das tecnologias baseadas em Andragogia (aprendizagem de adultos) e nos procedimentos de *coaching* e aconselhamento para lideranças em programas de desenvolvimento contínuo.

5.2 Síntese geral dos depoimentos dos psicólogos

Todos os psicólogos participantes acreditam na contribuição da Psicologia para a área organizacional, em especial para o desenvolvimento das competências necessárias para liderar equipes.

A POT é vista como a ciência que tem seu foco de estudo no homem e suas relações interpessoais em contextos de trabalho, possibilitando o desenvolvimento das habilidades para que o líder possa atuar junto às suas equipes de trabalho com maior eficácia.

Segundo os depoimentos colhidos, as estratégias de trabalho dos psicólogos como pesquisas, elaboração de teorias, entrevistas, testes,

diagnóstico de clima e competências, exercícios de percepção, permitem a identificação dos talentos de líderes aptos para o desempenho neste posto de trabalho. A POT é vista também como fornecendo suporte para que o líder venha a ser um profissional de sucesso.

Ser apto para o cargo de líder reúne atributos tais como: visão da cultura da organização, da hierarquia e das pessoas que compõem a organização; capacidade de disseminar para todos a cultura e os objetivos dela (missão); conhecimento sobre o comportamento humano para viabilizar mudanças na organização; flexibilidade e capacidade de adaptação.

A Psicologia tem contribuído para o desenvolvimento de temas organizacionais através de pesquisas, que permitem elaborar atualizadamente teorias sobre grupos, comprometimento, relações interpessoais e influências intergrupais, comunicação, eficácia, motivação, cognição, saúde no trabalho e liderança, bem como têm ocorrido inovações nas tecnologias de aprendizagem organizacional, garantindo maior qualidade nos resultados dos treinamentos em gestão da subjetividade ou seja, de pessoas.

Falta, no entanto, maior atenção aos estudos sobre relações de reciprocidade, tensões e conflitos no ambiente de trabalho, realização pessoal e crescimento profissional, para que se compreenda melhor esses fenômenos que facilitam ou dificultam o vínculo indivíduo-organização. Há também uma lacuna na visão da inter relação dos três níveis requeridos de mudanças: o subjetivo, o ambiente e as relações institucionais, que devem ser vistos em conjunto e não em separado, como ainda ocorre.

A POT tem evoluído também nos seus processos clássicos de Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, e quando fornece novos dados sobre a tipologia comportamental do líder e de liderados; ou desde quando atua implementando novos conhecimentos como *coaching* e *mentoring*.

Mas é preciso tornar estas pesquisas conhecidas e reconhecidas academicamente e na mídia, agregando maior valor à classe de psicólogos organizacionais, tornando-os mais conhecidos, ouvidos, evitando-se assim que não psicólogos se projetem na sociedade e no mercado empresarial defendendo teorias e idéias sem consistência científica.

É sugerido que a POT cresça na formação acadêmica de gestores a fim de garantir maior eficácia nos processos de gestão humana nas organizações.

Outra sugestão é a necessidade de que cursos e treinamentos para líderes organizacionais incluam temas como a cultura da organização, seus objetivos, além do desenvolvimento de aptidões pessoais e profissionais nos líderes; a visão sistêmica que este deve ter, sua capacidade de solucionar conflitos e ser agente de mudanças. Importante também o exercício da cidadania pelo líder, o ser aprendiz e também um educador.

Cabe ao psicólogo desenvolver ferramentas, técnicas e procedimentos em gestão de pessoal confiáveis e seguros, evitando oferecer soluções rápidas, fáceis, porém incertas para as angústias e necessidades dos líderes.

A contribuição da Psicologia também recebe a sugestão de atuação em três áreas: conceitual, instrumental e educacional/formadora da liderança. A primeira englobando necessidades de atualização e adequação de conceitos e teorias sobre o comportamento humano para serem disponibilizados aos líderes, incluindo teorias sobre traços, tipos e perfis. A segunda simplificando conceitos e instrumentos aos líderes para que atuem efetivamente na prevenção, manutenção e estímulo a comportamentos saudáveis no ambiente de trabalho. A terceira sugerindo procedimentos e tecnologias que apoiem mudanças comportamentais nos líderes tais como o desenvolvimento e o aprimoramento de tecnologias baseadas em Andragogia (aprendizagem de adultos) e nos procedimentos de *coaching* e aconselhamento para lideranças em programas de desenvolvimento contínuo.

Cabe ao psicólogo responder prontamente às demandas do mercado atual, no que diz respeito às expectativas em relação à postura do líder e suas novas competências e responsabilidades.

5.3 Os líderes

Depoimento de R.M.

Cargo: Diretor Presidente

Há quanto tempo trabalha em empresas: 30 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 20 anos

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia pode contribuir com o aprimoramento das competências comportamentais, dentre elas a de Liderança. Deve para isto, ampliar mais seus conhecimentos sobre o homem em ambientes organizacionais. Tais conhecimentos abrangem aspectos motivacionais, emocionais, identidade de papéis, saúde psíquica, etc”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 O aprimoramento das competências comportamentais tal como de liderança

Resposta à 2ª questão:

“Desenvolvimento de tecnologias de ensino e aprendizado para o adulto (profissional) visando o desenvolvimento de comportamentos (atitudes) alinhadas com as necessidades das empresas”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 O desenvolvimento de tecnologias de ensino e aprendizagem para o adulto profissional

Síntese específica do depoimento escrito de R.M.

Para R.M. a Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais quando aprimora competências comportamentais, como a liderança, a partir de seus conhecimentos sobre o homem em ambientes organizacionais. Estes conhecimentos abrangem os aspectos motivacionais, emocionais, identidade de papéis, saúde psíquica, entre outros.

Como sugestão para a contribuição da Psicologia, aponta a necessidade do desenvolvimento de tecnologias de ensino e aprendizagem para os adultos profissionais, visando o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que estejam em consonância com as necessidades das organizações.

Depoimento de L.F.

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Há quanto tempo trabalha em empresas: 25 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 15 anos

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais, quando ela apresenta ferramentas para melhor identificar oportunidades de desenvolvimento de habilidades, bem como melhorar tendências de comportamento.”

A pesquisadora questionou o significado de “ferramentas”; sua resposta foi:

“Quando me refiro a ferramentas, digo respeito a ferramentas para gestão de pessoas. No caso de desenvolvimento de lideranças, me refiro a testes investigatórios de tendências de comportamentos, ou programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades, conforme o comportamento desejado a ser desenvolvido”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A importância de ferramentas tais como os testes investigatórios de tendências de

comportamentos e os programas de T&D para a identificação e desenvolvimento de habilidades conforme o desejado.

1.2 A Psicologia contribui como forma de melhorar tendências de comportamento

Resposta à 2ª questão:

“Sugiro que as ferramentas para a investigação de tendências de comportamentos, sejam mais facilmente aplicadas e diagnosticadas, possibilitando desta forma, que a área de Recursos Humanos possam desenvolver ferramentas para o desenvolvimento tendo a tendência de comportamento como base.”

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 A facilidade e a aplicabilidade de testes e programas de T&D, e o diagnóstico de tendências de comportamento.

Síntese específica do depoimento escrito de L.F.

A Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais quando cria e utiliza testes investigatórios de tendências de comportamentos possibilitando o diagnóstico destas tendências. A partir do diagnóstico pode-se elaborar programas de treinamento e de desenvolvimento com o objetivo de melhorar tendências de comportamentos e desenvolver novas competências e atitudes no trabalho.

A Psicologia contribui para a gestão de pessoal quando torna possível desenvolver ou aprimorar comportamentos, habilidades e competências sem, no entanto, perder de vista a praticidade e facilidade que estes instrumentos

investigatórios devem ter na agilização dos processos de recursos humanos nas organizações.

Depoimento de E.D.L.

Cargo: Diretor Presidente

Há quanto tempo trabalha em empresas: 24 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 22 anos

Resposta à 1ª questão:

“A psicologia foi e continuará sendo fundamental para o desenvolvimento de líderes nas organizações. Primeiro, porque permite a formulação de teorias sobre a liderança, sobre que características ou competências são essenciais para um líder e em quais condições. Embora nenhuma delas tenha sequer passado perto de esgotar o tema, cada uma dessas teorias pôde oferecer reflexões interessantes e utilizáveis na vida cotidiana de um gestor.

Eu, particularmente, muitas vezes pude experimentar a via da teoria para a prática, aplicando determinado conceito e obtendo resultados que reforçaram a teoria, e assim sucessivamente até tornar-se um comportamento natural.

Segundo, porque a Psicologia oferece referenciais importantes sobre como um líder pode interferir na formação de outros líderes, enfim, como desenvolver liderança nos outros. Terceiro, porque ao cuidar clinicamente dos indivíduos, os torna mais equilibrados e felizes e conseqüentemente mais preparados também para exercer a liderança “.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A formulação de teorias sobre liderança e a facilitação na definição das características ou competências essenciais para um líder.

1.2. As teorias psicológicas atuam como subsídios para reflexões interessantes e utilizáveis na vida cotidiana de um gestor.

1.3. A aplicação das teorias na prática e a constatação de fatos que reforçam as teorias como a instalação de determinado comportamento após sucessivas ocorrências.

1.4. O oferecimento de referenciais sobre como o líder interfere na formação de outros líderes.

1.5. O oferecimento de referenciais para o desenvolvimento da liderança.

1.6. O aporte clínico aos indivíduos tornando-os mais equilibrados e felizes, e conseqüentemente mais preparados para exercer a liderança.

Resposta à 2ª questão:

“A primeira sugestão que faço provém de uma crítica às escolas de Psicologia, pois creio que elas devem aproximar-se mais das organizações, transmitindo

aos alunos que existe vida além da clínica e da educação. No meu ponto de vista, é notória a desqualificação da área organizacional em certas escolas de psicologia. Segundo, a Psicologia deveria fazer parte da grade curricular obrigatória dos cursos de engenharia, administração, medicina, etc...Não como hoje em dia, para inglês ver, mas para valer de fato. Nunca irei me esquecer de uma experiência que tive, ao fazer coaching para um engenheiro que vinha tendo problemas com sua equipe e que num determinado momento virou-se para mim e disse de forma contundente: “Essa coisa de inconsciente não existe “. A Psicologia deveria ser uma ponte entre os aspectos hard e soft dos negócios. Terceiro, a Psicologia não assume o espaço desse terreno de estudos, nem perante outras áreas do conhecimento no mundo acadêmico, nem perante a literatura executiva nos meios mais comerciais de divulgação, dando espaço a toda uma série de absurdos e da existência de gurus. Resumindo, a Psicologia poderá contribuir de forma mais efetiva para a formação de líderes quando resolver liderar a produção científica, os debates e a formação profissional dos não-psicólogos, no que se refere a esse tema”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. A necessidade da maior aproximação das escolas de Psicologia às organizações.

2.2 A necessidade da ampliação da formação em Psicologia além da clínica e da educação.

2.3 A necessidade da melhor qualificação do psicólogo organizacional

2.4 A Psicologia como parte obrigatória nos currículos de engenharia, administração, medicina e outros, afim de ser melhor compreendida e aplicada.

2.5.O aumento necessário da produção científica em Psicologia, debates e a melhor contribuição na formação profissional dos não-psicólogos no tema liderança.

2.6.A psicologia assumir seu espaço nos estudos de liderança e em outras áreas do conhecimento no mundo acadêmico.

2.7.A necessidade da ampliação da presença da Psicologia nos meios comerciais de divulgação, e na literatura impedindo o espaço aberto para absurdos ditos por gurus aos executivos em seus temas.

Síntese específica do depoimento escrito de E.D.L.

A Psicologia é fundamental para o desenvolvimento de líderes a partir

das teorias formuladas e comprovadas na prática, acerca de temas como: liderança, perfil do líder, características e competências essenciais, etc. Estas teorias permitem reflexões e ações por parte dos líderes em relação ao seu próprio repertório comportamental em liderança.

A Psicologia também contribui para o desenvolvimento de líderes a partir da troca de conhecimentos acerca de liderança, entre os próprios líderes, sem deixar de reconhecer o aporte psíquico dado ao indivíduo para o seu equilíbrio pessoal e profissional.

No entanto critica a dificuldade das escolas de psicologia em se aproximarem mais das organizações, melhorando a qualificação do psicólogo organizacional, e valorizando mais a área organizacional, além da ênfase nas áreas clínica e educacional.

