Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.12, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

GESTÃO DE SAÚDE MENTAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM AMBIENTES HOSPITALARES: um estudo bibliográfico

MENTAL HEALTH MANAGEMENT AND QUALITY OF WORK LIFE IN HOSPITAL ENVIRONMENTS: a bibliographic study

Rosimar de Azevedo

Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte

E-mail: rosimarazevedo79@gmail.com

Marineide Martiniano do Nascimento

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso

E-mail: profneidemn@gmail.com

Recebido: 15/06/2025 – Aceito: 25/06/2025

Resumo

Este trabalho tem como foco analisar a relação entre a gestão hospitalar e a saúde mental dos profissionais da saúde, considerando também a qualidade de vida no contexto laboral. A atuação em ambientes hospitalares está frequentemente associada a altos níveis de estresse, pressão constante e desgaste físico e emocional. Diante desse cenário, torna-se essencial refletir sobre como as práticas de gestão podem influenciar positiva ou negativamente o bem-estar desses trabalhadores. O estudo, de caráter qualitativo, fundamenta-se em uma revisão bibliográfica e tem como objetivo compreender os principais fatores organizacionais que afetam a saúde mental no trabalho. Também busca identificar estratégias de gestão que promovam ambientes laborais mais saudáveis e humanizados. Os resultados apontam que modelos de gestão centrados na valorização humana e na escuta ativa contribuem significativamente para a melhoria das condições de trabalho e para a prevenção de adoecimentos psíquicos. Conclui-se que a promoção da saúde mental nas instituições hospitalares exige o compromisso dos gestores com políticas institucionais voltadas ao cuidado integral do trabalhador.

Palavras-chave: Gestão hospitalar; Saúde mental; Qualidade de vida no trabalho; Profissionais da saúde; Humanização.

Abstract

This study focuses on analyzing the relationship between hospital management and the mental health of healthcare professionals, also considering quality of life in the workplace context. Working in hospital settings is often associated with high levels of stress, constant pressure, and physical and

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

emotional exhaustion. Given this scenario, it becomes essential to reflect on how management practices can positively or negatively influence the well-being of these workers. The study, which is qualitative in nature, is based on a literature review and aims to understand the main organizational factors that affect mental health at work. It also seeks to identify management strategies that promote healthier and more humane work environments. The results indicate that management models centered on human appreciation and active listening significantly contribute to improving working conditions and preventing psychological illnesses. It is concluded that promoting mental health in hospital institutions requires managers' commitment to institutional policies focused on comprehensive care for the worker.

Keywords: Hospital management; Mental health; Quality of work life; Healthcare professionals; Humanization.

1. Introdução

O ambiente hospitalar é um espaço dinâmico e, muitas vezes, marcado por pressões intensas. Nesse contexto, os profissionais da saúde lidam cotidianamente com jornadas extensas, demandas urgentes e a responsabilidade pelo cuidado com a vida humana. Tais condições podem desencadear impactos significativos na saúde mental desses trabalhadores, afetando também sua qualidade de vida no trabalho.

A crescente valorização da saúde mental no cenário da saúde coletiva evidencia a necessidade de refletir sobre a atuação institucional, especialmente nas unidades hospitalares. A estrutura organizacional, as condições físicas e emocionais impostas aos trabalhadores e os modelos de gestão adotados são aspectos diretamente relacionados à promoção (ou não) do bem-estar no ambiente de trabalho. A sobrecarga de tarefas, a escassez de recursos humanos e materiais e a falta de apoio institucional contribuem para o surgimento de estresse, esgotamento emocional e adoecimentos psicossociais.

A gestão hospitalar contemporânea precisa ir além da administração técnica e operacional. Torna-se indispensável incluir práticas que valorizem o ser humano, incentivem ambientes saudáveis e promovam o equilíbrio entre as demandas profissionais e a vida pessoal. O reconhecimento da saúde mental como um componente essencial da saúde integral transforma-se, portanto, em elemento estratégico para garantir não apenas a qualidade dos serviços prestados, mas também a humanização nas relações institucionais.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como a gestão hospitalar pode influenciar diretamente na saúde mental e na qualidade de vida dos

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

profissionais da saúde. Busca-se compreender as implicações de diferentes estilos de gestão no cotidiano desses trabalhadores e como estratégias organizacionais podem atuar na prevenção de agravos psíquicos. Como objetivos específicos, propõe-se: identificar os principais fatores que impactam o bem-estar dos profissionais nos hospitais; analisar políticas institucionais voltadas à saúde mental no ambiente de trabalho; e discutir possíveis caminhos para uma gestão mais humanizada e comprometida com o cuidado do trabalhador.

Justifica-se a escolha deste tema pela sua relevância social e acadêmica, diante do aumento dos casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho na área da saúde. Além disso, há uma lacuna entre a prática de gestão hospitalar tradicional e as ações efetivas voltadas à qualidade de vida dos trabalhadores. Compreender essas relações contribui para o aprimoramento da gestão em saúde, apontando caminhos para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores que abordam temas como gestão em saúde, saúde mental no trabalho, qualidade de vida e políticas públicas de atenção ao trabalhador. O recorte teórico está fundamentado em publicações acadêmicas e institucionais recentes, buscando uma análise crítica e contextualizada da temática.

