

## O que gestão tem a ver com psicologia?

### Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho à formação em Administração

Ana Céli Pavão Guerchmann<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0007-3803-255X>

#### RESUMO

O que a psicologia tem a contribuir com a formação em administração? Esta foi uma pergunta disparadora para a confecção desse artigo, que apresenta como objetivos produzir uma reflexão crítica acerca da participação da psicologia na formação de profissionais no campo da administração, além de apresentar possíveis caminhos de aplicação dessa área científica no ensino para a atuação no contexto organizacional e do trabalho. Para tal, o percurso metodológico percorrido foi a pesquisa bibliográfica com base em referenciais teóricos do campo da Administração e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, buscando promover diálogos entre os autores e destes com as nossas próprias interpretações. A administração nos tempos atuais se depara com muitos desafios impostos pelo mercado de trabalho, o que requer de seus profissionais atuação competente e destreza nas ações e decisões, mas sem perder de vista a dimensão humana intrínseca em todo esse processo. É nesse terreno que a psicologia, em especial a psicologia organizacional e do trabalho, contribui fortemente com a formação em administração, explorando temas voltados ao universo humano singular e coletivo, e oferecendo recursos dinâmicos que enriquecem a experiência formativa. Aliada à administração, a psicologia colabora com uma formação humanizada e crítica, engajada na construção de uma sociedade mais produtiva e inclusiva.

#### Palavras-chave

Psicologia organizacional e do trabalho. Administração. Gestão. Formação. Dimensão humana.

Submetido em: 22/08/2024 – Aprovado em: 27/09/2024 – Publicado em: 27/09/2024

<sup>1</sup> Docente no curso de Psicologia/Doutora em Psicologia, alocada no departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina – UEL, Londrina, Paraná, [ana.pavao@uel.br](mailto:ana.pavao@uel.br)



# What does management have to do with psychology?

## Contributions of Organizational and Work Psychology to education in Administration.

### **ABSTRACT**

What can psychology contribute to education in administration? This was the triggering question for the creation of this article, which aims to produce a critical reflection on the role of psychology in the training of professionals in the field of administration, as well as to explore potential applications of this scientific field in education aimed at preparing individuals for organizational and workplace settings. To achieve this, the methodological approach was a bibliographical research based on theoretical references from the fields of Administration and Organizational and Work Psychology, aiming to promote dialogues between the authors and with our own interpretations. Today's administration faces many challenges imposed by the job market, requiring professionals to act competently and skillfully in their actions and decisions while maintaining an awareness of the human dimension inherent in this process. It is in this area that psychology, particularly organizational and work psychology, strongly contributes to education in administration by exploring topics related to the singular and collective human universe and offering dynamic resources that enrich the educational experience. In alliance with administration, psychology contributes to a more humanized and critical education, engaged in the construction of a more productive and inclusive society.

### **Keywords**

Organizational and work psychology. Administration. Management. Education. Human dimension.

## 1 INTRODUÇÃO

Se você imaginar a figura de um Administrador é bem provável que desenhe em sua mente alguém que esteja com uma vestimenta formal, geralmente dentro de um escritório, analisando documentos em sua mesa ou na tela do computador, demonstrando organização e foco no trabalho. É claro que não podemos generalizar, ainda mais no cenário profissional da atualidade em plena transformação, com a sofisticação cada vez mais veloz das tecnologias, o que vem exigindo atualização constante dos trabalhadores; no entanto, a figura retratada há pouco parece bastante conveniente quando pensamos que a administração é um campo de saberes e práticas que visa gerenciar pessoas, processos e recursos, planejando estratégias e coordenando atividades para alcançar, com eficiência, os objetivos de uma organização.

Tomando como base o curso de graduação em Administração de uma universidade pública do Paraná, cuja matriz curricular está disponível no site da instituição, observamos que as disciplinas do curso oferecem ao estudante um conjunto de conhecimentos e habilidades que o capacita a atuar no contexto acima descrito, em rápida expansão, como por exemplo, fundamentos de administração, comportamento organizacional, direito do trabalho e administrativo, ética organizacional, noções de economia, fundamentos do marketing, matemática financeira, cadeia de suprimentos, gestão de projetos etc.

