



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE MIRACEMA DO TOCANTINS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

THAINÁ TAVARES LUZ

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO
CONTEXTO HOSPITALAR

MIRACEMA DO TOCANTINS, TO

2026

Thainá Tavares Luz

Contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto hospitalar

Artigo apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Miracema do Tocantins como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Francisca Maria Carvalho Cardoso

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

L979c Luz, Thainá Tavares.
Contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto hospitalar. / Thainá Tavares Luz. – Miracema, TO, 2026.
38 f.
Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Miracema - Curso de Psicologia, 2026.
Orientadora : Francisca Maria Carvalho Cardoso
1. Psicologia organizacional e do trabalho. 2. Saúde mental. 3. Saúde do trabalhador. 4. Contexto Hospitalar. I. Título

CDD 150

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

THAINÁ TAVARES LUZ

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO
CONTEXTO HOSPITALAR

Artigo apresentado à UFT - Universidade Federal do Tocantins - Campus Universitário de Miracema do Tocantins, Curso de Psicologia, foi avaliado para obtenção de título de bacharel em Psicologia e aprovada em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação ____ / ____ / ____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Francisca Maria Carvalho Cardoso - Orientadora – UFT.

Prof. Dr. Igor do Carmo Santos – Examinador – UFT.

Esp. Roseana Belchior Carneiro Siqueira – Examinadora – UFPI.

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, acreditaram em mim e caminharam ao meu lado durante essa trajetória. Em especial, aos meus pais e ao meu filho, que sempre foi meu alicerce, oferecendo amor, apoio e incentivo mesmo nos momentos mais difíceis. Dedico também a mim mesma, pela coragem de continuar, pela persistência e por não desistir dos meus sonhos. Dedico também ao meu irmão, Ian Tavares que partiu há dois anos, deixando saudade e silêncio, mas também amor, lembranças e força para continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, saúde e sabedoria para concluir mais essa etapa da minha vida.

À minha família, pelo amor incondicional, paciência e apoio constante, fundamentais para que eu chegasse até aqui.

A minha orientadora professora Dra Francisca Cardoso pela disponibilidade, orientação, dedicação e contribuições essenciais para a construção deste trabalho.

Aos professores, que ao longo da graduação compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal.

Aos colegas de curso e amigos, pelo companheirismo, trocas, incentivo e por tornarem essa caminhada mais leve.

RESUMO

Este estudo analisou as contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) na interface com o estágio no contexto hospitalar. Com isso, partiu-se do reconhecimento da crescente vulnerabilidade desses trabalhadores a transtornos relacionados a estresse, ansiedade e a síndrome de Burnout. Com isso, investigou-se as práticas e estratégias da POT aplicáveis ao contexto hospitalar com base na revisão teórica e nas demandas reais observadas durante uma experiência de estágio. O trabalho adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em uma revisão narrativa da literatura. Concluiu-se que a atuação estratégica da POT no contexto hospitalar e no estágio é fundamental para identificar riscos psicossociais, fortalecer a coesão das equipes, qualificar as práticas de liderança e implementar ações voltadas para a saúde mental dos trabalhadores, configurando-se como um recurso indispensável para a transformação dos ambientes hospitalares em espaços laborais mais saudáveis.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Saúde Mental. Contexto Hospitalar.

ABSTRACT

This study analyzed the contributions of Organizational and Work Psychology (OWP) in the interface with internships in the hospital context. It started from the recognition of the growing vulnerability of these workers to disorders related to stress, anxiety, and burnout syndrome. Thus, OTW practices and strategies applicable to the hospital context were investigated based on a theoretical review and the actual demands observed during an internship experience. The study adopts a qualitative approach, based on a narrative review of the literature. It was concluded that the strategic role of POT in the hospital context and in the internship is fundamental for identifying psychosocial risks, strengthening team cohesion, qualifying leadership practices, and implementing actions focused on the mental health of workers, constituting an indispensable resource for transforming hospital environments into healthier workplaces.

Keywords: Organizational and Work Psychology. Mental Health. Hospital Context.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Tabela de textos.....	20
Tabela 2 – Sistematização dos trabalhos revisados	20

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COVID-19	Coronavírus – 2019
MTP	Ministério do Trabalho e Previdência
NR 1	Norma Regulamentadora nº 1 (Segurança e Saúde no Trabalho)
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SST	Segurança e Saúde no trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	A Psicologia Organizacional no ambiente hospitalar	13
2.2	Contribuições da Psicologia Organizacional no ambiente hospitalar	14
2.3	O estagiário em POT dentro da cultura organizacional	16
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
5	A IMPORTÂNCIA DE UMA FORMAÇÃO CRÍTICA PARA A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO HOSPITAL	24
6	FONTES DE DESGASTE E SOFRIMENTO ENTRE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR: UMA ANÁLISE CRÍTICA	28
7	ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO DA POT NO HOSPITAL: PROMOVENDO SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES	31
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem se consolidado no contexto hospitalar como uma disciplina estratégica capaz de analisar de forma integrada as relações humanas, as estruturas institucionais e os processos laborais que moldam o cotidiano dos profissionais de saúde. Sua relevância tornou-se ainda mais evidente em períodos de crise, como a pandemia de COVID-19, quando as demandas emocionais, físicas e cognitivas dos trabalhadores foram intensificadas, revelando lacunas nos mecanismos de suporte e amplificando os riscos de adoecimento psíquico (FIOCRUZ, 2020).

Nesse contexto, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) é de extrema importância pois atua como a "lei geral" que rege todo o sistema de segurança e saúde no trabalho (SST) regulamentado pelo Ministério do Trabalho e Previdência (MTP). Com isso, a NR-1 é a base de criação de todas as NRs específicas. Seu objetivo principal é definir as obrigações, atribuições e direitos das partes para garantir a implementação eficaz das medidas de segurança e saúde no trabalho em todo o território nacional (BRASIL, 2025).

Ao estabelecer a obrigatoriedade da gestão formal dos riscos psicossociais por meio do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), foi atribuída à atenção ao bem-estar dos trabalhadores um caráter legal, consolidando a saúde mental como uma dimensão estratégica da gestão hospitalar. Com isso, a NR-1 contribui com a POT ao promover um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A prática cotidiana, no entanto, evidencia contradições entre o discurso institucional e a realidade vivenciada. Embora os hospitais reforcem a interdisciplinaridade, a cooperação e o trabalho em equipe, a cultura organizacional frequentemente apresenta barreiras como hierarquia rígida, competição setorial e resistência a intervenções externas. Considerando que a cultura organizacional é constituída pelos valores e crenças que permeiam uma instituição, pode-se afirmar que o modo de executar as atividades está diretamente vinculado a esses princípios implícitos nas relações de trabalho. Dessa forma, a cultura organizacional exerce uma influência direta e significativa sobre o comportamento e as atitudes dos profissionais em seu ambiente laboral (OLIVEIRA JUNIOR, WIEDENHOFT, 2023).

Autores contribuíram para compreender essa complexidade, como por exemplo, Ploszaj (2021) evidencia como estilos de liderança influenciam o clima e a saúde emocional da equipe; Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) analisam as particularidades do clima organizacional hospitalar; Dourado, Santos e Forma (2023) ressaltam o papel do psicólogo organizacional no fortalecimento de vínculos e no suporte à equipe; e Macedo, Santos e Silva

(2025) enfatizam a POT como ferramenta essencial para a gestão de riscos psicossociais.

A literatura demonstra que o ambiente hospitalar é permeado por tensões emocionais, comunicação verticalizada e desafios na integração de equipes, sendo fatores que influenciam diretamente o bem-estar dos profissionais (RODRIGUES JÚNIOR; RIBEIRO, 2024; DOURADO, SANTOS; FORMA, 2023). Nesse cenário, a inserção de estagiários ou profissionais de POT pode ser percebida como ameaça à estabilidade da instituição, refletindo a resistência a mudanças e a fragilidade do suporte social. A atuação da POT, portanto, depende de estratégias que considerem tanto os fatores subjetivos quanto os estruturais, equilibrando intervenções de cuidado com o reconhecimento das barreiras institucionais.