2. Revisão da Literatura

Vivencia-se, atualmente, um cenário de intensas transformações sociais e avanços tecnológicos, que embora tragam benefícios importantes, também provocam instabilidades no cotidiano profissional. Essas mudanças, ao remodelarem as relações de trabalho, influenciam diretamente a saúde dos trabalhadores, podendo gerar quadros de sofrimento psíquico e desgaste emocional (BORGES et al., 2006). No contexto hospitalar, tais efeitos são amplificados pelas exigências constantes e pela complexidade das atividades, contribuindo para o surgimento de transtornos psicológicos entre os profissionais da saúde.

Diante desse panorama, torna-se imprescindível repensar as práticas de gestão hospitalar, compreendendo a saúde como um fenômeno multifacetado, que

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

extrapola a simples ausência de enfermidades e está diretamente atrelado à qualidade de vida dos indivíduos. Para Tones & Tilford (1994, p. 11), a educação em saúde é compreendida como

> toda a actividade intencional conducente a aprendizagens relacionadas com saúde e doença [...], produzindo mudanças no conhecimento e compreensão e nas formas de pensar. Pode influenciar ou clarificar valores, pode proporcionar mudanças de convicções e atitudes; pode facilitar a aquisição de competências; pode ainda conduzir a mudanças de comportamentos e de estilos de vida.

Promover a saúde, portanto, implica proporcionar não apenas condições físicas adequadas, mas também fomentar o desenvolvimento de hábitos saudáveis, bem como reconhecer o impacto de determinantes sociais, econômicos e ambientais no bem-estar. A saúde está intrinsecamente relacionada à forma como a sociedade se organiza e às oportunidades oferecidas à população — como acesso à moradia, trabalho, educação, lazer, alimentação adequada e justiça social. Nesse sentido, Nahas (2003, p. 160) afirma que “o estilo de vida, mais que outros fatores, pode determinar como e quanto viveremos”.

Compreender a importância dos bons hábitos é essencial, pois capacita os indivíduos a realizarem escolhas conscientes, impactando diretamente em sua saúde e bem-estar. Para isso, torna-se necessário compreender os diversos significados atribuídos ao conceito de saúde. Como descreve Minayo (1992, p. 10),

> [...] saúde é o resultado das condições de alimentação, habitação, renda, meio ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra e acesso aos serviços de saúde. É assim, antes de tudo, o resultado das formas de organização social da produção, as quais podem gerar grandes desigualdades nos níveis de vida.

A saúde, além de direito humano inalienável, é fundamental para o desenvolvimento integral dos indivíduos e da coletividade. Nessa lógica, é também expressão da cidadania e requer uma ação integrada entre Estado, sociedade e instituições de saúde. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2003), garantir esse direito é condição para a dignidade humana, e cabe aos gestores públicos e profissionais do setor agir com compromisso solidário para sua efetivação.

Assim, torna-se inadequado limitar a saúde a um modelo puramente biológico. O ser humano é produto de sua história e de sua realidade social, sendo

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

atravessado por aspectos culturais, políticos e afetivos. Conforme apontam Silva, Jesus e Santos (2007, p. 141):

> Saúde não é um conceito universal, ao contrário, varia sob distintas condições sociais. Ela é o resultado de um conjunto de fatores sociais, econômicos, políticos, culturais, coletivos e individuais, que se combinam, de forma particular, em cada sociedade resultando em comunidades mais ou menos saudáveis.

Os dados obtidos neste estudo indicam que pensar a saúde dos trabalhadores hospitalares requer ir além das concepções biomédicas tradicionais. É necessário considerar os determinantes sociais e culturais que moldam as experiências de sofrimento psíquico e a qualidade de vida no espaço de trabalho. A precarização das condições laborais, aliada à negligência institucional, contribui para o agravamento do quadro de adoecimento entre os profissionais.

A partir dessa análise, reafirma-se a saúde como direito essencial à cidadania e ao desenvolvimento humano. A definição da OMS (2003) reforça essa compreensão, ao estabelecer que a saúde é uma construção coletiva, fundamentada na ação conjunta de diferentes atores sociais. Cabe à gestão hospitalar reconhecer que a saúde do trabalhador reflete a qualidade das práticas institucionais e do ambiente organizacional (SILVA; JESUS; SANTOS, 2007).

Gestões que desconsideram as realidades dos profissionais e adotam uma abordagem puramente tecnicista acabam por perpetuar o sofrimento. Dentre os fatores recorrentes estão a sobrecarga de trabalho, a ausência de suporte psicológico, a desvalorização profissional e a carência de reconhecimento. Esses elementos produzem um ambiente hostil, marcado pela vulnerabilidade emocional dos trabalhadores da saúde.

