



## **Impactos da Influência Político-Partidária no Clima Organizacional: Uma Relato de Experiência de Estágio em Hospital Público no Estado do Piauí**

*Lucas Oliveira Rodrigues da Silva<sup>1</sup>; Aira Lua Leite Veras<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este artigo apresenta um relato de experiência de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizado em um hospital público do estado do Piauí. O objetivo foi descrever a pesquisa de clima organizacional a partir da hipótese de alta rotatividade profissional associada a interesses político-partidários, bem como apresentar seus resultados e as intervenções realizadas. A metodologia foi qualitativa e descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com funcionários e chefias de três setores, registros de campo, supervisão acadêmica e revisão bibliográfica. Os resultados indicaram demandas relacionadas à ausência de treinamentos para novos colaboradores, dificuldades de integração entre equipes, conflitos interpessoais, sentimento de desvalorização profissional e sobrecarga de trabalho. Com base nesses achados, foram realizadas intervenções coletivas voltadas à empatia, cooperação e valorização profissional. Conclui-se que a rotatividade de viés político-partidário impacta negativamente o clima organizacional, destacando a importância de práticas participativas, espaços de diálogo e ações de desenvolvimento socioemocional.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional e do Trabalho; Clima organizacional; Rotatividade; Hospital público.

## **Impacts of Political-Party Influence on Organizational Climate: An Account of an Internship Experience in a Public Hospital in the State of Piauí**

**Abstract:** This article presents an experience report of a supervised internship in Organizational and Work Psychology, carried out in a public hospital in the state of Piauí, Brazil. The objective was to describe the organizational climate survey based on the hypothesis of high staff turnover associated with political-partisan interests, as well as to present its results and the interventions conducted. The methodology was qualitative and descriptive, using semi-structured interviews with employees and managers from three sectors, field notes, academic supervision, and a literature review. The results indicated demands related to the lack of training for new employees, difficulties in team integration,

<sup>1</sup> Psicólogo graduado pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Brasil.  
psicologo.lucasrodrigues@gmail.com;

<sup>2</sup> Psicóloga graduado pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Brasil.  
airalualeiteveras@gmail.com.

interpersonal conflicts, feelings of professional devaluation, and work overload. Based on these findings, collective interventions focused on empathy, cooperation, and professional appreciation were implemented. It is concluded that politically motivated staff turnover negatively impacts the organizational climate, highlighting the importance of participatory practices, dialogical spaces, and socio-emotional development initiatives.

**Keywords:** Organizational and Work Psychology; Organizational climate; Turnover; Public hospital.

## Introdução

A psicologia é reconhecida como uma área do conhecimento científico com os mais diversos objetos de estudo. Diante disso, a variedade de objetos de estudo se justifica pela diversidade de fenômenos psicológicos que não podem ser acessíveis a um mesmo nível de visão, conseqüentemente, não são sujeitos a um padrão de descrição ou interpretação, por isso, para a autora não existe a psicologia, e sim as ciências psicológicas (Bock; Furtado; Teixeira, 2003).

Em decorrência da preocupação de como e quanto o trabalho influencia no bem-estar, saúde e qualidade de vida dos indivíduos, a psicologia se empenhou em compreender e intervir sobre o processo desse fenômeno (Zanelli; Bastos, 2004). A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) fundamenta-se no entendimento acerca da relação entre o ser humano, o trabalho e a sociedade, uma vez que, segundo o estudo, o trabalho é essencial não só para a sobrevivência, mas também para socialização e satisfação pessoal (Santos; Caldeira, 2014).

Zanelli e Bastos (2004) dividem em três subcampos a Psicologia Organizacional e do Trabalho: a Psicologia do Trabalho, sendo a interação entre o comportamento humano e o trabalho; a Psicologia Organizacional, que se manifesta nas interações entre o comportamento no trabalho e a organização; e as práticas de gestão de pessoas, que nasce da interação entre a ação humana e a organização, ou seja, o enfoque nas políticas e práticas estratégicas congruentes utilizadas com objetivo e missão definida.

Zanelli (2002), traz que a Psicologia Organizacional por ser uma área inserida em um vínculo com as atividades administrativas, deve-se exceder a visão tradicional de ajustamento do indivíduo, priorizando o desenvolvimento pessoal, para que o próprio sujeito possa obter controle do ambiente exterior. Advindo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a questão do clima organizacional surgiu como a necessidade da compreensão de como o ambiente de

trabalho afeta não apenas a saúde e a qualidade de vida do trabalhador, mas também o desempenho e comportamentos do indivíduo e dos grupos de trabalho (Siqueira, 2008).

O clima organizacional é volátil, por ser formado por uma silhueta multifatorial. Desta forma, qualquer alteração pode refletir em mudanças no clima, que é resultado de fatores internos e externos como sistema político, econômico, social e cultural do local onde a organização está inserida. Por isto, cada organização tem seu clima específico (Xavier, 1986). Ainda, esse clima organizacional pode ser afetado negativamente por um alto número de rotatividade (Gonzaga, 1998). A rotatividade significa o desligamento definitivo de um funcionário de uma empresa, seja por saída voluntária, a qual o empregado decide sair, ou por saída involuntária, quando a empresa decide fazer o desligamento empregatício daquele funcionário (Oliveira; Honório, 2014).

