

# Satisfação no trabalho e desafios encontrados por psicólogos organizacionais que atuam em organizações privadas

*Job satisfaction and challenges found in organizational psychologists in private organizations*

Maria Luiza Azôr Hernandez\*<sup>1</sup> & Alline Alves de Sousa\*\*

Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, Brasil\*

Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil\*\*

---

## Resumo

Este estudo de metodologia qualitativa objetivou identificar as percepções dos psicólogos que exerciam atividades do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho em organizações privadas sobre os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho e os principais desafios encontrados no trabalho. A amostra foi composta por 16 profissionais de 11 organizações privadas de Uberaba - Minas Gerais (MG). As análises dos dados foram realizadas por meio de análise de conteúdo. Os dados das respostas dos fatores de satisfação foram categorizados, predominando a categoria relacionamento interpessoal. Quanto aos desafios, as demandas organizacionais destacaram-se como a categoria mais frequente. Resiliência foi a categoria mais frequente quanto às formas de lidar com desafios.

*Palavras-chave:* Satisfação no trabalho, Desafios, Psicólogos organizacionais.

## Abstract

This qualitative methodological study aimed to investigate the psychologists' understanding about the performed activities in the field of Organizational Psychology and Work in private organizations as to the factors related to job satisfaction and the main challenges encountered at work. The sample was composed of 16 professionals from 11 private organizations in Uberaba-Minas Gerais. The response data as for satisfaction factors were categorized, and the interpersonal relationship category was predominant. As for challenges, the organizational demands emerged as the most frequent category. In relation to dealing with challenges, resilience was the most common.

*Keywords:* Job satisfaction, Challenges, Organizational psychologists.

---

<sup>1</sup> Contato: [maluhernandes@yahoo.com.br](mailto:maluhernandes@yahoo.com.br)

No contexto atual, sabe-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é a área que abrange 12,4% dos psicólogos no país. Ocupa a terceira posição nas opções de áreas da Psicologia mais exercidas ficando atrás somente da Psicologia Clínica (54,9%) e da Psicologia da Saúde (12,6%) (Carvalho, 2007).

Dentre os desafios que o psicólogo organizacional e do trabalho encontra em sua atuação profissional, estão a baixa remuneração, as más condições de trabalho, a carga excessiva de atividades e a interação com outros profissionais que não compreendem seu papel nas organizações. Como resultado, esses fatores podem prejudicar a satisfação laboral dos profissionais de psicologia (Coelho-Lima, Costa & Yamamoto, 2011; Perez, Gibert & Cury, 2009).

Outro fator que pode reduzir a satisfação é o conflito vivenciado pelo profissional entre adotar uma prática de acolher e compreender o trabalhador ou adotar uma prática que visa ajustar o comportamento dos trabalhadores para atingir metas da organização. Por fim, percebe-se a dificuldade do psicólogo em compreender os elementos e a interação entre os elementos que compõem o sistema organizacional para ele ter condições de promover maior qualidade de vida e bem-estar aos trabalhadores (Rueda, Baptista, Cardoso & Raad, 2013; Rupert, Miller, Hartman & Bryant, 2012).

O psicólogo organizacional tem a função de desenvolver ações de promoção de satisfação no trabalho dos empregados nas organizações. Entretanto, em geral, as organizações não desenvolvem ações de promoção de satisfação laboral direcionadas para o psicólogo organizacional e do trabalho. Além disso, o psicólogo que atua em organizações privadas, em sua maioria não tem estabilidade no emprego e convive com sentimentos de ansiedade,

insegurança, desânimo e medo de serem demitidos (Pereira, 2005; Zanelli & Bastos, 2014).

Entretanto, a baixa satisfação do psicólogo, bem como desafios encontrados no trabalho, não podem ser relacionados somente com aspectos organizacionais, podendo, também, ser associados com aspectos pessoais e profissionais. O psicólogo quase sempre atua na seleção de pessoal, não contribui para transformações organizacionais e nem estabelece diálogos multidisciplinares. É necessário, então que este profissional atue de forma mais aberta ao conhecimento aprofundado da organização e às demandas dos trabalhadores, zelando pelo planejamento estratégico e pelas particularidades da rotina diária, pois, assim, será possível obter um melhor desempenho da função do psicólogo, o que pode reduzir os níveis de insatisfação (Chaves & Nunes, 2010; Pacheco, 2013; Schmidt, Krawulski & Marcondes, 2013).

A satisfação no trabalho é uma variável que tem sido estudada amplamente por pesquisadores e que apresenta correlação com a saúde mental e com o bem-estar laboral, já que o trabalho tem um lugar de destaque na vida do ser humano e, dependendo da maneira como é executado e organizado, a atividade laboral pode ocasionar sentimentos de satisfação ou insatisfação (Card, Mas, Moretti & Saez, 2010; Munama, 2010; Nunes, Tronchin, Melleiro e Kurcgant, 2010). Deste modo, o interesse deste estudo foi analisar a satisfação no trabalho na classe profissional de psicólogos organizacionais que atuam em empresas privadas.

