

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa
Ensino Médio com Habilitação em Administração

Ana Júlia Fernandes
Gabriel Rocha Stenico
Lucas Camolesi Spina
Ygor Felizardo Batista

PSICOLOGIA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS

PIRACICABA – SP

2025

Ana Júlia Fernandes
Gabriel Rocha Stenico
Lucas Camolesi Spina
Ygor Felizardo Batista

PSICOLOGIA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa, orientado pela Profa. Alda, como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em administração.

PIRACICABA – SP

2025


Ana Júlia Fernandes
Gabriel Rocha Stenico
Lucas Camolesi Spina
Ygor Felizardo Batista

PSICOLOGIA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa, orientado pela Prof.^a Alda Martins Teixeira de Souza como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

Data de aprovação: 29/11/2025

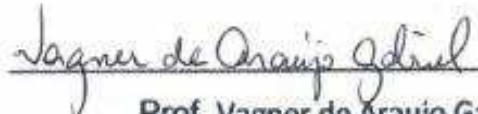
FOLHA DE APROVAÇÃO BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Alda Martins Teixeira de Souza
Instituição ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa



Prof.^a Raquel Silva Yamada
Instituição ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa



Prof. Vagner de Araujo Gabriel
Instituição ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta monografia aos nossos “eu” de 2023, pois não há ninguém mais responsável pelo nosso sucesso nessa jornada do que eles.

Em especial, também dedico ao meu antigo gerente, professor e amigo, Iago Araújo da Costa, que introduziu a psicologia a mim e, desde então, me incentivou a estudar e tratar mais sobre ela.

Lucas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares, pais e avós que nos acompanharam durante todo o processo, assim como agradecemos a todos que nos forneceram apoio incondicional.

EPÍGRAFE

“Elogie em público e corrija em particular. Um líder corrige sem ofender e orienta sem humilhar”

Cortella, Mário Sérgio

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar de que forma os fundamentos da psicologia podem ser aplicados à gestão de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento humano e para a melhoria dos resultados organizacionais. Partindo de uma revisão teórica sobre comportamento organizacional, motivação, empatia, andragogia e plano de carreira, o estudo busca compreender como esses elementos influenciam o desempenho, o bem-estar e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A pesquisa de campo, realizada com 152 indivíduos de diferentes faixas etárias e modalidades de trabalho, permitiu mapear percepções sobre liderança, clima emocional, motivação, estrutura de carreira e saúde mental no ambiente profissional. Os resultados evidenciam que grande parte dos trabalhadores não se sente totalmente bem no local onde trabalha, não confia plenamente na capacidade de seus gestores e associa sua permanência na empresa principalmente a fatores externos, como salário e benefícios. Além disso, observou-se carência de práticas de escuta ativa, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Com base nesses achados, o trabalho demonstra que a aplicação de princípios psicológicos — como a empatia, a compreensão das necessidades individuais, a comunicação sensível e a aprendizagem voltada ao adulto — pode transformar o ambiente organizacional, tornando-o mais saudável, produtivo e humanizado. Conclui-se que gestores que compreendem o comportamento humano e aplicam estratégias psicológicas são capazes de promover equipes mais engajadas, colaborativas e preparadas para lidar com desafios, contribuindo de forma significativa para o crescimento da instituição e para a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; Gestão de Pessoas; Empatia; Motivação; Andragogia; Clima Organizacional; Liderança.

ABSTRACT

This Final Course Paper aims to analyze how psychological principles can be applied to people management, contributing to human development and organizational effectiveness. Based on a theoretical review addressing organizational behavior, motivation, empathy, andragogy, and career planning, the study investigates how these elements influence performance, well-being, and interpersonal relationships within the workplace. A field research involving 152 participants from different age groups and work modalities was conducted to identify employees' perceptions regarding leadership, emotional climate, motivation, career structure, and mental health in professional environments. The results reveal that most respondents do not feel entirely well at work, do not fully trust their leaders' abilities, and tend to associate job retention primarily with external factors such as salary and benefits. The data also indicate a lack of active listening, recognition, and continuous development practices in many organizations. Based on these findings, the study demonstrates that applying psychological principles — such as empathy, understanding of individual needs, sensitive communication, and adult-oriented learning — can significantly transform organizational environments, making them healthier, more productive, and more human-centered. The research concludes that leaders who understand human behavior and integrate psychological strategies into their management practices foster more engaged, collaborative, and resilient teams, contributing both to the institution's growth and to improved quality of life at work.

Keywords: Organizational Psychology; People Management; Empathy; Motivation; Andragogy; Organizational Climate; Leadership.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - “Faixa etária”	16
Gráfico 2 - “Você trabalha de forma...”	17
Gráfico 3 - “Você acredita que seu gestor tenha a formação e capacidade necessária para gerir sua equipe?”	17
Gráfico 4 - “Você se sente bem (física e mentalmente) onde trabalha?”	18
Gráfico 5 - “Você acredita que, para uma pessoa se manter no trabalho, é mais necessário fatores internos (como amor pelo que faz, determinação e identificação) ou externos (salários, benefícios)?”	19
Gráfico 6 - “Sua empresa oferece um plano de carreira motivador e bem estruturado?”	19
Imagem 1 - “Mapa da empatia”	21
Imagem 2 - “The Modern Practice of Adult Education”	24
Imagem 3 - “Mapa da empatia (apêndice)”	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Situação problema.....	12
1.4 Metodologia.....	12
1.5 Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo.....	14
2.2 O Comportamento Organizacional e a Dinâmica dos Grupos.....	14
2.3 A Motivação como Fator Essencial nas Organizações.....	15
3. ANÁLISE DA PESQUISA E APLICAÇÃO DO MAPA DA EMPATIA.....	16
3.1 Faixa etária.....	16
3.2 Forma de trabalho.....	16
3.3 Opinião sobre o gestor.....	17
3.4 Autopercepção no trabalho.....	18
3.5 Sobre a motivação no trabalho.....	18
3.6 Percepção do plano de carreira.....	19
3.7 Sugestões.....	20
3.8 Mapa da empatia.....	20
4. ENTENDIMENTOS INICIAIS.....	22
4.1 A complexidade das interações.....	22
4.2 A mente humana em seu aspecto comunicativo.....	22
4.3 Plano de carreira.....	23
4.3.1 A importância do plano de carreira para o colaborador.....	23
4.3.2 A importância do plano de carreira para o gestor.....	23
4.4 A aplicabilidade de cada área da psicologia na gestão de pessoas.....	23
4.4.1 Psicologia organizacional e do trabalho.....	24
4.4.2 Psicologia educacional.....	24
4.4.3 Psicologia social.....	25
5. EMPATIA.....	26
6. ANDRAGOGIA.....	27
6.1 Aprofundamento nos princípios da andragogia.....	27
7. APLICAÇÃO DE TUDO.....	29
7.1 Exercício da escuta e da empatia.....	29
7.2 Dinâmica do espelho emocional.....	29
7.3 Aplicação dos princípios da andragogia.....	29
7.4 Exercício do plano de carreira participativo.....	30
7.5 Prática de feedback construtivo.....	30
7.6 Exercício de motivação e reconhecimento.....	31
7.7 Desenvolvimento contínuo e clima saudável.....	31