A alta rotatividade pode ser multifatorial, entretanto, Teles e Lopez (2023) investigam sobre a rotatividade ligada à influência de mudanças ou decisões políticas-partidárias, sendo assim, a influência da filiação política sob as escolhas de cargos de modo discricionário, ou seja, sem recrutamento a partir de concursos públicos, e sim sob critério ou escolha de alguém. Dessa forma, a politização *versus* profissionalização levantada por Teles e Lopez (2023), pode levar a uma alta rotatividade periódica, ou seja, dependente de possíveis mudanças políticas-partidárias, e dessa forma impactar no quadro de trabalhadores de diversas instituições, dentre elas, de hospitais públicos.

Para Nomura e Gaidzinski (2005), uma mudança no quadro de servidores da saúde em uma instituição pode acarretar diversos desafios, dentre eles a qualidade da assistência em saúde, a manutenção na organização pessoal, a perda de profissionais qualificados, descontentamento e sobrecarga de tarefas pela equipe. Ademais, hospitais públicos apresentam uma menor avaliação no quesito de organização, desempenho e comunicação, sendo esses fatores que influenciam o clima organizacional da empresa (Bustamante, 2022).

Além disso, no Brasil os colaboradores de hospitais públicos de urgência e emergência enfrentam condições adversas, como escassez de recursos e profissionais, estruturas inadequadas, insuficiência de leitos e superlotação. Essas dificuldades podem criar barreiras ao desempenho dos trabalhadores, gerando estresse e angústia, além de dificultar o atendimento eficiente aos pacientes (Rosado; Russo; Maia, 2015). Além disso, há riscos de acidentes e características do ambiente hospitalar, como jornadas longas e excesso de tarefas, contribuem para o esgotamento físico e psicológico desses profissionais (Rosado; Russo; Maia, 2015).

Diante disso, este trabalho é um relato de experiência que tem como objetivo relatar a experiência de um estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho em um hospital público localizado no estado do Piauí, assim como detalhar sobre a pesquisa de clima organizacional realizada nesse contexto a partir de uma hipótese de alta rotatividade de viés político-partidário, descrever os resultados da pesquisa de clima neste contexto, e elucidar sobre as ações interventivas realizadas a partir da análise dos resultados desta pesquisa.

## **Metodologia**

Este trabalho é um relato de experiência de ordem qualitativa e descritiva, isto é, ele tem como finalidade descrever e refletir sobre uma vivência acadêmica ou profissional (Mussi; Flores; Almeida, 2021). Dessa forma, este trabalho tem como objetivo compartilhar a experiência de um estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto de hospital do estado do Piauí.

As atividades foram desenvolvidas entre os meses de setembro e novembro de 2023. Dentro deste período, nossas atividades podem ser caracterizadas em cinco etapas. A primeira etapa foi nomeada como “primeiro contato”, caracterizada por uma reunião prévia com a supervisora de campo, a psicóloga organizacional do hospital, e estudos sobre as demandas organizacionais apresentadas por ela.

A segunda etapa, “aproximação das demandas”, foi caracterizada por entrevistas com funcionários de setores previamente selecionados, assim como com a chefia de cada um deles. Essas entrevistas foram do tipo semiestruturada, ou seja, que contém um roteiro de perguntas flexíveis que abrem espaço para que a partir das respostas se façam novas perguntas (Huss, 2011). Na terceira etapa, “Perscrutação das demandas”, constituiu na leitura e análise das entrevistas realizadas, assim como o planejamento de intervenções baseadas nas demandas encontradas na análise.

Na quarta etapa, “Intervenções”, foi caracterizada pela realização de atividades coletivas voltadas para cada setor. E por fim, “A finalização do estágio”, a qual foi realizada uma reunião com a supervisora de campo, apresentação dos resultados e supervisão final com a supervisora do estágio, ou seja, a professora da disciplina.

Este relato foi elaborado a partir de registros de campo, reflexões individuais e coletivas, anotações realizadas ao longo do estágio e discussões ocorridas durante a supervisão. Embora este relato não tenha configurado uma pesquisa com coleta sistemática de dados, foram

respeitados os princípios éticos que regem a atuação em Psicologia, especialmente no que se refere à preservação do sigilo e do anonimato dos envolvidos, conforme preconiza o Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005).

## **Resultados e Discussão**

### ***Primeiro contato***

O primeiro contato com o campo da ação teve início com a análise da demanda organizacional. Para tanto foi realizada uma reunião entre estagiários e supervisora de campo na qual foi identificado um alto nível de rotatividade de prestadores de serviço, o significado por trás dessa rotatividade, e a fragilidade nas relações interpessoais entre os setores. Cabe destacar que, embora a instituição seja pública, as demissões mencionadas referem-se exclusivamente aos prestadores de serviço, e não aos servidores concursados. Com isso, segundo a supervisora, essa rotatividade tinha como possível causa a mudança no contexto político-partidário. Sendo assim, funcionários que supostamente foram admitidos por aproximação e/ou filiação partidária com o antigo gestor, estavam sendo substituídos por funcionários aliados à nova gestão.

Assim, a partir das demandas relatadas pela supervisora de campo, uma pesquisa bibliográfica foi realizada acerca das temáticas de humanização, engajamento no trabalho e a rotatividade — sobretudo a rotatividade ligada a contextos político-partidários. Com isso, a literatura aponta que a humanização no trabalho em hospitais não se limita às condições físicas do local, mas envolve também aspectos como a comunicação eficaz, a conduta ética, o respeito às diferenças e a valorização dos profissionais de saúde. Dessa forma, promover um ambiente de trabalho mais humanizado implica o engajamento conjunto de gestores, equipes de saúde e usuários (Marques *et al.*, 2024).

