

FACULDADE LABORO  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**ALICE LAYLA SAMPAIO OLIVEIRA**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS:** revisão de  
literatura

São Luís  
2018

**ALICE LAYLA SAMPAIO OLIVEIRA**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS:** revisão de  
literatura

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade  
Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís  
2018

Oliveira, Alice Layla Sampaio

As contribuições da psicologia para a gestão de pessoas: revisão de literatura / Alice Layla Sampaio Oliveira -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Gestão de Pessoas. 2. Psicologia. 3. Desenvolvimento Interpessoal. I. Título.

CDU: 658.3

**ALICE LAYLA SAMPAIO OLIVEIRA**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS:** revisão de  
literatura

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade  
Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Leonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA

---

1º Examinador

---

2º Examinador

# **AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS: revisão de literatura**

**ALICE LAYLA SAMPAIO OLIVEIRA<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar as contribuições da psicologia para a gestão de pessoas. A metodologia baseou-se na pesquisa bibliográfica descritiva, com o uso do método dialético. As fontes utilizadas foram livros, artigos e teses relacionados à área da Psicologia em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho dos anos de 1994 a 2015, destacando-se os teóricos: Estelle M. Morrin, Caroline Aubé, Marcelo Afonso Ribeiro e Suzana da Rosa Tolfo. Como resultado identificamos que a Psicologia consegue contribuir auxiliando líderes a desenvolverem suas equipes tanto em rendimento, quanto em relacionamento. A Psicologia disponibiliza diversas técnicas e ferramentas muito úteis, tais como: percepção, autoconhecimento, motivação, empatia, inteligência emocional, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, feedback, etc.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Psicologia. Desenvolvimento Interpessoal.

## **PSYCHOLOGY AS FACTOR OF INTERPERSONAL DEVELOPMENT IN PEOPLE MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

The present study has as objective to identify the Psychology contributions for people management. The methodology was based on descriptive bibliographic search, with the use of dialectical method. The sources used were books, articles and theses related to Psychology area in people management and organizational Psychology and from the work of the years 1994 till 2015, highlighting the theorists: Estelle M. Morrin, Caroline Aubé, Marcelo Afonso Ribeiro e Suzana da Rosa Tolfo. As results, we found out that

---

<sup>1</sup>MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade Laboro, 2017.

psychology can help, helping leaders to develop their teams in yield and relationship. The Psychology provides several techniques and tools very useful, such as: perception, self knowledge, motivation, empathy, emotional intelligence, interpersonal relationship, team work, feedback, etc.

**Keywords:** People management. Psychology. Interpersonal development.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por diversas mudanças e isso inclui o meio organizacional. No contexto contemporâneo não é mais coerente pensar em uma chefia autoritária, sem técnica e sem manejo para administrar pessoas e tão pouco se adequa a essa nova realidade os profissionais que limitam a execução de suas funções a atividades repetitivas e ultrapassadas. Os profissionais estão evoluindo nos sentidos técnico e humano. Conseqüentemente, as empresas têm buscado se alinhar para se manterem atualizadas.

As organizações, independente da proporção, necessitam do desempenho humano para que possam se destacar no mercado e foi devido a esta realidade que se desenvolveu a Gestão de Pessoas (FISCHER, 2002). Presenciamos uma mudança de pensamento e de conceitos no que se refere a liderança de equipe no ambiente de trabalho, onde mais do que ditar tarefas, entendeu-se que liderar uma equipe é gerir pessoas, pois não é possível separar o sujeito-profissional do sujeito-pessoa.

Esta pesquisa se faz relevante, pois será mais uma ferramenta de conhecimento que possibilitará difundir a importância da Psicologia em Gestão de Pessoas, auxiliando gestores a melhorar o desempenho de sua equipe no que se refere a relacionamento e resultados e também o seu desenvolvimento enquanto líder. Morin e Aubé (2009) apontam que a Psicologia se faz importante para o desempenho da Gestão de Pessoas com qualidade por ser a ciência que tem como principal foco de estudo o comportamento humano. Porém, a questão que se levanta é: como a Psicologia pode contribuir para a Gestão de Pessoas?