A Psicologia precisa fazer-se mais presente na mídia, nos espaços acadêmicos de outras profissões, nos estudos científicos, na literatura, afim de ser mais conhecida, melhor compreendida, aplicada e valorizada. Com isto seria possível reduzir o espaço dos não psicólogos, que deturpam os conceitos psicológicos, e ainda assim, se projetam nos meios empresariais, muitas vezes tirando o espaço dos profissionais psicólogos, que detêm o conhecimento autêntico.

Depoimento de M.D.

Cargo: Gerente Comercial

Há quanto tempo trabalha em empresas: desde 1983

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: desde 1983.

Resposta à 1ª questão:

“Na minha opinião, a Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Partindo-se do princípio que líderes são humanos também, e todo ser humano normal tem dívidas, fraquezas, inseguranças, expectativas e questionamentos sobre seu desempenho frente a outras pessoas, e frente à situações inesperadas, concluo e acredito, que tanto no âmbito profissional como em qualquer outro, a Psicologia auxilia no atingimento de metas pessoais, desde que o indivíduo queira e esteja aberto para tal”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A Psicologia como auxiliar para se atingir metas pessoais e profissionais.

1.2 A Psicologia como auxílio no desenvolvimento de líderes organizacionais.

1.3 O líder tem dúvidas e inseguranças, expectativas e questionamentos como pessoas comuns.

1.4 O aporte psicológico frente às situações inesperadas de vida, e profissional.

Resposta à 2ª questão:

“Acho que fortalecendo aspectos relacionados com a auto-estima e capacidade de empatia, o resto vem naturalmente”.

Foi questionado como a participante acredita que a Psicologia “fortaleça a auto-estima e a capacidade de empatia”.

“Tomando por base minha experiência de vida, desde que a pessoa esteja receptiva, acho que podemos mudar alguma coisa para melhor com acompanhamento tipo psicoterapia ou vivenciando algo que traga *insights* e se não é possível vivenciar, que se possa absorver experiências de outros que já vivenciaram através talvez de palestras e debates ou até mesmo através de uma boa avaliação 360 graus para se ter uma idéia clara de “como eu sou visto pelo lado de fora”, visando melhorar pontos fracos que sejam importantes num cargo de liderança. Veja bem Fátima, eu sou leigo no assunto e não conheço muito sobre os métodos da Psicologia para esta finalidade”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. O fortalecimento da auto-estima e da capacidade de empatia através de métodos como psicoterapia, aprendizagem ou Avaliação 360 graus.

Síntese específica do depoimento escrito de M.D.

A Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais e para a consecução de metas pessoais e profissionais desde que o indivíduo se disponha a aceitar o apoio da Psicologia, frente às suas inseguranças, fraquezas, dúvidas, expectativas e questionamentos sobre seu desempenho.

Estes sentimentos também são inerentes àqueles que não exercem lideranças.

A psicologia contribui também na medida em que dá ao líder, aporte psicológico frente às situações inesperadas de vida ou profissional fortalecendo a auto-estima e a empatia.

O fortalecimento é possível através de vários métodos como a Psicoterapia, palestras e debates que fortaleçam a troca de experiências entre os indivíduos, e da Avaliação de Desempenho 360º onde são apontados aspectos a serem aprimorados para o cargo de liderança.

Depoimento de M.A.C.

Cargo: Gerente Geral de Produtos

Há quanto tempo trabalha em empresas: 15 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 8 anos

Resposta à 1ª questão:

“Falando conceitualmente, pois não conheço os detalhes da psicologia, acredito que a Psicologia é um excelente instrumento para otimizar os trabalhos na organização. Ao se analisar corretamente e seriamente, o perfil psicológico das pessoas, pode-se alocá-la numa função onde o rendimento profissional seja potencializado. Sabemos que existem vários testes de identificação de perfil e personalidade que permitem este diagnóstico. Se tais testes forem efetivamente incorporados no dia a dia da empresa, desde a contratação de uma pessoa, o número de conflitos internos seria reduzido, os níveis de exigências seriam coerentes com a característica do profissional, não haveria exigência desfocada (o profissional mais criativo não seria cobrado por dados técnicos, produtividade e rendimento). Uma vez havendo a adequação comportamental das pessoas, os líderes poderiam ser formados e capacitados para “explorar” ao máximo as características de cada um, sabendo de suas características. Hoje temos que, além de identificar os perfis, técnico e comportamental, cobramos o desempenho das pessoas de forma a atingirmos os objetivos da empresa. Muitas vezes o profissional que está trabalhando conosco tem um perfil que a organização ganharia muito mais se ele estivesse em outra área, desde sua contratação, mas não há essa mobilidade. Ainda há muitos líderes que desempenham funções sem estar devidamente capacitados e amadurecidos o suficiente para exercê-las. Um líder organizacional tem que ter a habilidade de conduzir pessoas a realizarem os objetivos da empresa, porém extraindo aquilo que as pessoas tem de melhor a oferecer. Nesse aspecto vejo sim a contribuição da Psicologia como um agente importante na formação dos líderes, desde que a organização assuma esse trabalho em seus valores”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A psicologia como excelente instrumento de otimização dos trabalhos na organização.

1.2 A função Psicologia potencializando o rendimento profissional.

1.3 O diagnóstico do perfil e da personalidade através de testes.

1.4 Os testes como redutores de conflitos internos.

1.5 Os testes como forma de conhecimento das competências contribuindo para um ambiente mais harmônico, de maior produtividade e rendimento.

1.6 Os testes permitindo o conhecimento das competências de cada um e contribuindo para que as exigências sejam coerentes com essas competências.

1.7 A Psicologia como agente na formação e capacitação dos líderes, contribuindo para que líderes conheçam as características de cada um e exijam de acordo com essas características.

1.8 O aporte na formação e amadurecimento do líder ajudando no conhecimento sobre as pessoas, e contribuindo para que o líder possa conduzir as pessoas à realização dos objetivos organizacionais.

Resposta à 2ª questão:

“Acredito que boa parte da resposta esteja na questão anterior, mas destaco algumas sugestões:

- *identificação de perfis dos líderes, para que cada um tenha contato com as características marcantes da própria personalidade*
- *identificação dos perfis dos subordinados, para que os líderes possam explorar as características marcantes em cada pessoa*
- *cursos de gestão de pessoas, ferramenta essencial no trabalho*
- *cursos sobre a cultura da empresa, suas características, seus objetivos enquanto instituição*
- *cursos sobre liderança e formação de equipes”.*

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 A identificação do perfil dos líderes para que cada um tenha conhecimentos de sua própria personalidade.

2.2 A identificação do perfil dos subordinados para que os líderes os possam conhecer melhor e saber exigir de cada um conforme suas competências.

2.3 O oferecimento de cursos de gestão de pessoas.

2.4 O oferecimento de cursos sobre a cultura da empresa, englobando suas características e objetivos enquanto instituição.

2.5 O oferecimento de cursos sobre liderança e formação de equipes.

Síntese específica do depoimento escrito de M.A.C.

A Psicologia contribui através de seus instrumentos de diagnóstico de competências e personalidade, otimizando o trabalho e o rendimento das pessoas nas organizações.

Os testes psicológicos se incorporados no dia a dia das empresas, desde a contratação de pessoal, reduziriam os conflitos internos e permitiriam melhores conhecimentos das competências de cada um, o que facilitaria no ambiente humano das organizações, na produtividade e rendimento. Com este conhecimento adquirido, os níveis de exigências seriam mais compatíveis com as competências das pessoas.

A Psicologia é também agente e suporte na formação e capacitação de líderes organizacionais no sentido de contribuir para que os líderes conheçam melhor a si próprios e as características de seus subordinados, exigindo deles de acordo com o que cada um pode contribuir, para a realização dos objetivos organizacionais.

Apointa ainda como sugestão para o desenvolvimento de líderes, os cursos de gestão de pessoas, de liderança e de formação de equipes, e cursos que abordem a cultura da empresa, suas características e objetivos.

Depoimento de M.C.R.

Cargo: Gerente de banco

Há quanto tempo trabalha em empresa: 18 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 5 anos

Resposta à 1ª questão:

“Acredito que a Psicologia pode atuar junto com a Administração de Empresas, no desenvolvimento de líderes organizacionais. Enquanto à Administração cabe criar condições estruturais e organizacionais para que o líder possa atuar, como estrutura hierárquica, estabelecimento de equipes, designação de funções e responsabilidades, estabelecimento de metas, etc., a Psicologia pode fornecer todo suporte no desenvolvimento dos próprios líderes no que tange a identificação de pessoas que podem ocupar o papel de liderança, treinamento para a tomada de decisões, conscientização das pessoas sobre o que se espera de um líder e qual seu papel.”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A Psicologia atuando em conjunto com a Administração de Empresas no desenvolvimento de líderes organizacionais.

1.2 A Administração como responsável pelas atribuições hierárquicas, pelo estabelecimento de equipes, designação de funções e responsabilidades, estabelecimento de metas, etc.

1.3 A psicologia como responsável pelo suporte na identificação dos potenciais para o papel de liderança, para o treinamento de tomada de decisões, e conscientização das pessoas sobre o que se espera de um líder, e qual seu papel.

Resposta à 2ª questão:

“A sugestão para que a Psicologia contribua efetivamente para o treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais é que ela trabalhe em linha com a Administração Geral, ou seja: o desenvolvimento dos líderes deve atender às necessidades da empresa. O treinamento e o desenvolvimento podem mostrar casos práticos de líderes em atuação (vídeos, depoimentos, exercícios, etc). Trabalhar com o grupo a ser treinado, identificando o perfil do líder nos casos apresentados, trazer o caso para a realidade de quem está sendo treinado, como as pessoas agiriam em situação semelhante”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 O trabalho conjunto entre Psicologia e a Administração Geral

2.2 O desenvolvimento dos líderes deve atender às necessidades da empresa

2.3 A prática em T&D poderia mostrar casos práticos de líderes em ação através de vídeos, depoimentos e exercícios, que contribuiriam para a identificação do perfil do líder.

2.4 A prática de T&D facilitando na transferência do aprendizado adquirido para a realidade do trabalho.

Síntese específica do depoimento escrito de M.C.R.

Para M.C.R. a psicologia pode contribuir para o desenvolvimento de líderes organizacionais se trabalhar em parceria com a área administrativa, sendo que esta se responsabiliza pelas atribuições referentes à hierarquia da organização, o estabelecimento de equipes, a designação de funções e

responsabilidades, o estabelecimento de metas, etc, e a Psicologia se ocupa em dar suporte na identificação dos potenciais para o papel de líder, para o treinamento de tomada de decisões e a conscientização das pessoas sobre o que esperar de um líder e qual o seu papel.

A participante sugere então que a Psicologia através do T&D possa capacitar o líder para suas atribuições, através de vídeos, depoimentos e exercícios que facilitem na transferência dos conhecimentos adquiridos para a realidade de seu trabalho.

Depoimento de C.S.

Cargo: Diretor de Recursos Humanos

Há quanto tempo trabalha em empresas: 18 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 10 anos

Resposta à 1ª questão:

“Considerando o objeto de estudo da psicologia (comportamento humano) e a essência do papel do líder nas organizações, entendo e defendo que o papel da Psicologia é fundamental e indispensável para a formação, orientação e desenvolvimento dos líderes organizacionais. Esse papel deve ser exercido continuamente e complementarmente à formação do líder como Gestor organizacional, na mesma intensidade, e não necessariamente da mesma forma que as demais funções e atribuições organizacionais participam na formação e desenvolvimento. Pessoalmente encontro organizações que ainda não identificam/reconhecem a contribuição que o conhecimento do comportamento humano, orientado para a formação e desenvolvimento do líder, exerce e impacta nos resultados de negócio. Busca-se e oferece-se soluções mágicas para problemas complexos; o que revela pouca competência e inconsistência no atendimento e tratamento do Fator Humano como pilar do negócio.”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A psicologia é indispensável para a formação, orientação e desenvolvimento dos líderes organizacionais.

1.2 A atuação continuada e complementar à formação do líder como gestor organizacional.

1.3 A percepção de que há organizações que ainda não reconhecem a contribuição da Psicologia na formação e desenvolvimento de líderes organizacionais.

1.4 A busca de soluções mágicas para problemas complexos.

1.5 A pouca competência e inconsistência no atendimento do fator humano como pilar do negócio.

Resposta à 2ª questão:

“Tenho duas possibilidades de respostas: uma de caráter mais conjuntural e pontual e outra de caráter estrutural, portanto mais abrangente...”