A satisfação no trabalho é estudada desde o início do século XX, por ser um conceito que envolve as pessoas, as organizações e os grupos. Entre as décadas de 1970 e 1980, a definição de satisfação no trabalho começou a ser associada a de atitude. Assim, esse conceito era concebido como uma

variável antecedente de comportamentos no trabalho, como a produtividade, o desempenho, a rotatividade e o absenteísmo (Robbins, Judge, & Sobral, 2011).

Outras pesquisas, entretanto, ressaltam a natureza afetiva da satisfação laboral. Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (p. 1300). Percebe-se ampla gama de conceitos diferenciados sobre a satisfação. Apesar da variedade de definições, a satisfação no trabalho é comumente considerada como uma atitude ou um sentimento positivo ou negativo que o indivíduo apresenta em relação ao seu trabalho (Castro & Martins, 2010).

Há muitas pesquisas que investigam a correlação entre as características do indivíduo e a satisfação no trabalho. Assim, os aspectos individuais que podem influenciar a satisfação no trabalho são: o gênero, a idade, as diferenças culturais e étnicas. Dentre os estudos que comparam homens e mulheres em termos de satisfação global no trabalho, a maioria encontrou diferenças significativas entre os gêneros. Já os estudos que avaliam a satisfação em pessoas que pertencem às diferentes faixas etárias verificaram que, em geral, as pessoas mais velhas são mais satisfeitas. Além disso, os níveis de satisfação laboral podem variar em diferentes culturas e etnias, pois pessoas de origens étnicas e culturais diferenciadas percebem e sentem seu trabalho de maneira variada (Spector, 2010).

De acordo com Gottlieb e Maitland (2012) a satisfação é também influenciada pela percepção de apoio dos colegas e dos supervisores da organização. Dessa forma, a percepção de suporte organizacional obtida através das relações interpessoais

estabelecidas contribui positivamente para a satisfação no trabalho.

A autonomia do indivíduo em relação ao conteúdo da tarefa é outro fator antecedente da satisfação no trabalho, pois quando há liberdade durante a execução da tarefa, pode-se descarregar a energia psíquica que se aplica à atividade produtiva, podendo resultar em relaxamento e em um trabalho que gera equilíbrio. É preciso que o trabalhador use seu conhecimento, sua criatividade e sua inteligência para adequar as tarefas que devem ser efetuadas com as reais condições de concretizá-las (Almeida & Merlo, 2008).

Além disso, outras variáveis assim como o envolvimento com o trabalho (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail & Baker, 2010), o controle emocional (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013), o comportamento de socialização e cooperação entre colegas (Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson, 2009), o salário (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Richi, 2010), a percepção de justiça distributiva e a percepção de justiça de procedimentos (Lambert, Hogan & Griffin, 2007) e o tipo de personalidade do trabalhador (Nicodemus, 2012) são variáveis antecedentes da satisfação com o trabalho. Verifica-se, desse modo, que vários fatores psicológicos, sociais e organizacionais podem aumentar ou diminuir a satisfação dos trabalhadores, incluindo a dos psicólogos organizacionais que atuam em empresas privadas. O interesse deste estudo por psicólogos que atuam em organizações privadas pode ser justificado pelo fato desses profissionais conviverem com desafios no trabalho que podem afetar a sua satisfação no trabalho, de forma a prejudicar sua satisfação ou, ao contrário, favorecê-la, a depender de sua autonomia e de sua capacidade de ressignificação.

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar as percepções dos psicólogos organizacionais que trabalham em organizações privadas sobre os fatores que contribuem para a satisfação e a insatisfação no trabalho, identificar os principais desafios encontrados no trabalho e identificar as atitudes apresentadas pelos profissionais para lidar com os desafios encontrados no trabalho.

## **Método**

### *Participantes*

A amostra deste estudo foi composta por psicólogos que exerciam atividades do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho em organizações privadas do município de Uberaba – Minas Gerais, sem distinção de sexo, tempo de serviço ou outras características. A participação foi individual e teve caráter voluntário.

Uberaba é um município com 287.077 habitantes na área urbana. Seu parque industrial conta 18.410 empresas, entre micro empresas, empresas de pequeno porte e empresas e entidades sem fins lucrativos (Delegacia da Receita Federal em Uberaba, 2008). A partir de um prévio levantamento realizado junto a algumas empresas privadas de Uberaba, constatou-se a presença do psicólogo organizacional em organizações privadas de diversas áreas de atividades econômicas. Foram contatados 16 psicólogos que atuavam em 11 organizações privadas do município que aceitaram participar da pesquisa.