Para responder a esta pergunta, objetiva-se identificar quais são as contribuições da Psicologia para a Gestão de Pessoas nas empresas. E para tratar sobre este tema, o presente estudo está disposto da seguinte forma: trata sobre a inserção da

Psicologia em Gestão de Pessoas, e as contribuições da Psicologia para o desenvolvimento interpessoal nas organizações.

## **2 A INSERÇÃO DA PSICOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS RELAÇÕES**

As organizações têm passado por diversas mudanças ao longo da história devido as transformações no mercado de trabalho, despertando a necessidade de adaptação das diversas empresas ao novo modelo de profissionais e por consequência de trabalho e de Gestão para garantir o diferencial competitivo e a sobrevivência das mesmas (TOLFO, 2002; TOLFO & PICCININI). Destas mudanças, uma que mais sofreu alterações foi o modelo de Gestão e são essas mudanças que norteiam o agir dos gestores com seus liderados. Fischer (2002, p. 11) ressalta que “para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão”.

Um dos principais resultados destas alterações foi o reconhecimento da correlação entre o crescimento organizacional e o desempenho das pessoas que fazem parte da mesma. Por isso, Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013) disse que mais do que administrar funcionários, um gestor deve gerenciar seres humanos no ambiente organizacional, assim como as suas relações. Devido a isso a Gestão de Pessoas está intimamente relacionada a “maneira de organizar e gerenciar o comportamento humano no trabalho”.

A partir do momento que começou a se entender que as pessoas são o principal bem de uma empresa, por serem elas a fonte de talentos e inteligência que estimulam o crescimento organizacional, surgiu a necessidade de entender estes indivíduos e a partir deste entendimento tomar decisões mais assertivas sobre funções a serem desenvolvidas, decisões a serem tomadas e resultados a serem alcançados (CARMO; SANTANA & TRIGO, 2015).

É importante pontuar que as pessoas têm dado um sentido a sua carreira além do valor profissional e têm buscado construir uma carreira profissional que esteja alinhada às suas ideologias e necessidades psicossociais (RIBEIRO, 2009b). Devido a isso, outro ponto de mudança no sentido do trabalho é que a remuneração não tem sido mais o

maior atrativo em um emprego; para diversos profissionais, é a valorização do seu bem-estar (TOLFO, 2002).

Por isso, foi preciso que as organizações acompanhassem o desenvolvimento de novas necessidades que estes profissionais almejam suprir dentro da organização, tais como saúde, clima organizacional e relacionamento interpessoal saudável, para que desenvolvam o sentimento de integração à identidade da empresa e a ampliação do sentimento de responsabilidade com a mesma (DALLA VECHIA; ZANATTA & GRZYBOVSKI, 2015).

As empresas que conseguem trabalhar de forma adequada estes pontos de gestão e de qualidade de vida no trabalho, tendem a conseguir colaboradores que têm orgulho de serem funcionários da empresa na qual estão (TOLFO & PICCININI, 2001). E para que essa gestão ocorra de forma equilibrada no que diz respeito ao contexto de produtividade no trabalho e bem-estar dos profissionais, se faz necessário a atuação do psicólogo (SCHMIDT; KRAWULSKI & MARCONDES, 2013).

Vale traçar neste momento uma linha de desenvolvimento a respeito da Psicologia no ramo do trabalho apresenta três faces: Psicologia industrial, Psicologia organizacional e Psicologia do trabalho. A primeira face alinhada com os ideais do taylorismo, pois se centrada na produtividade no trabalho, através da seleção e colocação profissional, orientação vocacional e estudos visando o aumento da produtividade humana no trabalho. Na segunda, os psicólogos começavam a participar da discussão das estruturas organizacionais. E na terceira face na qual os profissionais da Psicologia se preocupam mais com o entendimento do homem que trabalha, sua saúde e seu bem-estar (SAMPAIO, 1998).

Esta ampliação na participação da Psicologia em Gestão de Pessoas ocorreu devido a primeira ser uma ciência que estuda o comportamento humano, se tornando primordial em Gestão de Pessoas e de organizações, pois pode auxiliar a compreender e em alguns casos até antever comportamentos dos colaboradores e usar este conhecimento pode contribuir para o aprimoramento das competências (MORIN & AUBÉ, 2009).