No primeiro caso, aumentar a intensidade e profundidade dos indicadores de performance associados a comportamento humano / psicologia nas ações de T&D para líderes. Essa é uma linguagem (indicadores de performance) reconhecida e que faz parte do contexto organizacional, portanto, de fácil entendimento, assimilação e aceitação. Alguns exemplos de indicadores de performance associados a comportamento humano: Nível de resistência à mudanças, grau de envolvimento da liderança com as práticas de Gestão de Pessoas. No segundo caso, a contribuição da Psicologia está nas mudanças necessárias da abordagem nos currículos escolares. Tanto nos cursos de Graduação quanto de Pós Graduação, das áreas de Administração, Economia, Engenharia e Psicologia. Não defendo mudanças radicais, mas alterações que agreguem valor à formação profissional, especialmente para transformar o gestor num Gestor/Líder de pessoa”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. A intensificação e aprofundamento dos indicadores de performance associados ao comportamento humano.

2.2. O aprofundamento da Psicologia nas ações de T&D para líderes organizacionais.

2.3. As mudanças necessárias nos currículos escolares de cursos de Graduação e Pós Graduação em Psicologia, Administração, Economia e Engenharia, fortalecendo os aspectos de formação do gestor/líder de pessoas.

Síntese específica do depoimento escrito de C.S.

Para C.S. a psicologia tem um importante papel dentro das organizações, devido ao seu objeto de estudo que é o comportamento humano. Acredita que a Psicologia contribua efetivamente para a formação, treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais, e que estas ações devem ser contínuas e complementares a outras áreas que também visam o desenvolvimento de líderes.

C.S. ressenha-se de que haja empresas que ainda não reconhecem o papel e contribuição da Psicologia para os resultados dos negócios empresariais, buscando soluções mágicas para problemas complexos, e deixando de atender e tratar o fator humano com a devida importância.

C.S. sugere que os temas valorização do fator humano, desenvolvimento de líderes organizacionais, comecem nas escolas de Psicologia, Administração, Economia e Engenharia, visando agregar valor à formação profissional do líder organizacional.

Acrescenta que os temas ligados aos indicadores de performance, grau de envolvimento da liderança com as práticas de gestão de pessoas, sejam mais intensificados e aprofundados pelos psicólogos, enquanto atores no processo de T&D para os líderes.

Depoimento de R.A.

Cargo: Diretor de Negócios

Há quanto tempo trabalha em empresas: 27 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 20 anos

Resposta à 1ª questão:

“A Psicologia pode contribuir no desenvolvimento de percepções...melhor entendimento das relações interpessoais...exemplos de frustrações...problemas de dificuldade de ajustes nas funções (realização profissional)...assertividade no feedback...Além dos aspectos interpessoais existem as oportunidades de conhecimento das reações dos consumidores (clientes) assim como interpretações de pesquisas de preferências, novas formas de comunicação de massa.”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A contribuição para o desenvolvimento de percepções e para o entendimento das relações interpessoais.

1.2 A percepção de reações de frustração, de dificuldades de ajustamento nas funções e na realização profissional, e da assertividade no feedback.

1.3 A contribuição para a percepção das reações de consumidores (clientes).

1.4 A interpretação de pesquisas de preferências, e de novas formas de comunicação de massa.

Resposta à 2ª questão:

“Grupos de estudos ... com a proposta de casos para análise ... e as diferentes percepções. Atualmente as empresas buscam “elevar o nível” da equipe... e a troca de experiências entre os profissionais e alunos poderiam criar novas idéias para buscar um nível diferente de produtividade e realização.”

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1. Os grupos de estudos com propostas de análise e percepção de equipes visando elevar seu nível

2.2. A troca de experiência entre os profissionais e alunos permitindo a criação de novas idéias na busca de níveis diferenciados de produtividade e realização.

Síntese específica do depoimento escrito de R.A.

O participante vê a Psicologia contribuindo para o desenvolvimento de líderes organizacionais, na medida em que propicia o desenvolvimento da percepção e o entendimento das relações interpessoais no âmbito do trabalho. Assim questões como reações à frustrações, dificuldades de ajustamento e de realização profissional, e assertividade nos *feedbacks*, são melhor entendidos quando a Psicologia se faz presente.

O conhecimento advindo da Psicologia, também permite que se conheça as reações dos consumidores (clientes) e se compreenda as pesquisas de preferências e as novas formas de comunicação de massas.

R.A. sugere que se formem grupos de estudos com análise de casos nas organizações, visando promover um melhor nível de equipes; troca de experiências entre profissionais e alunos trariam novas idéias e contribuiria para a produtividade e a realização.

Depoimento de M.L.O.

Cargo: Diretor de Banco

Há quanto tempo trabalha em empresa: 21 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 10 anos

Resposta à 1ª questão:

“A atuação da Psicologia no ambiente organizacional contribui entre outros:

- *identificação de competências organizacionais, distintivas e que podem representar diferencial estratégico para as empresas;*

- *mapeamento de perfil dos executivos e alinhamento das respectivas habilidades com as prioridades estratégicas dos negócios;*
- *identificação de gaps de competências, atitudes, valores que formam a cultura da empresa:*
 - *finalmente, acredito que a Psicologia pode conferir maior qualidade ao processo de formação de lideranças a partir da aplicação de técnicas voltadas para o profundo conhecimento das pessoas que formam uma organização. Cada vez mais as pessoas, são os fatores determinantes dos negócios, dado que quase todos os produtos são copiáveis por qualquer empresa, portanto o diferencial estratégico está na qualidade dos seus profissionais. A atuação de psicólogos é fundamental não apenas na identificação e captação de talentos para a empresa, como também para o desenho de mapeamento de competências e programas de desenvolvimento profissional. Pode e deve também atuar fortemente na questão do ambiente interno, ratificação de valores e cultura da empresa que contribuem de forma significativa para a retenção destes talentos”.*

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A identificação de competências organizacionais distintivas e que podem representar o diferencial estratégico para as empresas.

1.2 O mapeamento do perfil dos executivos e o alinhamento das respectivas habilidades, com as prioridades estratégicas dos negócios.

1.3 A identificação de *gaps* de competências, atitudes, valores que formam a cultura da empresa.

1.4 A qualidade ao processo de formação de líderes através da aplicação de técnicas que aprofundam o conhecimento das pessoas que formam a organização.

1.5 A qualidade dos profissionais como diferencial estratégico nos negócios.

1.6 A atuação dos psicólogos na identificação, captação de talentos, mapeamento de competências e programas de desenvolvimento profissional.

1.7 A atuação da Psicologia no ambiente interno, ratificando valores e cultura da empresa, com vistas à retenção de talentos.

Resposta à 2ª questão:

“Uma das críticas existentes sobre a atuação de profissionais de recursos humanos (e portanto, também psicólogos) nas empresas é que os mesmos estão muito distantes de negócios. Conhecem profundamente seus produtos, técnicas de RH, etc. Mas devem conhecer

mais profundamente seus clientes internos, o ambiente de mercado, as prioridades estratégicas das unidades de negócio. Só assim poderão criar valor efetivo para seus clientes internos, ajudando no processo de formação e desenvolvimento das lideranças.”

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 A redução da distância da Psicologia e dos psicólogos do ambiente de negócios.

2.2 O aumento do conhecimento de seus clientes internos, do ambiente de mercado e das prioridades estratégicas das unidades de negócio.

2.3 A criação de valor efetivo para seus clientes internos, ajudando no processo de formação e desenvolvimento das lideranças.

Síntese específica do depoimento escrito de M.L.O.

O líder participante credita à psicologia no ambiente organizacional a importância desta na identificação das competências organizacionais e o que estas competências representam para a empresa como diferencial estratégico.

Esta identificação é resultado do mapeamento do perfil dos executivos, alinhando as suas habilidades com a estratégia de negócios.

A Psicologia permite também identificar-se as competências, atitudes e valores que formam a cultura da empresa.

Para M.L.O. a Psicologia através de suas técnicas de identificação e captação de talentos e de conhecimento de pessoas, confere maior qualidade nos processos de formação e desenvolvimento profissional e de lideranças organizacionais.

A partir da identificação e mapeamento de competências a Psicologia pode atuar fortemente na retenção de talentos através de programas de análise e ratificações de valores e cultura da empresa.

Sugere aos Psicólogos que atuem mais eficazmente junto aos negócios da organização e não só no RH, que conheçam melhor seus clientes internos, o mercado e as prioridades estratégicas da organização. Só assim poderão ser valorizados e reconhecidos nos processos de formação e desenvolvimento de lideranças.

Depoimento de F.A.A.M.

Cargo: Superintendente para América Latina

Há quanto tempo trabalha em empresa: 27 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 25 anos

Resposta à 1ª questão:

“O líder atual tem que apresentar mais “competências “que conhecimento técnico da posição que ocupa. Competências são características de comportamento e atitudes que adicionados a habilidades, proporcionam ao líder maior facilidade em atingir os objetivos de uma empresa. Estas competências podem ser por exemplo: habilidade em lidar com pessoas; negociação; preparar o futuro; ser empreendedor; assumir riscos; etc.

Então como hoje a atitude e comportamento são muito importantes no desenvolvimento e sucesso de um líder, a Psicologia tem um papel de destaque no desenvolvimento de líderes organizacionais”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A predominância de competências comportamentais e atitudinais sobre o conhecimento técnico na busca dos objetivos da empresa, traz à psicologia um papel de destaque no desenvolvimento de líderes organizacionais.

Resposta à 2ª questão:

“A contribuição que a Psicologia tem para o desenvolvimento de líderes é principalmente desenvolver programas de mudanças comportamentais na base da pirâmide da empresa, para proporcionar o desenvolvimento de líderes começando pela base organizacional. É claro que nem todos se tornaram líderes de sucesso, ou mesmo líderes, mas a característica pessoal de cada um aliado a um programa de desenvolvimento atitudinal, proporcionará condições para que os líderes de talento sejam desenvolvidos durante toda sua trajetória pela empresa”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1.O desenvolvimento de programas comportamentais para líderes, na base da pirâmide da empresa.

2.2.O suporte de treinamento não garantirá o estabelecimento da liderança e a qualidade do líder.

2.3.Os programas de desenvolvimento atitudinal proporcionam condições para que os líderes de talento sejam desenvolvidos durante toda sua trajetória na empresa.

Síntese específica do depoimento escrito de F.A.A.M.

Para o líder participante a Psicologia é importante para o desenvolvimento de líderes organizacionais, pois se ocupa de comportamentos e atitudes. Estes fatores têm um lugar de destaque maior até do que o conhecimento técnico na busca da realização de objetivos empresariais.

Habilidades como lidar com pessoa, negociar, preparar o futuro, ser empreendedor, assumir riscos, etc, são esperados dos líderes atuais e a Psicologia tem um papel de destaque no desenvolvimento dessas competências, a partir dos programas de mudanças comportamentais.

Segundo F.A.A.M. estes programas devem atingir desde a base da organização dando condições de acompanhar ao líder em toda sua trajetória dentro da organização.

No entanto, estes programas não garantem o sucesso de um líder e a qualidade da sua liderança, mas ajuda na identificação e desenvolvimento de líderes de talento.

Depoimento de H.P.B.

Cargo: Gerência

Há quanto tempo trabalha em empresa: 25 anos

Há quanto tempo exerce cargo de liderança: 20 anos

Resposta à 1ª questão:

“Certa vez li em um jornal uma tira de história em quadrinhos do “Hagar, o Horrível”, o líder viking trapalhão do cartunista Dick Browne, que nunca mais esqueci. O personagem definia liderança assim: “Capacidade de conseguir que as pessoas façam aquilo que elas querem fazer”. Apesar do tom jocoso da tira – e provavelmente da impropriedade científica da definição – creio ser essa a essência da liderança. Como o ser humano gravita em torno do sentimento de “falta”, o líder é aquele que consegue identificar o que falta às pessoas e conciliar a satisfação desta falta ao objetivo que precisa ser atingido. Neste contexto, a Psicologia é uma ferramenta fundamental de apoio ao desenvolvimento do talento ou ao menos da habilidade de um líder”.

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A liderança definida como a capacidade de conseguir que as pessoas façam aquilo que elas querem fazer.

1.2 O líder como identificador do que falta às pessoas

1.3 A conciliação da satisfação do que falta às pessoas ao objetivo a ser atendido.

1.4 A Psicologia como ferramenta fundamental de apoio ao desenvolvimento do talento ou ao menos da habilidade de um líder.

