

ENTRE O DIVÃ E A PLANILHA: A APRENDIZAGEM GERENCIAL DE PSICÓLOGOS EMPREENDEDORES

Matheus Kayser Costa¹

RESUMO

A ausência de preparo para a gestão tem se revelado um dos principais desafios enfrentados por psicólogos que decidem empreender. Diante disso, a presente pesquisa buscou compreender como esses profissionais adquirem e desenvolvem competências de gestão para administrar seus próprios consultórios, conciliando as demandas clínicas com os desafios administrativos e de mercado. O problema de pesquisa envolveu compreender de que maneira esses profissionais estruturam e gerem seus espaços de atendimento, considerando a pouca integração entre os campos da Psicologia e da Administração. O objetivo principal foi analisar o desenvolvimento das competências gerenciais entre psicólogos empreendedores, buscando também identificar os desafios e estratégias utilizados na gestão desses pequenos negócios. O referencial teórico fundamentou-se nas categorias de competências do administrador, abordando as dimensões técnica, humana e conceitual, e ampliando para outras competências essenciais como a digital, a inteligência emocional e a aprendizagem contínua. A metodologia adotada foi qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas a psicólogos empreendedores, e a análise dos dados seguiu a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados indicam que as habilidades humanas são desenvolvidas com maior naturalidade, enquanto as competências técnicas e conceituais são adquiridas sobretudo na prática. Como contribuição, a pesquisa identifica competências e estratégias fundamentais à gestão de consultórios psicológicos, oferecendo subsídios práticos para a atuação profissional e reforçando a importância de integrar conteúdos de gestão à formação em Psicologia.

Palavras-chave: Psicologia; Empreendedorismo; Gestão de consultórios; Competências gerenciais; Aprendizagem gerencial.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o empreendedorismo tem se consolidado como uma resposta estratégica às transformações do mercado de trabalho, promovendo alternativas sustentáveis de geração de renda, autonomia profissional e inovação em diferentes áreas de atuação. A origem do termo “empreendedor” é explicada por Dornelas (2016), que menciona que a palavra tem origem francesa (entrepreneur) e quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Nesse sentido, empreender envolve não apenas a criação de um negócio, mas também enfrentar incertezas, identificar oportunidades e buscar soluções criativas diante dos desafios do mercado Dornelas (2019).

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão, sob a orientação do Prof. Pedro Faccio de Conto. E-mail: Pedro.conto@unilasalle.edu.br. Data de entrega: 03 jul. 2025

Esse movimento também tem alcançado o campo da saúde (Aveni e Morais, 2021), especialmente entre os profissionais da Psicologia, que vêm investindo na abertura e gestão de seus próprios consultórios. Na Psicologia, a prestação de serviços é tida como uma oportunidade de negócio para muitos profissionais (Couto et al, 2025). Ao assumirem o papel de empreendedores, esses psicólogos se deparam com demandas que ultrapassam o conhecimento clínico, exigindo competências relacionadas à administração, como planejamento, organização, direção e controle (Brandão, 2012).

Para Cunningham, Miller e Perea-Vicente (2024), o empreendedorismo nos cursos de graduação ainda está predominantemente vinculado às áreas de gestão, permanecendo distante das ciências humanas e sociais, como é o caso da psicologia. De acordo com as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em psicologia, divulgadas pelo Ministério da Educação (MEC), dentre as competências básicas de um psicólogo, a gestão não está entre elas.

Diante desse cenário, esta pesquisa propõe-se a investigar como psicólogos adquirem e aprimoram competências de gestão para administrarem seus consultórios. Ao fazer isso, também será investigado como psicólogos empreendedores têm estruturado e gerido seus próprios espaços de atendimento, conciliando as demandas clínicas com os desafios administrativos e de mercado. Desse modo, este estudo contribuiu para uma reflexão ampliada sobre a interface entre Administração e Psicologia, uma interseção ainda pouco explorada.

Para dar conta deste objetivo central, o presente estudo aborda temas como a formação em Administração e competências do Administrador, a formação em Psicologia e as competências do Psicólogo e a gestão de pequenos negócios. Na sequência, elucida-se a metodologia empregada e posteriormente, os principais achados. Ao final, são apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A formação em Administração e competências do Administrador

A história da administração no Brasil está ligada ao processo de industrialização e à necessidade de profissionalização da gestão nas organizações públicas e privadas (Nicollini, 2003). Até a década de 1930, a prática administrativa não era formalizada, portanto, era exercida, em geral, por profissionais de outras áreas. Com o avanço da industrialização durante o governo Vargas, surgiu a demanda por gestores capacitados, o que levou à criação dos primeiros cursos superiores de administração, como a Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP (1952) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP (1954). Essa fase marcou o início da institucionalização do ensino e da pesquisa em administração no país (Storck, 1983).

A profissão de administrador foi oficialmente regulamentada pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que estabeleceu as bases legais para o exercício da atividade e criou os Conselhos Federal (CFA) e Regionais de Administração (CRA). Desde então, o número de cursos e profissionais cresceu significativamente, refletindo a importância estratégica da profissão em diversos setores da economia (Cicmanec e Nogueira, 2018).

A partir dessa regulamentação, consolidou-se o perfil profissional do administrador, com funções claramente definidas no contexto organizacional.

Trata-se do profissional responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, sejam eles humanos, financeiros, materiais ou informacionais (Brandão, 2012). Sua atuação visa garantir a eficiência dos processos e o alcance dos objetivos institucionais, equilibrando resultados de curto e longo prazos (Nascimento et al., 2014). Ainda para Nascimento et al (2014), no contexto das organizações contemporâneas, o papel do administrador tem se tornado cada vez mais estratégico, exigindo não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e visão sistêmica para lidar com ambientes complexos e em constante transformação.

As competências consistem em um conjunto articulado de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que permitem ao profissional desempenhar atividades relacionadas à administração de negócios ou equipes de forma eficaz (Durand, 1998). Segundo Katz (1986), as competências gerenciais podem ser classificadas em três categorias principais: técnicas, humanas e conceituais. As técnicas referem-se ao domínio de ferramentas específicas de gestão (como controle financeiro e a capacidade de identificar e solucionar problemas), as humanas dizem respeito à capacidade de liderar e se comunicar com outras pessoas, e as conceituais envolvem a visão estratégica e o entendimento do negócio como um todo.

Além dessas três dimensões, outras competências podem ser consideradas essenciais no cenário atual, como a competência digital (Calvani et al, 2009), relacionada ao uso de tecnologias, que é utilizada para otimizar processos administrativos e alcançar maior visibilidade no mercado, e a inteligência emocional (Dirani et al, 2020), que permite ao gestor lidar com pressões, tomar decisões em momentos de incerteza e manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Chopra e Kanji, 2010). (Miller, 1996; Tracey, Tannenbaum e Kavanagh, 1995) também destacam a importância da aprendizagem contínua como uma competência essencial, especialmente para profissionais que precisam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às novas exigências do consumidor.

2.2 A formação em Psicologia e as competências do Psicólogo

A trajetória da Psicologia como profissão no Brasil foi construída ao longo de diferentes fases históricas, marcadas por avanços acadêmicos, legais e institucionais (Pereira e Pereira Neto, 2003). Inicialmente, a atuação na área estava restrita ao campo teórico e experimental, especialmente no ambiente universitário e em laboratórios de pesquisa, sem ainda configurar uma prática profissional consolidada. Foi somente com o desenvolvimento da legislação específica, como a promulgação da Lei nº 4.119, de 1962, que a Psicologia começou a se configurar como uma profissão regulamentada, com diretrizes éticas e atuação reconhecida. A partir da década de 1970, a profissão passou a ter maior respaldo institucional, ampliando sua presença na sociedade e abrindo caminho para novas áreas de atuação e formação em nível superior (Soares, 2010).