Entre essas disciplinas preparatórias está a de psicologia, que normalmente se direciona ao campo da psicologia organizacional e do trabalho, como uma composição necessária à formação do futuro administrador e administradora.

O que a psicologia teria a contribuir? Como os princípios da psicologia organizacional e do trabalho podem ser aplicados no intuito de melhorar a atuação do profissional de administração nos ambientes organizacionais?

Essas indagações foram disparadoras para a escrita desse texto, já que sua autora – graduada, mestre e doutora em psicologia – atua há mais de uma década com o ensino da psicologia organizacional e do trabalho em cursos de administração.

Sendo assim, os objetivos do presente artigo são produzir uma reflexão crítica acerca da participação da psicologia como área científica formadora de futuros administradores, e apresentar possíveis caminhos de aplicação dessa área de estudos no ensino para a atuação no contexto organizacional e do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### *2.1 Um pouco da Administração*

Nas civilizações antigas, certamente existiram administradores. Talvez, não com essa nomenclatura. À medida que as pessoas começaram a criar e utilizar técnicas para organizar e gerir seus recursos, distribuir tarefas e coordenar esforços, podemos afirmar que ali havia indícios de práticas administrativas.

Com o passar do tempo, essas práticas foram se aprimorando, o que resultou em sistemas mais complexos de administração e controle que, conseqüentemente levariam à evolução de teorias e princípios que fundamentam a administração que hoje conhecemos.

Contudo, é inegável admitir que a formalização da administração como disciplina científica ocorreu no final do século XIX e início do século XX, com a chamada Revolução Industrial, que deu abertura à necessidade de maximizar a produção e gerenciar o ambiente das fábricas. A partir daí, segundo Oliveira (2019), vemos surgir a Administração Científica, iniciada nos primórdios dos anos de 1900 nos Estados Unidos, sob a liderança do engenheiro Frederick Taylor. Como contribuições dessa iniciativa para a eficiência dos processos produtivos, podemos destacar a divisão do trabalho pelas especializações, a atuação de supervisores coordenando os trabalhos, a padronização de ferramentas e instrumentos, a estruturação de rotinas de trabalho, a determinação dos custos de produção das empresas, entre outras (OLIVEIRA, 2019).

De lá para cá, as mudanças são imensuráveis. Nos tempos atuais marcados pela competitividade, avanço tecnológico e flexibilização do trabalho, a administração se modernizou e hoje apresenta uma abordagem mais dinâmica e inovadora, integrando novas tecnologias, práticas ágeis e maior ênfase na responsabilidade social e ambiental, com o propósito de responder rapidamente às alterações do mercado global.

Diante disso, ainda de acordo com Oliveira (2019, p. 1), podemos definir a administração como

(...) o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e o direcionamento dos recursos das empresas – principalmente as pessoas – para os resultados esperados, com o mínimo de conflitos interpessoais (...).

Nessa perspectiva, o profissional de administração seria aquele que busca otimizar os resultados de uma empresa pela atuação de pessoas e equipes, integrando e otimizando as atividades de planejamento, organização, gestão e avaliação dos resultados (OLIVEIRA, 2019).

Estaria esse rol de competências necessárias ao desempenho do administrador sendo contemplado nos cursos de formação em administração?

Em uma pesquisa realizada por Boaventura, Souza, Gerhard e Brito (2018), a partir da qual se fez um comparativo entre os dados de cursos de Administração do Brasil e dos EUA, verificou-se que os currículos dos cursos de Administração do Brasil ainda têm um longo caminho a percorrer na direção de ofertar uma formação de pensadores críticos e criativos, que esteja associada à base técnica e instrumental utilizada na área.

Segundo os autores, apoiando-se em Helfat e Peteraf (2014), a pedra angular no desempenho de qualquer ambiente organizacional é representada pela aquisição de competências do administrador que devem se voltar, impreterivelmente, para a capacidade de atender às necessidades de um mercado instável, por meio do desenvolvimento de práticas gerenciais dinâmicas e uma atitude crítica e versátil, o que torna fundamental à formação em administração, a inserção de questões de natureza mais subjetiva e menos instrumental, visando capacitar o profissional a responder de modo criativo ao seu ambiente em constante mutação (BOAVENTURA, SOUZA, GERHARD E BRITO, 2018).