A amostra é caracterizada como não probabilística. A pesquisa utilizou o critério de fechamento amostral por saturação. A coleta de dados foi interrompida quando se constatou que as respostas dos participantes não traziam novos elementos para aprofundar as análises dos dados. O procedimento de fechamento amostral por saturação foi realizado

a partir das seguintes etapas: identificação de núcleos de sentido nas respostas dos sujeitos, compilação dos temas presentes nas respostas dos participantes, agrupamento dos temas em categorias e, por fim, a constatação da saturação teórica para cada categoria.

### *Instrumentos*

Este estudo foi de natureza qualitativa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto por um questionário que foi elaborado pelas autoras do presente trabalho, contendo itens referentes ao sexo, idade, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade e atividades desenvolvidas no cotidiano ocupacional, com o objetivo de realizar um levantamento de dados pessoais e profissionais dos participantes.

O instrumento incluiu também as seguintes questões abertas: 1) Descreva os fatores que mais contribuem positivamente para a sua satisfação no trabalho. 2) Qual o principal desafio encontrado em seu trabalho? 3) De que forma você lida com os fatores que possam se constituir como obstáculos à sua satisfação? As questões serviram para a identificação das percepções dos participantes sobre os fatores que contribuem para satisfação laboral, os desafios encontrados no trabalho e a forma de lidar com os fatores que possam se constituir em obstáculos à própria satisfação.

### *Procedimentos*

A coleta de dados não foi realizada no ambiente de trabalho dos profissionais. Portanto, não foi necessária autorização das empresas, sendo a coleta realizada pela pesquisadora que entrava em contato com esses profissionais para oferecer todo o esclarecimento possível sobre a pesquisa e agendar o melhor horário e local para a realização da coleta

de dados. Neste contato, os objetivos, as justificativas e a metodologia do estudo eram expostos, visando obter a participação dos sujeitos na pesquisa e eliminar possíveis vieses que poderiam vir a comprometer os resultados da pesquisa.

Caso o sujeito demonstrasse interesse e disponibilidade, o instrumento era respondido pelo participante na presença da pesquisadora de forma individual, em local específico e reservado, buscando-se assegurar o sigilo das respostas e a privacidade dos respondentes. Os participantes eram orientados a tirar dúvidas que pudessem surgir sobre o preenchimento do instrumento. Cada participante recebia um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, antes da aplicação dos questionários com o objetivo de resguardar o caráter ético da presente pesquisa e atender as normas previstas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) sobre pesquisa envolvendo seres humanos. O contato com os participantes e a aplicação do instrumento foi realizado no mês de dezembro de 2012. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), sob o protocolo de número 2.473.

Os dados pessoais e profissionais dos participantes foram analisados por meio de análise descritiva. As questões abertas foram analisadas separadamente por meio de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo prevê a identificação de unidades de sentido nas respostas, o agrupamento das unidades de sentido em subcategorias temáticas e o agrupamento de subcategorias temáticas em categorias de análise.

Dessa forma, de acordo com a semelhança dos significados e do tema a que se referiam as respostas dos participantes foram agrupadas em categori-

as gerais de fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, em categorias gerais de desafios encontrados no trabalho e em categorias gerais de formas de lidar com obstáculos à satisfação.

#### *Resultados e discussões*

A partir das análises descritivas dos dados dos 16 psicólogos de 11 organizações privadas de Uberaba (MG), observa-se que a maioria, 87,5%, é do sexo feminino. De acordo com Biehl (2009), a profissão de psicologia ainda é uma ocupação exercida primordialmente por mulheres no Brasil. Há um percentual, no país, de 86,6% de psicólogas. Constatou-se nesta pesquisa que, nas empresas avaliadas, a maioria dos participantes é do sexo feminino, corroborando assim, os dados de pesquisas realizadas a respeito do gênero predominante nessa classe profissional.

Verificou-se que o tempo médio de serviço na empresa é de 4,75 anos. Quanto à escolaridade, a maioria dos participantes apresenta curso de especialização (87,5%). A média de idade dos participantes é de 32,75 anos, sendo de 59 anos a idade máxima e de 23 anos a idade mínima.

Quanto às atividades realizadas, a maioria dos participantes realiza recrutamento e seleção de pessoal (93,8%). Segundo Bastos, Gondim, Bleger, Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Gardner (2010), Pires (2009), Yamamoto e Costa (2010) e Zanelli e Bastos (2014) os psicólogos organizacionais realizam, conforme tradição, principalmente as atividades de agregar recursos humanos. Muitos profissionais da área ainda estão limitados a uma atuação tecnicista, devido à realidade de muitas empresas nas quais há ausência do entendimento das possibilidades da atuação do psicólogo.

A atuação tecnicista pode ser consequência da falta de formação do psicólogo. Segundo os autores Ferrarini, Camargo e Bulgacov (2014), em pesquisa realizada com estudantes de psicologia da Universidade Federal do Paraná sobre a realidade de seu curso, o problema da falta de formação pode ser associado ao fato de o curso de graduação em psicologia dar maior ênfase aos aspectos teóricos e não aos aspectos práticos. Nesse sentido, Franken (2009) afirma que a formação universitária não prepara o psicólogo para a sua atuação organizacional, o que traz obstáculos a sua eficácia no trabalho em organizações. Trata-se, portanto, de uma realidade que pode influenciar na satisfação laboral, pois uma atuação com competência limitada pode conduzir a resultados pouco satisfatórios e a sentimento de impotência diante dos problemas e desafios encontrados na organização.