Atualmente, a Psicologia apresenta um campo de trabalho amplo, abrangendo áreas como Avaliação Psicológica, Neuropsicologia, Psicologia Clínica, Psicologia da Saúde, Psicologia Escolar, Jurídica, Hospitalar, entre outras (Maroso et al., 2024). Essa diversidade de áreas de atuação exige dos psicólogos tanto o domínio técnico e científico quanto a aquisição de competências relacionadas à gestão, organização e desenvolvimento do próprio negócio. Ao assumirem a gestão

de seus próprios consultórios, esses profissionais enfrentam desafios semelhantes aos vivenciados por empreendedores de outros setores, como apontam Nikolaev, Boudreaux e Palich (2018). Tais desafios incluem desde a tomada de decisões estratégicas e o gerenciamento financeiro até a capacidade de inovação e adaptação às constantes mudanças do mercado e às demandas dos pacientes. Esses aspectos exigem dos psicólogos o desenvolvimento de competências gerenciais para garantir a sustentabilidade e o crescimento da prática profissional, como evidenciado na pesquisa de Silva, Veiga e Cortez (2021).

Dentro dessa lógica, a competência técnica é particularmente desafiadora para psicólogos que, em sua formação, não recebem educação voltada à administração (Couto et al, 2025). Isso faz com que muitos profissionais busquem desenvolver tais competências posteriormente, por meio de cursos, consultorias ou experiências práticas, como sugerem os estudos de Pelissari et al (2011). A competência humana, por sua vez, costuma ser mais familiar ao psicólogo, já que envolve empatia, escuta, mediação de conflitos e comunicação interpessoal (Katz, 1986), habilidades essenciais também na atuação clínica. No entanto, ao transitar para o papel de gestor, essas habilidades precisam ser redirecionadas para o ambiente organizacional, seja na condução de uma equipe de atendimento, no relacionamento com parceiros, ou na fidelização de clientes. Já a competência conceitual é fundamental para que o psicólogo possa tomar decisões estratégicas, como definir seu público-alvo, posicionar-se no mercado e projetar o crescimento do consultório a médio e longo prazo.

2.3 Gestão de pequenos negócios

O empreendedorismo pode ser compreendido como o processo de identificar oportunidades, reunir recursos e assumir riscos com o objetivo de criar, desenvolver ou transformar um negócio (Dornelas, 2019). Segundo Borges e Enoque (2020) ser empreendedor envolve iniciativa, inovação, capacidade de adaptação, liderança, capacidade de identificar problemas, oportunidades, resolver problemas, entre outros, sendo uma das principais forças propulsoras do desenvolvimento econômico e social (CNN, 2024).

Diversos estudos buscaram compreender os principais fatores que motivam uma pessoa a empreender. De acordo com Silva, Veiga e Cortez (2021), a insatisfação com o trabalho em empresas privadas é um dos principais motivos, especialmente quando associado ao desejo de maior autonomia, liberdade e flexibilidade de horários. Esses fatores demonstram uma busca por condições de trabalho mais alinhadas aos valores e expectativas individuais. Por outro lado, Gai et al. (2018) destacam que a necessidade de realização pessoal, a busca por independência e a expressão da criatividade são elementos centrais que também levam muitos indivíduos a optarem pelo empreendedorismo como alternativa profissional. Esses diferentes enfoques revelam que o ato de empreender é movido tanto por fatores de insatisfação quanto por aspirações mais subjetivas e pessoais.

Um pequeno negócio é uma empresa que apresenta estrutura organizacional reduzida, que se caracteriza por um volume moderado de faturamento e número de empregados. No Brasil, os critérios para classificar um empreendimento como pequeno negócio são definidos legalmente pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, através da Lei Complementar nº 123/2006. De acordo com essa legislação, o pequeno negócio pode se enquadrar como Microempresa (ME),

Empresa de Pequeno Porte (EPP) ou Microempreendedor Individual (MEI), com base em seu faturamento anual e porte de operação (Sebrae, 2023).

O MEI é a forma mais simples de formalização empresarial no país, voltada a trabalhadores autônomos que desejam atuar legalmente. Para se enquadrar como MEI, o empreendedor deve ter um faturamento anual de até R\$ 81 mil e pode contratar, no máximo, um empregado com salário mínimo ou piso da categoria. Já as Microempresas (ME) são aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil e podem ter até 9 funcionários, no caso de empresas de comércio e serviços, ou até 19 funcionários, se forem da indústria ou construção civil. As Empresas de Pequeno Porte (EPP), por sua vez, são aquelas cujo faturamento bruto anual varia entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, e que empregam de 10 a 49 pessoas (comércio/serviços) ou de 20 a 99 pessoas (indústria/construção). (Sebrae, 2022)

A gestão de pequenos negócios é um dos pilares da sustentação econômica e social em diversos países. No Brasil, essa realidade é ainda mais evidente: micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos empreendimentos formais existentes (CNN, 2024). Apesar de sua expressiva participação no cenário econômico, essas organizações enfrentam diversos desafios que comprometem sua sobrevivência e crescimento (Couto et al., 2017). Entre os principais obstáculos estão a escassez de recursos financeiros, a sobrecarga de funções assumidas pelos gestores e a ausência de planejamento estratégico (Quadros et al., 2012).

Segundo Sausen, Patias e Allebrandt (2011), essas empresas precisam se adaptar constantemente às mudanças do mercado, o que exige dos gestores uma postura flexível, atenta e proativa. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências gerenciais torna-se um diferencial fundamental para a sustentabilidade a longo prazo, como destacam Schoemaker e Jonker (2005). Mais do que um instrumento técnico, o planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a compreender melhor o ambiente em que atua, reconhecendo ameaças e oportunidades, e direcionando esforços de forma mais eficaz (Oliveira, 1998). No entanto, essa prática ainda é pouco difundida entre empresas de pequeno porte, muitas vezes pela percepção de que se trata de um processo complexo, pela escassez de tempo ou pela falta de conhecimento técnico necessário (Quadros et al., 2012). Soma-se a isso a crença equivocada de que planejar é uma atividade exclusiva de grandes corporações, o que dificulta a adoção de métodos de gestão mais estruturados.

Nesse cenário, a capacitação contínua surge como um elemento essencial para fortalecer a gestão. Competências gerenciais como liderança, organização, planejamento, controle financeiro (Robbins, 2002) e tomada de decisão influenciam diretamente a capacidade da empresa de inovar, adaptar-se e manter-se competitiva. Esse fator, também tem relevância para profissionais autônomos que administram seus próprios empreendimentos, pois precisam conciliar as demandas com responsabilidades administrativas.

Portanto, a gestão de pequenos negócios deve ser compreendida como uma atividade que exige conhecimento operacional, capacidade de análise e habilidades gerenciais específicas. Segundo Corrêa e Prochno (1998), muitas decisões tomadas nessas empresas são reativas e não resultam de um processo estruturado, o que compromete sua capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente. Nascimento et al, (2013) destacam que o excesso de tarefas operacionais e a centralização do poder dificultam a adoção de práticas gerenciais mais eficazes. Para romper esse ciclo, mesmo ações simples, como o uso de planilhas de controle,

a definição de objetivos de curto prazo e a revisão periódica das práticas internas, podem ser um primeiro passo na direção de uma gestão mais estruturada, contribuindo para a estabilidade e longevidade do negócio.