Uma vez que se conhece as competências e os pontos de melhoria de cada sujeito pertencente a equipe, pode definir os profissionais mais adequados para

desenvolver uma tarefa de um determinado jeito e prazo estipulado, por exemplo. Pode-se, ainda, analisar quais subgrupos podem ser estruturados dentro da equipe para que se tenha como resultado uma parceria entre profissionais onde haverá aprendizado e desenvolvimento mútuo (SILVA, et. al., 2011; MACÊDO et. al., 2007; MORIN, 2001).

Devido a este reconhecimento, a Psicologia deixou de atuar somente no resultado imediato que um colaborador pode trazer à empresa através de uma seleção assertiva de um sujeito para determinado cargo e passou a atuar também sobre o comportamento desses profissionais nas organizações, principalmente em suas avaliações e desenvolvimento e na evolução de uma liderança mais humanizada em gestores (FISCHER, 2002).

Toda empresa é constituída por pessoas que possuem suas singularidades e não dá para desenvolver e aplicar um modelo de Gestão de Pessoas eficaz em uma instituição sem dar a devida relevância a isto (CASADO, 2002). Para que o gestor desempenhe seu papel estratégico junto a empresa, é necessário que ele leve em conta o fator humano que é o principal componente de sua equipe e da organização, aliando o planejamento estratégico ao perfil de seus liderados (TOLFO, 2002).

Entendendo que cada pessoa possui uma subjetividade singular, um dos desafios em Gestão de Pessoas é desenvolver um time coeso e de alto rendimento. “As organizações já notaram a necessidade de alterar seus modelos de gestão baseados no desempenho individual para um novo paradigma: o trabalho em time” (CASADO, 2002, p. 237). Esta autora defende que para chegar a este resultado se fazem necessários a compreensão das relações dinâmicas dos indivíduos no ambiente laboral e um conhecimento mais profundo a respeito dos grupos.

Somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação ser humano-empresa (CASADO, 2002, p. 245).

O gestor também deve ser consciente de que é relevante ter uma equipe com competências técnicas, no entanto mais importante que isto é gerir essas competências, sabendo usufruir adequadamente dos talentos e saberes de seus liderados nas demandas oportunas e sempre atentar ao amadurecimento dos mesmos afim de

acompanharem a ampliação gradativa de complexidade das demandas que surgem, Ribeiro (2009a, p. 57) pontua que “a pessoa competente não tem apenas saberes e fazeres (qualificação), que são necessários, mas tem, principalmente, a competência de mobilizar esses saberes e fazeres e adaptá-los a cada nova situação que surge no cotidiano do trabalho”.

Por isso, o gestor deve saber que para ele conseguir alcançar os resultados almejados é indispensável que ele atente para “o caminho” até chegar a estes. Pois, a equipe é composta de perfis comportamentais diversos e isto exige que o líder tenha a habilidade de se adaptar e também ser capaz de se propor mudança de comportamentos. Sabendo que um líder só poderá agir desta forma adequadamente se conseguir agir desta maneira consigo (RHportal).

Morin e Aubé relatam (2009, p. 227): “Em suas relações, o indivíduo assimila às suas condutas as maneiras de ser e de agir de pessoas significativas de seu grupo próximo. As representações que ele se faz dessas pessoas (...) são idealizadas e por isso inspiram suas condutas”. Ou seja, O líder deve atentar a sua postura em relação ao seu grupo, tendo ciência de que é a referência de cada liderado. O sentimento de identificação que cada colaborador desenvolve em relação ao seu Gestor reflete em sua forma de agir.

As organizações e os gestores devem se atentar, também, na sua participação na formação da carreira profissional de seus colaboradores, pois as tarefas e desafios que lhe são atribuídos ajudarão no amadurecimento profissional dos mesmos, por isso Ribeiro (2009b) e Tolfo (2002) destacam que mais que gerir pessoas um bom líder deve gerir carreiras e esta tarefa tem uma complexidade maior, pois engloba aspectos pessoais, ideológicos, familiares, além de profissionais. Tolfo e Piccinini (2001) pontuam que com as mudanças no mundo organizacional é indispensável que as empresas e os gestores cuidem da qualidade de vida de seus funcionários no trabalho, dando a devida atenção a aspectos como: saúde e segurança no trabalho, motivação e modelo de liderança.