Quanto ao ensino da POT nos cursos de psicologia, Coelho-Lima, Bendassolli e Yamamoto (2014) afirmam que essa área passou por modificações importantes ao longo dos anos, as quais demandavam atualizações dos cursos. Entretanto, em geral, não houve atualização nos conteúdos ministrados. Com isso, pode-se perceber a dificuldade dos cursos de formação em psicologia em abandonar o plano de ensino obsoleto e se atualizar rumo às novas necessidades da área de POT.

Santos, Goulart Jr., Canêo, Lunardelli e Carvalho (2010) consideram que o psicólogo deve se preparar rumo à atuação que abarque não só as práticas tradicionais, mas também novas demandas advindas das relações de trabalho e da saúde mental dos trabalhadores. Percebe-se, assim, que a atuação tecnicista do psicólogo está relacionada a aspectos organizacionais e de formação profissional, pois ao mesmo tempo em que há uma demanda da organização para que o profissional atue em

atividades de recrutamento e seleção, verifica-se que o psicólogo atua de forma tradicional e tecnicista devido a sua falta de formação.

Hashimoto (2013) analisa que, apesar da falta de formação dos psicólogos, o papel de atuação deste profissional está evoluindo do tecnicismo para uma atuação mais estrategista, a partir da identificação de demandas organizacionais e da intervenção efetiva sobre assuntos abrangentes. Percebe-se, a partir do exposto, a resiliência desses profissionais, pois, embora possuam uma formação deficitária, mesmo assim buscam aumentar a eficiência de seus trabalhos.

Nos estudos realizados por Borges, Oliveira e Moraes (2005) e Pereira (2009) verificou-se um percentual significativo de psicólogos que desenvolvem outras atividades além de recrutamento e seleção, demonstrando uma inserção para novos rumos de atuação, mais voltados para os problemas da organização de uma maneira geral. Os resultados da presente pesquisa mostraram que, apesar da execução dos processos de agregar recursos humanos, os profissionais também atuam em tarefas como acompanhamento e desenvolvimento de pessoal. É possível perceber, então, que as próprias demandas organizacionais obrigam o psicólogo a sair do lugar comum e o impulsionam a explorar questões mais abrangentes do cenário organizacional.

Quanto às respostas dos fatores que mais contribuem para a satisfação no trabalho, elas foram categorizadas, levando à formação das categorias gerais descritas: reconhecimento, remuneração, apoio da chefia, promoção da satisfação dos trabalhadores, autonomia, treinamento, desenvolvimento e educação, modernização dos processos organizacionais, relacionamento interpessoal, satisfação profissional, prática profissional diversificada e

estrutura organizacional. As frequências de citação das respostas da amostra total dentro de cada categoria estão dispostas na Tabela 1, sendo possível

observar que as maiores frequências estão concentradas nas categorias relacionamento interpessoal e promoção da satisfação dos trabalhadores.

**Tabela 1.** Fatores Percebidos de Satisfação no Trabalho pelos Psicólogos Organizacionais

<b>Categorias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Relacionamento interpessoal	13	23,2
Promoção da satisfação dos trabalhadores	7	12,5
Autonomia	6	10,7
Treinamento, desenvolvimento e educação	6	10,7
Reconhecimento	5	8,9
Remuneração	5	8,9
Satisfação profissional	4	7,1
Modernização dos processos	3	5,4
Estrutura organizacional	3	5,4
Apoio da chefia	2	3,6
Prática profissional diversificada	2	3,6
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Nesta pesquisa, a categoria relações interpessoais satisfatórias foi a mais frequente, na percepção dos psicólogos, como fatores que promovem a satisfação no trabalho. Conforme Brandt (2009), os trabalhadores apresentam uma necessidade de estabelecer relacionamentos humanos que permitam o cumprimento das sequências adequadas entre as atividades, assim como garantam o bom funcionamento dos sistemas e processos envolvidos no trabalho. Dessa forma, compreende-se que o sucesso dos relacionamentos entre os colaboradores promova a satisfação no trabalho dos psicólogos. Esses resultados são consonantes com o estudo de Sousa (2011), que reforça a importância da qualidade das relações interpessoais para a promoção da satisfação laboral a partir de uma pesquisa realizada

com uma amostra de 66 psicólogos que atuam na saúde pública, demonstrando que a coesão, o comprometimento e a colaboração da equipe contribuem para a promoção da satisfação dos profissionais.

