

## QUANDO FALTAM MÃOS: O IMPACTO DO NÚMERO INSUFICIENTE DE PROFISSIONAIS NA SOBRECARGA DE TRABALHO

Aline Queiroz Ferreira<sup>1</sup>  
Fernanda Bicalho Pereira<sup>2</sup>

[fernandabicalhopereira@gmail.com](mailto:fernandabicalhopereira@gmail.com)

**ÁREA DO CONHECIMENTO:** Ciências Humanas

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar de que forma a insuficiência de profissionais em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI) contribui para a sobrecarga de trabalho, com base nos relatos de seus funcionários. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada como parte do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix, desenvolvido em uma ILPI situada na Zona da Mata Mineira. A análise dos dados obtidos revelou que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais está relacionada ao número reduzido de colaboradores para atender às demandas cotidianas nos diferentes setores da instituição. Os participantes destacaram que a execução das atividades ocorre com maior eficácia quando há mais trabalhadores envolvidos, evidenciando o impacto direto do dimensionamento da equipe sobre o desempenho e a qualidade do cuidado oferecido.

**PALAVRAS-CHAVE:** psicologia organizacional; cuidado; idoso; sobrecarga.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Schein (1982), a Psicologia Organizacional configura-se como um campo interdisciplinar voltado à compreensão dos fenômenos que ocorrem no contexto organizacional, considerando a complexidade das instituições enquanto sistemas sociais. Historicamente, a atuação da Psicologia nas organizações teve início no século XIX, inicialmente sob a denominação de Psicologia Industrial, sendo definida como “o estudo do comportamento humano nos aspectos da vida relacionados com a produção, distribuição e uso dos bens e serviços de nossa civilização” (Tiffin e McCormick, 1975, p. 3).

O presente trabalho foi desenvolvido no contexto de um estágio básico do curso de Psicologia, por meio da observação da rotina e das dinâmicas institucionais em

---

<sup>1</sup>Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

<sup>2</sup>Psicóloga; Mestra em Enfermagem; Professora no Centro Universitário Univértix.

uma Instituição de Longa Permanência para Idosos. De acordo com Born (2008), as ILPIs têm como finalidade assegurar atenção integral à população idosa, promovendo a defesa de sua dignidade e direitos fundamentais. Tais instituições desempenham papel essencial na redução dos riscos enfrentados por idosos que não dispõem de moradia ou apoio familiar (Born, 2008).

A atuação da equipe multiprofissional em ILPIs demanda elevado grau de responsabilidade, visto que envolve saberes diversos e múltiplas exigências advindas tanto dos usuários e seus familiares quanto da gestão institucional (Sá Mas et al., 2016). Não raro, os profissionais enfrentam contextos de estresse que afetam negativamente sua saúde física e psíquica, propiciando o desenvolvimento de processos de adoecimento (Arantes *et al.*, 2016).

O ambiente de trabalho, quando caracterizado por sobrecarga, pode comprometer os níveis de satisfação dos profissionais (Vieira, 2017). Para Sá Mas (2014), tanto a satisfação quanto o desgaste laboral influenciam diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores, com implicações no desempenho, no comportamento social e na rotina diária. O desgaste decorrente de condições adversas tende a gerar aumento de presenteísmo e absenteísmo, maior rotatividade da equipe e altos níveis de tensão, comprometendo a qualidade do trabalho executado (Arantes *et al.*, 2016).

Com base nesse panorama, o presente estudo tem por objetivo analisar as condições de trabalho relatadas por profissionais de uma ILPI, com especial atenção ao impacto da insuficiência de pessoal no enfrentamento das demandas diárias. Investigações dessa natureza contribuem para a compreensão das condições de trabalho e saúde dos colaboradores dessas instituições, podendo fomentar futuras pesquisas e intervenções que promovam melhores condições laborais e maior qualidade de vida no ambiente organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Psicologia Organizacional é uma denominação muito usada no Brasil para se referir a estudos de natureza acadêmica ou teórica e as aplicações da psicologia no campo das atividades laborais ou das organizações de trabalho. A Psicologia

Organizacional contemporânea destaca a interação das características do trabalhador, do ambiente externo e da estrutura organizacional (Zanelli, 1995).

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, usado desde a década de 90, tem por finalidade observar a atual diversidade da área, de modo a voltar-se a existência de dois grandes eixos de fenômenos que englobem aspectos psicossociais: as organizações, como ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, como atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (Bastos, 2003).

Neste sentido, fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (Zanelli & Bastos, 2004). De modo semelhante, o trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (Malvezzi, 2004).

O regulamento técnico que consta na Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) nº 2834 define normas de funcionamento para as ILPIs e sinaliza que tais instituições são entidades sociais, destinadas à prestação de serviço ao idoso, contemplando atenção aos indivíduos independentes até aqueles cujo grau de dependência requeira assistência em todas as atividades de autocuidado para a vida diária e com comprometimento cognitivo (Brasil, 2005).