Resposta à 2ª questão:

“O grande calcanhar de Aquiles” das organizações – se é que eu posso generalizar – é a contratação. O líder tem de ser treinado para não se deixar seduzir pelos conhecimentos e habilidades dos candidatos e sim procurar detectar “padrões recorrentes de pensamento, sentimento e comportamento que possam ser aplicados produtivamente”. Esta é a definição de “talento”, segundo Marcus Buckingham e Curt Coffman no livro “First, break all the rules” que foi lançado no Brasil pela editora Campus, com a tradução literal “Primeiro, quebre todas as regras”. Os autores são consultores do Gallup nos EUA e entrevistaram nada menos que 80.000 gerentes tentando detectar, baseado em resultados de performance e entrevistas com os subordinados, o que diferenciava um excelente gerente, de um gerente médio. Em segundo lugar, é essencial que o líder saiba classificar as pessoas em alguns padrões básicos de personalidade de forma a: a) conseguir o melhor arranjo na constituição de times e b) evitar o grande erro que é tratar igualmente os desiguais”.

2 – Constituição de temas emergentes:

2.1 A contratação de pessoal sendo o grande desafio do líder.

2.2 O treinamento do líder deve orientá-lo para que detecte padrões recorrentes de pensamento, sentimento e comportamento, que possam ser aplicados produtivamente.

2.3 O líder deve ter habilidade para classificar as pessoas segundo padrões de personalidade, para melhor constituir times de trabalho, e saber lidar diferentemente as pessoas de acordo com suas características próprias.

Síntese específica do depoimento escrito de H.P.B.

O líder H.P.B. tem como definição de liderança “a capacidade de conseguir que as pessoas façam aquilo que elas querem fazer”. Para ele o líder deve ser capaz de identificar as deficiências das pessoas e ajudá-las a vencer estas para se chegar ao objetivo pretendido.

Neste contexto a Psicologia é a ferramenta fundamental de apoio ao desenvolvimento da habilidade de liderar.

Para isso H.P.B. sugere que a Psicologia na função de T&D dê o aporte técnico ao líder, desde a forma de se contratar pessoas, detectar padrões

recorrentes de pensamento, sentimento e comportamento, e classificar as pessoas segundo padrões de personalidade.

Estes aspectos ajudariam na composição de times de trabalho e ajudaria o líder a lidar com cada um conforme sua característica.

Depoimento de H.A.F.

Cargo: Diretor – Presidente

Há quanto tempo trabalha em empresa: 42 anos

Há quanto tempo trabalha em cargo de liderança: 35 anos

Resposta à 1ª questão:

“A psicologia tem importância fundamental na orientação de líderes empresariais, para a realização de suas atividades. É a ciência que auxilia na definição comportamental, instruindo na gestão de pessoas e obtenção de resultados através delas”

1 – Constituição de temas emergentes:

1.1 A psicologia como ciência, auxilia na definição comportamental

1.2 A psicologia instrui na Gestão de pessoas à obtenção de resultados através delas.

Resposta à 2ª questão:

“Projetos e trabalhos que visem a praticidade das ações por parte de profissionais, isto é, cursos, eventos, orientações que ensinem enfrentar desafios *in loco*, deixando que a teoria aprendida seja devidamente aplicada em prol do negócio que está envolvido.”

2 – Constituição de temas emergentes em relação às sugestões para a contribuição da psicologia:

2.1 Projetos e trabalhos como cursos, eventos e orientações dos líderes organizacionais

2.2 O ensino aplicado à prática em prol do negócio

2.3 O apoio do ensino prático para o enfrentamento de desafios

Síntese específica do depoimento escrito de H.A.F.

Para H.A.F. a Psicologia é vista como a ciência que permite definir e compreender comportamentos. Ela ajuda instruindo na gestão de pessoas à compreensão de como se obtém resultados através destas pessoas.

O participante valoriza a prática no ensino de liderança através de projetos e trabalhos, como cursos, eventos e orientações. Para ele, é importante a aplicação prática da teoria aprendida, favorecendo o negócio para o qual ela se destina.

5.4 Síntese geral dos depoimentos dos líderes

Todos os líderes que participaram desta pesquisa reconhecem a contribuição da POT para o seu desenvolvimento profissional, principalmente porque entendem a psicologia como a área que estuda, compreende e aprimora competências comportamentais e atitudinais, entre elas a liderança.

Há o reconhecimento por parte de alguns, de que as competências comportamentais e atitudes têm adquirido atualmente um destaque maior nas organizações, em detrimento do conhecimento técnico para a realização dos objetivos empresariais, e este fato acaba por agregar mais valor à área de recursos humanos onde está inserido o profissional de psicologia.

O líder é visto como alguém capaz de obter resultados através das pessoas e ser responsável por formar novos líderes. Reconhecem a importância da Psicologia ao embasar teoricamente, aconselhar, promover a prática da liderança em contextos de aprendizagem, dar suporte psíquico para que os líderes possam conhecer-se melhor e a seus subordinados e assim atinjam suas metas pessoais e profissionais.

Outra contribuição da Psicologia reconhecida pelos líderes diz respeito ao aporte instrumental incluindo testes que investiguem comportamentos, habilidades, personalidade e tecnologia de ensino e aprendizagem para adultos trabalhadores. Acreditam que com este instrumental é possível obter o desenvolvimento de comportamentos e atitudes alinhados às necessidades das organizações.

A partir do conhecimento adquirido acerca do perfil profissional, consideram que as organizações poderiam compatibilizar as exigências com as competências existentes.

A Psicologia é vista como parceira da Administração e de outras áreas que também visam o desenvolvimento das pessoas, em particular, os líderes

organizacionais. Sugerem que estes olhares sobre a formação e desenvolvimento de pessoas devem ter início nas escolas de Administração, Economia, Engenharia, etc, havendo maior aproveitamento nas disciplinas psicológicas, o que agregaria maior valor ao profissional de Psicologia em contextos organizacionais.

A Psicologia também é vista como facilitadora na identificação de competências e valores individuais e grupais que formam a cultura das organizações, promovendo análise e ratificação desses, para a melhoria contínua de seus processos e resultados.

Como sugestões para incrementar a contribuição da Psicologia na formação e desenvolvimento de líderes elencam vários aspectos.

É sugerido o aperfeiçoamento de instrumentos investigatórios de talentos e comportamentos próprios de cada organização e a partir daí, a elaboração de programas de T&D com o objetivo de melhorar tendências de comportamentos, desenvolver novas competências pessoais e profissionais e agilizar os processos nas organizações.

Alguns líderes percebem a Psicologia ainda distante das organizações, permitindo que seu espaço seja ocupado por não psicólogos, que muitas vezes deturpam o conhecimento autêntico e prejudicam os projetos organizacionais. Aliado a isto, o fator humano não é tratado com a devida importância pelas empresas que desconhecem o trabalho do psicólogo.

Essa distância da Psicologia em relação aos meios organizacionais, na mídia e na literatura, pode ser consequência da própria formação do psicólogo, que enfatiza as áreas clínica e educacional em detrimento da organizacional.

Na visão de alguns líderes, a POT deve promover nas organizações espaços de trocas de conhecimentos e experiências entre os indivíduos, desde a base da organização, através de cursos, palestras, debates e da avaliação de desempenho 360° (técnica na qual os participantes do programa recebem *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados, contribuindo para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades) que permitam aprimoramento em relação aos cargos que ocupam, no grupo e na organização. No caso do desenvolvimento de líderes, o conteúdo básico destes espaços seria liderança, relacionamento interpessoal e intergrupar, cultura e clima

organizacional, motivação, práticas de gestão de pessoas e outros temas da dinâmica organizacional.

A metodologia sugerida para os treinamentos e cursos inclui vídeos, depoimentos, grupos de estudos, análise de casos e exercícios, desde que se garanta a aprendizagem e a transferência dos conhecimentos adquiridos para a realidade do trabalho.

Sugerem que o psicólogo atue mais eficazmente junto aos negócios da organização e não apenas restrito ao setor de recursos humanos, conhecendo melhor seus clientes internos, o mercado e as prioridades estratégicas da organização. Assim pode vir a ser mais valorizado e reconhecido no meio empresarial. É sugerido que o trabalho de T&D em liderança abranja desde os níveis básicos da organização, reconhecendo e desenvolvendo talentos, engajando –os nos projetos de carreira ascensional.

O aporte técnico ao líder pelo T&D deve incluir temas como contratação de pessoas, identificação de sentimentos e padrões de personalidade para a formação de uma equipe harmônica e produtiva, da qual o líder poderia exigir desempenho compatível com o talento e a competência de cada membro.

“As pessoas bem desenvolvidas preferem criar a destruir”

Abraham Maslow (1970)

Capítulo 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesse capítulo trava-se um diálogo com outros pesquisadores, traçando-se um paralelo entre este estudo e as pesquisas referidas ao longo do texto. Além disso, serão explicitadas reflexões da própria pesquisadora, decorrente de sua experiência como psicóloga, docente universitária de Psicologia das Organizações e de Trabalho, e consultora de recursos humanos há mais de 20 anos em organizações de ramos diversos.

Evidenciou-se nesta pesquisa, uma grande coerência entre o que pensam líderes organizacionais e psicólogos organizacionais: a Psicologia contribui para o desenvolvimento das competências daquele que lidera pessoas em contextos de trabalho.

“A Psicologia como ciência, tendo seu foco de estudo no homem e em suas relações interpessoais, pode contribuir para a formação de programas voltados ao desenvolvimento das competências inerentes aos cargos de liderança...” (R.S.G.M. – Psicólogo).

“A psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais no sentido de perceber aqueles que são mais aptos para disseminarem a cultura e os objetivos específicos da organização da qual fazem parte” (F.M.B.S. – Psicólogo).

“A Psicologia pode contribuir com o aprimoramento das competências comportamentais, dentre elas a de liderança” (R.M. – líder).

“A Psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais quando ela apresenta ferramentas para melhor identificar oportunidades de desenvolvimento de habilidades...” (L.F. – líder).

A Psicologia contribui como uma ciência cujo foco é o estudo do homem em sua subjetividade e nas relações com outros homens. Especificamente, a Psicologia das Organizações e do Trabalho estuda o homem trabalhador, possibilitando o desenvolvimento de habilidades e potenciais em relações interpessoais, facilitando sua atuação junto aos negócios da empresa e aos seus liderados.

Resgatando a história da POT vemos que desde o surgimento do trabalho, onde houver uma relação de líder e empregados haverá relações humanas e gestão de pessoas.

Desde os estudos de Hawtorne em 1924, como resposta aos preceitos mecanicistas do taylorismo surge a corrente de relações humanas e o

reconhecimento dos fatores humanos na produção, o que contribuiu para o crescimento da POT, cuja grande preocupação é a compreensão do trabalho humano.

Líderes e Psicólogos Organizacionais concordam que paralelo ao desenvolvimento do conhecimento técnico para o trabalho deve haver o investimento nas competências pessoais, interpessoais, comportamentais e empresariais inerentes ao cargo de liderança, e que a POT contribui quando embasa teoricamente os líderes em temas como motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes e lideranças; aconselha e dá suporte psicológico para a adaptação e sucesso do líder nos ambientes organizacionais, e conhecimento mais profundo de sua equipe de trabalho; promove a prática da liderança em contextos de aprendizagem; fornece instrumental para investigação e desenvolvimento de competências, comportamentos e atitudes alinhados às necessidades das organizações. Incluem-se aqui os testes, entrevistas, diagnósticos de clima e competências, exercícios de percepção e de prática grupal, avaliação de desempenho, etc.

Silva (1992) postulava nesta direção ao afirmar que as técnicas de treinamento deveriam privilegiar as habilidades de percepção, compreensão, sentimento e cooperação ao lado de planejamento, avaliação, operação, etc.

Para Goulart (1998) o psicólogo deve ir além dos testes, dinâmicas de grupos e aconselhamento que ele julga atividades essencialmente técnicas, mas compreender o negócio da empresa e sua relação com o panorama mundial. A isto soma-se Zanelli (2002) que prioriza o papel estratégico do psicólogo organizacional e do trabalho no desenvolvimento da sociedade.

De acordo com estes pesquisadores, pode-se supor que na atualidade é importante o psicólogo realizar atividades de suporte ao desenvolvimento do trabalho do líder, envolvendo testes, dinâmicas, técnicas de aprendizagem (incluindo-se aqui os procedimentos de Andragogia), diagnósticos, avaliações, portanto atividades ditas operacionais frente às necessidades das pessoas na organização, porém indo além e desenvolvendo aspectos estratégicos tais como a definição de metas e ações das pessoas em suas direções, bem como no preparo dessas pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, o que conseqüentemente envolverá o uso dos procedimentos citados.