Apesar dos psicólogos destacarem que o relacionamento interpessoal é o principal fator de promoção de satisfação laboral, os problemas nas equipes de trabalho foram um dos principais desafios à satisfação no trabalho apontados neste estudo. Conforme Yves, Guillaume, Brodbec e Riketta (2012), as boas experiências de trabalho em equipe podem promover o advento de vínculos afetivos que promovem a satisfação de seus membros. Todavia, quando há problemas em lidar com a equipe, como no caso da amostra pesquisada, que aponta-

ram a dificuldade em manter a equipe unida, percebe-se que a satisfação com os colegas encontra-se prejudicada.

A promoção da satisfação dos trabalhadores foi apontada como um fator de promoção de satisfação laboral. De acordo com Chavez e Nunes (2010), quando o psicólogo percebe que promove a satisfação dos trabalhadores e, dessa forma, alcança resultados positivos no trabalho, o profissional obtém satisfação. Diante disso, o profissional que consegue colaborar para o atendimento das necessidades dos trabalhadores percebe maior satisfação em seu trabalho, já que observa que a partir de sua atuação consegue atingir bons resultados.

Nota-se que o reconhecimento foi um dos fatores de promoção de satisfação no trabalho percebidos pelos participantes da pesquisa. A esse respeito, Neves (2009) defende que as principais fontes de satisfação mencionadas por psicólogos organizacionais que atuam em empresas privadas são o reconhecimento do valor do trabalho realizado.

Observa-se a importância do reconhecimento do trabalho do psicólogo, pois o reconhecimento funciona como *feedback* sobre acertos e erros e sobre como agir nas situações que ocorrem no ambiente organizacional, sendo, portanto, fonte de satisfação no trabalho.

Ao se analisar as respostas referentes ao principal desafio encontrado no trabalho pelos participantes, foi possível reuni-las nas seguintes categorias: atender às demandas organizacionais, problemas nas equipes de trabalho, comunicação, processos de agregar trabalhadores, resistência para realizar o trabalho, falta de autonomia e excesso de atividades de trabalho. Na Tabela 2, estão indicadas as frequências e porcentagens das respostas dentro de cada categoria, sendo as mais frequentemente citadas: atender às demandas organizacionais e problemas nas equipes de trabalho.

**Tabela 2.** Desafios Percebidos no Trabalho pelos Psicólogos Organizacionais

<b>Categorias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Atender às demandas organizacionais	5	22,7
Problemas nas equipes de trabalho	4	18,3
Comunicação	3	13,6
Processos de agregar trabalhadores	3	13,6
Resistência para realizar o trabalho	3	13,6
Falta de autonomia	2	9,1
Excesso de atividades de trabalho	2	9,1
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Com relação aos desafios percebidos no trabalho, atender às demandas organizacionais foi a

principal dificuldade apontada pela amostra. De acordo com Argimon, Boaz, Rosa, Daldon e

Wendt (2007), o psicólogo que atua em organizações deve ser capaz de atingir as metas empresariais e garantir a constante inovação organizacional, demonstrando a habilidade de trabalhar com operários, gestores e suas estruturas organizacionais. Conforme Souza (2013), o mundo do trabalho, devido à globalização, vem apresentando modificações, desafiando a capacidade de agir das pessoas e das empresas. Nesse cenário atual, percebe-se que os psicólogos se tornam cada vez mais requisitados para lidarem num cenário instável de mudanças organizacionais. Assim, essa dinâmica de lidar com vários aspectos laborais ao mesmo tempo constituiu-se como um desafio para esses profissionais.

Dessa maneira, para atender às demandas organizacionais, o psicólogo deve desenvolver formas de atuação profissional inovadoras. Haja vista que há a necessidade de o psicólogo se reinventar profissionalmente e buscar maneiras para auxiliar a organização na resolução dos problemas através de procedimentos de análise e de intervenção (Brasileiro & Souza, 2010; Kanan & Azevedo, 2006).

Problemas na equipe de trabalho foi a segunda categoria mais frequente de desafios percebidos pelos profissionais. Lidar com a equipe de trabalho envolve várias estratégias que visam a transformação de normas, conceitos e práticas no trabalho, através de uma construção coletiva dos indivíduos, a partir de uma atitude de comprometimento dos envolvidos. Nesse sentido, os psicólogos devem fomentar o comprometimento dos trabalhadores para a promoção da melhora no trabalho em equipe (Rodrigues, Imai & Ferreira, 2001).

Os psicólogos da amostra, em geral, percebem que a quantidade excessiva de trabalho e o número de horas despendidas nas atividades e funções são desafios no trabalho que podem diminuir os níveis

de satisfação laboral. Essa relação pode ser comprovada a partir de pesquisas realizadas com psicólogos organizacionais que indicam que esses profissionais frequentemente extrapolam seus horários de trabalho devido ao excesso de atividades e, como resultado, desenvolvem sofrimento no trabalho (Pereira, 2005; Silva & Merlo, 2007). Nesse sentido, alguns participantes da presente pesquisa mencionaram o excesso de atividades como um fator que se faz como obstáculo à satisfação no trabalho, devido à dificuldade em resolver muitos problemas em curto prazo.