O engajamento no trabalho no setor público, segundo Camões e Gomes (2021), está diretamente associado ao desempenho organizacional, uma vez que seu aumento corrobora para a melhoria na prestação de políticas e serviços públicos de forma geral. Nesse sentido, os autores entendem que práticas de recrutamento, promoção, gestão de desempenho e desenvolvimento, aplicáveis aos colaboradores terceirizados ou contratados temporariamente, são fatores que influenciam significativamente esse engajamento. Além disso, defendem que colaboradores engajados em suas atividades cotidianas no trabalho, aliado ao investimento em

ações que aumentem o engajamento, tendem a promover maior eficiência e eficácia do trabalho no serviço público.

Também deve ser levado em consideração que os altos índices de rotatividade nas organizações geram insegurança e incertezas entre os trabalhadores terceirizados quanto à estabilidade do vínculo empregatício (Souza *et al.*, 2023). Nesse contexto, os autores defendem que a excelência no atendimento em saúde é essencial para a sociedade e que, para alcançar resultados positivos, é indispensável a construção de uma relação de confiança entre os profissionais e demais envolvidos no processo.

A rotatividade por filiação partidária tem como uma das motivações o movimento denominado por Teles e Lopez (2023) de patronagem política. A patronagem política segundo os autores é a prática do poder executivo, nos três níveis de governo sendo eles federal, estadual e municipal, em distribuir os cargos comissionados de forma discricionária, consequentemente tornando a admissão como uma ferramenta estratégica para máquina político-partidária aliada ao governo (Teles & Lopez, 2023). De acordo com Lopez, Bugarin e Bugarin (2015) há um ciclo previsível de mudanças no quadro de funcionários comissionados em instituições vinculadas ao poder executivo. Isso se explica pela taxa de rotatividade que aumenta consideravelmente quando há uma modificação partidária no setor executivo.

Assim, a realização do estudo a partir da pesquisa bibliográfica mostrou-se fundamental para oferecer suporte teórico à análise das demandas identificadas pela supervisora. Com isso, ao investigar os temas relacionados às questões apontadas, foi possível aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam o ambiente organizacional e as relações de trabalho. Assim, pudemos nos preparar para intervenções mais conscientes, fundamentadas e alinhadas com a realidade institucional observada.

### ***Aproximação das demandas***

Em sequência demos início à aproximação das demandas a partir de entrevistas semiestruturadas com funcionários e chefias de três setores pré-selecionados pela supervisora de campo, sendo eles o setor do faturamento, da nutrição e Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME). As entrevistas semiestruturadas, caracterizadas por terem um roteiro de entrevista flexível à novas perguntas (Huss, 2011), podem ser utilizadas para análise de clima organizacional (Tagliocolo; Araújo, 2011), e por isso elas foram realizadas de forma individual com as chefias e com os demais colaboradores de cada setor.

O objetivo das entrevistas com as chefias era o de conhecer a relação com a equipe, a recepção e integração dos novos colaboradores, a comunicação das demissões, o clima organizacional da equipe, a relação entre os colaboradores do setor e investigar os possíveis impactos da rotatividade, e se essa rotatividade tinha influência político-partidária como hipotetizado pela supervisora. As informações colhidas trouxeram uma perspectiva das chefias sobre os setores, e ainda sobre os seus subsetores. Obter estas informações foi de muita relevância para o planejamento das ações que viriam a seguir com os colaboradores.

As entrevistas com os funcionários da empresa visaram conhecer sobre a relação do colaborador com sua equipe de trabalho, com a suas chefias, a harmonia da equipe, a relação entre eles e a chefia, o comprometimento com trabalho humanizado dos seus colegas de setor e os impactos da rotatividade no contexto. Visualizar a perspectiva dos funcionários foi importante pois possibilitou uma visão mais ampla dos setores e, ao analisar todas as entrevistas, foi possível confirmar as demandas iniciais levantadas pela supervisora de campo, assim como buscar novas possibilidades de questões a serem trabalhadas.

### ***Perscrutação das demandas***

A partir das entrevistas nos foi relatado que nos últimos três meses o hospital estava passando por uma grande onda de demissões de funcionários contratados e novas admissões a partir de indicações de figuras políticas influentes, o que pode ser caracterizado como patronagem política (Colonnelli, Prem & Teso, 2020; Teles & Lopez, 2023). Segundo uma das chefias entrevistadas, neste mesmo período havia tido, pelo menos, 100 demissões e novas admissões, e que todas as equipes, dos diferentes setores da instituição, estavam sofrendo com os impactos dessa ação.

Sobre o setor do faturamento, a chefia relatou que por consequência desta onda de demissões a equipe, significativamente impactada, ainda estava em fase de readaptação. Afirmou que, para os novos colaboradores, a recepção estava sendo “tensa”, e que por conta da grande frequência de mudanças no quadro de colaboradores, em um pequeno período de tempo, eles não estavam tendo um treinamento específico para cada cargo, e que aprendiam com a prática cotidiana. É importante refletir que, de acordo com Duarte, Caparroz e Rodrigues (2023), a rotatividade ligada à falta de treinamento pode estar relacionada ao absenteísmo e à motivação de trabalhadores, sendo o último um dos pontos levantados por parte dos entrevistados.