O presente estudo reafirma a necessidade de uma gestão mais sensível, comprometida com a construção de um ambiente humanizado, no qual o cuidado com o trabalhador seja parte constitutiva da política de saúde. A promoção do bem-estar no trabalho não se resume à infraestrutura ou a salários adequados, mas à valorização da dimensão subjetiva e histórica do trabalhador, reconhecendo sua trajetória, seus direitos e sua dignidade. Isso é fundamental para garantir serviços de saúde mais eficazes e humanizados.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

A consolidação de novas práticas em saúde também refletiu transformações significativas no modelo assistencial. Houve uma ampliação do escopo da assistência para além do hospital, envolvendo cuidados ambulatoriais, ações preventivas e o fortalecimento da atenção básica. Com isso, elementos sociais e psicológicos passaram a ser incorporados às análises sobre adoecimento, substituindo a visão reducionista da medicina tradicional por uma concepção integral do cuidado (SILVA; JESUS; SANTOS, 2007).

Nesse sentido, a saúde é compreendida como um processo histórico e social, construído coletivamente ao longo do tempo. A OMS reforça esse entendimento ao declarar, em seu preâmbulo, que saúde é “um estado de completo bem-estar físico, mental e social”, e não apenas a ausência de enfermidades (CZERESNIA, 2003). Tal concepção amplia o debate sobre políticas públicas e gestão, reconhecendo que a saúde está diretamente relacionada às condições de vida, às desigualdades e ao acesso equitativo a direitos básicos.

A Constituição Federal do Brasil, em consonância com essa perspectiva, estabelece em seu texto que a saúde é “direito de todos e dever do Estado”. Já o artigo 3º da Lei Orgânica da Saúde inclui entre os fatores determinantes e condicionantes da saúde aspectos como alimentação, saneamento, renda, moradia, lazer, educação e transporte (MACHADO, 2009). Isso evidencia a amplitude do conceito e a necessidade de políticas que garantam condições dignas de vida para todos os cidadãos.

Assim, promover saúde requer mais do que medidas paliativas ou assistenciais: é necessário um compromisso ético com a justiça social, com a equidade e com a promoção da dignidade humana. A saúde deve ser compreendida como parte de um projeto de sociedade justa, solidária e comprometida com o bem comum.

2.1 O Trabalho como Fonte de Realização e de sofrimento na Saúde

Na atualidade, o trabalho continua ocupando posição central na vida das pessoas, representando não apenas o meio de garantir a subsistência, mas também um elemento fundamental na construção da identidade social (OLIVEIRA et al., 2014). Diante disso, o ambiente laboral se configura como um espaço

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

determinante para o desenvolvimento humano, impactando a saúde física e mental, as relações interpessoais e a estabilidade emocional dos trabalhadores. Como apontam Trigo, Teng e Hallak (2007), o contexto de trabalho está profundamente associado à sociabilidade, influenciando diretamente o convívio, o equilíbrio emocional e os vínculos coletivos.

Os desafios enfrentados no cotidiano profissional envolvem desde jornadas extensas até cobranças constantes por desempenho. O ambiente de trabalho, ao refletir o contexto institucional e organizacional, desempenha papel essencial na promoção ou no comprometimento do bem-estar dos trabalhadores. Campinas (2016) destaca que esse espaço apresenta múltiplas demandas e exige envolvimento colaborativo, sendo imprescindível à manutenção de um clima organizacional saudável e produtivo.

Franco (2002, p. 209) reforça a ideia de que “a natureza das agressões à saúde do trabalhador depende, basicamente, das condições materiais e ambientais do trabalho e da organização do trabalho em si [...]”. Isso evidencia que o local de trabalho não é um espaço neutro, mas um fator ativo que influencia diretamente a saúde física e psicológica de quem ali atua.

Nessa direção, Trindade e Lauter (2010) apontam que, com frequência, o ambiente de trabalho torna-se um espaço de conflito interno para os profissionais, principalmente quando há distanciamento entre seus valores éticos e as exigências institucionais que lhes são impostas. Esse desalinhamento pode gerar profundo sofrimento psíquico, sobrecarga emocional e insatisfação profissional, com impactos negativos na qualidade de vida e nos vínculos de pertencimento à instituição (DEJOURS, 2005).

Essa dissonância entre expectativas pessoais e práticas institucionais ressalta a urgência de modelos de gestão que priorizem a escuta ativa e o cuidado com os profissionais. O sofrimento gerado não é exclusivamente individual, mas também coletivo, refletindo-se na dinâmica organizacional, no clima institucional e, principalmente, na qualidade do serviço ofertado aos pacientes. Portanto, é essencial rever os modelos organizacionais que desconsideram os aspectos subjetivos, afetivos e emocionais da prática profissional cotidiana.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

Ademais, é fundamental compreender que a responsabilidade pelo cuidado com a saúde mental dos profissionais não deve recair apenas sobre o indivíduo. Trata-se de um compromisso coletivo, que exige políticas institucionais eficazes e permanentes, voltadas à prevenção do adoecimento e à promoção de um ambiente de trabalho equilibrado. É nesse sentido que se deve valorizar o sofrimento psíquico como uma expressão legítima das contradições do trabalho, e não como fraqueza pessoal. Dejours (2005, p. 47) observa que:

> A organização do trabalho pode levar à realização ou ao sofrimento. Quando há cooperação, reconhecimento e sentido nas tarefas, o trabalho se torna uma fonte de saúde. Mas quando predominam a pressão, a invisibilidade do sofrimento e a negação da subjetividade, instala-se um quadro de desgaste psíquico, ansiedade, depressão e, muitas vezes, abandono da profissão. A forma como o trabalho é estruturado e conduzido influencia diretamente o equilíbrio emocional dos profissionais.