8. CONCLUSÃO.....	32
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
APÊNDICE.....	34

1. INTRODUÇÃO

A psicologia organizacional, também conhecida como psicologia do trabalho, é um campo da psicologia que estuda o comportamento humano no ambiente corporativo. Quando aplicada à gestão de pessoas, essa ciência busca compreender como os fatores emocionais, cognitivos e sociais influenciam o desempenho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Visto o aumento significativo de problemas relacionados à saúde mental (principalmente pós pandemia), elaboramos esse trabalho na intenção de ser um guia àqueles que buscam ser menos ignorantes sobre como uma equipe/pessoa deve ser tratada dentro do ambiente de trabalho.

Além da forma como promover o bem estar dos funcionários, o tema também é pertinente quando tratamos sobre perfis e cultura organizacional, ajudando a designar diferentes perfis de colaboradores a diferentes cargos, que exigem diferentes atributos, assim também promovendo um melhor e mais adequado plano de carreira para cada um. Num ambiente de trabalho projetado desta forma, os trabalhadores se sentiriam mais identificados com o trabalho, proporcionalmente, também mais satisfeitos, o que promoveria benefícios como uma baixa rotatividade.

Por fim, se perceberá que uma gestão de qualidade pode ser feita com não muita dificuldade, e que ambientes de trabalho colaborativos e montados estrategicamente, com pessoas psicologicamente estáveis produzem muito mais, de forma natural.

1.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a aplicação dos fundamentos da psicologia no âmbito da gestão de pessoas, com ênfase na otimização do desempenho organizacional e na promoção do bem-estar psicossocial dos colaboradores.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar boas estratégias para promover o bem estar empresarial;
- Analisar o comportamento humano nas organizações;
- Utilizar ferramentas da psicologia aplicada nas pessoas;
- Promover a construção de equipes eficientes e saudáveis.

1.3 Situação problema

Um dos principais problemas observados em ambientes de trabalho com uma gestão despreparada é o comprometimento do bem-estar emocional dos funcionários. A negligência por parte da empresa em relação a esse aspecto pode desencadear uma série de transtornos psíquicos, tais como estresse, ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Essas condições, além de afetarem significativamente o desempenho profissional, podem levar à perda de talentos, à queda na produtividade e à alta rotatividade dos funcionários, e por consequência, transmitindo uma imagem negativa da empresa. Dessa forma, a ausência de políticas institucionais voltadas ao acompanhamento psicológico e ao cuidado com a saúde mental tende a impactar negativamente os resultados organizacionais a médio e longo prazo.

1.4 Metodologia

A metodologia deste trabalho será composta por pesquisa de campo, aliada à pesquisa bibliográfica. Inicialmente, serão analisadas obras teóricas e científicas relacionadas à psicologia aplicada à gestão de pessoas. Em complemento, será realizada uma pesquisa com pessoas já inseridas no mercado de trabalho. Essa pesquisa será elaborada através de um formulário com o intuito de colher informações para entender o que esses trabalhadores pensam sobre o tema com base, principalmente, em experiências próprias.

1.5 Justificativa

Justifica-se abordar o tema visto o perceptível cenário do mercado trabalhista, onde quem se sente bem em seu ambiente de trabalho é visto como sortudo. Há de se considerar também a ignorância das pessoas quanto ao assunto, sendo o objetivo deste trabalho trazer mais informações e dados sobre, a fim de diminuir a ignorância anteriormente dita e incentivar mais pessoas a conhecerem e se aprofundarem mais no tema.

Nesse intuito, prevemos um cenário minimamente melhor, onde as pessoas buscam entender mais sobre como são vistas e tratadas em seus trabalhos e onde gestores se comprometem mais com a causa e, com base no que é abordado aqui, apliquem a psicologia a seu favor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No campo da Psicologia aplicada à Gestão de Pessoas, diversos estudos mostram a importância do comportamento humano nas organizações para alcançar melhores resultados. O ser humano, considerado como capital essencial para o desenvolvimento das empresas, precisa ser compreendido em suas dimensões cognitivas, emocionais e sociais. Para isso, diferentes teorias foram desenvolvidas, trazendo contribuições fundamentais para a gestão de pessoas, como a valorização dos colaboradores, a análise do comportamento organizacional e o papel da motivação no ambiente de trabalho.

2.1 A Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo

O papel da gestão de pessoas evoluiu ao longo das últimas décadas, deixando de ser apenas um setor operacional para tornar-se parte estratégica do negócio. De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, sendo responsáveis por grande parte da inovação e da competitividade empresarial.

"As pessoas constituem o diferencial competitivo das organizações modernas e, por isso, devem ser administradas como parceiras do negócio." (CHIAVENATO, 2014, p. 22).