Apesar disso, os funcionários deste setor, em sua maioria, relataram uma boa relação naquele momento, mas que no início, quando os novos colaboradores foram admitidos, havia sido mais difícil, justificado por uma mudança radical na equipe onde colaboradores experientes foram substituídos por outros inexperientes. Dessa forma, a rotatividade em uma empresa onde funcionários de alta qualificação são substituídos por funcionários com menor qualificação, a empresa pode sofrer um impacto negativo significativo (Dalton; Todor, 1979).

Apesar disso, para a equipe do faturamento, também sentiam que estavam se fortalecendo principalmente por eles estarem aprendendo uns com os outros. Informação que corrobora com a hipótese levantada pelos mesmos autores (Dalton; Todor, 1979), a qual dizem que a rotatividade de funcionários também pode influenciar na não-estagnação da força de trabalho e no desenvolvimento de novas ideias e criatividade para lidar com o momento.

Já dentro do setor da nutrição nos foi informado que alguns conflitos interpessoais surgiam, principalmente relacionado a falha na cooperação entre os membros da equipe, e que, ainda que fossem contornados e resolvidas pela chefe do setor, era motivado sobretudo por conta do ambiente estressor influenciado pela grande demanda de serviço, já que esse setor é responsável pela produção e fornecimento das refeições tanto para os pacientes internados quanto para os funcionários. Essa informação é consonante com a pesquisa realizada por Diniz e Soares (2017), em que afirma que há um sofrimento que advém da satisfação dos cozinheiros em relação à cozinha e a pressão de trabalho deste local. Entretanto, um dos artifícios utilizados pela chefe do setor para evitar a sobrecarga é fazer uma rotatividade nos cargos de copeiras e cozinheiras entre os turnos.

Ademais, para os funcionários desse setor foi notado que havia um mal-estar em relação à onda de demissão dos trabalhadores do hospital, sobretudo acerca da diferença salarial entre funcionários admitidos para o mesmo cargo. Dessa forma, para eles há um sentimento de desvalorização de suas funções nesse contexto, fator que segundo Diniz e Soares (2017), também corrobora com impactos negativos no humor do trabalhador de uma cozinha, sobretudo na desmotivação do trabalhador (Tagliocolo; Araújo, 2011).

Para a equipe do SAME, foram realizadas oito entrevistas nos diferentes subsectores. No entanto, não foi possível realizar a entrevista com a chefe da divisão, e por isso, substituída pela chefia dos coordenadores. Segundo esta, o SAME havia muitos conflitos interpessoais, um clima desfavorável e uma harmonia desfavorável. Para ela, há uma falta de controle da supervisora em manejar os problemas do setor. Para os funcionários deste setor, a maioria

relatou ter uma boa harmonia, sobretudo nos subsetores onde os funcionários trabalhavam sozinhos.

No entanto, em um dos subsetores foi possível localizar as questões levantadas pela chefe dos coordenadores. Para estes, o clima era de “engolir sapo”, e que todos eles não haviam tido uma boa recepção por sua equipe de trabalho. Havia uma incidência em alegações sobre as dificuldades em realizar o trabalho de forma satisfatória, mas que os mais novos, que trabalham no hospital entre três semanas e seis meses, aprendiam com os considerados mais antigos do setor, estes que até o momento da entrevista tinham pouco mais de um ano de experiência.

Dessa forma, conseguimos visualizar em um outro setor os impactos da rotatividade de funcionários quando relacionada à falta de treinamento pode causar em uma equipe de trabalho (Duarte; Caparroz; Rodrigues, 2023). Sendo assim, a falta de treinamento dos novos funcionários nesse setor culminava no fato de funcionários considerados mais antigos, estes com poucos meses de experiência, de se colocarem a disposição para ensinar o manejo do trabalho. Resultando assim em um acolhimento pouco receptivo e que avançava para conflitos interpessoais.

Em síntese, percebemos também através das entrevistas aos chefes dos setores a dificuldade que o hospital estava encarando com os efeitos da rotatividade ligada à patronagem político-partidária, justificada por centenas de demissões e novas admissões em poucos meses. Notamos que alguns dos impactos dessa grande mudança no quadro de funcionários está em: dificuldade em treinamento pessoal para os cargos atribuídos por conta da alta demanda levando os novos funcionários a aprenderem no dia-a-dia; a substituição discricionária possibilitando a retirada de colaboradores experientes e qualificados para o cargo, e consequentemente, na recepção não calorosa dos novos admitidos; e ainda, segundo eles, a diferença salarial entre alguns dos novos admitidos e os antigos colaboradores que exerciam a mesma função.

Em consequência disso, para as chefias algumas das grandes dificuldades eram: manejar os conflitos interpessoais advindos, sobretudo, do medo de ser demitido a qualquer momento e/ou de terem colegas de trabalho com muita experiência substituídos; realizar uma demissão humanizada, dificultada pela frequência em que as demissões estavam ocorrendo; dar-se um treinamento para os novos contratados; e realizar a integração com a equipe para favorecer a boa recepção no setor.