Diante desse quadro, Boaventura, Souza, Gerhard e Brito (2018) apontam que a estrutura do conteúdo ofertado pelo Ensino Superior no Brasil, em especial o de Administração, ainda continua se pautando na repetição de um conhecimento estrangeiro que, muitas vezes, é superficial e livre de adequação à nossa realidade, causando um distanciamento entre ensino e contexto social local. Os autores acreditam que a formação adequada do profissional de Administração pode ser fator-chave para a mudança desse cenário, já que a qualidade da gestão praticada nos contextos organizacionais é diretamente associada às habilidades e competências de seus administradores.

## *2.2 Muito da Psicologia*

Mesmo aqueles que não são profissionais da psicologia reconhecem que essa área de estudos tem como interesse compreender e se aprofundar sobre quem é o ser humano e como se constitui o seu mundo interior. Se pararmos para pensar, essa é uma inclinação desde tempos remotos, mais precisamente desde a filosofia da Grécia Antiga. Aliás, segundo Bock, Furtado e Teixeira (2023, p. 21), “é entre os filósofos gregos que surge a primeira tentativa de sistematizar um pensamento sobre o espírito humano, ou seja, a interioridade humana”.

Com a evolução do conhecimento e o advento da ciência, que se tornou referencial para a visão de mundo, a psicologia precisou se desvincular de especulações filosóficas e encaixar-se nos moldes da ciência moderna, isto é, para conhecer o psiquismo humano era preciso entender os mecanismos e o funcionamento do cérebro, visto como a máquina de pensar. Sendo assim, a psicologia científica tem seu marco de criação no final do século XIX, através da figura de Wilhelm Wundt, que instalou o Laboratório de Psicologia Experimental, em Leipzig, na Alemanha, sendo considerado o “pai da psicologia moderna” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2023).

Diante das transformações no cenário histórico, social, cultural e político da época, colocando o ser humano no centro das preocupações sobre a vida e o mundo ao redor, a psicologia passa a se desenvolver e a construir novas formas de explicar esse objeto: quem é o indivíduo e quais processos internos o constitui? Daí surgem variadas abordagens teóricas em psicologia, procurando estudar o sujeito humano na sua permanente e constitutiva interação com o mundo.

A psicologia é, portanto, uma ciência aberta e múltipla, que se atualiza à medida que seu objeto de estudo – a interioridade humana – também apresenta atualizações, já que este objeto só pode ser compreendido “(...) como movimento constante do ser humano em sua relação com o mundo material e social” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2023, p. 26).

Assim como a psicologia – por que não dizer psicologias, no plural – tem em sua composição uma diversidade de vertentes teóricas, sua aplicabilidade também abrange diversos campos no cenário social e institucional, como escolas, hospitais, clínicas, esporte, direito e o trabalho. Dessa forma, a psicologia organizacional e do trabalho é um dos domínios desse vasto e heterogêneo território que é a psicologia.

Para tratar da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) enquanto campo de estudos e práticas, e suas contribuições para a formação em administração, precisamos anteriormente esclarecer o que estamos chamando de **trabalho e organização**.

Trabalho é uma experiência humana que visa suprir necessidades básicas e materiais, certo? Quem trabalha, espera ansiosamente a sua recompensa após o esforço despendido. Mas, trabalho não se reduz a essa finalidade. Vai muito além disso, ele cumpre uma função imprescindível ao ser humano que é psicossocial. O trabalho

(...) coloca os seres humanos em coletividade, ensejando a construção de relações e o fortalecimento de vínculos afetivos, ao mesmo tempo em que nos constitui como seres singulares, na medida em que possibilita o reconhecimento de nós mesmos, do outro e do mundo, e dá abertura para criar e aperfeiçoar nossas capacidades. Pelo trabalho somos criadores e criaturas, concomitantemente (GUERCHMANN; FUKUI, 2023, p. 151).