Identifica-se esses aspectos no depoimento escrito de A.V.B.B., quando ele enfatiza que a Psicologia “deve desenvolver, apoiada em sólida base de conhecimentos científicos, ferramentas confiáveis que ajudem o gestor a lidar com os problemas cotidianos envolvidos no trabalho em organizações”.

E no depoimento de A.A.N. quanto à contribuição da Psicologia através de “instrumentos de avaliação de potenciais... base tecnológica usada em procedimentos e instrumentos usados pelos ocupantes de cargos de liderança – *coaching* por exemplo” e “tecnologias para o desenvolvimento de competências essenciais aos ocupantes de cargos de liderança”.

Psicólogos e líderes também concordam quanto ao perfil do líder atual, quando afirmam que o líder é aquele que obtém resultados através das pessoas. Para isso o líder deve ter visão da cultura e metas organizacionais e conhecer as pessoas de sua equipe em termos de atributos, sentimentos, motivação, e poder transmitir a elas o que é esperado delas na consecução dos objetivos. Ser capaz de selecionar, treinar, motivar e entusiasmar a equipe, disseminando os valores e a missão da organização, viabilizando as estratégias necessárias para o alcance das metas individuais, grupais e organizacionais.

M.A.C. (líder) vê o líder como alguém que “tem que ter a habilidade de conduzir pessoas a realizarem os objetivos da empresa” e vê a Psicologia como “agente importante na formação de líderes...”

Furnham (2001) considera a liderança como o processo de influenciar no comportamento das pessoas e grupos até o alcance dos objetivos organizacionais.

M.L.O. (líder) cita a psicologia no “mapeamento de perfil dos executivos e alinhamento das respectivas habilidades com as prioridades estratégicas dos negócios”.

F.A.A.M. (líder) afirma que o “líder atual tem que apresentar mais competências que conhecimento técnico... competências são características de comportamento e atitudes que adicionadas a habilidade, proporcionam ao líder maior facilidade em atingir os objetivos de uma empresa...”.

Para o líder H.P.B. liderança é “a capacidade de conseguir que as pessoas façam aquilo que elas querem fazer” ... “Líder é aquele que identifica o que falta às pessoas e concilia a satisfação desta falta ao objetivo que precisa ser atingido”.

Para o Psicólogo R.S.G.M. cabe ao líder promover o trabalho em grupo, se fazer entender e desenvolver habilidades e comprometer-se com os objetivos e missão da organização. Para este profissional o líder “tem hoje um papel de educador, orientador e facilitador do desenvolvimento e desempenho das pessoas”.

Os líderes para F.M.B.S. (psicólogo) são “aptos para disseminarem a cultura e os objetivos específicos da organização da qual fazem parte”.

A capacidade de disseminar valores e objetivos são encontradas no relato de F.M.B.S., quando diz que “é necessário pesquisar nos indicados à liderança o “comprometimento com a organização, objetivos pessoais, e conhecimento da cultura organizacional (missão)...”.

“Precisa ter flexibilidade e adaptabilidade, exigindo do líder novos comportamentos”, e “os líderes tem sido responsabilizados pelos resultados do negócio e pelos relacionamentos entre equipes...” (S.A.M. – psicólogo).

Muitos artigos científicos descrevem o perfil do líder organizacional atual:

Para Toffler (1998), Senge (2003) e Peters (2003) o líder é criativo; para Aquino (1980) e Fiedler (1981), o líder eficaz adequa-se ao que determina a situação e tem papel decisivo na condução de equipes de trabalho; para Carew (apud Costa, 2000) o líder é exemplo para os liderados praticando o que gostaria que os liderados praticassem; Morim (1999) considera que os líderes devem energizar, emocionar e direcionar os esforços da equipe na empresa; para Rohwedder (1999) as habilidades do líder são de três tipos: pessoal, grupal e adaptativa; para Ervilha (2003) o líder deve perceber e compreender expectativas, anseios e desejos dos liderados, influenciando e conduzindo pessoas para um objetivo esclarecido, garantindo assim os resultados; Vianna e Junqueira (1996) apontam que a qualidade básica do líder é entusiasmar a equipe, comprometendo-se com ela, motivando, aprendendo e ensinando, tendo visão estratégica, e sendo empreendedor, assertivo e ético.

Nesse aspecto é importante citar Cohen e Tichy (2000) para quem a qualidade do líder consiste em ensinar novos líderes, devendo, portanto serem pessoas descentralizadoras, facilitadores da carreira de seus liderados.

O líder que confia em si mesmo forma novos líderes, sem sentir seu subordinado como uma ameaça. O líder eficaz dá apoio à equipe, é humano e merece a confiança de seus liderados.

Em Knowles (1972), Carvalho (1999), Boyett e Boyett (1999) e vários colaboradores de seu livro como De Pree e Gardner, e Mc Gregor (2002) vemos o líder que passa confiança, credibilidade e entusiasmo, responsabilidade, integridade, senso de humor, energia e resistência física; sabe ouvir e respeitar seguidores.

Saber ouvir e perceber o outro, também são atributos importantes para Loures (apud Corrêa, 2001).

Wheatley (2003), quando se refere ao líder espiritual sugere aquele indivíduo que não é só técnica e conhecimento, mas emoção (Goleman, 1995) e sentimento, combinando eficácia, autoridade e poder, com carisma e influência, minimizando os medos e as incertezas no trabalho (Hellman, 2001).

Para Maquiavel na Idade Média, e Drucker (2000) atualmente, o líder deve ser respeitado e não necessariamente amado, deve ser autêntico, ético e respeitar os outros. Para Maquiavel, deve também respeitar os adversários, como vemos nesta passagem:

“Quando um príncipe ou um povo obtém tal reputação que todos os príncipes e povos vizinhos temem atacá-lo, nenhum deles se aventurará a fazê-lo exceto sob a força da necessidade, de modo que ficará, como ficava antigamente, a critério daquele príncipe ou povo poderoso fazer guerra contra as potências vizinhas, se isso parecer vantajoso, habilidosamente mantendo os outros sossegados. E isto pode funcionar perfeitamente, em parte pelo respeito que têm por seu poder, e em parte porque são ludibriados pelos meios empregados para mantê-los sossegados” (Os discursos: 228, apud Griffin, 1994; p.89).

Liderar é portanto um exercício de persuasão e exemplo (Kruger, 1996) (Gardner, 1999), determinação e carisma, confiança e troca, ensinar e aprender, respeitar e fazer-se respeitar, influenciar e ouvir, motivar e superar, integrar-se e ser íntegro (Stodgill, 1974), mudar e crescer.

Líderes observaram a importância da presença da Psicologia nos ambientes organizacionais e na formação acadêmica de administradores, economistas, engenheiros e de gestores empresariais, como forma de garantir maior eficácia nos processos de gestão humana nas organizações.

E.D.L. (líder) diz, referindo-se às escolas de Psicologia: "... elas devem aproximar-se mais das organizações, transmitindo aos alunos que existe vida além da clínica e da educação. No meu ponto de vista é notória a desqualificação da área organizacional em certas escolas de psicologia....a Psicologia deveria fazer parte da grade curricular obrigatória dos cursos de engenharia, administração, medicina, etc...".

Disciplinas de Psicologia agregariam maior valor a este profissional nos contextos de trabalho e reduziriam o espaço dos não psicólogos que deturpam o conhecimento autêntico e prejudicam os projetos organizacionais, e o tratamento dado ao fator humano. Como afirma Carvalho (1999), o psicólogo não deve seguir modismos como muitos consultores apregoam, e cujas idéias deslumbrantes fogem da prática.

Psicólogos também percebem a necessidade de aproximação maior da formação de líderes e da ampliação de seus espaços nos ambientes empresariais, como vemos no depoimento de R.S.G.M.:

"Aproximar-se das demandas de mercado também pode configurar-se em uma boa atitude para os profissionais da Psicologia, na medida em que podem contribuir para encontrar respostas, e agregar conhecimento científico, para os principais desafios encontrados na formação de um líder na atualidade."

Ambos percebem que a formação acadêmica de psicólogos ainda se volta mais para a área clínica. E se ressentem da falta de conhecimento das pesquisas em Psicologia na sociedade como um todo, o que ajuda na aparição dos "gurus" não psicólogos que defendem teorias e idéias sem consistência científica.

Para evitar esta situação, os psicólogos deveriam ser mais unidos, fortalecendo-se mutuamente, o que poderia impedir a entrada das demais classes profissionais em seus espaços. Mas o que se vê é o contrário: nos espaços acadêmicos de psicologia, cada vez mais, a divisão entre as áreas cresce, criando até mesmo rivalidades entre colegas e professores, e predomínio de uma área sobre outra. Essa divisão se mantém para além dos espaços acadêmicos, reduzindo a força e a presença da psicologia nos diversos setores da sociedade, dentre entre eles as organizações.

Falta portanto, uma forte representatividade da classe, que efetivamente defenda o psicólogo, garantindo seu valor e seu espaço profissional.

Em Zanelli (2004) encontra-se eco para estas afirmações, quando diz que o conteúdo ensinado em boa parte das escolas de psicologia, foca mais a clínica, não preparando o psicólogo para os ambientes empresariais. Aponta falta de pesquisas e cursos de Pós Graduação em POT, o que acaba gerando um profissional despreparado, imprimindo uma imagem negativa perante a sociedade, e reduzindo conseqüentemente seus espaços.

O psicólogo tem sido procurado para atuar principalmente em Seleção e Treinamento nas organizações, sendo que muitos dirigentes ainda o vêem como o profissional que aplica testes para descobrir competências e habilidades.

O líder L.F. se refere à ferramenta como sendo “testes investigatórios de tendências de comportamento, ou programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades, conforme o comportamento desejado a ser desenvolvido”.

Outro líder (M.A.C.) também vê os testes de identificação de perfil e personalidade como forma de adequar pessoas em suas funções. M.L.O. afirma “...aplicação de técnicas voltadas para o profundo conhecimento das pessoas que formam a organização.”

Mas o psicólogo em POT vai além dos testes; ele pode usar testes para diagnósticos de personalidade e competências, formando equipes de trabalho eficazes, porém é transmitindo o conhecimento científico em temas organizacionais como motivação, liderança, relações humanas em ambientes de trabalho, etc, que ele torna sua presença importante; porque ele detém esse conhecimento e as empresas esperam isso dele, como vemos nas respostas de líderes como E.D.L., quando fala dos “referenciais importantes” e na psicologia “liderar a produção científica, os debates...”; M.A.C. a quem a psicologia poderia fornecer maior conhecimento em “cursos de gestão de pessoas, de cultura da empresa... cursos sobre liderança e formação de equipes”; M.L.O. que diz que a “...atuação de psicólogos é fundamental não apenas na identificação e captação de talentos para a empresa, como também para o desenho de mapeamento de competências e programas de desenvolvimento profissional...”; ou ainda para H.A.F... “É a ciência que auxilia na definição comportamental, instruindo na gestão de pessoas, e obtenção de resultados através delas”.

E nas respostas de psicólogos como R.S.G.M. quando diz que “ a Psicologia contribui com seu conjunto de conhecimentos...”; S.A.M. que acredita

que a Psicologia “pode se aprofundar cientificamente nesta nova realidade e buscar novos conceitos que sensibilizem o líder; A.V.B.B. para quem a “Psicologia caracterizou-se por produzir um vasto corpo de conhecimento altamente relevante para a compreensão da dinâmica organizacional, grupal e individual em contextos de trabalho...”

Cabe à Psicologia gerar, cada vez mais, conhecimentos sobre indivíduos, grupos, e organizações, mas saber transmiti-los nos espaços empresariais, na mídia e na literatura, aumentando sua compreensão pela sociedade atual.

Associado ao conhecimento é importante que o psicólogo desenvolva novas técnicas, confiáveis e seguras, de avaliação e diagnóstico, em gestão de pessoal, bem como procedimentos e técnicas em T&D para garantir melhor aprendizagem e adequação de comportamentos em ambientes de trabalho.

Cabe ainda ao psicólogo atuar mais eficazmente junto à organização como um todo e não apenas restrito ao setor de RH, conhecendo melhor seus clientes internos, o mercado, as tendências em gestão de pessoas e o plano estratégico da organização. Acredita-se que com isso também se valorizaria e reconheceria mais o papel do psicólogo.

Tolfo (2002) referenda essa aspecto quando diz que a Psicologia deve ir além da aplicação de técnicas tradicionais, atualizando seus conhecimentos relativos à diagnósticos organizacionais, cultura, gestão de pessoal, etc

Por sua vez, Aquino em 1980, e a Fundação Cabral e Costa em 2000 referem-se à importância do setor de Recursos Humanos libertar-se de técnicas rotineiras e evoluir para um papel mais relevante, participando ativamente de políticas mais globais, com foco no negócio da empresa e visão do mercado.