Essa reflexão destaca a urgência de práticas de gestão voltadas à valorização da subjetividade dos trabalhadores. Promover espaços de diálogo, reconhecer o esforço coletivo e fortalecer os vínculos no ambiente hospitalar são ações que impactam diretamente na promoção de um serviço mais eficiente, ético e humanizado.

As condições do local de trabalho afetam diretamente o desempenho e o bem-estar dos profissionais. Ambientes desfavoráveis, com carência de recursos, sobrecarga, relações conflituosas e baixa valorização salarial, tendem a gerar situações de estresse, desmotivação e desgaste contínuo. Martinez e Fischer (2019, p. 9) apontam que:

> (...) contato com a dor e sofrimento; pressão de tempo e responsabilidades; assédio e/ou violência; relacionamentos conflituosos entre colegas e lideranças, gestão e justiça organizacional insatisfatórias, conflito de papéis, características das jornadas e turnos de trabalho, demandas elevadas e limitação de autonomia. Novas demandas de trabalho decorrem das crescentes exigências relativas à qualidade e segurança assistencial, uso de novas tecnologias, precarização das relações de trabalho, redução de equipes, mudanças demográficas e epidemiológicas populacionais, e aumento nas exigências por competências gerenciais.

Esses fatores evidenciam que a atividade profissional na saúde está permeada por inúmeros desafios, que ultrapassam os limites físicos e se estendem à esfera emocional. A constante pressão, as tarefas excessivas, os conflitos

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

interpessoais e a exigência de resultados se combinam, formando um ambiente de trabalho altamente complexo e exigente.

O espaço profissional, independentemente da área, impõe aos seus trabalhadores uma necessidade constante de adaptação e resiliência. Julgamentos, sobrecargas e instabilidade emocional tornam-se parte da rotina. Conforme afirma Campinas (2016, p. 7):

> [...] as condições de trabalho podem ser geradoras de estresse, destacando-se dentre os fatores: excesso de feedback negativos quanto ao trabalho realizado; escassez de recursos de toda ordem; excesso de demanda, com sobrecarga de trabalho; conflitos entre as obrigações éticas e legais; relações desiguais de poder; equipe reduzida em relação à carga de trabalho; dificuldades no trabalho em equipe e com superiores; falta de companheirismo e colaboração; dificuldade de delimitar as especificidades e responsabilidades dos diferentes profissionais.

A presença constante desses obstáculos compromete a saúde integral dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que fragiliza os laços institucionais e provoca sentimentos de solidão e desamparo. O sofrimento, a desmotivação e o estresse crônico impactam não só o indivíduo, mas também os processos de cuidado ofertados à população.

Diante dessa realidade, torna-se urgente repensar os modelos organizacionais adotados, construindo práticas de gestão que favoreçam ambientes acolhedores, respeitosos e colaborativos. A valorização da saúde mental é um imperativo ético e institucional. Como observam Minayo, Assis e Oliveira (2011, p. 521):

> Os trabalhadores da saúde, muitas vezes, sofrem calados. A precariedade das condições de trabalho, a ambiguidade das relações interpessoais e a constante exigência de produtividade geram uma tensão permanente que pode se manifestar sob a forma de adoecimento mental, absenteísmo, rotatividade e afastamentos. A ausência de espaços de escuta e acolhimento institucional intensifica o sofrimento e a sensação de abandono.

Esse esgotamento físico e mental progressivo, intensificado pela pressão contínua e pela ausência de apoio institucional, tem provocado o surgimento de diversas patologias psíquicas. O estresse ocupacional aparece como uma das consequências mais recorrentes desse processo. Trata-se de uma condição que não apenas afeta o desempenho, mas compromete a saúde geral do profissional. Rodrigues, Álvaro e Rondina (2006) alertam que esse tipo de sofrimento exige

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

atenção imediata por parte das instituições, sob risco de comprometer todo o sistema de cuidado.

2.2 O Papel da Gestão Hospitalar na Promoção do Bem-Estar do Trabalhador

A atuação da gestão hospitalar é determinante para o bem-estar dos profissionais de saúde, especialmente em contextos caracterizados por sobrecarga de trabalho, elevado desgaste emocional e exigências constantes por desempenho. Os hospitais são ambientes marcados por grande intensidade física e psicológica, nos quais os trabalhadores enfrentam, diariamente, situações de dor, sofrimento e responsabilidade, exigindo atenção contínua e alta performance. Diante dessa realidade, é necessário que a gestão transcenda a simples administração de processos e recursos, incorporando práticas que acolham, valorizem e cuidem dos sujeitos que atuam no cuidado do outro.