O objetivo deste trabalho foi compreender as contribuições da POT no contexto hospitalar, na interface com o estágio. Com isso, investigou-se as práticas da POT aplicáveis ao contexto hospitalar, a partir da revisão teórica de literatura e das demandas reais observadas durante uma experiência de estágio em um hospital. As vivências profissionais consolidadas ao longo do período de estágio concentram-se na promoção da saúde mental no ambiente laboral, fundamentando-se em três eixos principais: a prática da escuta sensível, a valorização dos profissionais e o fortalecimento dos vínculos institucionais.

A atuação foi desenvolvida no âmbito do Núcleo de Atenção à Saúde do Trabalhador (NASTT), direcionando-se especialmente aos colaboradores hospitalares, abrangendo equipes de enfermagem, serviços gerais, portaria, recepção, nutrição e fisioterapia. As iniciativas foram integradas às campanhas institucionais do “Abril Verde” e da “Semana da Enfermagem”, visando ampliar seu alcance e ressonância. Foram implementadas ações de cuidado em saúde mental voltadas aos profissionais da instituição, por meio de estratégias como escuta qualificada, dinâmicas de grupo e práticas integrativas. Para tanto, foram conduzidas intervenções junto a diversos setores. Tais atividades tiveram como finalidade fomentar o autocuidado e o cuidado coletivo, atenuar tensões cotidianas e propiciar espaços de reconhecimento e valorização mútua entre os trabalhadores.

Nesse sentido, a escolha deste tema nasce com essa experiência prática vivenciada no estágio supervisionado em Psicologia realizado em um hospital, onde foi possível vivenciar diretamente a realidade do trabalho em saúde. Foi essa prática que inspirou e deu concretude a este trabalho, motivando-me a investigar, como a POT contribui de maneira estruturada para esse cenário. Tal realidade encontra respaldo em estudos como o de Dourado, Santos e Forma (2023), que, por meio de revisão sistemática, confirmam a predominância de quadros como a síndrome de burnout entre enfermeiros e outros profissionais da linha de frente.

Nesse contexto, a intervenção da POT se torna de intrínseca relevância. Ações de

acolhimento e escuta, como as realizadas no estágio, demonstraram potencial para romper ciclos de sofrimento silencioso e fomentar maior integração e leveza nas equipes. Com isso, este trabalho se justifica pela necessidade de se aprofundar e concretizar o diálogo entre a teoria da POT e a prática em contextos de saúde específicos, como o hospitalar. A literatura, conforme apontado por Bianchessi e Tittoni (2009), já reconhece que o sofrimento no trabalho hospitalar exige uma análise que transcende a perspectiva clínica individual, demandando um olhar sobre as vivências subjetivas e contextuais e sobre a "invisibilidade simbólica" de certas categorias profissionais. No entanto, ainda há uma lacuna significativa entre essa compreensão teórica e a oferta de protocolos ou modelos de intervenção factíveis e contextualizados. Contudo, observa-se que a prática cotidiana nos hospitais ainda carece de uma incorporação efetiva desse referencial. A tendência a medicalizar o sofrimento ou a atribuí-lo exclusivamente a fragilidades individuais persiste como um padrão, obscurecendo as causas organizacionais, relacionais e institucionais que lhe são subjacentes. Essa lacuna teórico-prática compreende que "os grupos, as organizações e as instituições são mediadores da vida pessoal dos indivíduos" (LOPES, 2020, p. 76).

Dessa forma, espera-se oferecer uma contribuição que não apenas descreva um problema, mas que aponte caminhos práticos para a atuação do psicólogo organizacional em um dos ambientes de trabalho mais desafiadores e socialmente relevantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Psicologia Organizacional no ambiente hospitalar

A POT tem se consolidado como um campo estratégico para compreender e intervir nas complexas dinâmicas que permeiam o ambiente hospitalar. Macedo, Santos e Silva (2025) destacam que a POT não se limita à análise de desempenho ou eficiência, mas se ocupa da compreensão do trabalho como um fenômeno humano, histórico e emocional. No contexto hospitalar essa perspectiva se torna ainda mais crucial, já que os profissionais lidam diariamente com sofrimento, urgência e responsabilidades críticas, enfrentando situações que exigem decisões rápidas e estratégias emocionais.

Dourado, Santos e Forma (2023) reforça que o psicólogo organizacional deve desenvolver sensibilidade às relações interpessoais e à subjetividade, enxergando a instituição não apenas como prestadora de serviços, mas como um espaço de vida, trocas humanas e interação social. Nesse sentido, a atuação do psicólogo envolve não só a intervenção técnica, mas também a mediação de conflitos, o fortalecimento do suporte emocional e a promoção de condições de trabalho que reduzam os riscos psicossociais.

Campos (2009) relata em seus estudos clássicos sobre a atuação do psicólogo nas organizações que as intervenções eficazes requerem uma leitura sistêmica da instituição. Aplicada ao contexto hospitalar, essa visão sistêmica revela tensões entre setores, comunicação truncada, conflitos entre gestão e equipe, sobrecarga emocional, fatores que impactam diretamente o bem-estar e a saúde mental dos profissionais. Assim, a POT se posiciona como campo estratégico capaz de articular fatores subjetivos e coletivos, promovendo intervenções que considerem o indivíduo e a organização simultaneamente.

Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) ao investigar o clima organizacional em instituições hospitalares, evidencia que esses ambientes carregam marcas profundas de tensão, desconfiança e resistência a mudanças, o cotidiano hospitalar frequentemente apresenta características como hierarquia rígida, comunicação verticalizada, competição entre setores, dificuldade em admitir fragilidades e sobrecarga emocional da equipe. Esses elementos moldam um clima organizacional que não apenas influencia o desempenho técnico, mas também afeta a saúde mental dos trabalhadores. Não apenas, Oliveira Junior e Wiedenhof (2023) defendem que as dimensões do comportamento de cidadania organizacional exercem influência sobre a qualidade da assistência prestada, sendo a cultura organizacional uma variável mediadora nessa relação.

Nesse contexto, a inserção do psicólogo organizacional enfrenta desafios significativos. Dourado, Santos e Forma (2023) e Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) ressaltam que muitas equipes percebem o profissional da POT como alguém que pode expor conflitos, erros ou fragilidades institucionais, tornando sua atuação delicada e muitas vezes limitada. Essa percepção exige que o psicólogo adote estratégias de inserção cuidadosas, baseadas na construção de confiança, escuta qualificada e sensibilização das lideranças para que suas intervenções possam ser efetivas e integradas às práticas institucionais.

A POT no contexto hospitalar não atua em um espaço neutro, mas interage com os estilos de liderança, o clima organizacional e a subjetividade dos trabalhadores. A partir das análises de Macedo, Santos e Silva (2025); Dourado, Santos e Forma (2023); Campos (2009) e Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024), torna-se evidente que a eficácia da POT depende não apenas da aplicação de técnicas, mas da compreensão profunda do hospital como um ambiente social complexo, em que fatores emocionais, hierárquicos e culturais influenciam diretamente os resultados das intervenções.

2.2 Contribuições da Psicologia Organizacional no ambiente hospitalar

A POT vem se consolidando como uma área essencial para a promoção da saúde, do bem-estar e da eficiência no cenário hospitalar. Sua relevância reside no potencial transformador que exerce, atuando diretamente na identificação e mitigação de riscos psicossociais inerentes ao trabalho na saúde. Quando essa atuação se soma à promoção de lideranças de suporte e à articulação de estratégias que fomentam a integração e a coesão das equipes multidisciplinares, as intervenções adquirem um caráter ainda mais profundo e estruturante. Em um contexto marcado por alta pressão operacional, urgência constante e envolvimento emocional intenso, como o ambiente hospitalar, a POT é particularmente relevante e decisiva para a sustentabilidade de um sistema saudável e para a qualidade do cuidado prestado (MACEDO; SANTOS; SILVA, 2025).

Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) afirmam que hospitais são ambientes complexos, com isso, a atuação do psicólogo organizacional permite identificar fissuras, funcionando como um termômetro que revela vulnerabilidades institucionais e áreas que necessitam de intervenção. Por meio dessa análise, a POT oferece à gestão dados importantes sobre como melhorar o ambiente de trabalho e reduzir riscos psicossociais.

Outro aspecto relevante é a promoção da saúde mental e do bem-estar dos profissionais. Dourado, Santos e Forma (2023) reforça que o psicólogo organizacional deve

mediar conflitos, oferecer escuta qualificada e implementar programas de prevenção do estresse e do burnout. Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por exemplo, podem reduzir a exaustão emocional e aumentar a satisfação profissional, promovendo um ciclo virtuoso de cuidado institucional e pessoal. Campos (2008) já ressaltava que a atuação sistêmica do psicólogo, compreendendo o indivíduo e a organização simultaneamente, é essencial para transformar o ambiente laboral e favorecer a produtividade e a saúde organizacional.

Além disso, Macedo, Santos e Silva (2025) e Dourado, Santos e Forma (2023) destacam a importância da interdisciplinaridade. A POT integra-se com equipes médicas, de enfermagem e administrativas, oferecendo suporte para melhorar a comunicação, resolver conflitos e fomentar o trabalho em equipe. Essa atuação contribui não apenas para o bem-estar dos profissionais, mas também para a qualidade do atendimento ao paciente, evidenciando a relevância social do psicólogo organizacional no hospital.

Apesar de suas contribuições, a POT enfrenta limites significativos de natureza institucional e cultural. Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) apontam que a resistência à mudança, a cultura de competição e o medo de expor fragilidades institucionais podem dificultar a inserção do psicólogo organizacional. Profissionais de POT muitas vezes não conseguem estabelecer uma relação de vínculo com a equipe, o que gera desconfiança e limita a efetividade das intervenções.

Outro limite se refere à liderança hospitalar. Ploszaj (2021) destaca que até mesmo intervenções bem fundamentadas podem ser ineficazes se os gestores não apoiam mudanças culturais ou práticas de cuidado psicológico. A POT, portanto, não pode atuar isoladamente, seu sucesso depende da abertura da instituição e da disposição da liderança para adotar uma abordagem centrada no bem-estar. Além disso, o ambiente hospitalar, com urgências constantes, sobrecarga de trabalho e pressão emocional, impõe restrições práticas. Campos (2009) já alertava que intervenções organizacionais precisam ser adaptadas à realidade do contexto e aos limites institucionais, reconhecendo que nem todos os problemas podem ser solucionados apenas por medidas psicológicas.

Macedo, Santos e Silva (2025) ainda apontam que a POT enfrenta limitações estruturais relacionadas a recursos e tempo. Programas de capacitação, acompanhamento psicológico e monitoramento do clima organizacional exigem investimentos contínuos. Em hospitais com alta rotatividade, sobrecarga de pacientes e orçamento restrito, essas ações podem ser dificultadas, limitando o alcance das estratégias da POT.

Portanto, compreender as contribuições da POT não apenas fornece subsídios teóricos,

mas também orienta práticas que fortalecem o cuidado com os profissionais, promoção à saúde organizacional e uma reflexão sobre qualidade dos atendimentos aos pacientes.

2.3 O estagiário em POT dentro da cultura organizacional

Assim como o profissional da POT por vezes é visto como “inimigo” e não como alguém que está ali para contribuir com os trabalhadores e a instituição, esse olhar também recai sobre o estagiário da área. Dourado, Santos e Forma (2023) e Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) corroboram que a percepção do estagiário como “fiscal” evidencia barreiras institucionais e resistência à mudança. Limongi-França (2003) destaca que a superação desses limites depende de transformações culturais efetivas, nas quais a saúde mental da equipe é reconhecida como prioridade. Por isso o estagiário precisa buscar estratégias de criação de laços com a equipe para que seja possível a quebra dessas barreiras institucionais.

Sendo assim, a atuação com grupos dentro das instituições se configura como um caminho metodológico estratégico e fértil, conforme destacado por Campos (2009). Esta abordagem se justifica porque a intervenção da POT, cujo horizonte é a implementação de estratégias para a construção de organizações e comunidades mais saudáveis, tem no trabalho com grupos um de seus pilares centrais. Nesta perspectiva, a prática de estagiários junto a grupos pode ser compreendida não apenas como um exercício formativo, mas como um início concreto para a implantação de novas práticas profissionais engajadas e transformadoras. Tal atuação permite que os futuros psicólogos se insiram no cotidiano laboral das pessoas, facilitando processos de análise coletiva do trabalho, mediação de conflitos com um compromisso com a intervenção que parte da realidade vivida pelos trabalhadores.

A metodologia de grupo, quando pensada de forma adaptada a instituição, possibilita ao estagiário estabelecer uma relação de diálogo com os trabalhadores. Esse processo viabiliza uma troca de saberes. O conhecimento teórico-metodológico do estagiário encontra-se com o saber prático e contextualizado dos profissionais que vivenciam o cotidiano laboral. Conforme aponta Moita (2020), nessa dinâmica, o estagiário efetivamente aprende com os trabalhadores, vivenciando com eles uma experiência de desenvolvimento mútuo e de análise compartilhada. Esse diálogo constante e horizontal cumpre uma função pedagógica e ética crucial, deslocando o estagiário da posição de suposto detentor de uma verdade externa e o posiciona como alguém interessado na construção de um ambiente laboral equilibrado.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi estruturada para oferecer uma compreensão profunda e sensível sobre a relação entre a POT, o contexto hospitalar, suas dinâmicas de adoecimento e as possíveis intervenções visando a saúde mental dos trabalhadores da área. A experiência vivenciada durante o estágio foi determinante para a delimitação do tema desta pesquisa, uma vez que a observação direta e o contato próximo com a equipe de enfermagem permitiram constatar a recorrência de situações de sofrimento psíquico e desgaste profissional no cotidiano hospitalar. Esse cenário prático encontrou ressonância teórica no estudo de Dourado, Santos e Forma (2023), cuja revisão sistemática evidencia a alta prevalência de adoecimentos como estresse crônico e burnout entre categorias expostas a longas jornadas e intensa pressão, como enfermeiros e médicos residentes. Assim, a articulação entre a prática observada e o referencial estudado não apenas validou a relevância do problema, mas também direcionou o foco da investigação para a complexidade institucional e a vulnerabilidade psicossocial dos trabalhadores da saúde.

Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, uma vez que ela é adequada para investigar o material selecionado. Foi realizada uma pesquisa através da revisão narrativa da literatura que se apresenta como uma das principais formas de se mapear os saberes científicos produzidos em uma dada área técnicas-discursiva, consolidando papéis pertinentes nas investigações literárias em artigos, dissertações e teses (ANDRADE, 2021).

Para assegurar um tratamento metódico e rigoroso do material bibliográfico coletado, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, na concepção clássica de Bardin (2011). Este método foi escolhido por fornecer um protocolo sistemático para transformar um conjunto extenso de textos em unidades de significado passíveis de organização, descrição objetiva e, sobretudo, interpretação qualitativa fundamentada (DENZIN; LINCOLN, 2006). Os princípios da Análise de Conteúdo atuaram como uma ferramenta para identificar indicadores presentes nos textos, interpretar sentidos e estabelecer relações entre variáveis, por exemplo, o sofrimento psíquico, o clima organizacional, riscos psicossociais e cultura organizacional. Essa técnica possibilitou inferir, de maneira sistemática, como as condições de trabalho são construídas e reproduzidas dentro dos hospitais, e em que medida influenciam o adoecimento dos profissionais.