Essa abordagem demonstra que o investimento no desenvolvimento humano gera retornos diretos para a empresa, tanto em produtividade quanto em inovação. O processo de gestão, portanto, não deve apenas focar em contratações e demissões, mas também em treinamento, capacitação e na criação de um ambiente que valorize o crescimento profissional dos colaboradores.

2.2 O Comportamento Organizacional e a Dinâmica dos Grupos

Outro aspecto relevante para a compreensão do ambiente corporativo é o estudo do comportamento organizacional. Robbins (2010) defende que, ao

compreender a forma como indivíduos e grupos reagem a diferentes situações de trabalho, é possível prever resultados e propor estratégias eficazes de liderança.

"Compreender o comportamento organizacional é essencial para prever como os indivíduos irão reagir em diferentes situações de trabalho." (ROBBINS, 2010, p. 36).

Esse entendimento permite ao gestor identificar fatores que influenciam a motivação, a cooperação e até mesmo os conflitos dentro da organização. Além disso, conhecer a dinâmica dos grupos possibilita desenvolver práticas que fortalecem a cultura organizacional, estimulando comportamentos positivos e alinhados aos objetivos da empresa. Assim, o comportamento organizacional torna-se uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões estratégicas relacionadas às pessoas.

2.3 A Motivação como Fator Essencial nas Organizações

A motivação é um dos temas mais discutidos dentro da psicologia organizacional, pois representa o motor que impulsiona os colaboradores a alcançarem suas metas. Bergamini (2008) argumenta que a motivação vai além de incentivos externos, envolvendo aspectos internos como valores pessoais, sentido do trabalho e a busca pela autorrealização.

"A motivação é o combustível que impulsiona o indivíduo a agir e persistir em direção às suas metas, mesmo diante de obstáculos." (BERGAMINI, 2008, p. 41).

Nesse sentido, os gestores devem compreender que nem sempre um aumento salarial ou um benefício material será suficiente para manter o engajamento. É necessário investir em práticas que despertem o interesse genuíno do colaborador, como planos de carreira, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e a criação de um ambiente que valorize sua identidade profissional. Quando as pessoas encontram significado em suas atividades, a motivação torna-se sustentável, impactando diretamente nos resultados da organização.

3. ANÁLISE DA PESQUISA E APLICAÇÃO DO MAPA DA EMPATIA

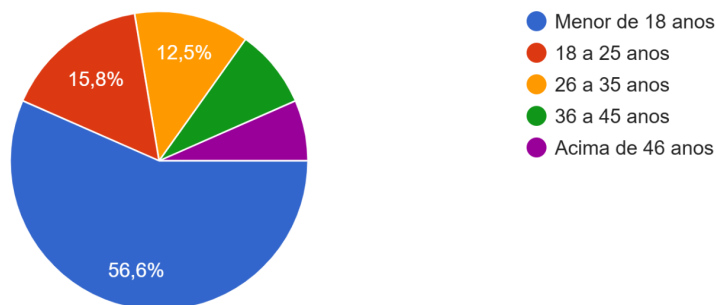
Com a intenção de coletar opiniões, fizemos um questionário com questões opinativas voltadas a como o pesquisado se sentia em seu ambiente de trabalho, e o que ele pensava sobre. Ao todo foram sete perguntas, sendo seis obrigatórias e uma facultativa. Obtivemos cento e cinquenta e duas respostas, sendo tanto de pessoas da comunidade local quanto pessoas de fora, mas que por meio da divulgação, colaboraram com a pesquisa.

Ao fim da análise, foi elaborado um mapa da empatia que representasse uma média das informações levantadas para uma análise visual mais geral.

3.1 Faixa etária

A primeira pergunta teve o intuito de compreender qual faixa etária havia sido mais alcançada e influenciado nas demais respostas.

Faixa etária
152 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

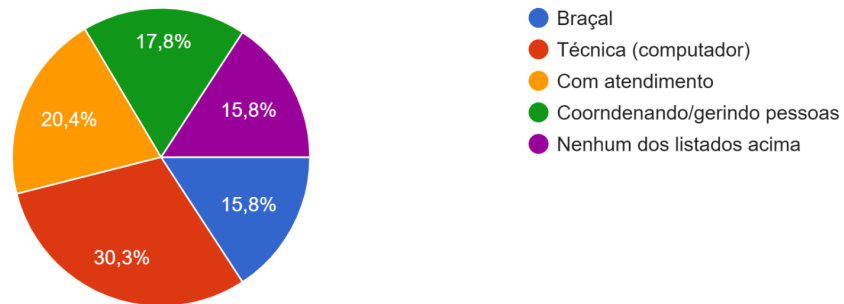
Percebe-se que a maior parte dos pesquisados foram pessoas mais novas, antes dos dezoito anos. Pessoas acima de trinta e cinco anos foram minoria, portanto, as questões a seguir tiveram menos influência dessa faixa etária.

3.2 Forma de trabalho

Essa pergunta busca analisar a variedade de formas de trabalho dos pesquisados.

Você trabalha de forma...

152 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

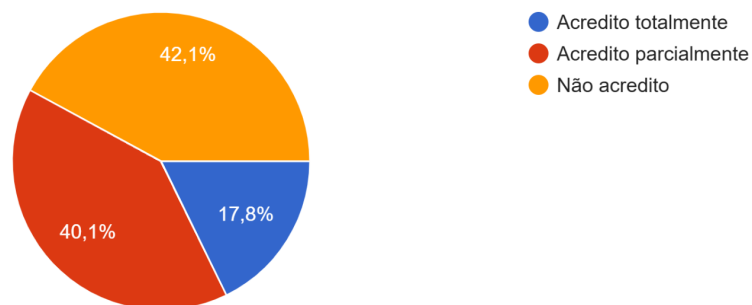
É perceptível a variedade nas modalidades de trabalho. Em maioria, temos os trabalhos “técnicos”, voltados àqueles que trabalham, principalmente, frente a um computador. Em seguida, os trabalhos com atendimento ao público. Os trabalhos de gestão ficam à frente na pesquisa, deixando os braçais e os demais como minoria.