Devido a isto um dos principais conceitos da gestão humanizada é a empatia. Morin e Aubé (2009) definem empatia como conhecimento que surge do outro por se colocar no lugar deste. Para que um gestor consiga ser empático com seus liderados é

necessário que ele se sinta seguro e equilibrado o suficiente para que possa se colocar no lugar do outro de forma a conseguir compreender pontos de vista diferentes dos seus e se permitir vivenciar experiências novas de contato com as individualidades do outro.

Morin e Aubé (2009) destacam também que as técnicas para desenvolver a empatia estão subdivididas em categorias. Dentre as técnicas que têm por finalidade encorajar o indivíduo a expressar seus pensamentos e sentimentos: o eco, que é a repetição da fala da pessoa pelo ouvinte; a escuta atenciosa; perguntas que levem à reflexão e o reflexo, que visa clarificar e salientar a importância dos pensamentos e ponto de vista do sujeito. Já nas técnicas que objetivam facilitar o entendimento da vivência do outro, pontuaram: a reformulação, que é a reunião de ideias já expressadas anteriormente para que estas possam ficar claras antes de se iniciar um novo tema; a exploração, elucidação e clarificação têm o mesmo objetivo de estudar o que já foi dito sob outras óticas; a confrontação visa fazer o indivíduo encarar e analisar suas próprias ideias, em especial as que parecem se contradizer.

Outro conceito de destaque neste tipo de gestão é a motivação dos colaboradores, como escreveu Fischer (2002, p. 21): “Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista”. Para a Psicologia o conceito de motivação é: a força que dá origem aos comportamentos que, através da relação entre as metas, são dinamizados e o direciona a um objetivo (MORIN & AUBÉ, 2009; TAMAYO & PASCHOAL, 2003).

A Psicologia organizacional e do trabalho (POT) aponta diversas teorias sobre motivação no trabalho. De modo geral, elas defendem que a tendência é de que o indivíduo procure executar uma função na qual se sinta motivado, independentemente de quais aspectos particulares desencadeiem esta motivação (MORIN & AUBÉ, 2009). Uma complexidade é a dificuldade em analisar a origem da motivação dos colaboradores, porém, Morin e Aubé (2009, p. 108) apontam que “A performance do indivíduo no trabalho é frequentemente considerada como um indicador de sua motivação”. Vale pontuar também que a performance é motivada pela natureza de sua retribuição: “a recompensa é intrínseca quando a satisfação do indivíduo provém da própria realização do trabalho (...), a recompensa se releva extrínseca quando depende do ambiente externo (por exemplo: uma bonificação, (...), prestígio)”.

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é encontrar meios de manter os colaboradores motivados de forma a terem profissionais criativos e comprometidos (DALLA VECHIA; ZANATTA & GRZYBOVSKI, 2015). Tamayo e Paschoal (2003) destacam que uma das principais formas de motivar uma pessoa no trabalho é torná-la ciente de sua importância na participação do alcance do objetivo geral da empresa e conscientizá-lo de que por meio do seu trabalho ela poderá alcançar seus objetivos pessoais.

### **3 AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

O cenário atual de competitividade no mundo dos negócios aponta que os gestores devem sim focar sua atenção para a motivação de seus liderados, mas somente isto não irá garantir bons resultados para a empresa, é necessário desenvolver o planejamento estratégico alinhado com os objetivos da organização. (FISCHER, 2002). E este planejamento deve ser dinâmico, sempre acompanhando as mudanças que possam ocorrer no foco da empresa, objetivando manter sua coerência.

Fischer (2002) descreve que nos anos de 1970 a 1980 pesquisadores da Universidade de Michigan foram os primeiros a levantar a questão sobre aplicação estratégica em gestão de pessoas para uma participação mais efetiva desta nos resultados das organizações. E Ribeiro (2009a) explana sobre a ideia de que para um gestor de pessoas ser um líder estratégico deve estar munido de teorias e técnicas de Gestão de Pessoas aliada a Psicologia para ter maior eficácia em suas análises para criação de planejamento estratégico e em suas atitudes mediadoras no grupo. Portanto, será abordado abaixo as contribuições da Psicologia para Gestão de Pessoas, a saber: habilidades, ferramentas e conhecimentos.