3 MÉTODO

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com o intuito de compreender, por meio das narrativas de profissionais da psicologia, as experiências e percepções relacionadas ao empreendedorismo na área clínica. A mesma está enquadrada como um estudo de múltiplos casos (Yin, 2015) de natureza exploratório-descritiva. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, permitindo que os participantes compartilhassem livremente suas vivências, ao mesmo tempo em que seguiam um roteiro previamente elaborado com 15 questões norteadoras. O roteiro com as questões utilizadas nas entrevistas encontra-se disponibilizado no Apêndice A deste trabalho.

Os sujeitos da pesquisa foram oito psicólogos que atuam como empreendedores, conciliando atendimentos clínicos tanto na modalidade presencial quanto online. As entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a plataforma Microsoft Teams, durante as três primeiras semanas do mês de junho de 2025. O agendamento de cada conversa foi previamente combinado com os entrevistados, respeitando sua disponibilidade e rotina profissional.

O Quadro 1 identifica os oito participantes contendo informações como identificação, gênero, idade, tempo de experiência na área e tipo de empreendimento desenvolvido. Esses dados permitem contextualizar as respostas, oferecendo subsídios para a análise das falas a partir da diversidade de trajetórias profissionais e formatos de atuação dos psicólogos entrevistados.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela sua capacidade de captar significados, interpretações e subjetividades presentes nas falas dos participantes, aspectos essenciais para a compreensão do fenômeno investigado. De acordo com Minayo (2011), esse tipo de investigação é particularmente útil para explorar universos simbólicos e compreender realidades construídas socialmente, a partir da perspectiva dos próprios sujeitos.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados a identificar, categorizar e interpretar elementos significativos do conteúdo das entrevistas. O processo analítico seguiu três etapas principais: a pré-análise, com a leitura flutuante e organização do material; a exploração do conteúdo, com a definição de categorias temáticas; e, por fim, o tratamento dos resultados, permitindo inferências alinhadas aos objetivos da pesquisa. As categorias foram definidas com base tanto na literatura quanto nas falas emergentes dos entrevistados, possibilitando uma leitura aprofundada das diferentes dimensões do empreendedorismo na psicologia clínica.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Identificação	Gênero	Idade do participante	Tempo de experiência em consultórios
E1	Feminino	34 anos	8 anos

E2	Feminino	38 anos	10 anos
E3	Feminino	22 anos	3 anos
E4	Masculino	34 anos	10 anos
E5	Feminino	36 anos	8 anos
E6	Feminino	34 anos	6 anos
E7	Feminino	37 anos	15 anos
E8	Feminino	33 anos	9 anos

Fonte: o autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os principais achados obtidos a partir das entrevistas realizadas com psicólogos empreendedores. A análise foi subdividida em seis eixos temáticos, construídos a partir das falas dos participantes e da recorrência de determinados tópicos ao longo das conversas.

A organização dos dados se deu a partir das seguintes categorias: Eu, empreendedor?, que explora como os entrevistados se percebem diante do conceito de empreendedorismo; O papel da graduação em Psicologia, que analisa o preparo oferecido pela formação acadêmica para a atuação no mercado; O contador salvador, que trata do suporte fundamental oferecido pelos profissionais da contabilidade; Motivações para o empreendedorismo, que aborda os impulsos e razões que levaram à escolha pelo trabalho autônomo; Percepções sobre as competências necessárias à gestão, voltada às habilidades consideradas essenciais para conduzir um negócio próprio; e Estratégias de visibilidade, que contempla as formas utilizadas para atrair e manter clientes.

4.1 Eu, Empreendedor?

A percepção sobre o que significa ser empreendedor é diversa entre os profissionais entrevistados. Embora a maioria se reconheça como empreendedora, essa identificação não é unânime e, muitas vezes, é atravessada por dúvidas, inseguranças e interpretações particulares sobre o conceito de empreendedorismo.

Dois dos entrevistados deixam claro que não se veem como empreendedores, destacando que sua atuação profissional está mais alinhada à lógica do trabalho liberal e à prática clínica, do que à gestão de negócios. Para esses profissionais, ter um CNPJ ou prestar serviços de forma autônoma não configura, necessariamente, um ato de empreender. Como destaca uma das entrevistadas (E1): “na minha visão, ter uma empresa, ter um CNPJ é diferente de empreender.”, sinalizando que a formalização de um negócio, por si só, não caracteriza a atuação empreendedora.

Nota-se, nesses discursos, uma dissociação entre o papel de psicólogo e as responsabilidades associadas à gestão e ao mercado. Existe uma visão, muitas vezes pautada na compreensão de que o empreendedorismo exige competências

específicas, como foco em vendas, marketing, controle financeiro e planejamento estratégico, habilidades que não fazem parte da formação tradicional da psicologia e, conseqüentemente, não são percebidas como naturais por todos (Maroso et al., 2024). Uma das entrevistadas (E6) reforça essa percepção ao afirmar que “Não me considero uma empreendedora. Eu não vejo o consultório, minha prática profissional como um negócio”, o que ilustra como essa visão está enraizada em parte dos profissionais.

Esse distanciamento do conceito de empreendedorismo, por parte de alguns, também evidencia um certo desconforto ético em associar a prática clínica a um modelo de negócio. A ideia de transformar o cuidado em produto ou serviço comercial parece gerar inquietação, especialmente para aqueles cuja atuação está profundamente conectada aos princípios do acolhimento, da escuta e da assistência psicológica. Como relata uma das participantes (E1): “Eu acho que ser psicóloga é muito diferente de tu gerenciar algo ou precisar pensar em mercado [...] É até um conflito interno meu, de pensar o que é comercializado dentro da saúde e aquilo que é acolhimento e escuta.”, o que demonstra essa dificuldade em conciliar os dois universos.

Esse conflito pode ser compreendido como um embate entre dois modos de se posicionar profissionalmente: de um lado, o ethos clínico, sustentado por valores que priorizam o cuidado, a escuta qualificada e a ética da presença Yurén (2013); de outro, a necessidade de desenvolver uma praxis gerencial, que envolve planejar, administrar e sustentar o próprio trabalho dentro de uma lógica de mercado Sánchez Vázquez (1980). O ethos clínico está ligado à identidade da psicóloga como agente de escuta e acolhimento, que evita reduzir a relação terapêutica a um serviço comercial. Já a praxis gerencial diz respeito à ação reflexiva sobre como estruturar essa atuação de forma viável, ética e responsável no contexto profissional contemporâneo.

Muitos profissionais, ao expressarem resistência ao discurso empreendedor, não estão rejeitando a gestão em si, mas sim questionando modelos que contrariam seus princípios éticos. O desafio, portanto, não está apenas em aprender a empreender, mas em encontrar formas de gerir a própria prática sem comprometer os fundamentos da clínica. Essa tentativa de conciliação revela a busca por um equilíbrio: manter a essência do cuidado psicológico enquanto se constrói uma atuação sustentável e consciente no cenário atual.