Sendo assim, foi analisando as produções científicas disponíveis nas bases SciELO e Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), escolhidas por sua relevância acadêmica dentro da temática

Estabeleceram-se, então, como critérios de inclusão trabalhos de dissertação de mestrado/artigos científicos e trabalhos nacionais com o objetivo de manter a pesquisa no contexto brasileiro, constituindo o corpo documental a ser submetido à análise. Os critérios de exclusão foram trabalhos que se estruturam de maneira incompleta e aqueles que não se enquadram com uma psicologia crítica e psicossocial.

Com esse percurso metodológico, foi possível investigar não apenas as potencialidades da POT como um caminho de cuidado e transformação, mas também os limites impostos pelo ambiente hospitalar, frequentemente marcado por hierarquias rígidas, cultura de desconfiança, sobrecarga física e emocional. Muitas vezes, o psicólogo organizacional ou o estagiário de POT tem sua atuação reduzida ou até distorcida, sendo visto como alguém que pode expor fragilidades institucionais, o que dificulta a adesão às suas propostas. A partir da literatura analisada, buscou-se construir uma visão integrada sobre como a POT contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e quais mudanças ainda são necessárias para que essas contribuições se concretizem.

Ao analisar a literatura, foi possível identificar que a POT se apresenta como uma ferramenta estratégica para promover bem-estar, mapear riscos psicossociais e fortalecer vínculos dentro das equipes. Suas contribuições aparecem principalmente na elaboração de estratégias de intervenção que incluem ações de escuta qualificada, programas de prevenção ao sofrimento laboral, capacitação de lideranças e propostas de humanização das relações de trabalho (DOURADO; SANTOS; FORMA, 2023).

A análise mostra ainda que os recursos e ferramentas da POT, embora potentes, dependem de um ambiente minimamente aberto ao diálogo e à colaboração. Quando prevalece a lógica da produtividade extrema, do sofrimento silencioso e da constante pressão, a possibilidade de intervenção torna-se estreita. É justamente nessa tensão que se evidenciam alguns limites. A POT oferece caminhos promissores, mas a prática esbarra em barreiras culturais profundamente enraizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura revelou que a POT exerce um papel estratégico no contexto hospitalar, sendo essencial para compreender as dimensões subjetivas e emocionais no trabalho de profissionais de saúde (MACEDO; SANTOS; SILVA, 2025). O hospital, como ambiente de alta pressão, exige intervenções que considerem tanto fatores individuais quanto coletivos, dada a constante exposição ao sofrimento e à urgência. A visão sobre esse contexto foi possível através das leituras selecionadas e analisadas pela revisão narrativa de literatura juntamente com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

O processo de seleção bibliográfica resultou na identificação de 28 documentos de artigos e teses nas bases SciELO e CAPES. Após a leitura e análise criteriosa dos resumos e, quando necessário, dos textos completos, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão com base na relevância teórica e na pertinência direta ao objetivo da pesquisa. Dessa triagem, 16 documentos foram excluídos por não se alinharem adequadamente ao escopo do estudo. Ao final do processo, 12 produções foram selecionadas para compor a análise da revisão narrativa. Todos os estudos incluídos foram considerados relevantes e fundamentais para a investigação. Os termos pesquisados foram: psicologia organizacional e hospital, com (3) três textos, psicologia organizacional e estágio com (4) quatro textos, totalizando na Scielo (7) sete textos e (5) cinco textos na CAPES. Em um total de 12 arquivos nas duas plataformas.

O processo de organização dos dados foi sistematizado em duas tabelas complementares. A Tabela 1 apresenta a quantificação do processo de seleção, detalhando o número total de textos identificados, excluídos e, por fim, incluídos para análise. As informações completas e descritivas dos textos que compõem o corpus da revisão estão consolidadas na Tabela 2. Nesta, os arquivos foram organizados com os seguintes descritores: autor(es), base de dados de origem, ano de publicação, título da tese ou artigo e afiliação institucional dos autores, permitindo uma visão panorâmica e estruturada do material analisado. A escolha dos descritores tem uma dupla finalidade metodológica: primeiro, garantir a total rastreabilidade e verificação das fontes consultadas, assegurando o rigor acadêmico do trabalho; segundo, contextualizar academicamente cada produção, permitindo ao leitor avaliar a pertinência, a origem e o enquadramento institucional dos estudos selecionados.

Tabela 1- Tabela de textos

Total de arquivos encontrados	SciELO:16 Catálogo de Teses e Dissertações: 12 Total: 28
Arquivos excluídos após a análise dos Resumos	Total: 16
Arquivos escolhidos após a leitura geral	SciELO: 7 Catálogo de Teses e Dissertações - CAPES: 5
Arquivos incluídos	Total: 12

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 2 – Sistematização dos trabalhos revisados.

Autor(a)	Base de dados	Ano	Título	Filiação institucional dos autores
OLIVEIRA JUNIOR, W.; WIEDE NHÖFT, G. C.	SciELO	2023	A influência da cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a qualidade assistencial	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
LIBARDI, D. S.; SOUZA, A. A.;	SciELO	2025	Práticas Profissionais de Psicólogos(as) em Demandas da Saúde e Segurança no Trabalho	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

ANDRAD E, A. L.				
MACÊDO, S. J. S.; SANTOS, E. P.; SILVA, J. M.	SciELO	2025	Psicologia Organizacional no Contexto Hospitalar	Faculdade Pernambuca na de Saúde (FPS)
CAMPOS, D. C.	SciELO	2009	Atuação de estagiários em Psicologia do Trabalho com grupos	Universidad e São Francisco (USF)
RODRIGU ES JUNIOR, A. A.; RIBEIRO, R. E. M.	SciELO	2024	Clima organizacional em uma organização hospitalar	Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA)
DOURAD O, A. D.; SANTOS, M. C. L.; FORMA, N. P. S.	SciELO	2023	O psicólogo organizacional e do trabalho no contexto hospitalar – uma revisão de literatura	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
RIBEIRO, L. A. M.; VEIGA, H. M. S.	SciELO	2022	Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

			hospitalares	
PLOSZAJ, H. H. B.	Catálogo de teses e dissertações - CAPES	2021	A relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional em	Universidade Federal Do Paraná (UFPR)

			instituição pública de saúde	
CAMPELO, C. V. D.	Catálogo de teses e dissertações - CAPES	2019	A cultura organizacional e os aspectos da gestão pública em um hospital no estado de São Paulo	Universidade de Nove de Julho (UNINOVE)
ALVES, P. C.	Catálogo de teses e dissertações - CAPES	2011	Impactos das percepções de suporte organizacional e social no trabalho sobre o bem-estar	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
			no trabalho em enfermagem.	
MOITA, I S.	Catálogo de teses e dissertações - CAPES	2020	Entre rosas e espinhos: O que se produz na atividade do estagiário em psicologia do trabalho.	Universidade Federal Fluminense (UFF)
FERREIRA, M. A	Catálogo de teses e dissertações - CAPES	2007	Psicologia, trabalho e saúde: um estudo sobre a atuação dos psicólogos no campo da saúde do trabalhador.	Universidad e de Fortaleza (UNIFOR)

Fonte: Elaboração própria (2026).

Uma vez organizado o corpus documental na Tabela 2, os textos foram submetidos a operacionalização da Análise de Conteúdo seguindo as três fases interdependentes propostas por Bardin (2011): A pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise correspondeu ao momento de organização e impregnação, com a leitura flutuante de todo o material e a formulação das primeiras impressões e hipóteses de trabalho. Nesta etapa, também se definiram os indicadores iniciais que guiaram a codificação. Em seguida, na fase

de exploração do material, procedeu-se à codificação propriamente dita. Os textos foram minuciosamente examinados e fragmentados em unidades de significado, que foram subsequentemente agrupadas com base em suas afinidades temáticas e semânticas. Este processo iterativo de desmembramento e agrupamento permitiu a criação das categorias empíricas iniciais, que representam eixos temáticos recorrentes na literatura.