Dentro das habilidades do ramo da Psicologia, uma das bases que deve ser ampliada é a percepção. Esta habilidade se refere ao processo mental de observar o mundo a sua volta e a si mesmo. Um líder perceptivo é capaz de compreender as relações comportamentais entre as pessoas de sua equipe e através disto será capaz de fazer um autodesenvolvimento, assim como propor o desenvolvimento comportamental

dos membros de sua equipe, além de desenvolver um relacionamento intrapessoal e interpessoal com uma qualidade maior (MACÊDO et. al., 2007).

Dalla Vecchia, Zanatta e Grzybovski (2015) apontam que é estratégico, através da Gestão de pessoas, observar estas relações comportamentais e sociais que nascem na organização e, após esta observação, dar um direcionamento coerente e saudável a estes comportamentos e relações para que haja desenvolvimento dentro da equipe alinhado ao que é o objetivo da empresa.

Uma das maneiras que esta ferramenta pode contribuir para o destaque da organização no mercado de trabalho competitivo é através da criação de uma equipe de alta performance por meio da Gestão por competências (FISCHER, 2002; SILVA, et. al., 2011). Esta categoria de equipe compõe o conjunto de metas que toda empresa tem, pois ela é capaz de trabalhar com sinergia, realizando autodesenvolvimento de competências relevantes à organização focando no alcance dos objetivos de forma mais eficiente. Além disto, seus integrantes são capazes de interpretar as demandas que recebem e de pensar na melhor maneira de cumpri-las, aproveitando bem as competências de cada integrante (SILVA, et. al., 2011).

Selecionar profissionais com competências que se encaixem na visão estratégica da empresa e ao mercado competitivo é essencial para gerar mudanças positivas na organização e esta é uma forma de fazer gestão de pessoas estratégica (BRAND, et al., 2008).

Além disso, é papel do gestor de pessoas tornar seus liderados cientes do motivo e da importância de seu trabalho, torná-los cientes de seu desempenho na execução de suas atribuições para que estes possam fazer uma auto avaliação visando seu aprimoramento e, além disto, esclarecer sempre o objetivo geral da tarefa e qual a meta de resultado esperada, pois desta forma os funcionários poderão desenvolver um sentido para o trabalho que irão executar. Mas, cabe frisar que cada indivíduo tem uma percepção singular quanto ao motivo e importância de seu trabalho e que esta percepção tem como base três aspectos psicológicos: o significado que a pessoa atribui às tarefas que executa, a sensação de responsabilidade que possui em relação ao resultado final e a ciência de seu desempenho profissional (MORIN, 2001).

O funcionário, por sua vez, deve ser capacitado para o exercício de funções mais complexas, (...) que lhe traga maior satisfação diante das suas expectativas pessoais e motivação para que haja uma maior integração com a organização (BRAND, et al., 2008, p. 82). Tolfo e Piccinini (2001) destacam que o desenvolvimento no trabalho é um dos pontos que os profissionais mais têm buscado nas empresas, sendo visto de forma positiva por estes o investimento por parte das empresas em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores para que desenvolvam novas competências e cresçam profissionalmente.

Outro meio para melhorar o desempenho do grupo é ampliar o senso de construção coletiva, estimulando seus membros a participarem das tomadas de decisões, na criação de planos de ação para alcance de resultados e dando liberdade ao grupo para sugerir mudança e adaptação de métodos da equipe quando analisarem que seja necessário. Este processo tende a aumentar o senso de responsabilidade dos liderados no cumprimento de metas, a autoridade dos mesmos para solucionar problemas e fortalece sua habilidade de autogestão (RIBEIRO, 2009a; SILVA, et. al., 2011).

Aliado a isto, o gestor pode obter bons resultados quando desenvolve uma relação de confiança com a sua equipe e delega tarefas que se tornem responsabilidade daqueles que a executam, deixando-os de certa forma livres para que imprimam sua identidade em suas atividades, vivenciar novas experiências e aprender novas competências. Morin (2001, p. 16) escreveu sobre a motivação no exercício das funções laborais: “O fato de que o indivíduo tem que resolver problemas durante a realização do trabalho e exercer seu julgamento para tomar decisões relativas à organização das suas atividades reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal”. Dalla Vecchia, Zanatta e Grzybovski (2015) também frisam que estimular a criatividade dos profissionais que compõem a equipe através da proposta de desafios é muito eficaz para que estes cresçam de forma dinâmica e motivadora, refletindo assim no desenvolvimento saudável e espontâneo.