O tempo evolui e as idéias se mantêm. Continua-se a pregar a força do setor de Recursos Humanos onde o Psicólogo está inserido, mas se observarmos mais atentamente esse segmento, veremos que ele se ampliou, caminhou para o que os autores apontam, mas muito ainda há por ser feito. A Psicologia precisa ganhar a confiança do empresariado através da própria atuação, mas como num círculo vicioso o psicólogo organizacional poderá apresentar melhores resultados se desde a formação acadêmica investir no conhecimento desta área e estiver capacitado.

O psicólogo clínico também não está isento de conhecer e compreender a evolução da administração de pessoal, e as ações organizacionais, porque irá atender no *setting* terapêutico gerentes, líderes empresariais e trabalhadores em geral, a quem dará aporte psíquico para superarem as tensões da vida incluindo aquelas que ocorrem no seu ambiente de trabalho.

E.D.L.(líder) entende a Psicologia como aquela que cuida “ clinicamente dos indivíduos, tornando-os mais equilibrados e felizes e conseqüentemente mais preparados para também exercerem a liderança.”

Todo psicólogo, seja de que área for deve compreender a interrelação entre o subjetivo, o ambiente e as relações institucionais como diz o psicólogo S.M., porque seja ele clínico, escolar, forense, organizacional, vai lidar com estas três vertentes. Este dado se integra ao que Tichy (apud Lacombe & Tonelli, 2001) postula sobre o papel estratégico de RH que deve integrar os objetivos organizacionais, as variáveis do ambiente e as necessidades das pessoas.

Líderes e psicólogos também concordam quando sugerem contribuições da POT nos programas de T&D de líderes organizacionais, principalmente quanto aos temas a serem abordados nestes cursos, debates ou palestras.

Alguns temas sugeridos por líderes incluem: como contratar pessoas, como identificar competências e as personalidades adequadas para a formação de uma equipe mais harmônica e produtiva; desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais; o uso adequado da avaliação 360º que permite o aprimoramento do indivíduo seja ele líder ou não; como liderar, como relacionar-se com os seus pares e com o grupo de trabalho; como identificar e atender a cultura e o clima organizacional; motivação e práticas de gestão de pessoas.

A metodologia inclui vídeos, depoimentos, grupos de estudo, análise de casos e exercícios que garantam a aprendizagem, a troca de conhecimentos e experiências e a transferência do que foi aprendido para o *setting* de trabalho.

Os Psicólogos da pesquisa sugerem como temas dos programas de T&D de líderes, os estudos sobre as relações de reciprocidade, a tipologia de líderes e liderados (S.M.); *coaching* e *mentoring* (A.A.N.); comprometimento com

a organização, cultura da organização, desenvolvimento de aptidões, motivação e auto-estima (F.M.B.S.); os exercícios de cidadania (S.A.M.).

Cabe ainda ao psicólogo “atualizar e adequar conceitos e teorias sobre comportamento humano para serem disponibilizados e utilizados pelos ocupantes de cargos de liderança...simplificar conceitos e instrumentos disponíveis às lideranças para que elas possam atuar efetivamente na prevenção, manutenção e estimulação de comportamentos saudáveis ao ambiente de trabalho...” (A.A.N.)

Os psicólogos organizacionais devem desenvolver tecnologias de ensino baseadas em Andragogia, *coaching*, *mentoring* e aconselhamento para lideranças, e aplicá-las nos programas de T&D nas organizações; com isto estariam preparados para atenderem às demandas atuais do mercado, das pessoas e das organizações no que diz respeito à formação e desenvolvimento das competências daquele que lidera.

Espera-se que o psicólogo organizacional tenha uma postura menos operacional e mais estratégica no mundo dos negócios, atuando em programas de diagnóstico e mudanças no clima e cultura organizacionais, elaboração de políticas de pessoal, resolução de conflitos e assessoria à presidência da organização. Para isso o psicólogo deve atentar-se desde a sua formação na integração da teoria e prática, através de estágios, pesquisas em organizações, cursos de extensão e posteriormente fazer cursos de Pós Graduação na área.

Porém faltam cursos de Mestrado e Doutorado em POT, e muitos cursos de Especialização tem sua origem na área da Administração.

Venturi (1992) já identificava essas falhas na formação do psicólogo e as apontava como sendo restritivas para a ampliação do espaço dos psicólogos nas organizações, e como se observa, esses problemas continuam até hoje, e se nada se fizer, o psicólogo perderá ainda mais espaços para outros profissionais que também estão se dedicando aos temas empresariais.

E as organizações só teriam a ganhar com o crescimento da atuação do psicólogo: contariam com pessoas mais capacitadas para compreender e lidar com o comportamento humano individual e grupal, com as tensões, com a divisão de trabalho de acordo com as competências de cada um, com a motivação, e muitos outros temas inerentes ao desenvolvimento do trabalho e à formação cultural de sua massa de trabalhadores.

Muitas vezes atribuem-se falhas à aprendizagem nos treinamentos organizacionais, que acabam por desviar os resultados dos treinamentos daquilo que é esperado. No entanto o que se observa muitas vezes é que o Treinamento efetivado visa muito mais um interesse da presidência da organização, ou ainda decorre de um viés no diagnóstico das necessidades de treinamento por parte do RH, o que acaba gerando treinamentos incoerentes com as necessidades da organização.

Para evitar essa distorção, seria importante o RH caminhar em parceria com a presidência, com a organização como um todo e com as tendências do mercado numa interrelação que permita a troca de informações e interesses que atendam às exigências da organização e do mercado externo aonde ela está inserida (Tom Peters, 2002).

É importante também a avaliação do treinamento como forma de garantir um programa contínuo de desenvolvimento profissional. Leitão (1996) já preconizava estes aspectos e acrescentava o fato de que o treinamento tem sucesso quando após o treino, o líder e os colegas de trabalho apóiam as mudanças ocorridas no indivíduo; Alves et al. (1999) também falam da importância do treinamento ser coerente com a necessidade organizacional, mas também com a necessidade do funcionário, para obterem-se melhores resultados no nível do desempenho individual, grupal e organizacional.

Aliás, como diz Fiedler (1981), o desempenho organizacional é o alvo final do treinamento, e investir em treinamento de líderes, levará as organizações a aumentarem sua eficácia e produtividade.

Uma discussão que muitas vezes surge é se a psicologia trabalha para a organização ou para os empregados da organização.

De tudo o que se foi descrevendo ao longo desse estudo, pode-se afirmar que o psicólogo trabalha para ambos. Para a organização, quando através de suas práticas internas coloca-a alinhada com as tendências do mercado atual; para o dirigente, quando atende aos seus apelos de melhoria no desempenho dos trabalhos, que levarão à melhoria do desempenho da empresa, e que contribuirá para o aumento da eficácia, da produtividade e crescimento nos resultados da organização; e para o trabalhador ao capacitá-lo para o trabalho produtivo, que trará lucro para a empresa, mas que traz lucros ao próprio trabalhador na forma de conhecimentos, mudanças de atitudes, aprimoramento de seu currículo

profissional, facilitação na execução de seu trabalho, satisfação e saúde física e mental frente às intempéries naturais do trabalho atual. Crescendo a organização, todos que a compõem também crescem; a organização sendo saudável, os seus elementos também o serão. Mas o dirigente também faz parte do corpo de funcionários e, portanto, também recebe o suporte da POT para sua evolução, desde que ele se predisponha a isto.

Isto vai ao encontro do que afirmaram Stodgill (1974), Boyett e Boyett (1999), Carvalho (1999) e Ervilha (2003), sobre os líderes como pessoas capazes de perceber e compreender expectativas e anseios de seus liderados. Devem desenvolver competências como equilíbrio emocional, flexibilidade e confiabilidade para que seus seguidores sintam-se seguros em seus domínios e confiem em suas estratégias de ações para a adaptação da organização à realidade.

Pode-se citar os líderes Jack Welch nos EUA e Ricardo Semler no Brasil, como exemplos de dirigentes que atendem aos apelos do cenário externo através do desenvolvimento dos indivíduos que compõem suas organizações.

Uma pergunta constante que se faz: líderes são criados ou nascem líderes?

Para Davis e Newstrom (1992) os comportamentos de líderes podem ser aprendidos, modificados, mas traços de liderança são mais estáveis. Defendem os líderes situacionais, assim como Fiedler (1981), Vroom e Yelton (1973).

Aquino (1980) e Kleon e Rinehart (1998), também acreditam que há aspectos natos na personalidade de um líder e outros que são frutos de oportunidades e desafios.

Também esta pesquisadora compartilha a idéia de que um líder já possui em sua personalidade traços e características que formam a competência para liderar pessoas, mas que estes aspectos são passíveis de serem aprimorados através de programas de T&D, conduzindo a uma melhor atuação como líder, frente aos desafios dos tempos atuais nas organizações.

Nesse aspecto, a Psicologia precisa ter seu valor reconhecido pelos dirigentes, mostrando um bom trabalho no mercado profissional, o que abriria mais espaços para seu aporte à formação e desenvolvimento de líderes organizacionais.

Faz-se importante ampliar as disciplinas de POT nos cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia, e como disciplina regular em cursos como Administração, Economia, Engenharias, Sociologia, e outros relacionados à área empresarial; bem como a POT fazer-se mais presente na mídia, na literatura organizacional, e nos espaços científicos como congressos, simpósios, além da necessidade de aumentar-se as pesquisas e publicações em POT para a ampliação de seu espaço; reconhecimento e valorização, quer seja pelo mercado quer pelas próprias organizações, ou ainda pela própria classe de psicólogos, que por sua vez, necessita fortalecer-se através da união de seus pares, e do respeito ao trabalho de cada um.

Nesse estudo somente as regiões Nordeste e Sudeste mostraram suas idéias, o que pode indicar que apenas nestas regiões a POT tem se projetado, principalmente em pesquisas e inovações.

Outros estudos como esse se fazem necessários, com vistas à ampliação da POT no mercado nacional. Urge portanto, a Psicologia mostrar sua cara e seus objetivos; mostrar força e grandeza.

“Onde há uma vontade, há um caminho.

Onde há boa vontade há muitos caminhos.

Silvio Schette

(meu pai)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desse estudo, a principal inquietação da pesquisadora detinha-se em questionamentos quanto a efetiva contribuição da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) ao ser aplicada ao desenvolvimento de líderes organizacionais que atuam em empresas situadas no Brasil.

A meta desse estudo teve como preocupação identificar como a POT deve atuar para se fazer mais presente no processo de desenvolvimento de líderes, levantando sugestões no sentido de sua participação mais efetiva nestes programas empresariais, cujo foco é o aporte técnico e socializante do líder.

O objetivo era poder oferecer subsídios para a elaboração mais efetiva de programas de treinamento e motivação no âmbito das organizações de trabalho.

Buscou-se interpretar as expectativas dos líderes organizacionais quanto ao seu desenvolvimento profissional e descobrir a contribuição dos psicólogos neste processo, elencando possíveis sugestões de ações que a POT precisa empreender para efetivamente se fortalecer.

Os resultados dessa pesquisa apontam a contribuição da Psicologia em programas de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais, principalmente porque a Psicologia vai além do desenvolvimento técnico, permitindo que se desenvolvam competências pessoais e interpessoais, comportamentais e empresariais inerentes ao cargo de líder.

A Psicologia também contribui na medida em que dá suporte psicológico à adaptação do líder nos ambientes organizacionais, e fornece instrumental para investigação e desenvolvimento de competências, comportamentos e atitudes coerentes com as necessidades da organização.

O líder é compreendido como aquele que obtém resultados através das pessoas e para isso ele deve ter conhecimento da realidade do mercado que o cerca, do cenário social-econômico e político internacional, reconhecendo tendências segundo as quais a organização caminha; conhecendo o ambiente da organização, as pessoas e seus talentos, tendo sensibilidade para relacionamentos interpessoais, competências no desenvolvimento de pessoas e equipes. Por outro lado, não deve perder o foco no cliente que exige qualidade nos produtos e serviços e inovações que atendam suas expectativas.

O líder, portanto, deve ser um indivíduo dinâmico, flexível, atualizado, comunicativo e inovador, empático, ético, confiável, com senso de humor, e com

energia física e psicológica para vencer desafios; ser visionário antevendo tendências; ser motivador e professor formando novos líderes.