Por fim, a fase de tratamento dos resultados e interpretação consistiu na síntese crítica e inferencial. As categorias foram refinadas, consolidadas e relacionadas entre si e com o quadro teórico que fundamenta o estudo. O objetivo transcendia a catalogação de temas, buscando inferir significados mais profundos, identificar contradições, lacunas e tendências no campo. Foi nesta etapa que os dados organizados foram criticamente interrogados para responder aos objetivos da pesquisa, permitindo uma discussão que articula as evidências da literatura com as reflexões provenientes da experiência prática de estágio. Desse modo, a Análise de Conteúdo mostrou-se um instrumento metodológico fundamental para a sistematização e validação do processo de revisão narrativa, assegurando que as conclusões derivam de um exame organizado e reflexivo do conhecimento científico disponível (BARDIN, 2011).

5 A IMPORTÂNCIA DE UMA FORMAÇÃO CRÍTICA PARA A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO HOSPITAL

A formação do psicólogo é um processo que, em teoria, integra fundamentos teóricos e experiências práticas para preparar o profissional para a diversidade de contextos de atuação. Contudo, há uma contradição histórica e estrutural desde a regulamentação da profissão, uma vez que há o predomínio quase hegemônico do modelo clínico-individual no ensino e, conseqüentemente, na prática profissional. Este fenômeno resulta na transposição, muitas vezes acrítica, de técnicas e lógicas próprias do setting clínico tradicional, como o atendimento individual e a avaliação psicológica focada no indivíduo, para campos que demandam intervenções de cunho social, grupal, comunitário e institucional (FERREIRA, 2007).

Como evidenciam Libardi, Souza e Andrade (2025), essa tendência se manifesta claramente em áreas como a SST, onde psicólogos frequentemente reproduzem procedimentos clínicos para responder a demandas que são, em sua essência, coletivas e organizacionais. Tal cenário revela uma lacuna formativa crítica onde existe uma necessidade imperativa de uma formação ampla e plural, que efetivamente instrumentalize os futuros profissionais com teorias e metodologias adequadas para atuar nos diversos contextos sociais onde a psicologia é requerida, superando a visão reducionista da profissão.

A dimensão prática dentro do processo formativo se concretiza por meio de diferentes modalidades, como projetos de extensão universitária, disciplinas de laboratório, oficinas e os estágios supervisionados. O estágio de graduação em Psicologia é definido, normativamente, como um conjunto de atividades profissionais realizadas em situações reais de vida e trabalho, sob condições específicas. Conforme o Conselho Federal de Psicologia - CFP (2024), trata-se de atividades desenvolvidas por estudantes regularmente matriculados, executadas presencialmente e supervisionadas diretamente por psicólogos qualificados. O objetivo primordial é fomentar a aprendizagem profissional, técnica e sociocultural do estagiário, processo que ocorre sob a responsabilidade legal e pedagógica da instituição de ensino superior.

Os estágios se dividem em duas categorias principais: obrigatórios e não obrigatórios (ou optativos). Os estágios obrigatórios constituem um componente curricular essencial, cuja organização, carga horária e estrutura são predefinidas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e devem estar em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Psicologia. O estágio é parte crucial para que o graduando conclua o curso, sendo um

requisito indispensável para obtenção do diploma (CFP, 2024). A formação prática do psicólogo, parte essencial para a consolidação da aprendizagem, organiza-se em diferentes modalidades de estágio, cada uma com uma finalidade pedagógica específica.

Os estágios obrigatórios podem ser subdivididos em quatro grandes categorias, sendo elas: os estágios de Núcleo Comum, que têm como objetivo construir as competências profissionais e éticas gerais da Psicologia; as práticas em Ênfases Curriculares, que aprofundam o conhecimento em uma área de atuação específica escolhida pelo estudante. Por exemplo, a Psicologia Clínica, Social ou Organizacional e do Trabalho; os Estágios Internos, geralmente realizados nas unidades de serviço-escola da própria instituição de ensino, que oferecem um ambiente de prática mais protegido e supervisionado; e os Estágios Externos, que ocorrem em campos de atuação profissionais reais fora da universidade, como hospitais, escolas, empresas e unidades básicas de saúde, proporcionando imersão nos contextos futuros de trabalho (CFP, 2024).

Dentre as opções de ênfase curricular, a POT se destaca como uma área de atuação fundamental e em expansão. Esta ênfase prepara o futuro profissional para intervir nas complexas relações entre o trabalho, as organizações e a subjetividade humana (LIBARDI; SOUZA e ANDRADE, 2025). O estágio em POT qualifica o estudante para atuar em uma variedade de contextos, como departamentos de Recursos Humanos, consultorias, programas de QVT e no próprio ambiente hospitalar, onde pode desenvolver ações voltadas para a saúde mental dos trabalhadores, análise de cargos, clima organizacional e gestão de conflitos. O estágio nesta área permite ao aluno aplicar teorias sobre comportamento organizacional, processos grupais e políticas de gestão de pessoas, sempre com um olhar crítico sobre os impactos das condições de trabalho na saúde coletiva e individual. Entretanto, mesmo que os PPCs de psicologia sigam as DCNs, o problema continua vindo da base. Zanelli (1995) afirma que, no que diz respeito aos profissionais da POT,

[...] a trajetória dos psicólogos que se estabilizam na área, em empresas, mostra que passam da concentração em atividades técnicas para um aumento de atividades que requerem uma visão ampliada do fenômeno comportamental, dos negócios e da sociedade. A competência do psicólogo para as atividades em empresas, em tese, mostra-se prejudicada pela formação. A precariedade da formação do psicólogo brasileiro tem sido amplamente denunciada e acusada de piorar ao longo das décadas. Iniciativas de reformulação curricular constituem tentativas emperradas. Prolongam-se durante anos, sem alterar a essência dos conteúdos e procedimentos. Trazem à tona a complexidade de uma questão que não se esgota apenas na modificação curricular (ZANELLI, 1995, p. 97).

A literatura não aponta apenas as lacunas, mas revela que também exista uma psicologia que forma profissionais preparados para atuação em áreas como a POT. Campos

(2009) discorre sobre uma experiência prática de estágio e de como a POT precisa ter uma atuação multifacetada, assumindo um papel de pensar criticamente as relações entre o sujeito e o trabalho, transcendendo uma visão instrumental, principalmente quando se fala no contexto hospitalar.

Com isso, deve-se articular uma análise nas pessoas que constituem e são constituídas pela organização, reconhecendo sua subjetividade; conceber e implementar programas integrados para a gestão do estresse laboral, que atuem nas causas organizacionais e não apenas nos sintomas individuais; desenvolver estratégias sistêmicas para a retenção de talentos; e compreender o espaço laboral como um território produtor de sentido e identidade.

Esta concepção ampliada de atuação encontra ressonância teórica ao se articular com o entendimento de que a Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação dinâmica entre as características do trabalhador, a estrutura organizacional e as influências do ambiente externo (ZANELLI, 1995).

Portanto, as ações propostas por Campos (2009) não são isoladas, mas interdependentes, e necessárias no ambiente hospitalar. Neste contexto, repensar a relação do profissional de saúde com seu trabalho e compreender o hospital como um espaço produtor de significado exige uma análise minuciosa da interação entre o sujeito (médico, enfermeiro, técnico) e uma estrutura organizacional complexa, marcada por hierarquias rígidas, turnos exaustivos, uma pressão constante por resultados e um modo de funcionamento caracterizado por uma organização formal e burocrática com procedimentos rigidamente institucionalizados (OLIVEIRA JUNIOR, WIEDENHOFT, 2023). Da mesma forma, programas para gestão do estresse e retenção de talentos nesta área só alcançarão efetividade se considerarem, de modo integrado, a vulnerabilidade emocional do indivíduo, a cultura institucional do hospital que muitas vezes naturaliza o sofrimento e as pressões externas do sistema de saúde, como subfinanciamento e alta demanda.