Por outro lado, a maior parte dos participantes demonstra uma visão mais ampla sobre o empreendedorismo dentro da psicologia. Esses profissionais compreendem que gerir um consultório privado, uma clínica ou qualquer espaço de atendimento exige, sim, habilidades empreendedoras, como planejamento, organização financeira, visão estratégica e, muitas vezes, inovação nos serviços oferecidos (Borges e Enoque, 2020). Para alguns entrevistados, o empreendedorismo não se resume apenas ao lucro, mas está diretamente relacionado à sustentabilidade do próprio trabalho, à possibilidade de expandir sua atuação e até de criar novos produtos e serviços. Uma entrevistada (E2) resume bem essa transformação de mentalidade ao afirmar que “eu tenho olhado pro meu negócio como um negócio de fato [...] tenho olhado pra ele [consultório] pensando que outros produtos eu posso oferecer, como eu posso tornar ele mais saudável.”, indicando uma mudança na sua percepção profissional (Dolabela, 1999).

Além disso, alguns dos entrevistados ampliaram seus modelos de negócio, oferecendo tanto atendimento clínico quanto serviços como sublocação de

consultórios e cursos de extensão. Essa diversificação reflete uma compreensão mais prática do empreendedorismo, onde o profissional não exerce apenas a psicologia, mas também atua como gestor de um espaço que gera oportunidades para outros profissionais e para diferentes formas de atuação (Pelissari et al, 2011). Um dos entrevistados (E4) exemplifica essa lógica ao relatar: “Eu tenho uma clínica que oferece a possibilidade de sublocação, de formar outros profissionais [...] o próprio marketing para os profissionais [que sublocam]”, evidenciando um modelo de negócio mais estruturado.

4.2 O papel da graduação em Psicologia

Quando questionados sobre se a graduação em Psicologia oferece uma preparação suficiente para o exercício da função de gestor, todos os entrevistados responderam de forma negativa, de maneira bastante enfática e, muitas vezes, até com certo tom de indignação. A unanimidade nas respostas deixa evidente que a formação acadêmica, no que se refere à gestão e aos aspectos relacionados ao empreendedorismo, é percebida como insuficiente, ou até inexistente, por parte desses profissionais.

De maneira geral, os relatos apontam que os cursos de Psicologia focam quase exclusivamente na formação técnica e teórica do psicólogo, deixando de lado aspectos essenciais para aqueles que desejam atuar de forma autônoma, especialmente na gestão do próprio consultório ou de clínicas, reforçando os apontamentos de Cunningham, Miller e Perea-Vicente (2024), que observam que o empreendedorismo, nos cursos de graduação, ainda é majoritariamente associado às áreas de gestão, permanecendo distante das ciências humanas e sociais, como é o caso da psicologia. Como evidencia uma das participantes (E2): “A gente sai da graduação totalmente despreparado [...] nem para abrir um consultório a gente sabe como faz”, revelando o quanto essa lacuna impacta diretamente na transição entre a formação acadêmica e o exercício profissional.

Essa percepção se repete em praticamente todos os relatos, indicando que há um desencontro claro entre a realidade do mercado e as competências desenvolvidas na graduação. Um dos entrevistados (E8) chega a afirmar que “a psicologia não prepara nem para ser psicólogo”, expressando, de forma crítica, que nem mesmo os aspectos básicos da atuação autônoma são abordados, como emissão de recibos, obtenção de alvarás ou gestão financeira (Silva, Veiga e Cortez, 2021). Um dos profissionais (E1) reforça esta afirmação ao relatar “alvará, licença da prefeitura [...] é tanta coisinha burocrática, tanto detalhe que na graduação não tem absolutamente nada disso”.

Quando confrontamos esses dados com a teoria da aprendizagem experiencial de Kolb (1984), fica evidente que o modelo ideal de formação profissional proposto pelo autor não está sendo integralmente aplicado. A teoria de Kolb (1984) enfatiza o ciclo contínuo de aprendizagem que envolve a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa, processos que permitem a construção de conhecimentos significativos e a adaptação às demandas práticas do ambiente profissional. No entanto, os relatos indicam que a vivência prática dos estudantes é limitada, principalmente no que se refere aos aspectos burocráticos e administrativos, comprometendo a fase inicial do ciclo experiencial e a integração entre teoria e prática.

Essa lacuna formativa pode ser entendida como uma fragilidade na implementação do ciclo de aprendizagem experiencial na graduação, uma vez que a ausência de experiências concretas relevantes e de oportunidades para a reflexão e experimentação sobre essas questões práticas dificulta o desenvolvimento integral do profissional. Dessa forma, a graduação não consegue promover a aprendizagem significativa que Kolb (1984) propõe como fundamental para o crescimento e aprimoramento contínuo dos indivíduos em sua atuação profissional.

Somado a isso, mesmo nas instituições que oferecem algum conteúdo relacionado à gestão, os entrevistados relatam que esses conteúdos são excessivamente teóricos, genéricos ou desconectados da realidade da prática clínica. Um dos participantes (E4) exemplifica esse cenário ao comentar que “até tem disciplinas que voltam para a gestão, mas é uma disciplina de gestão muito genérica [...] não fala sobre a aplicação da gestão no dia a dia”, o que evidencia que, na prática, esses conhecimentos pouco contribuem para a formação empreendedora dos futuros psicólogos.

Diante do exposto, fica evidente que muitos profissionais são obrigados a buscar, por conta própria, meios para adquirir essas competências, seja por meio de cursos livres, especializações, consultorias, ou, na maioria das vezes, pela vivência prática e pela tentativa e erro, conforme destacam Miller (1996) e Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995). Esse cenário, além de gerar insegurança, pode impactar diretamente a sustentabilidade financeira, a organização e até a saúde mental dos profissionais recém-formados, que se deparam com um mercado que exige muito mais do que a graduação foi capaz de oferecer (Dirani et al, 2020). Essa sobrecarga, muitas vezes, ultrapassa a dimensão profissional e afeta o bem-estar pessoal, como exemplifica uma das entrevistadas (E1) ao relatar: “Faço terapia para lidar com as situações de pressão e incerteza no dia a dia”. Esse dado reforça que a falta de preparo não gera apenas desafios técnicos, mas também emocionais, exigindo dos profissionais estratégias para enfrentar um ambiente marcado por inseguranças e constantes demandas de adaptação.

Diante desse cenário de instabilidade emocional, torna-se evidente que parte deste sofrimento está relacionado à necessidade de o psicólogo aprender de forma paralela ao ensino formal, recorrendo à vivência prática como fonte de desenvolvimento. Trata-se, na perspectiva da aprendizagem experiencial de Kolb (1984), de um processo marcado pela tentativa e erro, onde o profissional é lançado prematuramente à fase de experimentação ativa sem que tenha vivenciado, durante a formação, as etapas prévias do ciclo de aprendizagem experiencial. Essa ruptura no ciclo proposto por Kolb (1984) intensifica a ansiedade e a insegurança, pois o indivíduo é forçado a elaborar respostas diante de situações complexas sem o devido preparo. Desta forma, parte das dificuldades emocionais enfrentadas pelos recém-formados poderia ser significativamente mitigada caso a graduação promovesse, de forma intencional, experiências que antecipassem os desafios da prática real.

4.3 O contador salvador

À medida que as entrevistas foram sendo conduzidas, um elemento se destacou de forma recorrente nos relatos: a presença e a importância do contador no apoio à gestão financeira dos consultórios e clínicas. De maneira quase unânime, os participantes relataram que buscaram, em algum momento, auxílio especializado,

principalmente para abertura da empresa, questões tributárias e organização contábil. Esse dado reforça o que Kassai (1997) aponta sobre o papel estratégico do contador, que vai além da execução burocrática e se estende à estruturação de informações que auxiliam na tomada de decisões.