## ***Intervenções***

A partir da análise das entrevistas realizadas com os diferentes setores, foi possível identificar e organizar as principais demandas apresentadas. Diante desse diagnóstico, tornou-se necessária a realização de intervenções adequadas ao contexto identificado. Assim, foi possível selecionar dinâmicas específicas, direcionadas às necessidades de cada grupo. Essas ações foram planejadas de forma estratégica, considerando a realidade dos colaboradores. O objetivo principal foi promover momentos de reflexão e estimular mudanças positivas no cotidiano de trabalho.

- **Com a equipe do faturamento**

O primeiro setor a participar de uma atividade foi o faturamento, que, conforme os dados levantados anteriormente, apresentou desafios para a construção e fortalecimento da empatia e compreensão mútua entre os funcionários, principalmente em relação aos funcionários mais antigos para com os novos inseridos no setor. Nesse sentido, Vallette D'osia e Meier (2024) defendem que a empatia permite uma sintonia que pode fortalecer os relacionamentos no ambiente de trabalho, gerando uma confiança mútua. Assim, essa confiança melhora o ambiente social, o que é benéfico para a organização e contribui para o alcance de seus objetivos empresariais.

Dessa maneira, a fim de contribuir para alcançar esse objetivo, a dinâmica escolhida para ser realizada foi a “Troca de segredos”. A dinâmica consistiu na escrita anônima de relatos sobre situações vivenciadas no trabalho, que foram misturados e redistribuídos entre os colaboradores. Após a leitura, cada participante refletiu sobre os sentimentos ao se colocar no lugar do autor do relato. Ao final, houve espaço para comentários e para o *feedback* sobre a atividade realizada.

Durante a realização da dinâmica pudemos notar uma interação confortável entre os participantes, ainda que não trabalhassem no mesmo local — dois deles integravam a equipe do hospital e três atuavam no prédio anexo. As situações discutidas abordaram situações de desconforto vivenciadas a partir de experiências profissionais na Unidade de Terapia Intensiva (UTI) do hospital, momentos de constrangimentos relacionados a dificuldades nas relações interpessoais com funcionários de outros setores e, sobretudo, sobre a sobrecarga da função enfrentada por novos colaboradores.

Assim, foi possível notar que nas diversas confidências relatadas, na maioria das vezes, os colaboradores demonstraram empatia oferecendo conforto por meio de falas acolhedoras e compreensivas. Além disso, ao fim, os componentes do grupo relataram um bom feedback em relação a ação executada. Segundo eles, aquele momento foi importante para que tomassem conhecimento que não passavam por problemas sozinhos e que poderiam ter um espaço de acolhimento uns com os outros.

Fazendo um comparativo com as demandas colhidas neste setor, durante a ação interventiva foi possível ver, e também ouvir deles, sinais que indicaram uma boa base para a construção da relação interpessoal entre eles, sobretudo por estarem em uma fase, como antes relatado, de readaptação. Além disso, como antes avaliado pelos próprios funcionários do setor, por conta da falta de treinamento com os novos empregados, estavam criando uma parceria de trabalho justamente por aprenderem o serviço uns com os outros. Dessa forma, a dinâmica pode também ter servido para fortalecimento da parceria.

- **Com a equipe da nutrição**

Este setor foi o segundo a participar das atividades e, de acordo com a análise, às principais demandas para esse grupo eram a sobrecarga do trabalho advindo da alta demanda, sendo este ponto já contornado pela chefe do setor a partir de rotatividade entre os cargos, e sobretudo, a falha na cooperação entre os componentes do setor, as diferenças salariais e o sentimento de desvalorização sentido por estes profissionais. Com isso, para este setor a ação desenvolvida foi a “Dinâmica do balão” que teve como objetivo estimular a cooperação entre os membros da equipe além de promover uma reflexão sobre a importância do trabalho coletivo.

A atividade teve início com uma breve rodada de apresentações entre as participantes. Em seguida, cada colaborador encheu um balão, escreveu seu nome nele e o colocou no centro da roda. Com os balões misturados e o tempo cronometrado, o primeiro desafio consistiu em localizar apenas o próprio balão, tarefa que foi concluída por todos em 12 segundos. Essa etapa ocorreu de forma rápida, porém marcada por correria e certa desorganização.

Na segunda etapa, os balões foram novamente embaralhados, mas a proposta foi ampliada: além de procurar o próprio balão, os participantes deveriam entregar o balão identificado com o nome de um colega sempre que o encontrassem. Essa fase foi finalizada em 13 segundos e foi percebida como mais tranquila e organizada. Ao final da dinâmica, realizou-se uma roda de conversa, na qual foi possível refletir sobre as diferenças entre as etapas e destacar a importância da cooperação e do trabalho em equipe no ambiente de trabalho, reflexão

que vai de encontro com a literatura, que reafirma sobre como o trabalho em equipe é essencial, uma vez que permite que todos os membros colaborem de forma mútua para alcançar os objetivos da organização (Ávila; Couto, 2013).

Segundo a literatura (Xaxier, 1986), a percepção de desvalorização profissional por parte dos colaboradores pode impactar negativamente o clima organizacional. Em relação à esta demanda, a ação interventiva foi de apresentação de um vídeo-esquete do qual exemplificava a relevância de cada componente de uma equipe. O conteúdo provocou reflexões significativas entre as participantes, que destacaram a importância individual de cada uma para o funcionamento do setor e expressaram satisfação por poderem refletir sobre seu papel dentro da instituição naquele momento.