Moita (2020) apresenta através das vivências de estágio grupais que o diálogo ocupa um lugar central para o desenvolvimento de um bom trabalho, impulsionado e atuando como uma ferramenta analítica privilegiada. Por meio dele, é possível mapear as transformações históricas da atividade laboral, identificando tanto suas potencialidades emancipatórias quanto os impedimentos estruturais que persistem. Dentro do hospital o psicólogo pode mapear as transformações históricas na atividade de trabalho da equipe de saúde, identificando não apenas os impedimentos estruturais como a sobrecarga, a burocracia e os conflitos hierárquicos, mas também as potências e os saberes práticos já existentes no coletivo.

Este método se constrói na prática a partir de uma parceria genuína, onde o psicólogo

organizacional abandona o lugar de especialista externo que aplica soluções pré-concebidas. Em vez disso, assume uma posição de aprendiz, inserindo-se no cotidiano do hospital para, junto com médicos, enfermeiros, técnicos, agentes de higienização e demais trabalhadores, compreender a realidade do trabalho a partir de suas próprias experiências e linguagens. Dessa forma, o diálogo deixa de ser uma técnica e se torna um processo de intervenção-transformadora, onde a compreensão dos problemas e a construção das soluções são inseparáveis e pertencem ao coletivo que vive o trabalho (MOITA, 2020).

Sendo assim, uma prática profissional contextualizada e efetiva no ambiente hospitalar torna-se viável quando a formação do psicólogo prioriza, desde a graduação, um contato substantivo com as áreas da saúde e social, desenvolvendo um olhar crítico, sistêmico e interdisciplinar. Essa base é fundamental para que o futuro profissional aprenda a intervir para além de uma lógica individualizante, compreendendo o sofrimento e os processos de trabalho como fenômenos coletivos e organizacionais.

6 FONTES DE DESGASTE E SOFRIMENTO ENTRE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR: UMA ANÁLISE CRÍTICA

O trabalho constitui um dos principais determinantes sociais da qualidade de vida, pois exerce influência estruturante tanto na dimensão material quanto na dimensão psicológica e subjetiva dos indivíduos. A atividade laboral possui um duplo potencial: pode ser uma potente fonte de prazer, realização pessoal e conservação da autoestima, conferindo sentido e identidade; por outro lado, quando realizado em condições adversas, pode se converter em uma causa de sofrimento psíquico e comprometimento da saúde mental (MACEDO, SANTOS; SILVA, 2025).

Sendo assim, entende-se que a influência do trabalho na vida do sujeito não ocorre de maneira superficial ou periférica, mas o atravessa de forma significativa e constitutiva. Ele molda rotinas, define possibilidades materiais, influencia as relações sociais e estrutura a percepção de valor próprio. Por esta razão, é considerado um determinante social fundamental da saúde, cuja qualidade é diretamente proporcional ao bem-estar geral e à capacidade de os indivíduos e coletividades exercerem plenamente sua cidadania.

Dessa forma, através do clima organizacional é possível identificar como está o ambiente interno da empresa, permitindo diagnosticar a qualidade de determinado espaço. Este clima é o resultado coletivo e perceptível das formas de conduta, dos comportamentos e das interações recorrentes entre todos os integrantes de uma organização, refletindo valores, normas e a dinâmica relacional que ali predominam (RODRIGUES JÚNIOR; RIBEIRO, 2024).

Nesse contexto, o sofrimento deixa de ser interpretado como um problema individual de adaptação e passa a ser reconhecido como um sintoma de disfunções estruturais e relacionais no próprio ambiente de trabalho, demandando intervenções que atuem sobre suas causas coletivas e organizacionais (MACEDO; SANTOS; SILVA, 2025). Alguns possuíam mais presença do que outros, mas todos com uma quantidade impactante de relatos. Este conjunto de indicadores sinaliza que o ambiente de trabalho atua como um fator patogênico capaz de produzir e perpetuar um quadro sintomático que transcende as reações individuais e se configura como um fenômeno ocupacional e coletivo.

Sendo assim, foram selecionadas as principais fontes de desgastes e sofrimentos entre trabalhadores encontrados no corpus de textos da pesquisa. A primeira fonte diz respeito à própria essência da atividade. Os profissionais da linha de frente lidam cotidianamente com situações de alto risco, estresse intenso e sofrimento humano direto. A essas experiências

desgastantes, somam-se o contato constante com diagnósticos graves, os cuidados paliativos e a morte de pacientes, sendo estas circunstâncias que ampliam a vulnerabilidade emocional e tornam imprescindíveis estratégias institucionais de cuidado para a própria força de trabalho (MACEDO; SANTOS; SILVA, 2025).

O estresse intenso somado ao sofrimento psíquico pode levar os trabalhadores para um quadro mais grave de esgotamento profissional, como por exemplo, a Síndrome de Burnout. Ela é definida pelo Ministério da Saúde (2002) como uma resposta prolongada aos estressores emocionais e interpessoais crônicos do trabalho, sendo classificada como doença ocupacional e um transtorno mental relacionado à atividade laboral. Certas categorias, como os profissionais das áreas de saúde, assistência e educação, demonstram maior vulnerabilidade ao seu desenvolvimento (RONCATO, 2007).

O ambiente hospitalar se configura como uma estrutura de alta complexidade, reunindo uma ampla diversidade de profissões (Enfermagem, Medicina, Psicologia, Fisioterapia, entre outras), cujo trabalho multidisciplinar eficaz exige uma comunicação em rede, integrada e contínua. Quando essa comunicação falha, gera-se um terreno fértil para sentimentos de frustração, desconfiança e competição improdutiva entre as equipes. A falha no processo comunicativo pode resultar em informações controversas, desencontradas ou na ausência do compartilhamento de dados cruciais, o que, por sua vez, tem consequências diretas e graves, como erros assistenciais, retrabalho e aumento da insegurança clínica (RODRIGUES JUNIOR; RIBEIRO, 2024; MACEDO, SANTOS; SILVA, 2025).

Dessa forma, a ineficácia da comunicação não é apenas um problema operacional, mas uma fonte primária de estresse organizacional e desgaste relacional, que mina a cooperação e sobrecarrega psicologicamente todos os envolvidos.

Ribeiro e Veiga (2022) avaliaram aspectos positivos e negativos dentro da dinâmica hospitalar e encontraram a sensação de insegurança como algo muito presente. Quando um profissional não dispõe de um ambiente ergonomicamente preparado de equipamentos adequados ou de recursos materiais suficientes para executar seu trabalho com a qualidade e segurança desejadas, ele vivencia um sentimento crônico de vulnerabilidade. Rodrigues Junior e Ribeiro (2024) apontam essa questão como um fator que afeta diretamente o clima organizacional, pois diz respeito a QVT, cujo objetivo é garantir um ambiente laboral seguro, ergonomicamente adequado e promotor de saúde. Consequentemente, a insegurança instrumental provoca um aumento de sintomas de estresse, ansiedade e sofrimento, uma vez que o trabalhador se vê constantemente ameaçado pela possibilidade de cometer erros ou de não conseguir oferecer um cuidado adequado devido às limitações impostas pelo contexto.

Os profissionais da saúde estão inseridos em uma realidade laboral caracterizada por altas demandas e pressão constantes. A pesquisa conduzida por Macedo, Santos e Silva (2025) revela um dado sintomático dessa realidade: entre as solicitações espontâneas dos próprios trabalhadores, emergiram pedidos por orientações sobre "como ser mais produtivos". Este dado não reflete um mero interesse em desenvolvimento pessoal, mas sinaliza o que pode ser um quadro crítico de sobrecarga e intensificação do trabalho. O pedido indica que as pressões por desempenho e o volume de tarefas atingiram um patamar tão elevado que os profissionais buscam estratégias para "dar conta" da carga laboral, internalizando a lógica da produtividade máxima como solução para um problema que é, em sua origem, estrutural e organizacional.