Um dos desafios percebidos pelos participantes da pesquisa foi a comunicação, pois, segundo os psicólogos, há falta de comunicação entre equipe e gerente e entre diferentes setores da organização. Este resultado é consonante com Calheiros e Rodrigues (2010), que considera que a falta de comunicação seja um desafio para o trabalho do psicólogo organizacional na empresa que torna difícil a efetivação das tarefas, ocasionando a ausência de acesso às informações, o que gera uma situação de estresse ao causar ansiedade, reduzir a satisfação no trabalho e afetar o relacionamento entre os trabalhadores.

Apesar de alguns participantes perceberem a autonomia como um fator de promoção de satisfação laboral, alguns apontaram a falta de autonomia como obstáculo à satisfação. Segundo Schette (2005), o psicólogo possui hoje uma atuação estratégica nas empresas, se inserindo na organização de forma global e não se limitando somente ao setor de recursos humanos. Assim, o psicólogo deve adquirir confiabilidade por parte das organizações que o empregam, por meio de sua própria atuação. Dessa forma, percebe-se a importância da conquista da autonomia deste profissional para a realização

de uma atividade ocupacional que compreenda as necessidades gerais da empresa.

Na percepção dos psicólogos, foi considerado um desafio o processo de agregar trabalhadores. Conforme Campos, Duarte, Cezar e Pereira (2011), sem a introdução de pessoal adequado, bem como a realização de treinamento, políticas de avaliação de desempenho e promoção, dentre outras atitudes, não haverá acréscimo de satisfação no trabalho. Disso decorre a necessidade de se colocar pessoal capacitado para o respectivo cargo e promover ações para a retenção do bom funcionário na organização, para que se consiga, assim, um melhor alcance de satisfação laboral tanto do psicólogo quanto dos demais empregados, pois a satisfação de ambos está mutuamente relacionada. Através dessas medidas, pode-se, portanto, conseguir conciliar os interesses entre os trabalhadores e a organização, sendo que esta dificuldade foi apontada como obstáculo à satisfação dos participantes da pesquisa.

A esse respeito, para que o psicólogo consiga conciliar os interesses entre os trabalhadores e a organização, é necessário, primeiro, segundo Azevedo (2013), entender os trabalhadores e suas necessidades, para que, posteriormente, desenvolva algum projeto dentro da empresa. Conforme afirma o autor, o psicólogo tem desempenhado importante papel nas organizações, auxiliando e fazendo o ajuste entre as expectativas dos trabalhadores e as da empresa.

A resistência encontrada para realizar o trabalho foi outro obstáculo apontado à satisfação. Conforme Silva (2005), os conflitos entre as crenças pessoais do psicólogo e entre a cultura organizacional

da empresa podem forçar o profissional a atuar de forma que não concorda, gerando insatisfação e levando-o a procurar outros empregos.

A questão da resistência encontrada para realizar o trabalho também é abordada por Pereira (2015), quando afirma que os psicólogos organizacionais, mesmo que tenham um posicionamento crítico quanto a aspectos da dinâmica empresarial, encontram obstáculos para realizar o trabalho, sendo barrados pela organização, a qual não propicia que os profissionais concordem abertamente com as reclamações dos trabalhadores e nem questionem diretamente as coordenadas recebidas de seus superiores.

Na questão que perguntava como os participantes lidam com os fatores que possam se constituir como obstáculos à satisfação no trabalho, obtiveram-se 31 respostas que foram assim categorizadas: recorrer à chefia, resiliência, aceitação das condições da empresa, busca por comunicação eficaz, gerir equipe, busca por formas alternativas de solução de problemas e conciliar os interesses entre os trabalhadores e a organização. As respostas dos participantes sobre como lidar com fatores que possam se constituir como obstáculos a satisfação no trabalho foram dispostas em categorias gerais na Tabela 3, sendo as mais frequentes: resiliência, gerir a equipe e buscar formas alternativas para solucionar problemas.

**Tabela 3.** Categorias e Frequências Referentes às Formas de Lidar com Obstáculos à Satisfação

<b>Categorias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resiliência	6	19,4
Gerir equipe	6	19,4
Busca por formas alternativas de solução de problemas	6	19,4
Recorrer à chefia	5	16,0
Aceitação das condições da empresa	3	9,7
Busca por comunicação eficaz	3	9,7
Conciliar os interesses entre os trabalhadores e a organização	2	6,4
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Os desafios encontrados no trabalho podem gerar obstáculos à satisfação do psicólogo organizacional. Com relação às formas de lidar com os obstáculos à satisfação do profissional, a principal categoria citada foi a resiliência. Caza e Milton (2012) confirmam que a resiliência diz respeito à presença ou à edificação de recursos adaptativos em termos de trabalho nas organizações. Os resultados da presente pesquisa são consonantes com o estudo de Rudnicki (2007) desenvolvido com psicólogos hospitalares, no qual essa categoria foi também apontada como a principal maneira do profissional suplantar dificuldades, a partir da persistência, sendo otimistas e encarando as dificuldades como possibilidade de crescimento profissional. Verificase que a resiliência é uma forma de enfrentar os problemas que ocorrem nas empresas, sendo uma característica de uma atuação eficaz e uma forma de buscar soluções para lidar com os obstáculos, os quais são inevitáveis no ambiente laboral.