Como afirmam Minayo, Assis e Oliveira (2011, p. 519), o sofrimento e o adoecimento mental dos trabalhadores estão profundamente ligados à forma como as instituições organizam o trabalho: “a forma como o trabalho está organizado pode ser fonte de sofrimento e adoecimento, principalmente quando não há espaço para a autonomia, o reconhecimento e o suporte institucional.” Sendo assim, cabe à gestão hospitalar assumir um compromisso ético com a saúde física e mental dos seus colaboradores, implementando ações que promovam ambientes mais humanos, seguros e inclusivos.

O bem-estar no exercício profissional está diretamente relacionado às características do ambiente organizacional. Dejours (2005, p. 46) destaca que “a organização do trabalho pode ser uma fonte de realização e sentido, mas também de sofrimento psíquico, quando marcada por pressões excessivas e ausência de reconhecimento.” Diante disso, torna-se fundamental que os gestores invistam em estratégias de escuta ativa, incentivo à cooperação entre equipes e fortalecimento dos vínculos interpessoais, além da criação de espaços institucionais voltados ao cuidado e apoio psicológico.

A promoção de um ambiente hospitalar mais saudável também exige atenção às condições estruturais e sociais que afetam o desempenho e a saúde dos profissionais. Conforme defende Costa (2009, p. 87), “o trabalho em saúde

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

deve ser compreendido em sua complexidade, exigindo uma gestão que considere não apenas a eficiência técnica, mas também o bem-estar e a dignidade dos profissionais envolvidos." Essa compreensão reforça que o cuidado com os trabalhadores não é apenas uma questão administrativa, mas uma exigência ética e política para a efetivação da qualidade assistencial.

Além da responsabilidade sobre os resultados e a eficiência dos serviços prestados, a gestão hospitalar tem a incumbência de desenvolver políticas internas que favoreçam a valorização dos profissionais. A ausência de ações institucionais voltadas à saúde mental impacta negativamente tanto o indivíduo quanto o coletivo, comprometendo a qualidade da assistência e aumentando os índices de afastamentos e rotatividade. A prevenção do sofrimento psíquico exige ações permanentes, estruturadas e legitimadas pelo corpo institucional.

Programas voltados ao acolhimento emocional, à escuta qualificada e ao suporte psicológico contínuo contribuem para fortalecer os vínculos entre os trabalhadores e a instituição. A criação de canais de diálogo, espaços terapêuticos e estratégias de valorização simbólica são medidas que auxiliam na construção de um ambiente mais saudável. Para Morin, Tonelli e Pliopas (2007, p. 88), "o trabalho pode ser fonte de sofrimento ou de bem-estar, dependendo das condições em que é realizado, do grau de autonomia do trabalhador e do significado atribuído à atividade que desempenha."

A edificação de um clima organizacional saudável depende, portanto, de uma gestão atenta às necessidades humanas dos trabalhadores, baseada em respeito, empatia e cooperação. Para além de ações pontuais, é necessário assumir uma postura transformadora, capaz de romper com modelos tradicionais de comando e controle. A democratização dos espaços decisórios e o estímulo à participação dos profissionais nas decisões que afetam seu cotidiano são pilares essenciais para a construção de um ambiente mais justo e participativo.

Valorizar a equipe multiprofissional envolve mais do que incentivos financeiros. O reconhecimento institucional deve incluir oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, estímulo à formação continuada e construção de laços de pertencimento. Como destacam Mendes e Bittar (2019, p. 114), "a humanização da gestão hospitalar exige comprometimento com o bem-

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

estar do trabalhador, não apenas como um meio para obter melhores resultados, mas como um fim em si mesmo, respeitando sua dignidade e integridade."

Essa abordagem humanizada e ética da gestão hospitalar fortalece o vínculo entre os profissionais e a instituição, repercutindo diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Ambientes que promovem respeito, reconhecimento e cuidado são mais propensos a manter equipes estáveis, reduzir afastamentos por adoecimento e potencializar o desempenho coletivo. Isso demonstra que cuidar de quem cuida é também garantir maior eficiência e sustentabilidade ao sistema de saúde.

Desse modo, compreende-se que o papel da gestão hospitalar vai muito além da racionalização de recursos. Trata-se de assumir uma responsabilidade estratégica e humana na construção de espaços de trabalho saudáveis, nos quais o bem-estar dos profissionais seja compreendido como parte indissociável da qualidade do cuidado. Investir na saúde mental dos trabalhadores é, portanto, um caminho indispensável para a consolidação de práticas assistenciais mais eficazes, éticas e voltadas à dignidade humana.