3.3 Opinião sobre o gestor

Essa pergunta busca analisar, ao todo, o quanto essas cento e cinquenta e duas pessoas confiam na capacidade da sua gestão.

Você acredita que seu gestor tenha a formação e capacidade necessária para gerir sua equipe?

152 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

Notamos a imensa falta de confiança nas lideranças, havendo apenas 17,8% (27 pessoas) dos pesquisados que confiam na formação, preparo e capacidade de seu gestor para o gerir. 40,1% não acredita totalmente em seu gestor,

provavelmente havendo dúvidas sobre a capacidade. 42,1%, equivalente a sessenta e quatro pessoas não acreditam na capacidade do gestor.

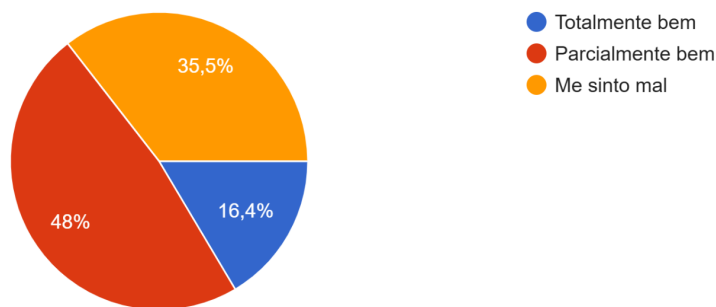
Segundo Skinner (1953), a ciência do comportamento fundamenta-se exclusivamente no que é observável e mensurável, de modo que eventos não observados ficam fora do escopo científico.

A frase de Skinner, referência na teoria do behaviorismo (abordagem da psicologia que defende o aprendizado com base em estímulo e resposta), sugere que tudo que o ser humano só pode ter propriedade de algo que consegue ver, justificando o capítulo mais à frente sobre como criar empatia e, com isso, como um líder pode mostrar sua capacidade e transmitir mais confiança aos seus liderados.

3.4 Autopercepção no trabalho

Você se sente bem (física e mentalmente) onde trabalha?

152 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

No gráfico acima ficou evidente que a maioria das pessoas não se sente completamente bem em seu ambiente de trabalho. Somente 16,4% (25 pessoas) se sentem totalmente bem, número que por 1,4% (2 pessoas) se diferencia da quantidade que marcou, na questão anterior, que sente que seu gestor tem a capacidade necessária para gerir a equipe.

3.5 Sobre a motivação no trabalho

A seguinte questão buscava saber se as pessoas acreditavam que fatores externos (como salário e benefícios) eram mais importantes do que fatores internos (como paixão, identificação) para um trabalhador se manter em um trabalho.

Você acredita que, para uma pessoa se manter no trabalho, é mais necessário fatores internos (como amor pelo que faz, determinação e identificação) ou externos (salários, benefícios)?

152 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

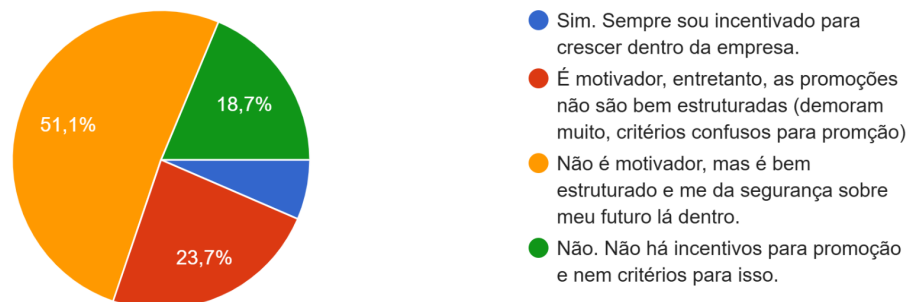
Grande parte dos pesquisados (56,6% - 86 pessoas) acredita que os fatores externos tenham mais influência, sem descartar a necessidade de fatores internos. Em seguida, 15,8% acredita que seja necessário somente fatores externos, enquanto 14,5% acredita que o mais necessário seja fatores internos e 13,2% crê que a única motivação necessária seja os fatores internos.

3.6 Percepção do plano de carreira

A pergunta buscava a percepção dos pesquisados sobre a qualidade e estruturação do plano de carreira de onde trabalham.

Sua empresa oferece um plano de carreira motivador e bem estruturado?

139 respostas



Fonte: Dos autores, 2025

Mais da metade, 51,1%, afirma não se sentir motivado quanto ao plano de carreira, mas acredita ser bem estruturado e estar seguro quanto próprio ao futuro dentro da instituição. Em segundo lugar, ocupando 23,7%, estão as pessoas que acreditam ter um plano de carreira motivador, que entretanto, não é tão bem estruturado e compreendido. Seguindo, com 18,7% dos participantes, há os que não acreditam ter incentivos e nem um plano de carreira motivador. A minoria composta de 6,5% (9 pessoas) acredita ter um bom plano de carreira e se sentir incentivado a seguir na empresa.

3.7 Sugestões

Por último e facultativamente, foi aberta uma caixa de texto livre para os participantes escreverem sugestões a seus superiores. Os dois temas mais tocados nas sugestões foram a sobrecarga do trabalhador e a pressão psicológica.

3.8 Mapa da empatia

O mapa da empatia é uma ferramenta utilizada na administração para projetar o ponto de vista de uma determinada persona e, a partir disso, tomar melhores decisões. O mapa da empatia anexado abaixo foi feito com base na média das respostas obtidas na pesquisa, ou seja, representa o “ponto de vista” geral dos pesquisados.

**Mapa da Empatia representando as informações levantadas na pesquisa
Ponto de Vista de um colaborador**

Nome: Raphael Pereira

O que ele pensa e sente?