O fenômeno das fusões e incorporações e a exploração de parcerias estratégicas internacionais têm imposto uma grande necessidade de treinamento de habilidade de administração interpessoal; assim a Psicologia pode contribuir na formação e desenvolvimento desse perfil de líder desde que se faça mais presente nos espaços acadêmicos de Administração, Economia, Engenharias, Sociologia, e de gestores empresariais, e dentro dos ambientes organizacionais com programas efetivos de desenvolvimento de líderes.

Temas tais como motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes, liderança, relações humanas em ambientes de trabalho, gestão de pessoas, de cultura e outros podem ser focos destes programas de desenvolvimento de líderes, e os psicólogos precisam cada vez mais desenvolver novas técnicas de aprendizagem e avaliação confiáveis e seguras, garantindo resultados eficazes de treinamento e desenvolvimento.

Necessita-se como enfatiza Borges-Andrade e Abbad (2004), “articular melhor os currículos e programas de ensino com as metas profissionais dos indivíduos e suas aspirações de ascensão e desenvolvimento, de modo a conferir maior valor instrumental às ações organizacionais destinadas a estimular a aprendizagem contínua” (p.260).

A Psicologia precisa mostrar que existe vida além da Clínica nos próprios contextos acadêmicos, ampliando a grade curricular e as possibilidades de estágios na área organizacional, além de implementar pesquisas e estudos nesta área de forma a fortalecer o saber científico em detrimento do saber sem consistência de “gurus” não psicólogos abundantes na mídia e na literatura de auto-ajuda.

Nesse estudo pode-se perceber que nas regiões Sudeste e Nordeste, os psicólogos tendem a projetar-se mais em termos de prestígio profissional, expõem suas idéias em artigos e aulas, o que pode indicar que nestas regiões a POT está mais desenvolvida, principalmente no plano das pesquisas e inovações.

Acredita a pesquisadora que a Psicologia Organizacional e do Trabalho precisa mostrar que seu papel vai além da aplicação de testes e que hoje o psicólogo tem uma atuação estratégica nas organizações, com penetração na organização como um todo e não restrito apenas ao setor de Recursos Humanos.

Deve envolver-se em práticas eficazes de desenvolvimento de pessoal como acompanhamento e orientação individualizados, Avaliação 360º, aprendizagem ativa e na criação de Educação Corporativa, que incorpora as idéias de aprendizagem contínua e desenvolvimento de pessoas. A Psicologia precisa ganhar credibilidade e confiança por parte do empresariado através da própria atuação, mas desde que se fortaleça a formação dos psicólogos e sua especialização na área organizacional. É preciso criar mais cursos de mestrado e doutorado em POT.

A Psicologia precisa se fortalecer como área científica e como classe profissional, ampliando sua atuação no território brasileiro.

Muito ainda há por ser feito. Estudos como este devem ser cada vez mais desenvolvidos, respondendo às inquietações, principalmente da POT ainda carente de respostas a diversas indagações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, A. (1967). A ciência da natureza humana. São Paulo: Editora Nacional.

Alves, A.R., Pasquali, L., & Pereira, M.A.M. (1999). Escala de satisfação com o treinamento – ESAST/Telebrás. Revista de Administração de Empresas, 39 (1), 25-30.

Anais do I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência e Profissão (2002 setembro): promovido pelo Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Andrade, J.E.B., Pereira, M.H.G., Palacios, K.E.P., & Morandini, D.C. (2002). Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, 2 (1), 117-146.

Aquino, C. P. (1980). Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas.

Azevedo, M.A. (1993). A formação do psicólogo organizacional e alguns dilemas da Psicologia como ciência. Cadernos de Psicologia, 1 (2), 35-44.

Azevedo, M.A. (1995). Da psicologia industrial à psicologia do trabalho. Cadernos de Psicologia, 3 (4), 67-71.

Azevedo, M.A. (1997). A prática dos psicólogos em organizações de MG. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

Baldoni, J. (2003). Motivação em tempos difíceis: dê esperança ao pessoal [Online]. Disponível: www.gulitymark.com.br

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: W.H. Freeman.

Bardin, L. (1979). A análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Baró, I.M. (1985). O papel do psicólogo. Boletim de Psicologia da Universidade Centro Americana, 3 (17), 99-112.

Bastos, AV.B., Silveira, I.G.A., & Tironi, M.O.S. (1987). A formação do psicólogo organizacional – reflexões a partir do caso baiano. Psicologia Teoria e Pesquisa, 3 (3), 206-223.

Bennis, W.G. (1995). A invenção de uma vida. Rio de Janeiro: Campus.

Bennis, W.G. (2002). A nova liderança e gestão de pessoas (p.31-46). São Paulo: HSM Editora e Publifolha.

Bernal, J.L.T. (2003). El liderazco y su relación con la productividad de las empresas [On-line]. Disponible: www.psicologia.com.pt

Boog, G. (2003). Competência de liderança [On-line]. Disponível: www.boog.com.br

Borges–Andrade, J.E., & Abbad, G.S. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.

Botomé, S.P., & Azevedo, B.M. (2001). Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 1 (1), 181-186.

Boyett, J., & Boyett, J. (1999). O guia dos gurus. Rio de Janeiro: Campus.

Brandão, H.H.N. (2002). Introdução à análise do discurso. Campinas: Unicamp.

Brandão, S.C. (2004). Psicologia e Ideologia: apontamentos acerca da consciência. In Psicologia Social – indivíduo e cultura (p.11-33). Campinas: Alínea.

Buckingham, M., & Coffman, C. (2001). First, break all the rules. UK: Free Press.

Campbell, W.J. (2002). Consideration of consulting psychology/organizational educational principles as they relate to the practice of Industrial Organizational Psychology and the society for Industrial and organizational Psychology's

education and training guideline. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 5 (4), 261-274.

Cardoso, M.X. (2001). Aplicação da liderança situacional: uma forma de conseguir melhorar resultados e aumentar motivação dos empregados no ambiente de trabalho. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

Carew, J. (2001). Transferência de sabedoria, um jeito novo de obter produtividade. Jornal Profissional e Negócios, 4 (42), A 14.

Carvalho, A.V. (1999). Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Editora Gente.

Chiavenato, I. (1993). Introdução à teoria geral da Administração. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2002). As quatro chaves da função gerencial [On-line]. Disponível: www.chiavenato.com.br/artigos

Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.

Codo, W. (1997). O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em Psicologia). In Psicologia Social – O Homem em movimento, (2. ed., p.195-202). São Paulo: Brasiliense.

Cohen, E., & Tichy, N. (2000). A liderança para o século XXI começa pela liderança interna. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.143-155). São Paulo: Futura.

Collins, J. (2000). E os muros vieram abaixo. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.29-38). São Paulo: Futura.

Correa, F., & Silveira, M. (2001). Líderes na tempestade. Você S.A, 40, (40), 34-35.

- Costa, T.D. (Org.) (2000). Qual o futuro para a área de RH nas empresas? Como pensam profissionais da área, associações de RH e dirigentes empresariais. São Paulo: Makron Books.
- Covey, S.R. (2000). Mentalidade e habilidade de um líder. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.159-168). São Paulo: Editora Futura.
- D'Ambrosio, O. (1996). O poder nas empresas. Revista T&D, (41); maio, p.10.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1992). Comportamento humano no trabalho (v.1). São Paulo: Editora Pioneira.
- De Lucca Neto, D. (1998). Assim caminha o RH. Revista Treinamento & Desenvolvimento, (69), 34–37.
- Dias, T.M.S. (2002). Outdoor Training: um novo modo de treinar. Painel apresentado no I Congresso Brasileiro de Psicologia promovido pelo Conselho Federal de Psicologia, São Paulo.
- Drake, R.I., & Smith, P.J. (1977). Ciência do comportamento na indústria. São Paulo: McGraw Hill do Brasil.
- Drucker, P. (1996). O líder do futuro. São Paulo: Futura.
- Ervilha, A.J.L. (2003). Liderando equipes para otimizar resultados. São Paulo: Nobel.
- Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. Revista de Administração de Empresas, 36 (3), 14-22.
- Fanchin, M. (1998). Transformação organizacional: um enfoque baseado na liderança inovadora. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Fiedler, F. E. (1981). Liderança e administração eficaz. São Paulo: Pioneira.
- Figueiredo, L.C.M., & Santi, P.L.R. (2003), Psicologia – uma (nova) introdução. São Paulo: Educ.

Fiorelli, J.O. (2003). Psicologia para Administradores (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Fleury, M.T.L., & Fischer, R.M. (1998). Gestão de pessoas – os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. Revista de Administração, 33 (2), 90-94.

Fonseca, G.F. (2000). Em busca do significado do trabalho: um estudo qualitativo entre gerentes. Dissertação de mestrado, Faculdade Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Franco, D. (1998). A insustentável leveza da liderança. Revista Treinamento e Desenvolvimento, 6 (67), 18-19.

Freitas, A.M.L. (1993). Guia de aplicação e avaliação do Teste Wartegg. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Furnham, A. (2001). Psicologia Organizacional – El comportamiento del individuo em las organizaciones. México: Oxford.

Gama, M.C.L. (2001). Análise de um programa de desenvolvimento de carreira em uma instituição financeira sob a perspectiva de seus empregados. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Jaboatão, PE.

Gardner, J.W. (1990). Liderança. Rio de Janeiro: Record.

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, 53 (8), 1027-1055.

Goecks, R. (2004). Educação de adultos – uma abordagem andragógica [On-line]. Disponível: www.andragogia.com.br

Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). O poder da Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus.

Gonçalves, M.M. (1999). Preparando o caminho para a “liderança partilhada” Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São José dos Campos, SP.

Goulart, I.B. (1998). A Psicologia aplicada ao trabalho: tentativa de delimitação de seu campo na atualidade. In Psicologia do trabalho e gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Goulart Júnior, E. (1999). Treinamento e desenvolvimento de pessoal: uma prática necessária. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 1.

Griffin, G.R. (1994). Maquiavel na administração – como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas.

Guerra, A.I. (2000). Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

Gui, R.T. (2002). Prazer e sofrimento no trabalho: representações sociais de profissionais de recursos humanos. Psicologia – Ciência e Profissão, 22 (4), 86-93.

Hall, R.H. (1984). Organizações: estrutura e processos (3. ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Harmon, R., & Tooney, M. (2000). Criando o futuro em que desejamos viver. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.261-269). São Paulo: Futura.

Heifetz, R.A. & Linsky, M. (2003). Guia prático de sobrevivência. Revista HSM Management, 7 (36), 151-154.

Helgessen, S. (2000). Eliminando as fronteiras na era do conhecimento e do trabalho personalizado. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.59-65). São Paulo: Futura.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU.

- Hesselbein, F. (2000). A comunidade além dos muros. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.13-18). São Paulo: Futura.
- Hillman, J. (2001). As faces do poder. Revista Exame, 35, (17), 90-94. (Edição 747).
- Hristov, V., & Silva, V. (1999). Competências de liderança na gestão de Recursos Humanos. In Gestão de RH por competência e a empregabilidade. Campinas: Papirus.
- Jung, C.G. (1973). Os arquétipos e o inconsciente coletivo. Buenos Aires: Paidós.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1987). Psicologia Social das Organizações (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Khumalo, R. (2002). Training employees as a management attribute of successful companies. Psychological Reports, 89 (3), 609-615.
- Kienen, N., & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2 (2), 11-37.
- Kleon, S., & Rinehart, S. (1998). Leadership skill development of teen leaders. Journal of Extension, 36 (3), June.
- Knowles, M. (1972). Como desarrollar mejores directores. México: Editorial Dana.
- Korsgaard, M.A., Brodt, S., & Whitener, E. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial Trustworthy behavior and organizational context. Journal of applied Psychology, 87 (2), 312-319.
- Kotter, J.R. (2002). Os líderes necessários. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança e gestão de pessoas (p.47-54). São Paulo: Publifolha.
- Kretch, D., & Krutchfield, R. (1976). Elementos de Psicologia, (v.2). São Paulo: Pioneira.