3. Metodologia

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e com delineamento bibliográfico. Tal escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, os sentidos atribuídos às práticas de gestão hospitalar e seus impactos sobre a saúde mental e a qualidade de vida dos trabalhadores da saúde. A investigação qualitativa é especialmente pertinente para estudos que buscam captar elementos subjetivos e simbólicos presentes nas relações sociais. Segundo Minayo (2001, p. 21),

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

Tal abordagem permite acessar os múltiplos sentidos envolvidos nos processos institucionais e nas vivências dos profissionais, oferecendo um panorama mais rico e complexo do objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa, portanto, revela-se adequada para a análise das dimensões subjetivas que permeiam o ambiente hospitalar, notadamente no que diz respeito às experiências de sofrimento, reconhecimento, pertencimento e bem-estar. Já o caráter bibliográfico da investigação está relacionado à análise criteriosa de obras já publicadas, com o objetivo de construir uma base teórica sólida que subsidie a reflexão crítica sobre o tema.

Conforme Gil (2008, p. 44), “a pesquisa bibliográfica proporciona o exame de um tema sob uma nova abordagem ou enfoque, permitindo ao pesquisador conhecer o estado da arte e aprofundar a discussão teórica sobre o objeto de investigação.” Assim, a investigação bibliográfica possibilita retomar discussões consolidadas e identificar contribuições atuais, dialogando com diversos autores que abordam a gestão hospitalar, a saúde mental ocupacional e os desafios contemporâneos no cuidado com os profissionais da saúde.

Neste trabalho, foram selecionadas obras acadêmicas que tratam de temas como a gestão em saúde, o sofrimento psíquico no ambiente hospitalar, a qualidade de vida no trabalho e o estresse ocupacional. Foram utilizadas fontes variadas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e periódicos especializados. Além disso, a pesquisa foi ampliada por meio de bases de dados acadêmicas reconhecidas, como SciELO, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Google Acadêmico e outras plataformas confiáveis.

A escolha criteriosa dessas fontes permitiu reunir diferentes perspectivas teóricas e empíricas, favorecendo uma análise crítica dos desafios enfrentados pelas instituições hospitalares na tentativa de equilibrar produtividade e bem-estar dos trabalhadores. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica desempenha papel central na construção de um referencial teórico robusto, pois “possibilita identificar contribuições anteriores e lacunas no conhecimento”, orientando a formulação de novas perguntas e aprofundando os debates existentes.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

Para organizar os conteúdos analisados, foram estabelecidas categorias temáticas alinhadas aos objetivos do estudo. Dentre elas, destacam-se: os determinantes sociais da saúde, as políticas públicas de proteção ao trabalhador e as estratégias institucionais voltadas à humanização do cuidado. Essa sistematização permitiu identificar conexões entre os diversos autores e delinear uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a saúde mental dos profissionais da saúde em ambientes hospitalares.

Espera-se, com este trabalho, oferecer subsídios teóricos para novas investigações, bem como contribuir com gestores e profissionais da saúde interessados em repensar suas práticas institucionais. A partir dessa abordagem, busca-se fomentar um debate mais comprometido com a valorização do trabalhador e com a construção de ambientes laborais mais justos, humanos e sustentáveis.

4. Resultados e Discussão

Vivencia-se hoje uma realidade marcada por transformações sociais e tecnológicas intensas, que, embora tragam inegáveis avanços, também impactam negativamente o bem-estar emocional dos trabalhadores, provocando aumento nos índices de sofrimento psíquico (BORGES et al., 2006). No setor da saúde, esse quadro é potencializado pela complexidade da rotina hospitalar, exigente em termos físicos, mentais e emocionais, o que evidencia a urgência de práticas gestoras mais comprometidas com o cuidado integral dos profissionais.

Partindo da questão central desta pesquisa — de que modo a gestão hospitalar tem contribuído para a promoção da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho dos profissionais da saúde? —, observa-se, a partir da revisão bibliográfica, que embora existam experiências positivas em determinadas instituições, ainda predomina uma lógica gerencial produtivista, em que os indicadores de desempenho se sobrepõem às necessidades humanas dos trabalhadores.

O ambiente hospitalar é, por natureza, um espaço carregado de tensões, onde fatores como sofrimento humano, escassez de recursos, alta demanda, desvalorização profissional e excesso de responsabilidades convivem de forma

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

cotidiana (FRANCO, 2002; TRINDADE; LAUTER, 2010). Essa combinação resulta em quadros recorrentes de estresse ocupacional, absenteísmo e afastamentos por adoecimento psíquico, afetando não só os indivíduos, mas também a capacidade de resposta das instituições.

Segundo Minayo, Assis e Oliveira (2011), há uma ligação direta entre as condições organizacionais do trabalho e o adoecimento dos profissionais. A ausência de autonomia, de reconhecimento institucional e de espaços de apoio potencializa o sofrimento. Por outro lado, autores como Dejours (2005) defendem que a forma como o trabalho é estruturado pode tanto promover realização quanto ser causa de sofrimento, dependendo do grau de sensibilidade da gestão às subjetividades envolvidas.