Entretanto, é importante destacar que o gestor deve fazer o acompanhamento de seus colaboradores, como orienta Ribeiro (2009a) que o gestor deve questionar e observar se as tarefas delegadas foram compreendidas da forma correta, se há dificuldades em sua realizar estas atividades para intervir com uma orientação mais

próxima. E mais que isto, deve se certificar de que ele compreende o sentido do planejamento da empresa e qual o seu papel como colaborador na busca deste.

Outro ponto relevante é atentar ao clima e relações interpessoais na equipe, pois uma equipe de alto rendimento é coesa e seus integrantes se dão apoio mútuo. Morin (2001, p. 17) diz: “Um trabalho que tem muito sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, (...) ser reconhecido por suas habilidades e contribuições ao sucesso dos negócios, etc”. Para isto o gestor deve estimular um ambiente e relações de ensino-aprendizagem constantes dentro do grupo. Ribeiro (2009a, p. 72) destaca: “deve ser incentivada uma cultura de aprendizagem focada no vínculo dialético entre indivíduo e processos organizativos, que possibilite uma relação contínua de troca de competências entre ambos”.

O atual perfil de profissionais busca se integrar a uma empresa na qual o trabalho em equipe e as relações interpessoais saudáveis e amistosas são incentivadas por meio de um ambiente de comunicação aberta e de ajuda mútua para alcance de um objetivo comum (TOLFO & PICCININI, 2001). O bom relacionamento interpessoal dentro da equipe tem sido um dos aspectos que tem desencadeado o comprometimento dos profissionais à empresa (AUBÉ & ROUSSEAU, 2005, tradução nossa).

Somado a estes pontos, seus membros compreendem as particularidades de personalidade e de comportamento de cada um e as próprias e são flexíveis para se adaptar a estas diferenças, este fator é determinante para amadurecer o relacionamento interpessoal, gerando um clima saudável de aceitação e valorização recíprocas e por consequência se destacam na sinergia e na produtividade (SILVA, et. al., 2011). Estas características somadas em uma equipe a tornam harmoniosa e “a unidade do grupo proporciona a cada indivíduo certa segurança” (MORIN & AUBÉ, 2009, p. 220).

Quando a equipe é coesa ela foca no objetivo de alcançar os resultados sempre com o mesmo nível de comprometimento dando apoio mútuo a seus integrantes, independente da complexidade da demanda que recebem (AUBÉ & ROUSSEAU, 2005, tradução nossa). Fazendo com que o papel do gestor neste contexto seja o de observar a qualidade de seu relacionamento com sua equipe, entre seus liderados e entre esses colaboradores e a empresa (RIBEIRO, 2009a).

Junto a isto, o líder precisa desenvolver seu autoconhecimento e flexibilidade a ponto de conseguir modificar e adaptar seu padrão comportamental de acordo com o nível de desempenho do grupo visando alavancar seu rendimento. E para conhecer em qual estágio de desenvolvimento o grupo está deve-se realizar avaliações de desempenho (SILVA, et. al., 2011).

Devido a estas questões, tem crescido na literatura abordagens sobre a importância da Inteligência emocional em Gestão de Pessoas, exatamente devido à mudança de conceitos e valores do que é essencial em uma empresa. Reconhecendo as pessoas como o principal bem é crucial que o gestor seja um líder emocionalmente inteligente, ou seja, que saiba compreender e lidar com suas próprias emoções e com as das demais pessoas (Revista Melhor).

Morin e Aubé (2009, p. 163) nos trazem: “em uma situação insólita, estranha, ou diante de uma dificuldade, as condutas habituais podem, ao que parece, levar a resultados insatisfatórios que vão forçar a pessoa a reexaminá-las: é o começo da aprendizagem”. Este é outro ponto que deve ser trabalho pelo líder. O ambiente corporativo e a equipe em si deve ser um ambiente facilitador do processo de aprendizagem. É necessário delegar novas tarefas aos liderados para eles saírem da zona de conforto de executar a mesma tarefa de forma mecanizada por estarem habituados. Pois, novos desafios estimulam as pessoas a se examinarem e, conseqüentemente, a reconhecerem que precisam se capacitar para a execução da nova atividade, gerando mudança de velhos hábitos.