- Krüger, H. (1996). Liderança, crença e poder social. Arquivo Brasileiro de Psicologia, 48 (1), 20-30.
- Kyrrillos Neto, F. (1997). O psicólogo e a saúde do trabalhador. Mundo da Saúde, 21 (6), 353-355.
- Lacombe, B.M.B., & Tonelli, M.J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos Humanos. Revista de Administração e Economia, 5 (2), 157-174.
- Lafferty, B.D., & Lafferty, C.L. (2000 march). Leadership development. Academy of Human Resource Development Conference Proceedings. Raleigh-Driram North Carolina [On-line]. Available: www.askeric.org
- Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (1995). Fundamentos de metodologia científica, São Paulo: Atlas.
- Leitão, J.S.S. (1996). Clima organizacional na transferência de treinamento. Revista de Administração, 31 (3), 53-62.
- Lewin, K. (1973). Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix.
- Lindzey, G., Hall, C.S., & Thompson, R.F. (1977). Psicologia. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Lisondo, H.R. (2004). Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças – liderando pessoas para o processo de mudanças nas organizações. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Loerh, J.E. (2002). Os atletas da empresa. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança e gestão de pessoas (p.175-180). São Paulo: Publifolha.
- Longenecker, C., & Simonetti, J. (2001). Getting results. Michigan: Jossey-Bass.
- Lüdke, M., & André, M.E.D.A. (1986). Pesquisa em educação: abordagem qualitativa. São Paulo: EPU.

- Lunardelli, M.C.F. (1993). A formação do psicólogo organizacional: em busca de uma proposta. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba.
- Mael, F., Waldman, D.A., & Mulqueen, C. (2002). From scientific work to organizational leadership: predictors of management aspiration among technical personnel. Journal of Vocational Behavior, 59 (1), 132-148.
- Marras, J.P. (2000). Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura.
- Martins, J., & Bicudo, M.A.V. (1989). A pesquisa qualitativa em Psicologia. Fundamentos e recursos básicos. São Paulo: EDUC.
- Martins, N.A.R. (2001). Análise de um trabalho de orientação à famílias de crianças com queixa de dificuldade escolar. Dissertação de mestrado, Faculdade. Educação, Universidade Estadual de Campinas.
- Maslow, A.H. (2000). Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maurício, E.M.S. (1998). A gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade. Revista de Administração, 33 (2), 90 –94.
- McCauley, C.D. (2001). Leader training and development. San Francisco, Ca: Jossey – Bass.
- McGregor, D. (2002). Douglas Mc Gregor em Foco – Gerenciando o lado humano da empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McLagan, P., & Nel, C. (2000). A nova era da participação – o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- McKinsey & Co. (2002). Como evoluem os executivos. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.). Liderança e gestão de pessoas (p.85-92). São Paulo: Publifolha.
- Meiler, W. (1998). Poder do guerreiro. Revista Treinamento e Desenvolvimento, 7 (67), 16–17.

- Meister, J.C. (1999). Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books.
- Mello e Souza, R. (1973). Desenvolvimento de liderança na empresa. São Paulo: Livraria Duas Cidades.
- Mello, F.A.F. (1978). Desenvolvimento das Organizações: uma opção integradora. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Milioni, B. (1990). Comportamento gerencial – o poder em questão. São Paulo: Nobel.
- Minayo, M.C.S. (1994). O desafio do conhecimento (3. ed.). São Paulo: Hucitec.
- Mirshawka, V. (1999). Sonhe com o impossível. Você S.A., (10), 64-67.
- Möller, C. (2002). A qualidade através das pessoas. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville. Liderança e Gestão de pessoas (p.99–106). São Paulo: HSM Editora e Publifolha.
- Montmorency, S. (1998). Investimento no capital humano – a humanização das organizações como força propulsora de modernização da sociedade. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Morim, A.C. (1999). Líderes como desenvolve-los? Revista T&D, 7, (75), 26-28.
- Moura, K.R.L. (2001). Ações desenvolvidas pela administração de RH e suas implicações no processo de criatividade: um estudo de caso no setor têxtil de Natal/RN. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Rio Grande do Norte, Natal, RN.
- Najar, E. (2001). A educação nas organizações. Revista Melhor – Vida e Trabalho, (171), 87.
- Neck, C.P., & Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect. Journal of Organizational Behavior, 17 (5), 445-467.
- Orlandi, E.P. (2002). Análise do discurso. Campinas: Pontes Editores.

Ouimet, G. (2002). As armadilhas dos paradigmas da liderança. Revista de Administração de Empresas, 42 (2), 8-16.

Papa Filho, S. (1998). A formação do Engenheiro-Gerente: tendências e conseqüências nos anos 90. In J.R. Sampaio & I.B. Goulart (Eds.). Psicologia do trabalho e gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Paz, M.G.T., Martins, M.C.F., & Neiva, E.R. (2004). O poder nas Organizações. In Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (p.380-406). Porto Alegre: Artmed.

Paz, M.G.T., Mendes, A.M.B., & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, 1 (1).

Pereira, C.A. (1998). Aprendendo a ser gerente com o pára-queda. Revista T&D, 7 (7), 22-24.

Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: nine essential tasks. Public-Personnel Management, 30 (4), 429-444.

Peters, T. (2003). O mundo está um caos. Entrevista à Revista Veja, 36 (50), 13-17.

Pontes, J.B. (2001). O papel do psicólogo organizacional na cidade de Campina Grande – Paraíba. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

Porras, C.J.P.L. (2001). O papel fundamental do psicólogo na gestão de Recursos Humanos das Organizações do século XXI [On-line]. Disponível: www.psicologia.com.pt

Porto, A.R. (2001). Aprendizagem organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Prahalad, C.K. (2000). Preparando-se para a liderança. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, I & Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.39-45). São Paulo: Futura.

Quinn, J.B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2000). Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. In D. Ulrich. Recursos humanos estratégicos. (p.275-291). São Paulo: Futura.

Reich, W. (1995). Análise do caráter. São Paulo: Martins Fontes.

Rohwedder, M.E.F. (1999). Formação de líderes empresariais: uma análise através de coordenadores, professores e alunos de Administração de Empresas. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP.

Sales, G.T. (2001). Fatores que influenciam as indicações de tratamentos psiquiátricos em unidades básicas de saúde do município de Campinas: um estudo clínico-qualitativo da visão do psiquiatra. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas.

Sampaio, J.R., & Tavares, K.C. (2001). Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. Revista RAC, 5 (1),121-144.

Sampaio, J.R., & Goulart, I.B. (Org.) (1998). Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sampaio, J.R. (1998). Como fazem RH as indústrias nipo-brasileiras. In J.R. Sampaio & I.B. Goulart (Eds.). Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sampaio, M. (2000). Possíveis relações entre processo de Educação e Treinamento e os resultados das empresas do pólo petroquímico de Camaçari. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

Santos, F.C.A., Carpinetti, L.C.R., Gonçalves, M.A. (1997). Contribuições de Recursos Humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos. Revista RAC, 1 (3), 121-140.

Scanlan, B.K. (1979). Princípios de administração e comportamento organizacional. São Paulo: Editora Atlas.

Schein, E.H. (1982). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schette, F.R. (1999). Ser líder: um estudo fenomenológico de depoimentos. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Schoenfelt, E.L. (2002). Utilizing applied projects in Industrial/Organizational Psychology graduate training: a check list to help ensure successful experiences. 111th Annual Meeting of the American Psychological Association; Chicago – IL, Available: www.askeric.org, Eric nº ED 470414.

Scholtes, P.R. (1999). O manual do líder – um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Semler, R. (1988). Virando a própria mesa. São Paulo: Best Seller.

Senge, P. (2003). Abram mão do poder. Revista Exame, 37 (16), 94 -98. (Edição 798).

Senge, P. (2000). Liderança em organizações vivas. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, I & Somerville (Eds.). Liderança para o século XXI (p.83-99). São Paulo: Futura.

Silva, G.A.V. (1992). Arquitetura social: o propósito da Psicologia Organizacional . In Psicologia: possíveis olhares outros fazeres. Belo Horizonte, CRP 4ª região.

Simões, A.L.A. (2001). Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

Simon, L.S.K., & Schaubroeck, J. (2000). A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. Journal of Applied Psychology, 85 (6), 987-995.

Siqueira, M.M.M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. Estudos de Psicologia (Natal), 7 [periódico on-line], (número especial). Disponível: www.scielo.br

Skinner, B.F. (1975). Análise do comportamento. São Paulo: EDUSP.

Stodgill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press.

Streit, C.S. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Tedlow, R.S. (2002). O que os titãs dos negócios podem nos ensinar. Harvard Business Review (edição especial, p.74-82). São Paulo: Editora Abril.

Tharenau, P. (2001). The relevance of industrial and organisational psychology to contemporary organisations: How far we come and what needs to be done post – 2000? Australian Psychologist, 36 (3), 200-210.

Toffler, A. (1970). O choque do futuro. Rio de Janeiro: Artnova

Toffler, A. (1998). A terceira onda. Rio de Janeiro: Record.

Tolfo, S.R. (2000). Dilemas que as concepções de sujeitos engendram à teoria administrativa e à Psicologia. Revista de Ciências Humanas. Edição especial temática: Psicologia e Reestruturação Produtiva. p.37-52.

Tolfo, S.R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, 2 (2).

Tractenberg, L. (2003). Futuros desafios para o psicólogo [On-line]. Disponível: www.pol.org.br

Triviños, A.N.S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas.

- Turato, R.R. (2003). Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa. Petrópolis: Vozes.
- Ulrich, D. (2000). Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000). Liderança orientada para resultados – como os líderes constroem empresas e aumentam a produtividade. Rio de Janeiro: Campus.
- Vasconcelos, I.F.G., & Vasconcelos, F.C. (2002). Gestão de Recursos Humanos e identidade social: um estudo crítico. Revista de Administração de Empresas, 42, (1), 64-78.
- Vassalo, C. (Ed.). Histórias pessoais. Harvard Business Review, [edição especial], 54-65.
- Vatavuk, M.C. (2002). Novas perspectivas de trabalho para o psicólogo organizacional: saúde dos agentes da empresa de saúde no trabalho. Painel apresentado no I Congresso Brasileiro de psicologia, Conselho Federal de Psicologia, São Paulo.
- Venturi, E.P.C. (1992). Alguns dados sobre a atuação do psicólogo organizacional em Curitiba. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- Vianna, M.A., & Junqueira, L.A.C. (1996). Gerente Total – Como administrar com eficácia no século XXI. São Paulo: Gente.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburg: Pittsburg Press.
- Watson, L. (2002). Trajetória de grandes líderes – carreira e vida de pessoas que fizeram diferença. São Paulo: Negócios Editora.
- Welch, J. (2001). Afinal, Jack, o que é ser CEO? Você S.A., 40 (40), 34-35.
- Wheatley, M.J. (2003). Liderança espiritual: todos desejamos um propósito. Executive Excellence [On-line]. Disponível: www.qualitymark.com.br

Winum, P.C. (2003). Developing leadership: what is distinctive about what psychologists can offer? Consulting Psychology Journal: Practice and research, 55 (1), 41-46.

Wonacott, M.E. (2001). Leadership development in career and technical education [On-line]. Available: www.eric.org. ERIC nº ED 452366.

Zanella, A.V., & Ros, S.Z. (2000). Constituição do sujeito, socialização / apropriação do conhecimento e formação em serviço. Revista de Ciências Humanas, (Edição Especial temática), 53- 69.

Zanelli, J.C. (2002). O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J.C. (2003, maio-agosto). Psicologia organizacional ganha espaço nas empresas e sindicatos. Jornal de Psicologia do CRP-SP, (136), 3.

Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. (2004). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Eu, Fátima Rosely Schette, aluna do Programa de Pós – Graduação em Psicologia da PUC-Campinas, estou desenvolvendo um estudo intitulado “O Psicólogo Organizacional e do Trabalho no desenvolvimento de líderes: um estudo qualitativo”, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Psicologia como Profissão e Ciência. O objetivo da pesquisa consiste em identificar e analisar a contribuição da Psicologia das Organizações e do Trabalho para o desenvolvimento da liderança em líderes organizacionais brasileiros, que atuam em empresas no território nacional. Para tanto, serão colhidos depoimentos escritos de alguns psicólogos especialistas na área organizacional e do trabalho e professores universitários em Psicologia, e também de alguns líderes organizacionais de diversos setores produtivos, indicados pelos especialistas. Os depoimentos serão sigilosos, e a análise dos mesmos será efetivada pelo método qualitativo de análise do conteúdo.

Coloco-me à disposição para quaisquer outros esclarecimentos que se fizerem necessários no telefone (19) 3241-3129 ou por *e-mail*: asde@dqlnet.com.br

Fátima Rosely Schette

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,
RG _____, declaro ter sido devidamente informado(a) sobre a pesquisa a ser conduzida pela psicóloga Fátima Rosely Schette e sobre minha participação através de um depoimento escrito. Foi-me garantido sigilo absoluto em relação a meus dados pessoais, e estou ciente de que poderei retirar esta autorização a qualquer momento, caso as condições ora combinadas forem modificadas contra a minha vontade. Tenho conhecimento de que o conteúdo de meus depoimentos será utilizado para fins de publicação científica.

Data _____

Participante