Pensa sobre a falta de profissionalismo do seu gestor. Sente que precisaria de um líder com uma capacidade de gerenciar pessoas através da empatia e da compreensão dos colaboradores.

O que ele escuta?

Seus colegas de equipe reclamando da qualidade da gestão e da sobrecarga que todos estão sentindo.

O que ele vê?

Seu trabalho ficando cada vez mais cansativo por conta dos conflitos feitos por falta de direção e dialogo com seu superior. Vê também a sua equipe cada dia mais distante um dos outros por falta de comunicação.

O que ele faz e fala?

Fala com a equipe do RH sobre esses problemas com o líder e não obtém nenhuma resposta. Concorda com os seus colegas de equipe e conversa com eles sobre cada situação que sofreu com seu gestor.

Dores

- Cansaço Emocional
- Cansaço físico
- Estresse
- Falta de feedbacks dos seus superiores

Ganhos/Necessidades

- Precisa de um ambiente melhor liderado
- Precisa ser escutado e ajudado
- Valoriza líderes comunicativos e bem estruturados.

Fonte: Dos autores, 2025

4. ENTENDIMENTOS INICIAIS

Observa-se a necessidade de compreender os seguintes itens antes de continuar a leitura do trabalho.

4.1 A complexidade das interações

Cada indivíduo vivencia emoções como reações neurológicas instintivas (tristeza, medo, alegria, raiva ou surpresa) que se manifestam de maneira única em cada corpo e mente, influenciadas por crenças, desejos e experiências pessoais. Essas emoções, por sua vez, dão origem aos sentimentos (percepções mais conscientes e subjetivas que moldam nossa experiência de vida) assim, ao reconhecer que emoções universais emergem de estímulos semelhantes, porém são interpretadas de formas distintas por cada sujeito, podemos compreender como valores, vivências e contextos singulares conferem significado próprio às reações afetivas de cada um.

Nesse sentido, como observou Christine Ornelas, “os sentimentos são a percepção que cada pessoa tem sobre as suas próprias emoções”, o que evidencia a natureza profundamente individual das interações humanas.

4.2 A mente humana em seu aspecto comunicativo

No segundo capítulo de seu livro (“A Arte de Ler Mentes”), Henrik Fexeus aborda bastante sobre a empatia e sua utilidade nas comunicações, independente do ambiente. Ele defende que ela é a base para qualquer comunicação significativa, onde a pessoa se importa com o que você está falando. Empatia contempla-se como “criar relações amistosas”, ainda de acordo com o escritor, que também enfatiza a utilidade da empatia para compreender não somente a comunicação verbal, mas também a não verbal e os sentimentos dos interlocutores.

Há de se entender que o primeiro e mais importante passo para criar empatia é adaptar-se à forma com que o outro prefere se comunicar. Majoritariamente, é feito de uma forma com que a pessoa com quem você quer criar empatia vai captar inconscientemente.

4.3 Plano de carreira

Um plano de carreira é uma estratégia da administração de uma empresa para controlar, preparar e promover os colaboradores no tempo correto, mantendo saudável a rotatividade da instituição. O tempo entre uma promoção e outra, os incentivos dados aos funcionários e o modo de preparo mudam dentre as empresas.

4.3.1 A importância do plano de carreira para o colaborador

Como já citado, o plano oferece ao colaborador o preparo e os incentivos necessários para que este permaneça na empresa.

Como observado na pesquisa realizada, grande parte dos trabalhadores não se identificam enquadrados em um bom plano de carreira e, alinhado a isso, percebe-se também que a maioria se sente parcialmente bem ou totalmente mal em seu ambiente de trabalho.

4.3.2 A importância do plano de carreira para o gestor

Iremos considerar dois tipos de gestores: o que já foi ingressado na liderança e o que conquistou o cargo. Para esses dois tipos, temos considerações a serem feitas. No primeiro caso, o do gestor que já ingressou no cargo, o plano é importante para que ele compreenda como seus liderados se vêem dentro da instituição e também faça um diagnóstico à base de conversas, buscando saber se eles se sentem motivados ou não (e dependendo da percepção obtida, planejar uma estratégia para melhorar o que for necessário). No caso do gestor que conquistou o cargo, o plano foi essencial para que ele passasse pela experiência de todos os seus atuais liderados, e assim saber como eles trabalham e se sentem; por ter tido essa experiência, ele terá uma facilidade maior em procurar melhorias para sua equipe.

4.4 A aplicabilidade de cada área da psicologia na gestão de pessoas

Assim como qualquer outra ciência, a psicologia possui diversas áreas, portanto, explicamos adiante como cada uma se aplica no nosso tema de pesquisa.

4.4.1 Psicologia organizacional e do trabalho

É a vertente da psicologia que mais se adequa à pesquisa feita neste trabalho. Ela busca estudar e compreender as equipes, o clima organizacional e os processos de seleção da empresa, principalmente. É a área da psicologia que se volta única e especificamente ao ambiente de trabalho.

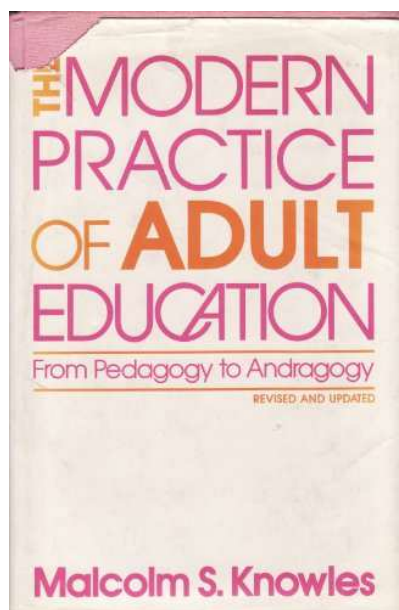
Dentro dessa área, existem pesquisas como as feitas por Christina Maslach sobre a Síndrome de Burnout em 1980, que estudou como a sobrecarga e a cobrança excessiva afetam a saúde mental e os resultados dos trabalhadores.