Tolfo (2002) expõe que o processo de aprendizagem é importante na construção da carreira dos colaboradores, pois é por meio dela que eles desenvolverão competências necessárias para o exercício de funções cada vez mais complexas de acordo com a necessidade da organização. É válido acrescentar que a “aprendizagem não acontece da mesma forma para todo mundo porque há diferenças individuais, sejam elas aptidões, capacidade de aprendizagem, disposições pessoais ou interesses que influem no processo de aprendizagem” (MORIN & AUBÉ, 2009, p. 167). Portanto é importante que o líder perceba estas diferenças em sua equipe e saiba trabalhar com elas para que o processo de aprendizagem seja genuíno para todos os membros da equipe.

Todas estas ferramentas e conhecimentos já citados são eficazes para o desenvolvimento da equipe e de cada liderado e principalmente da organização desde que estejam aliadas ao *feedback*, pois é através deste que o profissional poderá fazer uma avaliação de seu desempenho e se reajustar. Morin (2001, p. 16) escreveu a respeito da eficiência do uso desta ferramenta para os liderados: “por meio da presença de mecanismos de feedback, lhes mantém informados sobre a evolução do seu desempenho e lhes permite fazer os ajustes necessários para melhorá-lo”.

Macêdo et. al. (2007) conceitua o termo *feedback* como a capacidade de fazer e receber críticas que visam o desenvolvimento do outro. Quando esta técnica é bem aplicada na equipe, o gestor é capaz de formar uma equipe coesa e saudável. Costa, Ribeiro e Santos (2011) dizem que, além de ser uma ferramenta que pode fortalecer o relacionamento interpessoal na equipe, o *feedback* é a principal técnica para alinhar os funcionários às competências necessárias para a empresa. Silva et. al. (2011) salienta que esta ferramenta é útil não somente para levantar pontos de melhoria, mas, também para parabenizar o colaborador e a equipe pela dedicação para alcançar as metas estipuladas.

Algumas das complexidades na execução de um bom *feedback* é que deve sempre ocorrer em um momento adequado, levando em consideração o sujeito que irá participar do mesmo. Não julgar o comportamento do outro, mas deve avaliar de forma imparcial as atitudes que foram observadas (MORIN & AUBÉ, 2009). E traçar um plano de ação que seja adaptado às individualidades da pessoa, tendo como foco seu amadurecimento (COSTA, RIBEIRO & SANTOS, 2011). Mas, vale ressaltar que quando a equipe alcança o padrão de alta performance o gestor terá o papel de facilitar a condução da equipe para manter seus bons resultados e relacionamento interpessoal adequado, sem deixar de desenvolver sua equipe (SILVA, et. al., 2011).

Ribeiro (2009a, p. 72) orienta que “deve-se evitar: modismos, muito comuns nos processos organizativos, principalmente com relação a estratégias de Gestão de Pessoas focadas na técnica e no indivíduo”. Por isso é relevante pontuar que apesar de atualmente haver um leque enorme de técnicas inovadoras voltadas para Gestão de Pessoas, cabe ao líder ser coerente na busca de conhecimentos e ferramentas para

aplicar em sua equipe, selecionando aquelas que se adaptam ao perfil, necessidades e realidade de seu grupo e da organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o amadurecimento do perfil profissional, do mercado competitivo e conseqüentemente do modelo de Gestão de Pessoas, a Psicologia tem se evidenciado como uma grande aliada, pois, trata-se da ciência que tem por objeto de estudo o comportamento e personalidade do ser humano. Suas contribuições para a Gestão de Pessoas apontam para o esclarecimento de como o comportamento e personalidade humana influenciam diretamente nos resultados dentro das empresas e como gerir estas complexidades visando desenvolver uma equipe coesa, focada no crescimento e bem-estar de todos os membros do grupo e da organização.

Para auxiliar líderes a desenvolverem suas equipes tanto em rendimento, quanto em relacionamento, a Psicologia disponibiliza diversas técnicas e ferramentas muito úteis, tais como: percepção, autoconhecimento, motivação, empatia, inteligência emocional, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, feedback, etc. Um dos principais desafios do gestor de pessoas é contribuir para o amadurecimento do sentimento de identidade do colaborador com a empresa e de unidade em relação à equipe de trabalho.