De modo geral, os profissionais reconhecem que a gestão financeira é uma das áreas que mais gera inseguranças (Maroso et al., 2024), sendo justamente nesse ponto que a figura do contador se torna indispensável. Como relata uma das entrevistadas (E7): “eu contratei uma empresa de contabilidade que abriu a empresa para mim e que me explicou tudo, né? Como é que as coisas de fato funcionavam.”, evidenciando que esse suporte foi fundamental para compreender processos negligenciados na formação acadêmica. Outro relato (E5) reforça essa percepção ao afirmar: “Nosso principal desafio ainda são as questões burocráticas [...] a questão do contador ajuda muito, porque ele tira maior das nossas dúvidas.”, demonstrando que esse auxílio impacta diretamente na segurança e estabilidade do negócio.

Embora a maioria dos participantes tenha destacado a importância desse suporte especializado, há também quem desenvolva estratégias próprias de organização financeira na ausência de um contador. Um exemplo disso aparece no relato de uma entrevistada (E3) que afirma: “Eu contei com minhas habilidades matemáticas para formular uma planilha”, revelando que, mesmo sem suporte técnico, foi possível criar uma estrutura mínima de controle financeiro, ainda que de maneira simplificada e limitada.

É evidente que o papel do contador nas pequenas empresas, incluindo consultórios e clínicas de psicologia, é tão estratégico quanto em grandes organizações. Como destacam Kassai (1997) e Yoshitake et al. (2014), além de cumprir as obrigações fiscais, o contador atua como parceiro no processo de gestão, apoiando os profissionais na tomada de decisões e no enfrentamento de desafios.

4.4 Motivações para o empreendedorismo

Quando questionados sobre o que motivou a criação dos próprios espaços, os entrevistados apontaram diferentes fatores, que vão desde a busca por autonomia profissional até questões práticas, estruturais e financeiras. Há um forte desejo de liberdade na condução da prática, tanto no sentido administrativo quanto na construção de um ambiente terapêutico alinhado às próprias convicções e à qualidade do atendimento.

Uma das motivações mais recorrentes está relacionada à necessidade de autonomia. Como expressa uma das entrevistadas (E1):

Eu sou muito indisciplinada, não gosto de cumprir ordens. Na minha atuação, eu não via outra forma de fazer a psicologia, sem atuar na clínica. Ambientes institucionais, assim, eu acho que eles exigem uma estrutura. Eu acho que essa estrutura fala muito mais sobre um propósito maior que as pessoas têm que seguir, que daí são os valores da empresa, objetivos e tudo mais. E para mim, isso é uma coisa que não funciona tão bem, porque o que eu gosto é consultório, é profissional e paciente, então não existe outra forma a não ser obter o meu próprio consultório.

Esse desejo não se limita ao rompimento com ambientes institucionais, mas também à possibilidade de definir os próprios métodos, a organização dos atendimentos e até a estética do espaço. Outros participantes reforçam esse

aspecto ao destacar a importância de trabalhar em um local que reflita sua identidade, tanto em termos de ambiente físico quanto de valores. E6, por exemplo, aponta: “Começou a me incomodar o fato de não ser a minha cara”, sinalizando que a construção de um espaço próprio transcende a questão financeira, envolvendo também pertencimento e identidade profissional.

Questões econômicas também foram decisivas para muitos. Alguns relataram experiências insatisfatórias em clínicas que cobravam percentuais elevados, como no relato de E4, que destaca: “Eu deixava 34% dos meus atendimentos e não via retorno”. Além disso, a insatisfação com o modelo de trabalho baseado em repasses de planos de saúde, com alta demanda e baixa remuneração, também aparece como um fator de incentivo, como aponta E3 ao questionar: “Como que tu vai focar na saúde mental de alguém atendendo mais de dez pessoas por dia?”.

Outro elemento presente nos relatos é a busca por sustentabilidade financeira e segurança no médio e longo prazo. Nesse sentido, a criação de clínicas não surge apenas como uma escolha estética ou de conforto profissional, mas como uma estratégia de diversificação de renda e proteção frente às incertezas do trabalho autônomo. Isso fica evidente no relato de E8, que afirma:

Eu fui atrás de empreender porque eu não queria uma única vertente financeira. O atendimento depende exclusivamente de mim. Então eu não posso ficar doente, se eu for fazer um planejamento, quiser engravidar, eu tenho que juntar bastante dinheiro. Se eu não atendo, não ganho, se eu não ganho, eu não me mantenho.

A passagem acima deixa claro que empreender também é uma forma de garantir estabilidade frente aos riscos da dependência exclusiva do atendimento individual. Além disso, alguns trajetórios empreendedores surgiram a partir de experiências anteriores com atividades administrativas, como no caso de E5, que relata ter trabalhado como recepcionista em uma clínica durante a graduação. Essa vivência possibilitou a compreensão dos bastidores da gestão, o que serviu como inspiração e facilitador no processo de abertura do próprio negócio:

Eu era estudante, ainda, minha mãe já era formada em psicopedagogia. Daí surgiu a ideia, a partir de um estágio que eu fiz em uma clínica, eu era recepcionista nesse período. E daí eu comecei a visualizar como era feita toda a parte administrativa. Como é que eram feitas ali o trabalho com as psicólogas do espaço. Aí eu vi mais ou menos como é que funcionava. Como eu era a secretária, eu tinha contato com os pacientes, com os profissionais, as reuniões. E após esse período de experiência que eu tive nessa clínica, surgiu a ideia de abrir o nosso espaço.

Podemos perceber que a decisão de empreender na psicologia não nasce de uma única motivação, mas de um conjunto de fatores que envolvem desejo de autonomia, insatisfação com modelos tradicionais de trabalho, busca por estabilidade financeira e vontade de oferecer um ambiente de atendimento mais alinhado às próprias convicções profissionais e ao bem-estar dos pacientes.

4.5 Percepções sobre as competências necessárias à gestão

Ao serem questionados sobre quais competências consideram fundamentais para manter o funcionamento dos seus negócios, os entrevistados destacaram um

conjunto de habilidades que transitam entre competências técnicas, humanas e conceituais (Katz, 1986). Embora muitos não nomeiem essas competências de forma técnica, suas falas evidenciam que essas dimensões estão presentes, seja de maneira integral, parcial ou indireta. Nesse sentido, o Quadro 2 contrasta as competências de Katz e elementos trazidos pelos entrevistados.

Quadro 2 - Competências relacionadas à gestão segundo os entrevistados

Entrevistado	Competências Técnicas	Competências Humanas	Competências Conceituais
E1	Organização administrativa e financeira.	Empatia, comunicação, gestão de pessoas.	Visão sobre o desenvolvimento do time, identificação de potencialidades
E2	Controle de faturamento, finanças, prospecção e marketing	Comunicação, negociação, empatia	Planejamento estratégico, visão de negócio e sustentabilidade
E3	Organização de sublocação, controle financeiro básico	Comunicação, jogo de cintura	Compreensão de limites, adaptação ao mercado
E4	Gestão financeira, cobrança, controle administrativo	Comunicação, empatia, liderança	Visão sistêmica do negócio, adaptação às demandas do cliente e do mercado
E5	Aprendizado sobre finanças e gestão	Comunicação, saber pedir ajuda, empatia	Reflexões iniciais sobre gestão, ainda pouco estruturadas
E6	Organização e planejamento financeiro	Comunicação, empatia, autonomia	Planejamento básico, centrado na operação e na rotina
E7	Controle financeiro, gestão de espaço físico e insumos	Comunicação, escuta, colaboração	Visão prática do negócio, foco na sustentabilidade e redução de custos
E8	Gestão operacional, financeira, infraestrutura e atendimento	Jogo de cintura, empatia	Visão ampliada sobre experiência do cliente e dos profissionais parceiros

Fonte: o autor.