Também há estudos focados na liderança, como os realizados por Bass e Avolio já no ano de 1994. Eles defendiam (e provaram) que líderes inspiradores aumentavam o comprometimento e a satisfação dos funcionários. Esses líderes tinham hábitos simples, mas que os diferenciavam, como valorizar a equipe e reconhecer conquistas e dedicação.

4.4.2 Psicologia educacional

Essa vertente é comumente aplicada em instituições de ensino, entretanto, também possui estudos e teorias que se aplicam ao ambiente de trabalho.

O principal exemplo disso são os estudos sobre Andragogia (aprendizagem dos adultos). Malcolm Knowles é o principal estudioso por trás desse conceito, sendo responsável por compreender que a forma de aprendizagem dos adultos é mais prática quando comparada à das crianças, assim como estabelecer os pilares para o aprendizado adulto.



Fonte: Amazon, 2025

Teve todo seu trabalho publicado no livro “*The Modern Practice of Adult Education*”, e não há versões traduzidas para o português, não deixando de ser uma leitura interessante aos que conseguem ler e compreender.

4.4.3 Psicologia social

A psicologia social é a área responsável por analisar o comportamento humano dentro de grupos, sejam institucionais ou não. No ambiente de trabalho, essa área irá pesquisar e compreender o comportamento de um indivíduo dentro de um grupo (equipe), assim como as interações, comunicações e conflitos.

Por meio da psicologia social, o gestor consegue observar sua equipe e manejá-la da melhor forma, designando as tarefas mais adequadas a cada membro e fazendo com que estes se sintam pertencentes e úteis em seu trabalho.

“O comportamento e o desenvolvimento dependem do estado da pessoa e de seu ambiente.”(LEWIN, 1951)

Ao afirmar que o comportamento humano é resultado da interação do ser com o meio que está inserido, Lewin reforça a ideia de que um ambiente de trabalho saudável é a base para trabalhadores produtivos.

5. EMPATIA

Henrik Fexeus, mentalista sueco, autor do livro “A Arte de Ler Mentos” é a melhor referência para o tema. Ele dedicou o segundo capítulo de seu livro somente para abordar sobre a empatia e sua importância quando se deseja influenciar as pessoas.

“[...] ao estabelecer empatia, estamos gerando um relacionamento de confiança mútua, consentimento, cooperação e abertura às ideias do outro.” (FEXEUS, p. 25, §2)

Ele define a empatia como a criação de relações amistosas e harmoniosas.

Seu livro é bem didático e lúdico, e além de transmitir informações, também ajuda o leitor a aprender. Ele exibe uma “fórmula” simples para a criação da empatia, que consiste no princípio básico de adaptação à forma com que o outro prefere se comunicar. Também, quase sem exceção, essa “adaptação à preferência do outro” acontece de forma que o outro só irá captar inconscientemente.

Ao adaptar-se a outra pessoa, você conquista duas coisas diferentes. Fica mais fácil para a outra pessoa entender o que você está dizendo, já que você está se expressando (silenciosamente) exatamente como ela teria feito. O destinatário não precisa mais ‘traduzir’ a sua comunicação silenciosa, para algo que entenda melhor, já que agora você está se comunicando do modo que ele prefere (e entende melhor). Quando as barreiras comunicativas são removidas assim, quando a pessoa com quem você está conversando não precisa mais ‘filtrar’ as suas informações para entendê-las, isso significa que o perigo do mal-entendido foi minimizado. Para ser capaz de se adaptar a outra pessoa, você precisa estar certo, em primeiro lugar, de que entende como a pessoa prefere se comunicar. (FEXEUS, 2007, p. 27, §1)

Em seguida, Henrik também escreve sobre a naturalidade de contratarmos pessoas mais parecidas com nós, devido à essa identificação que causam.

A empatia causa um estado de sincronia entre as pessoas. Um exercício que é citado em seu livro consiste em deitar-se junto ao seu parceiro, e perceber as suas respirações se regulando com o tempo. Isso é um sinal de empatia e sincronia demonstrado pelo corpo. Ao atingir essa sincronia, você está apto a influenciar o estado da outra pessoa, visto que ela também se adaptará a você.

“Após a empatia, você pode assumir o comando e levar a pessoa a um estado mental positivo, alguém mais ajustado para entender claramente sua mensagem ou suas ideias, e o valor delas.” (FEXEUS, p. 28, §1)

Tendo compreensão da empatia, é possível seguir a linha lógica deste trabalho sobre a psicologia aplicada na gestão de pessoas.

6. ANDRAGOGIA

Como já citado anteriormente, a Andragogia é o campo da psicologia que estuda o aprendizado dos adultos, ou seja, é o oposto da pedagogia. Sua principal referência é Malcolm Knowles, autor do livro citado no capítulo anterior, “*The Modern Practice of Adult Education*”.

Em seus anos de pesquisa e trabalho, Malcolm definiu sete princípios da andragogia, sendo eles a necessidade de saber, a autonomia, a experiência prévia, a prontidão para aprender, a orientação para aplicação prática e a motivação interna. “[...] *adult education is much harder to picture. It takes place in all sorts of buildings and even in no buildings at all, involves all sorts of peoples, has no set curriculum [...]*” (KNOWLES, 1970, p. 25, §1)

A frase acima em seu devido contexto retrata o fato de que a educação para adultos, diferente da das crianças, não acontece de forma roteirizada, e também não atinge um único perfil de pessoa. Partindo deste ponto, gestores que buscam transmitir ideias e culturas aos seus geridos, devem ter em mente a complexidade de estar sempre trabalhando nisso; Sem horário nem lugar definido, ele deve sempre considerar a imagem que está transmitindo e o que quer que seja absorvido pelos subordinados, e tudo isso será mais facilitado tendo já estabelecido empatia. Mais a frente será explicado como tudo isso será praticado por um gestor.