Tendo isto como objetivo se tem a base para desenvolver uma equipe de alta performance, que possui amadurecimento saudável e contínuo, e por conseqüência seus liderados e líderes se sentem peça fundamental para o alcance de resultados, no crescimento profissional e pessoal de cada membro do time e também da organização da qual fazem parte. Outra perspectiva que a Psicologia aponta de contribuição para a Gestão de Pessoas é a importância de o líder trabalhar seu autodesenvolvimento e seu relacionamento com a equipe de modo a se tornar um referencial saudável para esta. Gerando assim, um ciclo saudável de amadurecimento entre líder e equipe.

Para finalizar, salienta-se que este artigo é um estudo inicial que busca, por meio da descrição de algumas técnicas da Psicologia que podem ser aplicadas visando

desenvolvimento interpessoal e de resultados da equipe e do líder, despertar em muitos gestores de pessoas a consciência de que a Psicologia pode ser uma forte aliada no desenvolvimento de uma liderança humanizada e estratégica, tendo como resultado o desenvolvimento interpessoal de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- AUBÉ, C., ROUSSEAU, V. **Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors.** Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 2005, v. 9, n. 3, p. 189 – 204. ISSN 1089-2699.
- BRAND, A. F., TOLFO, S. R., PEREIRA, M. F., ALMEIDA, M. I. R. **Atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área.** Revista Gestão & Regionalidade. Out, 2008, v. 24, n. 71, p. 79 – 87. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133417314007>>. Acessado em: 20 Set. 2017. ISSN 1808-5792.
- CARMO, D. R., SANTANA, L. C., TRIGO, A. C. **A valorização do capital humano nas organizações: um estudo de caso da R&B Comercial.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun, 2015, v. 02, n. 02, p. 133-155. INSS 2258-1166.
- CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: LIMONGI-FRANÇA, A., FISCHER, A., NOGUEIRA, A. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- COSTA, M. N., RIBEIRO, P., SANTOS, A. G. P. de. **Feedback: uma ferramenta para a gestão de pessoas.** Rev. EPeQFafibe. 2011, v. 01, 3 ed., p. 56 - 62. ISSN 2176-1833.
- DALLA VECHIA, J. K., ZANATTA, J. M., GRZYBOVSKI, D. **Gestão humana de pessoas: uma retrospectiva histórica.** In: Salão do Conhecimento, Jornada de Pesquisa – Ciências Sociais Aplicadas, 20., 2015, Ijuí. Anais... Ijuí: UNIJUÍ, 2015. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/4840/4029>>. Acessado em: 30 set. 2017.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A., FISCHER, A., NOGUEIRA, A. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MACÊDO, I. I., RODRIGUES, D. F., JOHANN, M. E. P., CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** – 9 ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. 2001, v. 41, n. 3, p. 8 – 19. ISSN 2178-938X.

MORIN, E. M.; AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

REVISTA MELHOR. Revista Melhor – Gestão Pessoas. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/por-que-a-inteligencia-emocional-e-tao-importante-no-trabalho/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

RHPORTAL. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-e-empatia/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

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

RIBEIRO, M. A. **A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. 2009b, v. 12, n. 2, p. 203 – 216. ISSN 1981-0490.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B., SAMPAIO, J. R., (Col.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. **Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação**. Rev. De Ciências Humanas. 2013, v. 47, n. 2, p. 344 – 361. ISSN 2178-4582.

SILVA, A. S. da, FERREIRA, C. L., LOPES, R. J. F., SILVA, V. S. da. **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf> >. Acesso em: 04 out. 2017.

TAMAYO, A., PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. Adm. Contemp. 2003, v. 7, n. 4, p. 33 – 54. ISSN 1982-7849.

TOLFO, S. R. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança**. Rev. rPOT. Jul./ Dez. 2002, v. 2, n. 2, p. 39 – 63. ISSN 1984-6657.

TOLFO, S. R., PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática**. Rev. Adm. Contemp. Jan./ Abr. 2001, v. 5, n. 1, p. 165 – 193. ISSN 1982-7849.