A partir do Quadro 2, pode-se observar que as competências humanas, especialmente a comunicação, empatia e capacidade de lidar com pessoas, aparecem como as mais recorrentes e valorizadas. Como expressa E1: “O que funciona muito bem é observar a potencialidade de cada pessoa, o que cada um tem de melhor. Estimular isso tem um retorno muito bom”. Esse olhar para o outro, aliado à capacidade de ouvir, negociar e se comunicar, aparece como um dos pilares não só do atendimento terapêutico, mas também da gestão do negócio. Outros relatos reforçam essa percepção, como o de E4: “É importante comunicar e receber críticas sem rechaço, porque as pessoas estão pagando e vão comunicar as mais diversas

coisas”, evidenciando que lidar com clientes, parceiros e até fornecedores exige maturidade emocional e habilidades interpessoais bem desenvolvidas (Dirani et al, 2020).

Ainda com base no Quadro 2, as competências técnicas, por sua vez, surgem principalmente associadas à gestão financeira e organização administrativa. Muitos reconhecem que esse é um dos maiores desafios no empreendedorismo na psicologia. Como pontua E2: “Uma boa habilidade de gestão de faturamento, de entrada, de gastos, despesas, de organização [...] são competências que dificilmente um psicólogo tem de imediato”. Esse relato revela que a capacidade de planejar, controlar finanças e estruturar processos não é natural para muitos profissionais da área, mas se torna essencial na manutenção do negócio. Da mesma forma, E6 e E7 também ressaltam a importância de saber exatamente “o que entra, o que sai, qual é o custo do mês”, mostrando que, mesmo sem formação específica, essas habilidades são adquiridas na prática ou por meio de apoio externo.

Embora menos citadas diretamente, as competências conceituais, que envolvem visão sistêmica, planejamento estratégico e capacidade de pensar o negócio de forma ampla, também aparecem nos relatos, especialmente quando os entrevistados refletem sobre como seu espaço deve funcionar, não apenas para eles, mas também para outros profissionais e para os clientes. E8 exemplifica essa visão ao afirmar: “Saber gestar um negócio é muito difícil, porque na parte da psicologia tu tem que saber o que é que o cliente do teu cliente precisa”, deixando evidente que sua atuação vai além do atendimento, contemplando também a experiência dos profissionais que utilizam sua clínica, dos pacientes e da operação como um todo.

Os dados demonstram que, mesmo que de forma não formalizada, os psicólogos empreendedores acabam desenvolvendo as três categorias de competências propostas por Katz (1986), técnicas, humanas e conceituais, ainda que nem sempre de maneira equilibrada. As habilidades humanas se apresentam de forma integral e natural, enquanto as competências técnicas e conceituais são desenvolvidas de forma parcial, muitas vezes na prática e na tentativa de suprir lacunas deixadas pela formação acadêmica.

Além dessas, outras competências também surgem de maneira significativa nos relatos, mesmo sem terem sido diretamente questionadas. A competência digital, por exemplo, é evidenciada no relato de E4, que conta com uma consultoria para gerenciar as redes sociais da clínica, incluindo Instagram e TikTok, o que demonstra preocupação com a visibilidade e comunicação com o público. De forma semelhante, E7 menciona o apoio de uma profissional para a criação de um site e estruturação da presença online, ainda que enfrente dificuldades para manter o conteúdo atualizado. Essas práticas reforçam a ideia de que, mesmo sem formação específica, os profissionais têm buscado integrar ferramentas digitais ao cotidiano de seus negócios, em consonância com Calvani et al. (2009).

A inteligência emocional também se manifesta nos relatos, especialmente quando os entrevistados mencionam a necessidade de manter o equilíbrio diante das exigências do mercado. E2, por exemplo, destaca que empreender lhe proporcionou maior qualidade de vida, mas que isso exigiu disciplina emocional para lidar com as incertezas do negócio e com a responsabilidade de manter a sustentabilidade da clínica. Já E5 aponta a importância de saber pedir ajuda, reconhecendo que o empreendedor não dá conta de tudo sozinho, o que exige autoconhecimento, humildade e controle emocional, aspectos alinhados ao que

Chopra e Kanji (2010) definem como componentes essenciais da inteligência emocional no contexto do trabalho.

Por fim, a aprendizagem contínua, como descrita por Miller (1996) e por Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995), é visível em vários relatos, como o de E6, que relata ter buscado consultorias e apoio pontual de uma contadora para lidar com aspectos financeiros do negócio, demonstrando abertura para adquirir novos conhecimentos à medida que as demandas surgem. E8 também evidencia a importância de participar de congressos, palestras e cursos, mesmo que gratuitos, como forma de se manter informada sobre as transformações do mercado e aprimorar sua atuação. Estes relatos revelam que, embora muitas vezes por iniciativa própria e sem apoio institucional, os profissionais buscam desenvolver novas habilidades para acompanhar as exigências do mercado.

4.6 Estratégias de visibilidade

O Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005) estabelece restrições à divulgação dos serviços, proibindo promessas de resultados, exposição de casos clínicos e qualquer forma de propaganda sensacionalista ou captação indevida de clientes. Essas limitações influenciam a forma como os psicólogos se posicionam no mercado e refletem nas estratégias adotadas para divulgação e construção de pacientes.

Embora a captação de clientes não tenha sido um tema abordado diretamente no roteiro das entrevistas, ele emergiu em quase todos os relatos. Entre as estratégias mencionadas, destaca-se a importância das indicações, sejam elas de pacientes, colegas de profissão, instituições ou redes pessoais, como uma das formas mais eficazes de conquistar e manter uma base sólida de atendimento. Por outro lado, o uso das redes sociais digitais e ferramentas de marketing online foi abordado de forma mais diversificada entre os participantes, ora como apoio importante, ora como estratégia pouco utilizada.

O marketing boca a boca, tradicionalmente reconhecido como uma das formas mais confiáveis de promoção (Brooks, 1957; Kozinets, et al., 2010), foi fortemente valorizado entre os entrevistados, especialmente no que diz respeito à construção de confiança e fortalecimento do vínculo com os pacientes. Como ilustrado por E1: “Uma estratégia muito boa é manter uma rede de contatos, porque eu vejo que clientes e pacientes que vêm através de indicação fidelizam muito mais do que Instagram, por exemplo.” E6 compartilha uma visão similar ao afirmar que “a maioria dos meus pacientes vêm por indicação [...] fiquei muito na dúvida sobre essa questão de marketing digital. Acabei optando por não fazer por hora, né?”, evidenciando uma preferência pela abordagem tradicional e a confiança nas relações interpessoais.

Apesar de a indicação continuar predominante entre vários profissionais, outros têm se aventurado em estratégias mais ativas de marketing e presença digital (Calvani et al., 2009). E3, por exemplo, descreve como organiza sua presença online:

Eu uso o Instagram como forma principal de captar clientes, comprei um pacote de posts prontos, mas às vezes dá uma criatividade e eu faço algum reels. Também uso a ferramenta de patrocínio do Instagram. [...] Estou inscrita no Psimeet, que é um site de terapia mais acessível, de forma online, e também estou inscrita no Doctoralia.