Para que o desempenho do e no trabalho possa atender às necessidades humanas, tanto as materiais quanto as psicossociais, há a dependência da forma como o organizamos, ainda mais nos tempos de hoje em que a complexidade das tarefas e a carência de recursos demandam níveis organizacionais. As organizações, portanto, são o modo como pessoas e grupos se estruturam para atender às suas próprias necessidades e, na mesma proporção em que as organizações dependem do trabalho humano, este conta com o alicerce organizacional para se realizar (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

Temos aí ingredientes ideais para a intervenção da psicologia no universo do trabalho e das organizações, visto que, de acordo com Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 550), “para compreendermos integralmente o ser humano, precisamos também entender sua inserção no mundo do trabalho e as relações que são criadas no interior das organizações em que se insere”.

Qual foi, então, a origem da psicologia organizacional e do trabalho?

Para responder a essa questão precisamos retornar à cena industrial, na qual Taylor e outros representantes desse período histórico, adotaram a administração científica nos processos de produção, organização e gestão do trabalho. À propósito, podemos dizer que temos aqui uma primeira aproximação entre os campos da Administração e Psicologia.

Com a emergência da industrialização, era preciso assegurar níveis altos de produtividade no trabalho dentro das fábricas, o que deu abertura para estudos voltados ao controle de tempos e gestos, buscando maximizar a eficiência do desempenho, além da tarefa de selecionar o trabalhador mais adequado à determinada função; a expressão “o homem certo para o lugar certo” era o mantra que guiava as práticas de organização e gestão do trabalho. É este o quadro geral que ilustra o início da participação da psicologia aplicada ao trabalho, com o exercício de atividades como o recrutamento e seleção de pessoal e a utilização de testes psicológicos para maximizar o ajuste das pessoas aos cargos.

Sobre a ligação entre os campos da psicologia e administração na era industrial, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 553) assinalam que

(...) a psicologia industrial nasceu em um berço comum com a administração científica, mostrando, desde esse momento, como os dois campos científicos e profissionais estão próximos e construíram trajetórias que, apesar de singulares, apresentam muitas sobreposições e nomes que contribuíram para o avanço de ambos os domínios. Ambos nasceram, também, como domínios eminentemente aplicados, já que estavam engajados no desenvolvimento de contextos de trabalhos e de modelos de gestão mais efetivos, geradores de maior produtividade.

No Brasil, a psicologia aplicada ao trabalho surge associada à industrialização que começa a despontar na economia brasileira e com ela a necessidade de absorver mão de obra para dar conta do processo produtivo das fábricas incipientes. Sampaio (1998) classifica o desenvolvimento da área no Brasil em três momentos que foram chamados por ele de três faces da Psicologia do Trabalho. É claro que essa divisão tem caráter mais didático, já que é impossível afirmar que uma fase tenha sido encerrada para que outra ocupasse seu lugar. Sabemos que não é bem assim. No entanto, é um importante exercício para acompanharmos a evolução da área.

A primeira face da psicologia do trabalho é a que acabamos de descrever, intitulada Psicologia Industrial, cujas atividades se resumiam à seleção e colocação de pessoal, à aplicação de testes psicológicos e também aos estudos sobre as condições de trabalho com vistas a otimizar a produtividade nas indústrias (SAMPAIO, 1998).

A segunda face vai emergindo à medida que os psicólogos deslocam seu olhar dos postos de trabalho para as estruturas organizacionais. Estamos falando da Psicologia Organizacional, que amplia o foco de atuação para a dinâmica cultural e política das organizações como elementos importantes nos resultados obtidos. Segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 559), nessa fase, “a área de gestão de recursos humanos mostrou um incremento das ações para além de recrutamento e seleção, incorporando de forma mais vigorosa as atividades de treinamento e desenvolvimento e de avaliação de desempenho”.

Vale destacar que é consenso entre os autores que, embora a Psicologia Organizacional tenha avançado em seu escopo de atuação, ela ainda esteve bastante atrelada aos mesmos interesses da face anterior.