Compreende-se, portanto, que a saúde dos trabalhadores da saúde não é resultado de um único fator, mas de uma inter-relação entre determinantes sociais, institucionais e emocionais. O bem-estar nesse contexto está associado à qualidade das relações interpessoais, ao ambiente físico, à cultura organizacional e ao reconhecimento da identidade profissional. Esses aspectos, ao serem desconsiderados pelas gestões hospitalares, contribuem para a perpetuação de práticas desumanizantes.

A análise dos materiais revisados demonstra que a maioria dos profissionais enfrenta pressões constantes, acúmulo de funções e fragilidade no suporte institucional, o que compromete sua saúde mental e física. Estudos apontam que a ausência de políticas efetivas de valorização e escuta ativa contribui para o desengajamento e a insatisfação. Os vínculos com a instituição enfraquecem à medida que os trabalhadores percebem que seu esforço não é reconhecido, sendo substituído por metas rígidas e exigências mecânicas.

Essa realidade institucionalizada gera impactos significativos, como desmotivação, adoecimento silencioso, rotatividade de equipes e queda na qualidade da assistência. A precariedade das condições de trabalho, associada a relações interpessoais conflituosas, reflete-se em sofrimento emocional coletivo. Minayo, Assis e Oliveira (2011) reforçam que o modo como o trabalho é organizado comunica diretamente com a saúde mental dos colaboradores, sendo necessário que as instituições desenvolvam formas de acolhimento institucional mais eficazes.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

Rodrigues, Álvaro e Rondina (2006) identificam sinais claros de estresse ocupacional entre os profissionais de saúde, caracterizado por fadiga crônica, ansiedade, irritabilidade e esgotamento físico e emocional. Esse quadro, quando não tratado, pode comprometer seriamente a continuidade do trabalho, levando a afastamentos prolongados e até ao abandono da profissão. O desgaste emocional crônico, portanto, não compromete apenas a saúde do indivíduo, mas o funcionamento do sistema de saúde como um todo.

Esse conjunto de fatores evidencia a necessidade de um redirecionamento estratégico nas práticas de gestão hospitalar. Não se trata apenas de garantir produtividade, mas de reconhecer que a sustentabilidade das instituições depende do cuidado com os que cuidam. Adotar uma gestão ética e humanizada é hoje um imperativo para garantir a manutenção da qualidade assistencial e da saúde dos trabalhadores.

Os dados revelam que práticas institucionais voltadas à escuta, à valorização simbólica e ao cuidado emocional geram efeitos positivos na motivação e no engajamento profissional. O investimento em ações de apoio psicológico, momentos de reflexão coletiva e estratégias de reconhecimento reduz significativamente os índices de esgotamento e fortalece os vínculos entre equipe e instituição.

Em algumas das experiências identificadas por meio da revisão teórica, observam-se iniciativas bem-sucedidas, como rodas de conversa, espaços terapêuticos, programas de acompanhamento emocional e capacitação para gestores sobre saúde mental. Essas estratégias dialogam com a perspectiva de Tones e Tilford (1994), que compreendem a saúde como um processo educativo, capaz de provocar transformações nos hábitos, nas atitudes e na forma como os sujeitos se relacionam com o ambiente de trabalho.

Verifica-se que a promoção do bem-estar precisa ser compreendida como política institucional contínua, e não como ação isolada ou emergencial. Quando os trabalhadores são reconhecidos como sujeitos históricos, com trajetórias e necessidades específicas, há fortalecimento dos vínculos institucionais e melhora perceptível na qualidade da assistência.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

As evidências teóricas apontam que a valorização profissional, o suporte emocional e o compromisso com o desenvolvimento humano não apenas previnem o adoecimento, mas ampliam a capacidade resolutiva da equipe. As práticas que reconhecem a subjetividade do trabalhador hospitalar fortalecem a missão institucional e aproximam a gestão da realidade vivida nas unidades de saúde.

Apesar disso, constata-se que tais ações ainda são pontuais e insuficientes diante da complexidade dos desafios enfrentados. Falta uma política institucional robusta que integre, de forma sistemática, a promoção da saúde mental ao cotidiano das organizações. Para Costa (2009), a gestão hospitalar deve compreender a saúde como uma construção social e coletiva, considerando os múltiplos determinantes que impactam o cotidiano dos profissionais, a fim de assegurar dignidade e bem-estar.

Assim, conclui-se que o enfrentamento das condições adversas de trabalho exige uma atuação gestora transformadora, que transcenda a lógica tradicional baseada em metas e produtividade. A construção de ambientes organizacionais saudáveis depende da escuta ativa, da valorização simbólica e da adoção de estratégias coletivas voltadas ao cuidado. Essa mudança de paradigma representa não apenas uma demanda ética, mas uma necessidade estratégica para a sustentabilidade das instituições e a efetividade do cuidado.