6.1 Aprofundamento nos princípios da andragogia

O primeiro princípio, a necessidade de saber, se refere ao adulto precisar saber de algo para sua vida, seja pessoal, seja profissional. Diferente da criança, o adulto consegue compreender a importância de um ensinamento para sua vida.

O segundo princípio, a autonomia, explica que o adulto é mais independente e se autogere melhor, portanto, consegue se dispor mais a sua melhor forma de compreender as coisas.

O terceiro princípio, a experiência prévia, considera suas antigas experiências como base para novas aprendizagens. O adulto que já obteve falhas trabalhando de certa forma e compreendeu seu erro, não aplicará essa mesma forma de novo, ou não repetirá o mesmo erro.

O quarto princípio, a prontidão para aprender, defende que o adulto se tornará mais acessível quando o que for dito lhe é relevante/interessante de alguma maneira, principalmente em seu profissional.

O quinto princípio, a orientação para aplicação prática, mostra que eles têm preferência por uma aprendizagem prática, não focada somente em conceitos abstratos; gostam de visualizar aquilo. Este princípio já implica bem mais na área do gestor, e dá abertura para que ele guie o funcionário durante a execução de uma tarefa com a finalidade de que esta seja aprendida mais rapidamente.

O sexto e último princípio, a motivação interna, defende que eles são movidos por sentimentos como auto satisfação. É importante também que o gestor esteja atento a isso e seja capaz de mostrar cada avanço e desenvolvimento do funcionário, assim como reconhecer seu mérito, para que ele se sinta valorizado e tenha esse princípio sempre a seu favor.

7. APLICAÇÃO DE TUDO

Após compreender todos os conceitos apresentados ao longo deste trabalho desde a empatia até a andragogia, torna-se necessário compreender como um gestor pode aplicar, de forma prática, esses conhecimentos dentro de sua equipe. A seguir, serão apresentados exemplos de exercícios e práticas reais que podem ser utilizados para transformar a teoria em resultados perceptíveis no ambiente organizacional.

7.1 Exercício da escuta e da empatia

O gestor deve reservar um momento semanal para conversar com cada colaborador individualmente, sem interrupções e sem julgamentos. O objetivo é ouvir com atenção, demonstrando interesse genuíno nas dificuldades e percepções do funcionário.

Perguntas abertas como “Como você tem se sentido com suas tarefas atuais?” ou “Há algo que eu possa fazer para te ajudar a melhorar seu desempenho?” são essenciais para estabelecer um diálogo construtivo.

Essa prática coloca em ação o conceito de empatia apresentado por Henrik Fexeus, criando um ambiente de confiança, acolhimento e respeito mútuo.

7.2 Dinâmica do espelho emocional

Baseada na teoria de Kurt Lewin, que defende que o comportamento é resultado da interação entre o indivíduo e o meio, essa dinâmica busca fazer com que o gestor perceba o impacto de suas atitudes sobre a equipe.

A proposta consiste em solicitar aos colaboradores que descrevam, de forma anônima, como percebem o clima emocional do grupo e o comportamento da liderança.

Posteriormente, os resultados são discutidos em grupo, de modo respeitoso e construtivo, permitindo reflexões sobre como pequenas mudanças de postura podem transformar o ambiente de trabalho.

7.3 Aplicação dos princípios da andragogia

Com base nas ideias de Malcolm Knowles, o gestor pode aplicar os princípios da andragogia em treinamentos e repasses de tarefas.

Ao ensinar algo novo, deve-se explicar o propósito da atividade (necessidade de saber), permitir que o colaborador tenha liberdade para escolher o método de execução (autonomia) e valorizar as experiências anteriores que ele traz (experiência prévia).

Essa prática torna o aprendizado mais prático, significativo e adaptado ao modo de compreensão do adulto, fortalecendo a autoconfiança e o engajamento.

7.4 Exercício do plano de carreira participativo

Para colocar em prática um dos pilares da motivação e do reconhecimento, o gestor pode realizar encontros trimestrais com cada membro da equipe. Durante essas conversas, três perguntas fundamentais devem ser feitas:

- Onde você deseja chegar profissionalmente?
- Quais habilidades você acredita precisar desenvolver?
- Como eu, como gestor, posso te ajudar nesse processo?

Esses encontros fortalecem o vínculo entre líder e liderado, além de possibilitar uma visão mais clara sobre as aspirações individuais e os caminhos que podem ser construídos dentro da empresa.

7.5 Prática de feedback construtivo

Seguindo o princípio de “elogiar em público e corrigir em particular”, de Mário Sérgio Cortella, o gestor deve adotar o feedback como uma ferramenta de crescimento, e não de punição.

O ideal é que ele siga três etapas principais:

1. Reconhecimento: valorizar os pontos positivos e as conquistas.
2. Ajuste: apontar o que precisa ser melhorado, explicando o motivo e oferecendo suporte.
3. Incentivo: encerrar reafirmando a confiança no potencial do colaborador.

Essa prática reforça o sentimento de valorização e confiança, tornando o ambiente mais cooperativo e menos punitivo.

7.6 Exercício de motivação e reconhecimento

Inspirado nas ideias de Bergamini, o gestor deve reconhecer o esforço e o progresso dos colaboradores, e não apenas os resultados finais.

Uma prática eficaz é realizar pequenas reuniões semanais nas quais cada membro da equipe possa destacar algo positivo que observou no trabalho de um colega.

Esse exercício simples estimula a empatia, o senso de pertencimento e a motivação interna, além de fortalecer o espírito de equipe.

7.7 Desenvolvimento contínuo e clima saudável

Por fim, é fundamental que o gestor mantenha o compromisso com o desenvolvimento contínuo de sua equipe.

Incentivar leituras, promover treinamentos internos e abrir espaço para novas ideias são práticas que mantêm o ambiente vivo e saudável.

O erro deve ser entendido como parte natural do processo de aprendizado, e a comunicação deve ser sempre clara e empática.