Gerir a equipe foi apontada como uma forma adotada pelos participantes de lidar com obstáculos à satisfação. Segundo o Cyrne (2012), o psicólogo que atua no contexto da POT deve gerir a equipe, a

partir de diálogos ativos com os profissionais das diversas áreas e desenvolver atividades baseadas no conhecimento compartilhado, onde sempre um conhecimento de uma área complementa o outro. Assim, a psicologia não é percebida como campo de conhecimento superior ou inferior às demais áreas.

### **Considerações finais**

Essa pesquisa foi importante no sentido de verificar fatores que podem favorecer e prejudicar satisfação laboral na percepção de psicólogos organizacionais de empresas privadas do município de Uberaba. Foi possível averiguar desafios encontrados no trabalho, verificando a forma como os profissionais lidam com os fatores que possam se constituir como obstáculos à sua satisfação. Percebe-se, que os resultados obtidos assemelham-se com outros estudos realizados com psicólogos que atuam na área da POT.

Sugere-se a realização de novas pesquisas, com amostras de outras regiões do País, para que se obtenham resultados referentes à satisfação no trabalho do psicólogo organizacional. Os resultados obtidos podem servir de base para a sedimen-

tação do espaço deste profissional nas organizações de forma que o reconhecimento de seu papel como agente de mudanças se amplie, colaborando para a promoção de sua satisfação no trabalho e para a melhora de seu desempenho na organização. Sugere-se também a realização de estudos posteriores que investiguem de forma mais aprofundada os determinantes da satisfação, insatisfação, desafios encontrados no trabalho e atitudes apresentadas pelos profissionais para lidar com esses desafios, visto que o método de pesquisa empregado no presente estudo não possibilitou a investigação das percepções dos psicólogos organizacionais de forma aprofundada.

Verificou-se que a satisfação dos psicólogos é resultado de múltiplos aspectos relacionados a amplos fatores individuais, grupais e organizacionais. Os desafios apresentados ao psicólogo no contexto laboral podem ser enfrentados a partir de mudanças nas práticas incipientes desses profissionais. Essas mudanças podem, aos poucos, abrir a perspectiva de maior intervenção do psicólogo, permitindo-o atuar como agente de mudanças mais profundas e pontuais na organização. Por meio da demonstração do potencial transformador do psicólogo, espera-se que ele possa alcançar maior satisfação laboral.

## Referências

Almeida, L. L., & Merlo, A. R. C. (2008). Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(2), 139-157.

Argimon, I.L.L., Boaz, C., Rosa, H.R., Daldon, K.A., & Wendt, G.W. (2007). O profissional da psicologia nas organizações: a significação dos valores empresariais no trabalho da psicologia. *Revista Ciências Humanas*, 11(8), 107-126.

Azevedo, A.S. (2013). Psicologia e coaching como agentes de mudanças no ambiente organizacional. V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional em Psicologia XX Jornadas de Investigación No-

veno Encuentro de Investigadores em Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bastos, A.V.B., Gondim, S.M.G., Bleger, J., Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S., Mourão, L., & Gardner, H. (2010). Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Eds.), *O trabalho do psicólogo no Brasil (pp. 174-184)*. Porto Alegre: Artmed.

Biehl, K. A. (2009). *Burnout em psicólogos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Borges, L. O., Oliveira, A. C. F., & Moraes, L. T. W. A. (2005). O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(2), 101-139.

Brandt, J.A. (2009). *Grupo Balint: o recomeço para os líderes*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Brasileiro, T.S.A., & Souza, M.P.R. (2010). Psicologia, diretrizes curriculares e processos educativos na Amazônia: um estudo da formação de psicólogos. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 1(14), 105-120.

Calheiros, P. R. V., & Rodrigues, E. C. V. (2010). Psicologia organizacional e as ferramentas usadas no enfrentamento do absenteísmo. *Revista de Psicologia da IMED*, 2(2), 433-440.

Campos, K.C.L., Duarte, C., Cezar, E.O., & Pereira, G.O.A. (2011). Psicologia Organizacional e do Trabalho- Retrato da Produção Científica na Última Década. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 702-717.

Card, D., Mas, A., Moretti, E. & Saez, E. (2010). Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.

Carvalho, T. A. T. de. (2007). *A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.

Caza, B., & Milton, L. P. (2012). *Resilience at work: Building capability in the face of adversity*. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York: Oxford University Press.