Esse esforço de se manter atualizada com as ferramentas digitais revela um movimento de adaptação, mas sem perder o foco na autenticidade e na necessidade de construir credibilidade nas plataformas digitais.

E4, por sua vez, traz uma trajetória que se iniciou de maneira bem mais presencial, com forte ênfase na construção de relacionamentos diretos com outros profissionais de saúde:

Quando eu me formei, eu fui lá e baixei no IPE e na Unimed a lista de profissionais psiquiatras, profissionais pediatras e médicos da saúde da família, e parecia representante comercial. Eu ia com a minha mochilinha, me apresentar para esses profissionais, levar o meu cartão de visita e dizer: 'olha, eu existo, esse é meu trabalho, né? Se puderem, me indiquem'.

Essa disposição para criar laços e construir redes locais está alinhada com a concepção de Bickart (2002), para quem o marketing boca a boca se forma a partir de interações significativas, e não apenas de uma comunicação impessoal.

Essa dedicação em criar uma presença visível no mercado reflete o sacrifício pessoal que muitos profissionais enfrentam ao buscar a consolidação de seus negócios. E8 compartilha uma experiência que evidencia os custos subjetivos dessa busca por visibilidade no mercado:

Eu simplesmente me disponibilizei 100% para atender todos os horários possíveis. Então, tinha dias que eu atendi das 8 da manhã às 9 da noite, às 10 da noite, então qualquer horário era o horário. Eu estava disponível. Fiz muitos projetos com escola. Teve um projeto que eu fiz que, numa reunião de entrega de boletins, eu conversei com todos os pais da escola que tinham problema com os filhos. Foi um trabalho exaustivo, gigante, mas até hoje me surge paciente dessa época, né? Até hoje a diretora me indica.

Embora essa dedicação incansável tenha proporcionado reconhecimento e continuidade nas indicações, ela também revela um dilema ético e prático: até que ponto o profissional deve ir para se fazer notar e conquistar seu espaço no mercado? Como destaca Chopra e Kanji (2010), a inteligência emocional é crucial para gerenciar as pressões do trabalho e equilibrar a vida pessoal e profissional, mas até que ponto esse equilíbrio pode ser mantido quando a busca por visibilidade exige tanto sacrifício pessoal? A história de E8 nos faz refletir sobre os limites do esforço profissional e sobre as implicações de se colocar em um estado de constante disponibilidade para alcançar o sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal investigar como psicólogos adquirem e aprimoram competências de gestão para administrarem seus consultórios. Ao fazer isso, também se investigará como psicólogos empreendedores têm estruturado e gerido seus próprios espaços de atendimento, conciliando as demandas clínicas com os desafios administrativos e de mercado. Além disso, buscou compreender como psicólogos empreendedores têm estruturado e gerido seus próprios espaços de atendimento, conciliando as demandas clínicas com os desafios administrativos e de mercado. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) identificar os motivos que levaram esses profissionais a empreender; (ii) mapear as competências

desenvolvidas na prática para manutenção dos negócios; (iii) compreender o papel da formação acadêmica nesse processo; (iv) analisar o apoio de profissionais de outras áreas, como contadores; e (v) investigar as estratégias de visibilidade e captação de clientes utilizadas.

Pode-se afirmar que todos os objetivos foram plenamente alcançados, na medida em que os dados coletados por meio das entrevistas possibilitaram compreender com profundidade as diferentes dimensões que atravessam o empreendedorismo na psicologia. A partir da análise, foi possível responder à questão-problema que norteou a pesquisa: “De que forma psicólogos empreendedores desenvolvem estratégias para gerir seus consultórios ou clínicas, considerando as lacunas da formação acadêmica e as exigências do mercado contemporâneo?” Observou-se que, embora a graduação em Psicologia não ofereça formação específica em gestão, os profissionais desenvolvem competências na prática, por meio da experiência, da aprendizagem contínua e da busca por apoio técnico, como o trabalho com contadores e consultorias especializadas.

Entre os principais achados, destaca-se a centralidade do desejo por autonomia como uma das principais motivações para empreender. Muitos entrevistados relataram que a possibilidade de construir um espaço com identidade própria, tanto estética quanto ética, foi um dos fatores decisivos para a criação de seus próprios consultórios ou clínicas. Além disso, a gestão financeira foi apontada como uma das maiores dificuldades enfrentadas, sendo o contador uma figura de apoio essencial, não apenas na abertura da empresa, mas também na manutenção da saúde financeira do negócio.

Outro destaque importante foi o desenvolvimento das três categorias de competências propostas por Katz (1986): técnicas, humanas e conceituais, além de outras competências contemporâneas, como a competência digital (Calvani et al., 2009), a inteligência emocional (Dirani et al., 2020) e a aprendizagem contínua (Miller, 1996; Tracey, Tannenbaum e Kavanagh, 1995). As habilidades humanas se apresentaram como as mais naturalmente desenvolvidas, enquanto as competências técnicas e conceituais foram sendo adquiridas ao longo da prática, por meio de cursos livres, consultorias e muita tentativa e erro.

As estratégias de captação de clientes também merecem destaque. Embora o marketing digital esteja presente em alguns relatos, as indicações continuam sendo a principal fonte de fidelização e procura pelos serviços, reforçando o valor do marketing boca a boca (Brooks, 1957; Bickart, 2002).

Além disso, esta pesquisa também confere visibilidade a um campo ainda pouco explorado: o empreendedorismo na psicologia. Ao reunir casos empíricos, o estudo contribui para que a categoria possa refletir sobre as exigências atuais do mercado e sobre a urgência de integrar, de forma crítica e ética, saberes da gestão à prática clínica. Além disso, os dados levantados podem servir de subsídio para propostas de revisão curricular em cursos de Psicologia, sugerindo a inclusão de disciplinas que abordem empreendedorismo, gestão e sustentabilidade profissional, sem que isso signifique abrir mão dos fundamentos humanistas da profissão.

Em relação às limitações, destaca-se o número reduzido de participantes e a ausência de maior diversidade geográfica, já que todos os entrevistados atuam em contextos semelhantes. Além disso, o recorte temporal e o uso exclusivo de entrevistas podem ter deixado de captar elementos mais subjetivos ou de longo prazo sobre o desenvolvimento dos empreendimentos.

Por fim, a pesquisa também abre espaço para novas investigações, como: Qual o impacto do ensino de gestão nos cursos de Psicologia sobre o futuro profissional dos egressos? Como se configura o perfil dos psicólogos que não empreendem? Quais as diferenças entre a gestão de espaços físicos e de atendimentos totalmente online? Essas e outras perguntas emergem dos dados analisados e apontam caminhos frutíferos para novos estudos e intervenções acadêmicas e institucionais.

REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro; MORAIS, Rafael Santos Gonçalves de Assis. Empreendedorismo e inovação na saúde: os novos empreendimentos na economia da saúde no Brasil. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 3, n. 6, p. 80–97, nov. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BICKART, Barbara. Expanding the scope of word of mouth: Consumer-to-consumer information on the Internet. **Advances in consumer research**, v. 29, n. 1, 2002.

BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Pesquisa em empreendedorismo: a produção científica francófona em perspectiva. **Cadernos Ebape. Br**, v. 18, n. 4, p. 906-923, 2020.

BRANDÃO, Lúcio. **O Real Papel do Novo Administrador**. 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-real-papel-do-novo-administrador/63220/>> Acesso em: 16 de fevereiro de 2014.