Um gestor que aplica a psicologia em sua liderança entende que gerir pessoas é compreender seres humanos, e que o sucesso de uma equipe depende da forma como ela é guiada, ouvida e reconhecida.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu compreender, de forma ampla, a importância da psicologia aplicada na gestão de pessoas e seu impacto direto no bem-estar, na motivação e no desempenho dos colaboradores dentro das organizações. A partir dos referenciais teóricos apresentados e da análise dos dados coletados na pesquisa, ficou evidente que muitos trabalhadores não se sentem plenamente acolhidos, motivados ou representados por suas lideranças, o que reforça a necessidade urgente de práticas mais humanas e estratégicas de gestão.

Os resultados obtidos demonstram que fatores como empatia, comunicação eficaz, reconhecimento, clareza no plano de carreira e compreensão das necessidades psicológicas dos colaboradores são fundamentais para construir ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Ao mesmo tempo, a aplicação de conceitos como a andragogia e a psicologia organizacional evidencia que liderar não é apenas delegar tarefas, mas compreender o ser humano em sua totalidade, suas emoções, limitações, potencialidades e histórias.

Percebe-se também que a maioria das dificuldades relatadas pelos participantes da pesquisa poderia ser minimizada por meio de uma liderança mais preparada — capaz de ouvir, orientar, apoiar e desenvolver sua equipe. Isso reforça a ideia de que investir na formação de gestores emocionalmente competentes não é apenas uma escolha, mas uma necessidade para qualquer organização que deseje crescer de forma sustentável.

Dessa forma, conclui-se que a psicologia aplicada à gestão de pessoas não deve ser entendida como um complemento, mas como uma base essencial para a construção de ambientes organizacionais mais justos, empáticos e eficientes. Espera-se que este trabalho incentive futuros gestores a refletirem sobre seu papel e adotarem práticas que valorizem o ser humano, entendendo que equipes saudáveis constroem empresas fortes.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. ***Improving organizational effectiveness through transformational leadership***. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. ***Motivação nas Organizações***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FEXEUS, Henrik. ***A Arte de Ler Mentes: como entender e influenciar pessoas apenas com a linguagem corporal***. 5. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2015.

KNOWLES, Malcolm S. ***The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy***. New York: Cambridge Books, 1980.

LEWIN, Kurt. ***Principles of Topological Psychology***. New York: McGraw-Hill, 1936.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. ***The measurement of experienced burnout***. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

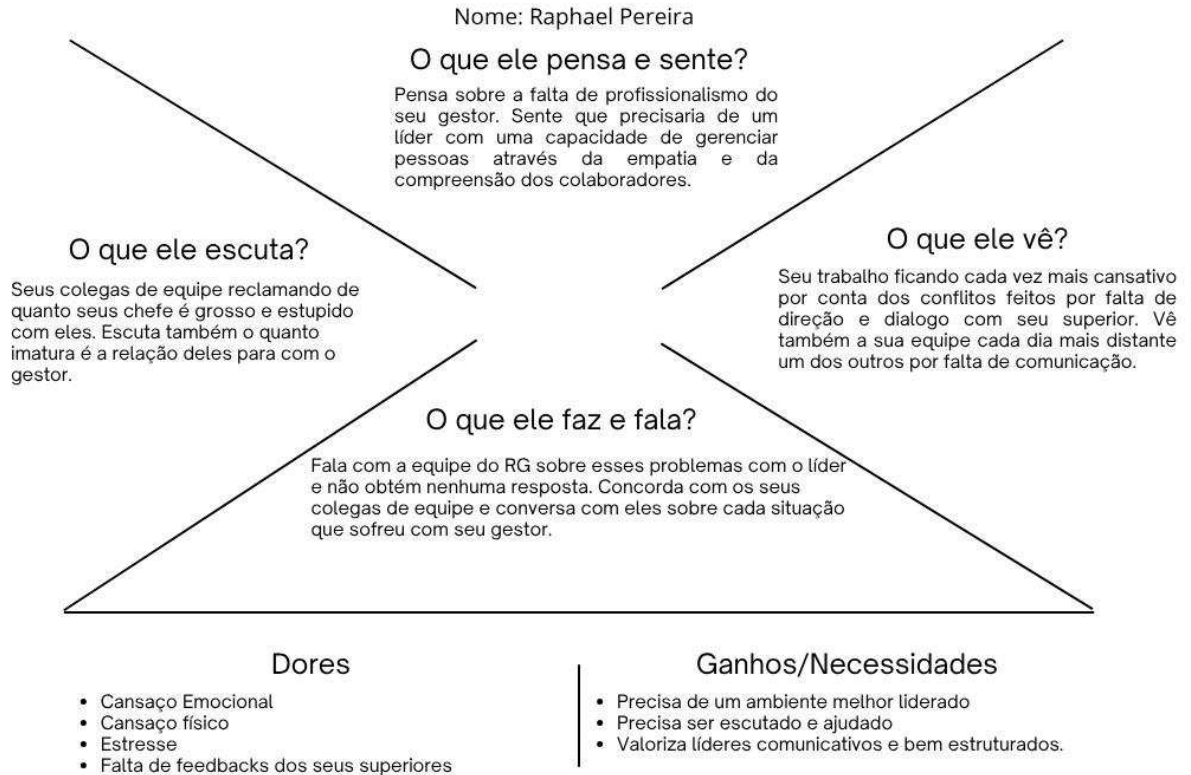
ORNELAS, Christine. ***Sentimentos e emoções: entenda tudo sobre esses conceitos***. BeeCorp, 21 maio 2024. Disponível em: <https://beecorp.com.br/sentimentos-e-emocoes/>

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. ***Comportamento Organizacional***. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SKINNER, Burrhus F. ***Science and Human Behavior***. New York: The Free Press, 1953.

APÊNDICE

Mapa da empatia do colaborador que seu líder não usa a Psicologia na gestão de pessoas.



Fonte: Dos autores, 2025