Na terceira face, a Psicologia do Trabalho (podemos inserir aqui também a nomenclatura Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT), “(...) a obsessão pela produtividade cede lugar para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha” (Sampaio, 1998, p. 27). No contexto brasileiro, esse estágio sofre influência significativa dos movimentos sociais da época e da luta dos trabalhadores por melhores condições de vida e bem-estar em seus ambientes de trabalho. Assim, vemos surgir a preocupação com a saúde e qualidade de vida do trabalhador, tanto que o campo da saúde mental no trabalho revigora-se, multiplicando suas linhas de abordagem.

Baseando-nos na esquematização de Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) sobre as faces do desenvolvimento da POT no Brasil, e apenas a título de facilitar a mentalização de uma linha do tempo, podemos inferir que a Psicologia Industrial brasileira começa a vigorar por volta dos anos de 1930, com as indústrias embrionárias, cujas práticas eram voltadas à aplicação de testes psicológicos e seleção de pessoas; já a Psicologia Organizacional teria despontado a partir dos anos de 1970 em que multinacionais começam a se instalar no país, trazendo modelos de gestão importados de outros países, e cuja ênfase se dá nas estruturas organizacionais e na ampliação do foco de atuação com grupos de trabalho. Por fim, a Psicologia do Trabalho iniciaria sua face por volta dos anos de 1990 com destaque às questões de saúde do trabalhador e com preocupações que transcendem os muros das organizações, visto o movimento de globalização que começa a se alastrar no território brasileiro.

Assim como qualquer ciência humana, a Psicologia Organizacional e do Trabalho se transformou e vem se transformando continuamente, acompanhando as mudanças sociais de seu tempo, partindo do questionamento de conhecimentos hegemônicos e da interconexão com outros campos do saber. Nesse caminho, concordamos com Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 560) que, no que se refere à POT,

a preocupação com as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas, é o que define o campo no momento presente.

Se no início, a psicologia andou de mãos dadas com a administração, como estaria essa parceria nos dias de hoje? Quais contribuições a POT, em sua fase atual, têm a oferecer à administração, especialmente na formação de seus futuros profissionais?



### 3 CAMINHO METODOLÓGICO

A pergunta-título desse artigo – o que gestão tem a ver com psicologia? – vem provocando uma série de análises acerca da contribuição efetiva da psicologia na formação de profissionais na área de administração, tendo sido a bússola que guiou a escrita desse texto.

Os objetivos que contornam esse artigo, portanto, são os de produzir uma reflexão crítica acerca da participação da psicologia como área científica formadora de futuros administradores, além de apresentar possíveis caminhos de aplicação dessa área de estudos no ensino para a atuação no contexto organizacional e do trabalho.

Para alcançar tal propósito, utilizamos como percurso metodológico a pesquisa bibliográfica, partindo de referenciais teóricos dos campos científicos da administração e da psicologia, especialmente a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), com o intuito de propor diálogos entre os teóricos desses domínios do conhecimento e também adicionar nossas próprias análises e interpretações fundamentadas em vivências concretas no interior da formação em administração.

Vale destacar, conforme sinalizam Lima e Miotto (2007, p. 44), que a pesquisa bibliográfica “(...) é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos”. Outro cuidado das autoras é diferenciá-la da revisão bibliográfica, pois a pesquisa bibliográfica “(...) vai além da simples observação de dados contidos nas fontes pesquisadas, pois imprime sobre eles a teoria, a compreensão crítica do significado neles existente”.

Com isso, entendemos que essa modalidade de pesquisa se configura em mediação, ainda que seja entre a pesquisadora e as teorias já construídas, e esperamos que essa pesquisa possa abrir caminhos para a produção de novos saberes.

### 4 UMA DISCUSSÃO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA À GESTÃO

Tanto a administração quanto a psicologia, enquanto campos científicos, trazem mudanças e renovações em seus repertórios de conteúdos, métodos e práticas. Se concordamos que as ciências existem para ajudar o ser humano a conhecer sua realidade e nela intervir de maneira a preservar e assegurar sua existência, então também estaremos de acordo que as áreas científicas devem atualizar seus modelos teóricos, procedimentais e metodológicos de acordo com as demandas existenciais, sempre em movimento.