- Chaves, N.A., Nunes, R.V. (2010). O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, 14.
- Coelho-Lima, F., Costa, A. L. F., & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2), 21-35.
- Cyrne, D.A.C. (2012). *As práticas do psicólogo na área organizacional e do trabalho no município de Lajeado*. Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário Univates, Lajeado.
- Ferrarini, N.L., Camargo, D., & Bulgacov, Y.L.M. (2014). Comunidades de práticas sociais e o debate sobre a formação do psicólogo social. *Revista INFAD de Psicologia*, 1(2), 299-306.
- Franken, J.V.(2009). *Avaliação da formação específica do psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de ensino de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional*. Dissertação de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gottlieb, B. H., & Maitland, S. B. (2012). Take this job and love it: a model of support, job satisfaction, and affective commitment among managers of volunteers. *Journal of Community Psychology*, 41(1), 65–83.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, T. A., & Baker, D. N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37,239-255.
- Hashimoto, F.M.B. (2013). *Possibilidades de atuação do psicólogo organizacional no contexto de transformação nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kanan, L.A., & Azevedo, B.M. (2006). O que é indispensável atualmente na formação do psicólogo organizacional. *Psicologia para América Latina*, 7.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunette (Ed.), *Handbook of I/O Psychology* (pp.300-328).Chicago: Rand-McNally.
- Morin, E.M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Munana, G.R. (2010). *Estudo da satisfação profissional de professores angolanos em função de variáveis sociodemográficas e profissionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Neves, G. C. (2009). *Estudo da percepção dos psicólogos que trabalham em consultorias de gestão de pessoas no município de Florianópolis em relação a sua satisfação no trabalho*. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Psicologia, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça.
- Nicodemus, K. M. (2012). Personality Type and Job Satisfaction. In R. D. Urman, & J. M. Ehrenfeld (Eds.), *Physicians' Pathways to Non-Traditional Careers and Leadership Opportunities* (pp. 11-17). New York: Springer.
- Nunes, C.M., Tronchin, D.M.R., Melleiro, M.M., & Kurcgant, P. (2010). Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário. *Revista eletrônica de enfermagem*, 12(2), 252-257.
- Pacheco, D.A. (2013). *O psicólogo organizacional e sua inserção no mercado de trabalho*. Monografia apresentada como exigência parcial do curso de especialização em psicologia-ênfase em organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Pereira, A. S. (2009). Práxis da Psicologia Organizacional: atuação do Psicólogo organizacional na cidade de Teresina – PI. In *Anais do XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social*. Maceió: Faculdade Integrada Tiradentes.
- Pereira, M. S. (2005). *Sofrimento psíquico em psicólogos que atuam no contexto organizacional: um estudo na cidade de Uberlândia*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Pereira, M. S. (2015). *As concepções sobre saúde do trabalhador, as práticas profissionais e o contexto de atuação de psicólogos organizacionais*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo
- Perez Gibert, M. A., & Cury, V. E. (2009). Saúde mental e trabalho: Um estudo fenomenológico com psicólogos organizacionais. *Bol. psicol*, 59(130), 45-60.

- Pires, F. V. (2009). *Identidade, papel e significado do trabalho de psicólogo em organizações privadas*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Prefeitura de Uberaba (2009). Secretaria de desenvolvimento econômico e turismo. In informações econômicas.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, R.R.J., Imai, R.Y., & Ferreira, W.F. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. *Psicologia em Estudo*, 6(2), 123-127.
- Rudnicki, T. (2007). Resiliência e o trabalho do psicólogo hospitalar: considerações iniciais. *Rev. Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, 10(2), 83-92.
- Rueda, F.J.M., Baptista, M.N., Cardoso, H.F., & Raad, A.J. (2013). Psicologia organizacional: associação entre qualidade de vida e clima organizacional. *Encontro: Revista de Psicologia*, 16(24), 69-82.
- Rupert, P. A., Miller, A. O., Hartman, E. R. T., & Bryant, F. B. (2012). Predictors of career satisfaction among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 43(5), 495-502.
- Santos, L. C., Goulart Júnior, E., Canêo, L. C., Lunardelli, M. C. F., & Carvalho, P. L. T. (2010). Psicologia e profissão: neurose profissional e a atuação do psicólogo organizacional frente à questão. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(2), 248-261.
- Schette, F.R. (2005). *O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.
- Schmidt, B., Krawulski E., & Marcondes, R.C. (2013). Psicologia e gestão de pessoas em organizações de trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361.
- Silva, P. C. (2005). *Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Silva, P. C., & Merlo, Crespo, A. R. (2007). Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(1), 132-147.
- Sousa, A. A. (2011). *O psicólogo no contexto de saúde pública: uma análise sobre o bem-estar e a satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Souza, B. (2013). *Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional*. Monografia apresentada como exigência parcial do curso de especialização em psicologia-ênfase em organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Yamamoto, O. H., & Costa, A. L. F. (Orgs.). (2010). *Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil*. Natal, RN: EDUFERN.
- Yves R. F., Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2014). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artes Médicas.

Recebido em: 15/01/2015

Aceito em: 27/09/2015