A baixa remuneração configura-se como um fator estrutural de desgaste e sofrimento, com impacto direto e negativo no clima organizacional (RODRIGUES JÚNIOR; RIBEIRO, 2024). Esse ponto se articula ainda mais com a trajetória dos trabalhadores da enfermagem (ALVES, 2011). O profissional encontra-se em uma posição paradoxal e desgastante. Para compensar a insuficiência financeira, muitas vezes precisa assumir mais cargas de trabalho, jornadas extensas ou múltiplos vínculos empregatícios. No entanto, esse esforço adicional frequentemente não se traduz em valorização correspondente, perpetuando um ciclo de sobrecarga sem reconhecimento material. Este fator está intrinsecamente associado a um sentimento profundo de desvalorização e não reconhecimento. A falta de reconhecimento, por sua vez, gera um sofrimento psíquico específico, pois atinge a dimensão identitária do trabalho (DEJOURS, 2006).

7 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO DA POT NO HOSPITAL: PROMOVENDO SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

A partir da análise dos resultados, compreende-se que a POT possui grande potencial para transformar o ambiente hospitalar, mas sua eficácia depende da superação de barreiras institucionais e culturais. As soluções propostas devem ser pensadas de forma integrada, considerando tanto a dimensão humana quanto a estrutura do trabalho hospitalar. Visto que, a atuação hospitalar é orientada por uma extensa série de normas e protocolos, o que exige elevado grau de diretriz e conformidade por parte dos profissionais. No entanto, essas instituições também demandam intensa colaboração em equipe, especialmente de natureza interdisciplinar (OLIVEIRA JUNIOR, WIEDENHOFT, 2023).

Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024) destacam que ambientes hospitalares frequentemente apresentam desconfiança, competição entre setores e resistência a mudanças. Para enfrentar esses desafios, é essencial implementar programas de melhoria do clima organizacional que promovam a comunicação transparente, apoio mútuo e integração entre equipes. Estratégias como grupos de escuta, reuniões interdisciplinares e espaços para diálogos podem reduzir as tensões e fortalecer vínculos profissionais. Nessa perspectiva, a abordagem psicossociológica revela sua potência como eixo analítico eficaz para desvendar as raízes do sofrimento no trabalho, situando-as nas dinâmicas grupais, nas estruturas de poder e na cultura organizacional (LOPES, 2020).

Ploszaj (2021) enfatiza que estilos de liderança influenciam diretamente o bem-estar e a motivação da equipe. Lideranças autoritárias aumentam o risco de burnout, enquanto lideranças colaborativas favorecem a segurança psicológica e o diálogo. Campelo (2009) articula com essa linha de pensamento ao afirmar que a equipe deve ser considerada como parte integrante das discussões, promovendo o compartilhamento de conhecimento profissional de cada um. Essa integração interdisciplinar promove um espaço de valorização dos saberes, melhorando a comunicação, diminuindo futuras falhas e sentimentos hostis.

Assim, investir na formação e ação com os gestores hospitalares, promovendo liderança empática, reconhecimento do esforço da equipe e práticas de suporte emocional, é crucial para potencializar os efeitos da POT. Dourado, Santos e Forma (2023) e Macedo, Santos e Silva (2025) ressaltam que a inserção da POT deve considerar a subjetividade e as dinâmicas sociais da instituição. O psicólogo organizacional deve ser visto como parceiro e agentes de apoio, e não como fiscal de gestão. Para isso, é necessário criar protocolos de integração, capacitação das equipes sobre o papel do psicólogo organizacional e

acompanhamento constante do impacto das intervenções.

Juntamente com essas mudanças, o psicólogo organizacional deve redirecionar o eixo de sua atuação, priorizando a construção de estratégias de intervenção que transcendam a mera identificação de doenças ocupacionais. Seu foco deve ser o de compreender profundamente as experiências e vivências subjetivas dos trabalhadores em seu cotidiano laboral, mapeando as situações concretas, as relações e as condições de trabalho que atuam como fontes geradoras de sofrimento e podem conduzir ao adoecimento (FERREIRA, 2007). Nesta perspectiva, é fundamental compreender que o sofrimento no trabalho é, em certa medida, inevitável e inerente à condição humana. Contudo, sua simples presença não determina automaticamente um estado patológico.

Quando as estratégias são rígidas, individualizantes ou insuficientes para lidar com as demandas do trabalho, o sofrimento tende a cristalizar-se, adquirindo um caráter patológico e destrutivo, manifestando-se como sintomas e doenças. Por outro lado, quando os trabalhadores conseguem, por meio do diálogo e da ação coletiva, reelaborar o sentido de seu trabalho e transformar sua realidade, o sofrimento pode ser canalizado para um processo criativo de desenvolvimento tanto pessoal quanto organizacional. Portanto, o papel do psicólogo organizacional aqui é facilitar e mediar esse espaço de análise e transformação coletiva do trabalho, tornando esse processo possível sem que os trabalhadores sejam responsabilizados pelo sofrimento.

Um caminho promissor para a intervenção do psicólogo organizacional no hospital é a criação de espaços e atividades que promovam e resgatem o prazer no trabalho. Este foco no prazer não é um acessório ou uma concessão, mas um caminho estrutural para a construção da saúde, pois é através dele que se forja e se sustenta a identidade pessoal e social do trabalhador, mediada pela experiência de valorização e reconhecimento de seu esforço e competência (FERREIRA, 2007). Trata-se de uma busca coletiva pelo prazer e pela transformação das condições e relações de trabalho, onde a intervenção psicológica atua como um facilitador para que os trabalhadores possam reelaborar o sentido de sua atividade, ressignificar os desafios e, assim, converter potenciais fontes de sofrimento em experiências de realização e desenvolvimento criativo.

A pesquisa de Alves (2011) destaca que a administração hospitalar precisa elaborar e implementar estratégias integradas de apoio, que contemplem tanto a dimensão material de recursos, equipamentos e infraestrutura, quanto a dimensão gerencial e relacional da comunicação. Um ponto crucial dessa abordagem é a valorização explícita da contribuição de todas as categorias profissionais, com atenção especial a setores historicamente sub-

reconhecidos, como a enfermagem.

Nesse sentido, o psicólogo atua como um mediador para fomentar o diálogo entre a gestão e os trabalhadores com base no diagnóstico e no diálogo, assessorando a administração na elaboração e implementação de políticas e programas. Essa ação parte da premissa que o nível de bem-estar e segurança psicológica da equipe de saúde tem reflexo direto na qualidade e segurança do atendimento prestado aos pacientes.

Desse modo, discutimos a partir de Dejours (2004) e Limongi-França (2003) a prevenção do adoecimento psíquico deve ser central nas políticas institucionais. Programas de QVT, ações de suporte psicológico, workshops sobre gestão de estresse e monitoramento contínuo de indicadores de burnout podem reduzir significativamente os riscos psicossociais, aumentando o engajamento e a retenção de profissionais. As soluções apresentadas indicam que a transformação do ambiente hospitalar depende de um esforço conjunto entre liderança, gestão e Psicologia Organizacional. O foco deve ser o fortalecimento do suporte social, e a promoção da saúde mental.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender as contribuições da POT no contexto hospitalar, na interface com o estágio. A análise revelou que o bem-estar e a saúde mental dos profissionais de saúde não são fenômenos isolados, mas profundamente moldados pelo clima organizacional, pelas relações interpessoais e pelos estilos de liderança presentes na instituição.

A POT vai além da avaliação de desempenho, compreendendo o trabalho como fenômeno humano, histórico e emocional. O psicólogo organizacional deve atuar com sensibilidade às relações interpessoais, valorizando a subjetividade e considerando o hospital como um espaço de trocas humanas e não apenas de prestação de serviços. Esses conceitos situam a POT como ferramenta estratégica, capaz de intervir nos fatores subjetivos e coletivos que moldam o ambiente hospitalar, oferecendo suporte para que o trabalho se desenvolva de forma saudável e sustentável.

Acerca da realidade do estágio e formação do psicólogo não se pode restringir ao modelo clínico tradicional, mas deve abarcar uma pluralidade teórica e prática que contemple as diversas áreas de atuação da profissão, como a POT. Os estágios curriculares, em especial, têm o papel fundamental de preparar os graduandos para a complexidade das instituições, proporcionando um olhar que integre o rigor técnico, a sensibilidade humana e a crítica social. Esta preparação é condição essencial para que o futuro profissional possa intervir de forma efetiva e transformadora nos contextos organizacionais.