O mercado de trabalho atual vem apresentando formatos muito variados de exercício do trabalho. Estamos convivendo com a oferta de trabalhos formais, ainda nos moldes tayloristas, ao mesmo tempo em que presenciamos modos mais flexíveis como a prestação de serviços e o empreendedorismo, até modelos de ocupação que se valem da tecnologia para operar, como o teletrabalho e as atividades por aplicativo, a exemplo do motorista do Uber.

Nessa seara, Guerchmann e Tomanik (2023) propõe a existência de mundos do trabalho, no plural, destacando justamente a variedade e complexidade desses (novos) contextos de trabalho, tão desafiadores.

Em se tratando do território da administração, todo esse cenário vem exigindo dos trabalhadores e gestores adaptações e criações de alternativas inéditas para lidar com as demandas e desafios que surgem, o que inclui o desenvolvimento contínuo de competências, a adoção de tecnologias emergentes e a capacidade de se ajustarem rapidamente a diferentes ambientes e dinâmicas organizacionais, buscando soluções criativas quando não há opções.

E como fica a dimensão humana no interior de todo esse furacão de mudanças?

A dimensão humana é basilar nesse panorama de transformações dentro da administração, já que são as pessoas que concretizam ideias, projetos e inovações. Mas, por outro lado, com a pressão para se adaptar velozmente a novos processos e tecnologias, a saúde psíquica e a qualidade de vida dos trabalhadores e gestores podem ficar comprometidas.

Com isso, é fundamental que as organizações, lideradas por seus administradores e administradoras, foquem na promoção de ambientes colaborativos e éticos, valorizem a empatia, as relações de confiança e o bem-estar das pessoas, além de colaborar para o desenvolvimento de competências comportamentais e sociais.

É nesse terreno que a psicologia é convidada a contribuir com a administração.

Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) defendem que a missão da psicologia aplicada ao trabalho é compreender como as múltiplas dimensões que constituem a vida das pessoas, grupos e organizações interagem nesse mundo complexo e em mutação, buscando construir estratégias e procedimentos que visem promover, preservar e restaurar a qualidade de vida das pessoas, não desconsiderando a produtividade da qual depende o atendimento das necessidades individuais e coletivas.

Acreditamos que o alcance dessa missão só é possível em parceria com outros campos profissionais, o que faz a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho ser notavelmente multiprofissional. Nessa via, “o desenvolvimento das atividades depende do processo de formação e qualificação permanente, que pode levar o psicólogo a trabalhar bem próximo dos administradores (...) que lidam com as questões de trabalho, organização e gestão” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 571).

Assim, no universo do trabalho, a psicologia e a administração se configuram como dois polos que se interconectam e se retroalimentam, sendo a psicologia responsável por chamar a atenção para os fatores humanos e subjetivos que estão inerentemente imbricados nos processos e práticas organizacionais. Esse caminho já pode começar a ser percorrido na etapa de formação do futuro administrador e administradora.

A aplicação da disciplina de psicologia nos cursos de administração lança luz a temas como a multideterminação do ser humano, a subjetividade humana, a constituição da vida grupal, a relação entre trabalho, saúde e bem-estar, entre outros; temas estes que, por vezes, acabam ficando em segundo plano no decorrer da formação, mas que são onipresentes e essenciais para a compreensão integralizada das relações no ambiente organizacional e para a promoção de práticas de gestão mais humanizadas e éticas.

Outra importante contribuição da psicologia é desmistificar a noção de que a organização seria um espaço de atuação puramente lógico e formal, regido por regras predominantemente racionais, onde não há lugar para o sentir ou, o que é pior, crer que as emoções podem atrapalhar a obtenção dos objetivos no trabalho.

Nessa via, Guerchmann e Fukui (2023, p. 157) sustentam que o trabalho é fonte de estados emocionais, dos mais diversos e contraditórios, sendo impossível conceber qualquer esfera da vida humana sem a participação das emoções, o que refuta a ideia de uma atuação imune a elas, já que “(...) por mais lógico e racional que qualquer desempenho humano no trabalho ou fora dele possa parecer, aquele desempenho estará sob a influência inerente dos afetos (...)”.