No momento do *feedback*, as colaboradoras demonstraram gratidão pela realização da atividade e relataram que se sentiram mais reconhecidas profissionalmente — algo que afirmaram sentir falta em seu cotidiano de trabalho. Essa realidade é discutida por Silva *et al.* (2021) que ressaltam a importância do engajamento dos profissionais e do feedback social como fatores determinantes para o fortalecimento do sentimento de valorização no ambiente de trabalho.

- **Com a equipe do SAME**

O terceiro e último setor a participar das atividades foi o SAME. De acordo com a perscrutação do clima organizacional, as principais demandas encontradas no setor foram: uma recepção desagradável dos funcionários antigos para com os mais novos inseridos no setor, sendo um ponto também ligado à falta de treinamento da chefia com os novos admitidos, e a uma falta de harmonia entre a equipe.

É relevante apontar que dentre todas as ações realizadas com este grupo foi a que obteve a menor adesão de participantes, comparecendo somente três colaboradores. A ação realizada com o grupo foi também a “Troca de segredos”, escolhida com base nas entrevistas que apontaram uma significativa falta de empatia nas interações entre os membros da equipe, com destaque para a maneira como uma colaboradora específica, a chamaremos de X, era mencionada pelos demais, sendo esta uma das ausentes na vivência. A atividade teve como objetivo estimular a empatia entre os participantes, uma vez que Kuhn e Scortegagna (2016) enfatizam a importância do desenvolvimento da empatia para uma melhor sinergia entre os indivíduos.

A dinâmica seguiu o mesmo formato das aplicações anteriores: cada participante escreveu, de forma anônima, uma situação vivenciada no ambiente de trabalho, os relatos foram embaralhados e redistribuídos, e os colaboradores foram convidados a ler e refletir sobre os sentimentos e perspectivas do autor do relato. Ao iniciar essa rodada notamos uma dificuldade dos participantes em fazer uma reflexão empática, em vez de se colocarem no lugar do outro, os relatos traziam opiniões pessoais e respostas centradas em si. Em decorrência disso, foi necessário interromper a dinâmica e a explicar novamente a proposta da atividade, dando ênfase na importância da escuta e da empatia.

Com o prosseguimento da dinâmica, foi possível perceber certa resistência por parte de um dos participantes. Na etapa de reflexão sobre a empatia no ambiente de trabalho, o grupo foi convidado a compartilhar percepções sobre a atividade. Nesse momento, um colaborador, o chamaremos de Z, direcionou a discussão para a colega ausente, a X, atribuindo a ela a origem dos conflitos no setor. Segundo ele, havia uma convivência harmoniosa entre os demais, exceto com essa profissional, que, de acordo com seu relato, se dizia perseguida pela chefia — o que foi negado por ele e apoiado pelos demais presentes. Após esse posicionamento, o grupo indicou não ter mais considerações a acrescentar.

Dessa forma, foi dado um espaço seguro para que eles discutissem as questões apresentadas. No entanto, ao final da discussão eles trouxeram o *feedback* de que a ação foi muito boa, porém que a presença da colaboradora ausente seria necessária para que a ação fosse efetiva, devido a questões pendentes relacionadas ao envolvimento dela com o grupo. Após o desfecho da primeira ação realizada com o setor, percebemos questões não resolvidas entre os colaboradores, conversamos com as supervisoras e concordamos em realizar outra atividade com o grupo, dessa vez a partir da dinâmica “Como eu me vejo?”.

Nesta ação, desta vez com presença de X mas ausência de Z, cada participante recebeu uma folha A4 dividida em quatro quadrantes para responder às seguintes questões: 1) Como eu me vejo?; 2) Como os outros me veem?; 3) Como eu gostaria de ser?; e 4) Como os outros gostariam que eu fosse?. Após o momento de escrita e autorreflexão, os participantes foram convidados, de forma voluntária, a compartilhar suas respostas com o grupo. O objetivo da dinâmica foi de sensibilizar o grupo acerca de questões de si e do outro, e promover o desenvolvimento da empatia e humanizar os funcionários.

Durante a dinâmica, X relatou sentimentos de rejeição e indiferença por parte dos colegas, apesar de demonstrar apreço pelo trabalho que realiza, ressaltando como essas experiências impactam negativamente a convivência no ambiente laboral. Os demais

participantes tiveram uma postura mais reservada, oferecendo contribuições breves e superficiais.

Ao final da discussão, os participantes foram incentivados a refletir sobre a importância da empatia e da atenção ao bem-estar coletivo no ambiente de trabalho, destacando que, apesar das diferenças individuais, o respeito mútuo deve ser priorizado, uma vez que Fernandes (2018) declara que a habilidade de lidar com as diferenças é essencial no ambiente de trabalho e acrescenta que para que haja uma convivência mais harmoniosa nas equipes, é indispensável o comprometimento dos colaboradores no sentido de fortalecer os relacionamentos interpessoais e minimizar conflitos decorrentes da falta de interação e comunicação eficaz.

### ***Finalização do estágio***

Ao chegar ao fim das etapas das intervenções, deu-se início à última fase do estágio: a finalização. A priori, realizou-se uma reunião com a supervisora de campo a fim de relatar e debater as ações realizadas, assim como seus efeitos nos diferentes grupos participantes. Em seguida, foram elaborados diferentes documentos, os quais continham, de forma sintetizada, a análise das entrevistas, a descrição das atividades realizadas, bem como nossas impressões sobre os resultados em cada grupo.