5. Conclusão

Esta pesquisa reafirma o papel fundamental da gestão hospitalar na promoção da saúde mental e da qualidade de vida dos trabalhadores da saúde. Durante a análise, ficou evidente que o ambiente hospitalar apresenta desafios constantes e complexos, que exigem dos profissionais não só habilidades técnicas, mas também resiliência emocional e competência para enfrentar situações críticas. Nesse contexto, a gestão assume papel crucial ao minimizar os impactos negativos da rotina de trabalho, favorecendo um ambiente mais equilibrado e saudável.

Verificou-se que ambientes organizacionais caracterizados por excesso de demandas, falta de reconhecimento, ausência de comunicação eficaz e hierarquias rígidas acabam por gerar desgaste físico, adoecimento psicológico e queda na

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

qualidade dos serviços prestados. Em contrapartida, práticas gerenciais que envolvem participação, sensibilidade às necessidades humanas e compromisso com o cuidado institucional promovem maior bem-estar no trabalho e satisfação profissional.

Assim, conclui-se que os objetivos do estudo foram plenamente alcançados ao destacar a relevância de uma gestão hospitalar ética, atenta e estrategicamente direcionada à promoção da saúde mental dos colaboradores. É urgente repensar os modelos de gestão, incorporando abordagens que coloquem o bem-estar dos profissionais como prioridade para garantir o funcionamento sustentável e humanizado das instituições de saúde.

Diante da complexidade de integrar o ambiente de trabalho, saúde mental e qualidade de vida, reforça-se a necessidade constante de desenvolver estratégias que favoreçam um cotidiano laboral saudável e gratificante. Cuidar de quem cuida deve ser um princípio central na gestão hospitalar, garantindo não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também a excelência dos serviços oferecidos à sociedade.

Referências

BORGES, L. O. et al. **Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho.** Belo Horizonte: UFMG, 2006.

CAMPINAS, D. S. **Saúde mental no trabalho: o sofrimento psíquico no cotidiano laboral.** São Paulo: Cortez, 2016.

COSTA, N. R. **O SUS e os dilemas da gestão: apontamentos a partir de uma análise crítica**. In: LIMA, N. T. et al. (Org.). *Saúde e democracia: história e perspectivas do SUS*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009. p. 83-100.

CZERESNIA, D. **O conceito de saúde e a diferença entre prevenção e promoção**. In: CZERESNIA, D.; FREITAS, C. M. (Org.). *Promoção da saúde: conceitos, reflexões, tendências*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. p. 39-53.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FRANCO, T. B. **O processo de trabalho em saúde: a construção do trabalho como categoria de análise.** In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (Org.). *Agir em saúde: um desafio para o público*. São Paulo: Hucitec, 2002. p. 195-225.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY, R. B. **Organizações saudáveis e qualidade de vida no trabalho em hospitais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MACHADO, M. H. **A saúde no Brasil: política e organização**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

MARTINEZ, M. C.; FISCHER, F. M. **Estresse ocupacional e a saúde do trabalhador**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 44, e9, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2317-6369000027318. Acesso em: 11 maio 2025.

MENDES, A. M.; BITTAR, Y. **Humanização e trabalho na saúde**: abordagens e práticas. In: RODRIGUES, H. E.; MACHADO, J. M. H.; VASCONCELOS, M. F. (org.). *Humanização na saúde: desafios da gestão do trabalho e da educação*. Brasília: Ministério da Saúde, 2019. p. 101-122.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. **Condições de trabalho e impacto na saúde dos profissionais de saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 8, p. 3337-3346, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1992.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. **O sentido do trabalho:** da teoria à prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 84-98, 2007.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 2. ed. Londrina: Midiograf, 2003.

OLIVEIRA, J. G. et al. **O sentido do trabalho para profissionais da saúde**. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 693-703, 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório Mundial da Saúde 2003: moldando o futuro.** Genebra: OMS, 2003.

RODRIGUES, M. S.; ÁLVARO, M. A.; RONDINA, R. C. **Estresse ocupacional: implicações para a saúde dos profissionais da saúde**. *Revista de Psicologia da IMED*, Passo Fundo, v. 3, n. 1, p. 70-82, 2006.

SILVA, C. C.; JESUS, C. H. A.; SANTOS, M. F. S. **Saúde, sociedade e formação em saúde: desafios contemporâneos**. In: CAMPOS, G. W. S. et al. (Org.). *Tratado de saúde coletiva*. São Paulo: Hucitec, 2007. p. 139-160.

SIMÕES, A. L. A. **Trabalho e sofrimento psíquico em profissionais de saúde: um estudo em hospitais públicos**. São Paulo: Cortez, 2013.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v12i1.4208

TONES, K.; TILFORD, S. **Health education: effectiveness and efficiency**. London: Chapman & Hall, 1994.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. **Transtornos mentais relacionados ao trabalho: diagnóstico e intervenção**. *Revista de Psiquiatria Clínica*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 109-116, 2007.

TRINDADE, L. L.; LAUTER, D. C. **Ambiente de trabalho e sofrimento psíquico em profissionais de saúde**. *Revista de Enfermagem da UFSM*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 34-40, 2010.