Esse ensinamento pode se dar não apenas por meio da linguagem conceitual, mas também utilizando propostas dinâmicas e práticas durante a disciplina. Atividades como dinâmicas de grupo, realização de entrevistas informais, análise e discussão de obras audiovisuais, rodas de conversa, apresentação de seminários temáticos etc., são recursos, muitas vezes, adotados por docentes em psicologia para enriquecer a experiência formativa e promover uma compreensão dos temas abordados de modo mais profundo e próximo da realidade atual.

Temos clareza de que esse conjunto de aprendizados pode ser subsídio valioso para a atuação do profissional formado em administração em seu ambiente de trabalho, utilizando desses métodos para atuar na gestão de pessoas e grupos, além de favorecer o desenvolvimento de competências transversais, ou seja, aquelas que afetam todas as outras, traduzindo-se em capacidades aplicáveis em diferentes contextos e setores como é o caso da comunicação, resolução de conflitos, empatia e liderança.

Com a ajuda da psicologia, a formação em administração pode ser marcada por uma abordagem humanizada e crítica, considerando trabalho e vida pessoal como domínios que não se separam.

## 6 CONCLUSÃO

Capacitar profissionais para atuarem no mercado de trabalho e cooperarem com uma sociedade mais produtiva, inclusiva e aberta a novas oportunidades é (ou pelo menos deveria ser) o propósito de toda instituição que oferece cursos de formação.

No caso da administração, a formação nessa área de conhecimento pode gerar inúmeros benefícios à sociedade ao habilitar profissionais capazes de gerenciar recursos, tomar decisões estratégicas, liderar equipes e setores, e desenvolver pessoas.

Essas competências requerem não somente conhecimentos e habilidades técnicas e operacionais, mas sobretudo um olhar humanizado sobre processos, medidas e práticas que faça compreender a presença inerente dos aspectos subjetivos, sociais e culturais nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, a promoção da saúde, o bem-estar e o engajamento das pessoas.

Desse modo, a disciplina de psicologia, com ênfase na psicologia organizacional e do trabalho, ministrada nos cursos de administração, direciona o pensamento para temáticas que perpassam intrinsecamente a vida das pessoas nos contextos de trabalho, chamando a atenção para os elementos subjetivos presentes nas relações das pessoas consigo mesmas, com seus pares e com o ambiente onde exercem suas atividades profissionais. Além disso, amplia o horizonte de aprendizagem ao adotar estratégias de aplicação dos conceitos mais interativas, que estimulam a análise crítica e facilitam a troca de experiências.

A psicologia organizacional e do trabalho, enquanto aliada da formação em administração, contribui significativamente para o alcance dessa finalidade, preparando profissionais aptos a intervirem nos contextos organizacionais de modo empático e colaborativo, utilizando de ferramentas e métodos aprendidos durante a disciplina para melhorar o relacionamento e a convivência entre as pessoas, desenvolver habilidades de modo integrado, além de construir e manter ambientes saudáveis, éticos e eficazes.

## REFERÊNCIAS

- BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, nº 1, p. 1-31, jan-abr 2018. ISSN 2358-0917. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775> . Acesso em: 15/08/2024. DOI 10.13058.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 16ª ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.
- GUERCHMANN, A. C. P.; FUKUI, R. C. S. Psicologia organizacional e do trabalho: um pouco do campo de atuação e muito dos afetos. *In*: TOMANIK, E. A. (Org.). **O afeto que não se encerra: contribuições teóricas, metodológicas, éticas e políticas sobre os processos afetivos**. 1ª ed. Curitiba: CRV, 2023, p. 149-163.
- GUERCHMANN, A. C. P.; TOMANIK, E. A. **Identidades, afetos, condutas**: o sujeito nos mundos atuais do trabalho. 1ª ed. Curitiba: CRV, 2023.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 10, nº esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3yOiHRF> . Acesso em 16/08/2024.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração**: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. *In*: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Orgs.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998, p. 19-40.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 549-582.