Esses documentos foram entregues, lidos e debatidos pessoalmente com cada chefia dos diferentes setores. É relevante ressaltar que, nesses relatórios, foi mantido o anonimato dos participantes, tendo como foco os resultados da pesquisa de clima, os efeitos da rotatividade naquele contexto e uma descrição ampla dos acontecimentos ocorridos durante as ações. A sistematização das informações em um relatório descritivo, a partir de observações, registros e reflexões, constitui um procedimento central na atuação do psicólogo em contextos institucionais, pois permite integrar os aspectos qualitativos da intervenção com uma visão global do processo (Sato; Bernardo, 2005).

Segundo Spink (2013), a devolutiva, quando estruturada e contextualizada, não apenas apresenta resultados, mas também produz sentidos e abre possibilidades de transformação no espaço organizacional. Nesse sentido, o compartilhamento do documento com a supervisão de campo cumpriu uma dupla função: fornecer transparência metodológica e fomentar a apropriação dos resultados pela instituição, aspecto que, conforme Zanelli e Borges-Andrade (2014), é essencial para que mudanças organizacionais sejam internalizadas e sustentadas a longo prazo.

As reuniões com os supervisores dos setores participantes configuraram-se como dispositivos de diálogo e negociação, coerentes com a perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho que valoriza a gestão participativa e o fortalecimento das relações interpessoais (Bastos; Gondim, 2010). Ao favorecer um espaço de reflexão coletiva, essas reuniões estimularam a corresponsabilização das lideranças na promoção de um clima organizacional mais empático e colaborativo, em consonância com estudos que evidenciam a influência direta da postura da liderança no engajamento e no bem-estar dos trabalhadores (Moura; Heloani, 2018).

Nesse contexto, a partir das reuniões com as chefias supervisoras, foi possível dialogar sobre as demissões em massa relacionadas à patronagem político-partidária e, consequentemente, sobre o elevado número de novas admissões, bem como os impactos desse processo no clima organizacional da instituição. Com base nesse *feedback*, foi possível fornecer às supervisoras do setor subsídios para a construção de estratégias que visem minimizar, na medida do possível, os efeitos da “onda de demissões”.

Dessa forma, ao discutir as questões emergentes durante as ações, o processo assumiu um caráter mobilizador, não restrito à mera transmissão de informações, mas comprometido com a criação de estratégias que se sustentem na prática cotidiana — alinhando-se, assim, à noção de intervenção como processo contínuo de construção e reconstrução institucional (Sato, 2002).

## **Considerações Finais**

Perante o exposto, a partir do roteiro de atividades do estágio - reunião, pesquisa de clima, levantamento das demandas, intervenção e fechamento - foi possível observar como a rotatividade por viés político-partidário influencia negativamente no clima organizacional daquele contexto. Após a realização da pesquisa, pudemos coletar diversas demandas da instituição hospitalar, sendo as principais: falta de treinamento com os funcionários novos; uma má recepção dos novos funcionários pelos mais antigos; ausência de harmonia dentro das equipes de trabalho; sentimento de desvalorização motivada por remuneração desigual e/ou baixa e sobrecarga de função e/ou alta demanda de trabalho.

Um aspecto crítico identificado refere-se à alta rotatividade de profissionais, frequentemente associada a mudanças motivadas por interesses político-partidários. Esse fenômeno compromete a continuidade de estratégias, fragiliza os vínculos estabelecidos e

impacta diretamente a qualidade do serviço. Tais trocas dificultam a consolidação de uma cultura organizacional sólida e a manutenção de iniciativas voltadas ao bem-estar coletivo. Foi possível observar como essa ação impacta diversas demandas negativas, e consequentemente, em conflitos interpessoais entre os componentes das equipes.

As intervenções realizadas, fundamentadas teoricamente e adaptadas às especificidades de cada setor, possibilitaram não apenas reflexões individuais e coletivas, mas também abriram espaço para mudanças concretas nas dinâmicas de trabalho, dentro do que era possível. Ademais, de acordo com esse estudo, percebemos que a realização de espaços dialógicos regulares entre lideranças e equipes, com integração, práticas de gestão participativa e programas de desenvolvimento de competências socioemocionais, são essenciais para favorecer o bem-estar organizacional.

Consecutivamente, a implementação de treinamentos voltados à humanização, empatia e comunicação eficaz pode reduzir conflitos interpessoais e minimizar os impactos da rotatividade, favorecendo a retenção de profissionais e a qualidade do serviço prestado. Com isso, os resultados obtidos evidenciam que a atuação psicológica em contextos organizacionais, quando pautada na escuta ativa, no levantamento sistemático das demandas e na devolutiva estruturada, contribui de maneira significativa para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional mais saudável.

No campo acadêmico, futuras pesquisas podem aprofundar a análise dos efeitos da rotatividade sob influência político-partidária no clima contexto organizacional, assim como a elaboração de intervenções psicossociais voltadas à minimizar os impactos desse tipo de rotatividade nos trabalhadores daquele contexto permitindo explorar indicadores quantitativos e qualitativos para mensurar mudanças no clima organizacional, no engajamento e no desempenho das equipes. Investigações longitudinais também seriam valiosas para compreender a sustentabilidade das transformações promovidas, bem como os fatores que influenciam sua manutenção no longo prazo.