Os dados da revisão revelam que os sofrimentos psíquicos presentes no ambiente hospitalar são profundos, coletivos e não podem ser negligenciados ou reduzidos a questões individuais. Este panorama evidencia a necessidade premente de políticas institucionais de cuidado e promoção da saúde mental voltadas especificamente para os trabalhadores, deslocando o foco da patologia individual para a transformação dos contextos geradores de adoecimento.

A análise permitiu mapear as fontes organizacionais e relacionais que alimentam esse sofrimento. Destacam-se fatores como a baixa remuneração, que gera insegurança financeira; a falta crônica de recursos materiais e ambientes inadequados, que induzem à insegurança operacional; as falhas na comunicação e as hierarquias rígidas e autoritárias, que minam a confiança e a colaboração; as altas demandas e pressões por produtividade, que levam à exaustão; e, não menos importante, o contato direto e contínuo com o sofrimento humano, o luto e a morte, que impõe uma carga emocional singular.

A atuação estratégica da POT permite identificar riscos psicossociais, fortalecer a coesão da equipe, apoiar lideranças colaborativas e promover ações voltadas à saúde mental dos trabalhadores. Além disso, a POT intervém de forma preventiva, contribuindo para reduzir os impactos do estresse crônico sobre o desempenho e a qualidade do cuidado ao paciente. Contudo, seu impacto pleno depende da integração institucional, do engajamento das lideranças e da valorização do capital humano como elemento central do funcionamento hospitalar, pontos também importantes para o estagiário presenciar em sua formação.

Em síntese, este estudo reafirma que a POT no contexto hospitalar se apresenta como um agente transformador, capaz de lidar com demandas técnicas e emocionais, fortalecer vínculos e oferecer suporte psicológico tanto individual quanto coletivo. Reconhecer as potencialidades da área é fundamental para planejar intervenções estratégicas, humanas e sustentáveis, promovendo o bem-estar dos profissionais de saúde. Por fim, a pesquisa evidencia a necessidade de políticas institucionais que incentivem práticas de cuidado e valorização do trabalhador, bem como a interação com o ensino do estagiário nesse contexto

REFERÊNCIAS

ALVES, Priscila Castro. **Impactos das percepções de suporte organizacional e social no trabalho sobre o bem-estar no trabalho em enfermagem**. 2011. Dissertação (Mestrado em psicologia: Psicologia Aplicada) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Uberlândia, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17129>. Acesso em: 22 out. 2025.

ANDRADE, Mário César Rezende. O papel das revisões de literatura na produção e síntese do conhecimento científico em Psicologia. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 14, n. spe, p. 1-5, 2021. Disponível em: <https://www.editoraverde.org/portal/revistas/index.php/rec/article/view/223>. Acesso em: 20 ago., 2025.

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

BIANCHESSI, Desiree Luzardo Cardozo; TITTONI, Jaqueline. Trabalho, saúde e subjetividade sob o olhar dos trabalhadores administrativo-operacionais de um hospital geral, público e universitário. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 969-988, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000400008>. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho1.pdf. Acesso em: 19 nov. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais**. Brasília, DF: MTE, [ano]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acao-a-nformacao/participacao-social/conselho-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2024.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

CAMPELO, Carolina Vicentini Dias. **A cultura organizacional e os aspectos da gestão pública em hospital no estado de São Paulo**. 2019. Dissertação. (Mestrado em administração: Gestão de Sistemas de Saúde) - Universidade Nove de Julho, Programa de Mestrado Profissional em Administração em Sistemas de Saúde, São Paulo, 2019. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/NOVE_ba7d09653e2fdf0c120918cd525d51d7. Acesso em 13 dez. 2025.

CAMPOS, Daniel Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora LTC-Gen, 2008.

CAMPOS, Dinael Corrêa de. Atuação de estagiários em Psicologia do Trabalho com grupos. **Revista da SPAGESP**, v. 10, n. 1, p. 53-59, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5513454>. Acesso em: 09 out. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Documento de orientação sobre estágios de graduação em Psicologia**. Brasília, DF: CFP, 2024. Disponível em:

<https://cedoc.crpssp.org.br/handle/123456789/2970>. Acesso em: 21 jan. 2026

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1997. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-federal-do-espírito-santo/psicologia-i/a-loucura-do-trabalho-estudo-de-psicopatologia-do-trabalho-5a-edicao/136592486>. Acesso em: 10 nov. 2025.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, v. 14, p. 27-34, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>. Acesso em: 04 dez. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2006. Disponível em: <https://bds.unb.br/handle/123456789/863>. Acesso em: 08 mai. 2025.

DOURADO, Amanda; SANTOS, Michelli Cristina Lopes dos; FORMA, Nailaine Pereira Santos. O psicólogo organizacional e do trabalho no contexto hospitalar: uma revisão da literatura. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 44, n. 2, p. 199-210, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/380406540>. Acesso em: 15 set. 2025

FERREIRA, Mara Aguiar. **Psicologia, trabalho e saúde**: um estudo sobre a atuação dos psicólogos no campo da saúde do trabalhador. 2007. Dissertação (Mestrado em psicologia: Ambiente, Trabalho e Cultura nas Organizações Social) - Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza, 2007. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-878355>. Acesso em: 20 out. 2025

FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz). **Condições de trabalho e saúde mental dos profissionais de saúde da linha de frente da COVID-19 no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020. Disponível em: <https://informe.ensp.fiocruz.br/noticias/49516>. Acesso em: 20 ago. 2025. Acesso em: 08 out. 2025.

LIBARDI, Daniel Santos; SOUZA, Alline Alves de; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. Práticas Profissionais de Psicólogos (as) em Demandas da Saúde e Segurança no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 45, p. e272594, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003272594>. Acesso em: 28 out. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas; 2003. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-745479>. Acesso em: 01 jul. 2025.

MACÊDO, Sávio José da Silveira; SANTOS, Eduarda Pontual dos; SILVA, Jakeline Maria da. Psicologia Organizacional no Contexto Hospitalar. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 25, n. contínuo, p. e25234-e25234, 2025. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/25234>. Acesso em: 02 ago. 2025

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. Routledge, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203487273>. Acesso em: 04 ago. 2025.

MOITA, Ivani de Souza. **Entre rosas e espinhos: O que se produz na atividade do estagiário em psicologia do trabalho.** 2020. Dissertação. (Mestrado em psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Programa De Pós-Graduação em Psicologia, Niterói, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/37811?show=full>. Acesso em: 05 nov. 2025.

OLIVEIRA JUNIOR, Wilson; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa. A influência da cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a qualidade assistencial. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 3, p. 763-791, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/tZjRKPMH5hnTC3LSG8JtR6w/?format=html&lang=pt>

PLOSZAJ, Heloise Helena Berger. **A Relação Entre O Estilo De Liderança E O Comprometimento Organizacional Em Instituição Pública De Saúde.** 2021. Dissertação (Mestrado em gestão de organização: Organizações, Liderança e Decisão) - Universidade Federal do Paraná, Pós-graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/1884/73378>. Acesso em: 07 set. 2025.

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. A influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho entre profissionais da saúde que atuam no contexto hospitalar. **Revista psicologia e saúde.** v. 14, n. 1, p. 63-76. jan./mar. 2022. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0002-0614-6217>. Acesso em: 15 nov. 2025.

RONCATO, Luciana. **Fontes de estresse ocupacional, coping e resiliência em psicólogas clínicas no ambiente de consultório.** 2008. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, GOIÂNIA, 2008. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/3087>. Acesso em: 17 set. 2025.

RODRIGUES JÚNIOR, Alcides Alves; RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura. Clima organizacional em uma organização hospitalar. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 265-290, 2024. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/55462?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 18 out. 2025

ZANELLI, José Carlos. Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão da literatura. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 16-27, abr. 1995. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>. Acesso em 02 jan. 2026.