BROOKS JR, Robert C. “Word-of-mouth” advertising in selling new products. **Journal of marketing**, v. 22, n. 2, p. 154-161, 1957.

CALVANI A.; FINI, A.; RANIERI, M. Assessing Digital Competence in Secondary Education. Issues, Models and Instruments. In: LEANING, M. (ed.). **Issues in information and media literacy: education, practice and pedagogy**. Santa Rosa, California: Informing Science Press, p. 153-172, 2009.

CHOPRA, Parvesh K.; KANJI, Gopal K. Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 10, p. 971–1004, out. 2010.

CICMANEC, Edna Regina; NOGUEIRA, Eloy Eros da Silva. O corpo de conhecimentos da profissão do administrador no Brasil: contribuições do sistema CFA/CRAs para sua legitimação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 09-34, 2018.

CNN Brasil. Cinco dados que comprovam a importância dos pequenos negócios para o Brasil. CNN Brasil, 23 jun. 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/cinco-dados-que-comprovam-a-importancia-dos-pequenos-negocios-para-o-brasil/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). Código de Ética Profissional do Psicólogo. Resolução CFP nº 010/2005, de 18 de agosto de 2005. Brasília, 2005.

CORRÊA, Henrique Luiz; PROCHNO, Paulo José Lentino de Camargo. Desevolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, p. 64-79, 1998.

COUTO, M. H. G. et al. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.

COUTO, Ricardo Neves; COSTA, Ana Paula Rocha da; LIMA, Francisco das Chagas Silva. Desafios e motivações do psicólogo empreendedor em Parnaíba (PI), Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 21, n. 61, p. 452–473, 2025.

CUNNINGHAM, James A.; MILLER, Kristel; PEREA-VICENTE, José-Luis. Academic entrepreneurship in the humanities and social sciences: a systematic literature review and research agenda. **Journal of Technology Transfer**, Dordrecht, v. 49, p. 1880–1913, 2024.

DIRANI, Khalil M.; ABADI, Mehrangiz; ALIZADEH, Amin; BARHATE, Bhagyashree; GARZA, Rosemary Capuchino; GUNASEKARA, Noeline; IBRAHIM, Ghassan; MAJZUN, Zachery. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. **Human Resource Development International**, Abingdon, v. 23, n. 4, p. 380–394, 2020.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. **São Paulo**: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Elsevier Brasil, 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on competenceBased Management. **Anais...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

GAI, Maria Julia Pegoraro et al. Psicólogas empreendedoras:: Uma análise das características empreendedoras de profissionais do trabalho e das organizações. **Revista de Psicologia da UNESP**, v. 17, n. 2, p. 62-78, 2018.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, p. 01-23, 1997.

KATZ, R. L. As habilitações de um administrador eficiente, São Paulo: **Abril**, 1986. v. 1. Coleção Harvard de Administração, p. 57-92.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KOZINETS, Robert V. et al. Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. **Journal of marketing**, v. 74, n. 2, p. 71-89, 2010.

MAROSO, Adilson; SILVA, Maria Fernanda; LIMA, João Carlos; PEREIRA, Ana Luiza; SANTOS, Paulo Ricardo. **Empreender na psicologia**: a experiência de cinco psicólogos empreendedores no município de Chapecó/SC. *Anais de Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 36–49, 2024.

MILLER, Danny A. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 484-505, 1996.

MINAYO, Maria Cecília De Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2011.

NASCIMENTO, Marcelo et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista eletrônica de estratégia & negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do et al. **Competências do administrador**: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. 2014.

NICOLLINI, A. Qual será o futuro das Fábricas de Administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

NIKOLAEV, Boris N.; BOUDREAUX, Carrie J.; PALICH, Leslie. Cross-country determinants of early-stage necessity and opportunity-motivated entrepreneurship: Accounting for model uncertainty. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 1, p. 243–280, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas – 12. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

PELISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 149-180, 2011.

PEREIRA, Fernanda Martins; PEREIRA NETO, André. O psicólogo no Brasil: notas sobre seu processo de profissionalização. **Psicologia em estudo**, v. 8, p. 19-27, 2003.

QUADROS, Juliane Nascimento et al. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa

Maria/RS/Strategic planning for small business: a case study in a small business in Santa Maria/RS. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

ROBBINS, Stephen. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: **Saraiva**, 2002.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Filosofía de la praxis**. México: Editorial Grijalbo, 1967. 2. reimp. 1980.

SAUSEN, Jorge Oneide; PATIAS, Ivete Aparecida; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. Desenvolvimento local e estratégia de pequenos empreendimentos agroindustriais-a lógica da cooperação e do associativismo: o Pacto Fonte Nova. **Cadernos Ebape**. BR, v. 9, p. 868-894, 2011.

SCHOEMAKER, Michiel; JONKER, Jan. Managing intangible assets: An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. **Journal of Management Development**. v. 24, n. 6, 2005.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Portal Sebrae, [s.d.]. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microe-mpresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCD>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios: a base da economia do nosso país. Portal Sebrae, atualizado em 18 maio 2023. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCD>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SILVA, Dhayanne de Sousa; VEIGA, Heila Magali da Silva; CORTEZ, Pedro Afonso. Motivações, desafios e dificuldades vivenciados por psicólogos empreendedores: Estudo qualitativo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e207747, 2021.

SOARES, Antonio Rodrigues. **A psicologia no Brasil**. Psicologia: ciência e profissão, v. 30, n. 1, p. 8-41, 2010.

STORCK, Vera Suely. Natas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, p. 57-62, 1983.

TRACEY, J. Bruce et al. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 2, p. 239-252, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YOSHITAKE, Mariano et al. **O papel do contador como consultor nas micro e pequenas empresas**. Universidade Cidade de São Paulo-UNICID, 2014.

YURÉN, Teresa. Ética profesional y praxis: Una revisión desde el concepto de "agencia". **Perfiles educativos**, v. 35, n. 142, p. 6-14, 2013.

APÊNDICE A

Roteiro para as entrevistas semiestruturadas

- Você se considera um empreendedor? Por que?
- O que motivou você a empreender?
- Como foi o processo inicial de estruturar e organizar seu negócio?
- Você buscou algum tipo de ajuda externa para iniciar (consultorias, cursos, profissionais da área administrativa, dicas de outros psicólogos)? Como foi isso?
- Quais são os principais desafios na gestão do seu consultório?
- Você se sente preparado para lidar com as ferramentas de controle financeiro do seu negócio? Como adquiriu esse conhecimento?
- Você se sente preparado para lidar com o planejamento estratégico do seu negócio? Como adquiriu esse conhecimento?
- Como você define as metas e estratégias do seu consultório?
- Que tipo de habilidades técnicas (da gestão) você considera mais importantes para manter o funcionamento do seu consultório?
- Quais habilidades interpessoais (como comunicação, empatia, negociação ou liderança) são mais exigidas na gestão do seu negócio?
- Como você utiliza a tecnologia (redes sociais, sistemas, aplicativos) na gestão do seu negócio?
- De que forma você lida com situações de pressão ou incerteza na sua rotina de trabalho?
- O que você faz para se manter atualizado tanto na área da Psicologia quanto na parte administrativa?
- Que competências você considera indispensáveis para psicólogos que desejam empreender?
- Na sua opinião, a Graduação em Psicologia prepara suficientemente o profissional para esse papel de gestor?
- Que conselhos você daria a psicólogos recém-formados que querem abrir seu próprio consultório?