Por fim, este estudo reforça a relevância do psicólogo enquanto mediador e facilitador de processos de mudança organizacional. A atuação do psicólogo vai além da simples resolução de conflitos individuais ou de pequenos grupos, abrangendo também o desenvolvimento de estratégias que promovam a comunicação eficaz, o engajamento dos colaboradores e a integração entre setores. Ao atuar de maneira estratégica, o profissional contribui para a construção de uma cultura institucional mais sólida, pautada no respeito mútuo, na colaboração entre diferentes equipes e no bem-estar coletivo, dessa forma, mesmo em situações em que

algumas mudanças dependem de fatores externos à instituição, como ocorre no contexto relatado, o psicólogo pode atuar como mediador e articulador, favorecendo que a equipe se adapte às mudanças, preservando relações interpessoais saudáveis e mantendo práticas de cooperação e engajamento.

## Referências

ÁVILA, R. N.; COUTO, S. V. de O. *A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional) — Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2013.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BOCK, A. M.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. *A psicologia ou as psicologias*. In: \_\_\_\_\_. *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 15-30.

BUSTAMANTE, M. A. et al. Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información tecnológica*, v. 33, n. 3, p. 249-260, 2022.

CAMÕES, M. R. de S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 3, 2021.

COLONNELLI, E.; PREM, M.; TESO, E. *Patronage and Selection in Public Sector Organizations*. *American Economic Review*, v. 110, n. 10, p. 3071–3099, 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). *Código de ética profissional do psicólogo*. Resolução CFP nº 010/2005, de 21 de julho de 2005. Disponível em: [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo\\_etica.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica.pdf). Acesso em: 07 ago. 2025.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D. Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 2, p. 225-235, 1979.

DINIZ, E. C. da S.; SOARES, L. C. O trabalho dos profissionais de cozinha: uma análise do prazer e sofrimento de profissionais de cozinha em restaurantes de Maringá-PR. *Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica*, v. 10, n. 1, p. 33-49, mar. 2017.

DUARTE, Dealison Felipe; CAPARROZ, Priscila Giorlano; RODRIGUES, Lilian Segnini (orient.). *A importância do treinamento e seus impactos no absenteísmo e rotatividade nas empresas*. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec), Centro Paula Souza, São Carlos, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14537>>. Acesso em: 18 jun. 2026.

FERNANDES, H. M. *A convivência no trabalho em grupo nas grandes empresas*. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de

Tecnologia de Americana, Americana, 2018. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/3204>.

GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 18, n. 1, p. 121–143, jan. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31571998-1253>.

HUSS, M. T. *Psicologia forense: pesquisa, prática clínica e aplicações*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2011.

KUHN, M. C.; SCORTEGAGNA, S. A. *A relevância da empatia no desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 9., 2016, Passo Fundo. Anais [...]. São Paulo: Anegepe, 2016.

LOPEZ, F.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. *Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013)*. In: LOPEZ, F. G. (org.) *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015. p. 13-34.

MARQUES, R. H. C. et al. PROMOVENDO A HUMANIZAÇÃO PARA QUALIFICAR O PROCESSO DE TRABALHO E CUIDADO EM UM AMBIENTE HOSPITALAR SUSTENTÁVEL. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e1238-e1238, 2024.

MOURA, M. C.; HELOANI, R. Clima organizacional, saúde mental e gestão do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 18, n. 1, p. 469-478, 2018.

MUSSI, R. F. F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. *Revista Práxis Educacional*, v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021.

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 13, p. 648-653, 2005.

OLIVEIRA, L.; HONÓRIO, S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração (RAUSP)*, v. 49, p. 714-730, 2014.

ROSADO, I. V. M.; RUSSO, G. H. A.; MAIA, E. M. C. Produzir saúde suscita adoecimento? As contradições do trabalho em hospitais públicos de urgência e emergência. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, n. 10, p. 3021-3032, 2015.

SANTOS, F. C. O.; CALDEIRA, P. *A Psicologia Organizacional e do Trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional*. 2014.

SATO, L. Processos de mudança nas organizações: o papel do psicólogo. *Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 73-96, 2002.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Psicologia, trabalho e organizações: percursos e perspectivas. *Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 19-25, 2005.

SILVA, Y. L. M. et al. O engajamento político e o feedback social como estratégias de valorização profissional da enfermagem. *Enfermagem em Foco*, v. 12, n. 6, 2021.

SIQUEIRA, M. M. M. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

SOUZA, E. R. de et al. Consequências que a rotatividade de servidores gera no atendimento aos usuários da unidade de saúde. *Nativa—Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*, v. 11, n. 1, 2023.

SPINK, M. J. P. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. de. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*, 2011.

TELES, J.; LOPEZ, F. G. Burocracia dirigente nos municípios, nos estados e na União: Rotatividade, filiação partidária e patronagem política. In: LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (Org.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985–2020)*. 2023.

VALLETTE D'OSIA, A.; MEIER, L. L. Empathy in the Workplace: Disentangling Affective from Cognitive Empathy. *Occupational Health Science*, v. 8, p. 883–904, 08 jul. 2024.

XAVIER, O. S. *Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração*. 1986.

ZANELLI, J. C. Situações da formação e das atividades de trabalho. In: \_\_\_\_\_. *O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 11-44.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

●

Recebido: 29/01/2026; Aceito: 18/06/2026; Publicado: 31/07/2026