Segundo Alves-Silva (2013), um idoso institucionalizado é uma pessoa em condição de desfrutar dos direitos básicos de cidadania. Os estudos sugerem que é fundamental a adequação e reorganização dos serviços oferecidos nas ILPI, a fim de corresponderem à crescente demanda da população brasileira que envelhece e necessita de cuidados, além de favorecer o desempenho de atividades prazerosas ao idoso nesses cenários.

O modelo atual da institucionalização do idoso é marcado por casos de depressão, confusão mental, perda de contato com a realidade, isolamento, resignação e acomodação passiva à situação de desamparo (Alves-Silva, 2013). O cuidado à pessoa idosa em processo de fragilidade é um trabalho essencial apoiado nas criações e enfrentamentos. Isso expressa a necessidade de compreender as pessoas idosas em processo de vulnerabilidade e quem delas cuida, reconhecendo suas necessidades e subjetividades (Souza *et al.*, 2024).

O sofrimento mental pode ser desencadeado por inúmeros fatores, que somados, trazem prejuízos significativos para o ambiente de trabalho. Segundo o

Ministério da Saúde, (a) a ausência de emprego ou a ameaça de demissão; (b) o trabalho desprovido de significado, sem apoio social, não reconhecido; (c) situações de fracassos, incidentes laborais ou alteração na posição hierárquica; (d) ambientes que impedem a comunicação espontânea, expressão de insatisfações e sugestões dos trabalhadores em relação à organização; (e) fatores relacionados ao tempo, o ritmo e o turno de trabalho; (f) jornadas extensas de trabalho, ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas; (g) pressão por produtividade; (h) altos níveis de concentração somados ao nível de pressão exercido pela organização do trabalho e (i) a experiência de acidentes de trabalho traumáticos (Brasil, 2001).

Segundo Abrahão (1993), a dimensão física da carga de trabalho está associada aos movimentos, às posturas corporais e aos deslocamentos realizados pelo trabalhador para a execução de suas atividades. A intensidade e a natureza do esforço físico exigido de cada indivíduo durante a realização das tarefas refletem a carga física da jornada laboral.

As diferentes dimensões da carga de trabalho (física, mental e emocional) encontram-se interligadas, e o excesso em uma delas pode influenciar e intensificar as outras (Silva, 2011). Conforme destaca Silva (2011), o trabalhador vivencia tanto momentos de satisfação quanto de sofrimento em seu ambiente laboral. A maneira como o trabalho é percebido, executado, as interações estabelecidas e o conteúdo das atividades desempenhadas fundamentam as sensações de prazer e de desgaste emocional experimentadas pelo indivíduo.

A análise sobre a qualidade do ambiente de trabalho deve considerar tanto os interesses da gestão quanto os dos empregados, promovendo avanços na produção, nos resultados e nas condições de saúde. A autora defende a importância da criação de projetos coletivamente pactuados para a reorganização das atividades, por meio de um processo participativo e democrático, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho, sem negligenciar as necessidades dos trabalhadores (Oliveira, 1997).

As organizações precisam buscar artifícios para que seus colaboradores se mantenham envolvidos com o trabalho e, sobretudo, comprometidos afetivamente com a empresa, ou seja, elas devem se preocupar em tornar o ambiente empresarial agradável e estimulante, com perspectivas animadoras em relação ao futuro dos seus trabalhadores (Agapito *et al.*, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa através de observação. Segundo Martins (2004), a pesquisa qualitativa é considerada como aquela que favorece a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame profundo dos dados, e caracterizada pela oposição no momento da análise.

Já o método observação é, de acordo com Santos (2016), é consequência do conjunto de percepções daquilo que seja visível, como também do que se mostra subentendida no campo do observável, receosa por meio do olhar, dos gestos, do corpo, da situação, da intuição e dos demais sentidos humanos.

Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix e foi realizado na Instituição de Longa Permanência de Minas Gerais. A ILPI analisada conta atualmente com 51 funcionários, sendo 6 terceirizados (profissionais que prestam serviços à instituição a partir de convênio com a prefeitura do município - médicos, fisioterapeuta, fonoaudióloga, psicóloga e nutricionista). Contam, ainda, com 1 assistente social, 1 auxiliar administrativo, 8 profissionais da limpeza e de serviços gerais, 1 zelador, 18 cuidadores de idosos, 2 profissionais da lavanderia, 6 técnicos de enfermagem, 2 enfermeiras, 1 farmacêutico e 5 profissionais da cozinha.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base nas vivências e nas observações realizadas durante o estágio, foi possível analisar questões relacionadas ao ambiente de trabalho na instituição, evidenciando as dificuldades, os desafios enfrentados pelos profissionais e, principalmente, a sobrecarga gerada pela quantidade insuficiente de funcionários para atender a todas as demandas diárias. Essa realidade foi constantemente mencionada pelos trabalhadores durante diálogos informais, nos quais relataram que, devido à equipe reduzida, frequentemente precisam acelerar o ritmo das atividades, estabelecendo prioridades entre as tarefas e deixando algumas delas em segundo plano por falta de tempo hábil para execução. Essa prática, segundo eles, tem se tornado rotina, comprometendo a qualidade do cuidado prestado aos idosos.

Uma situação relatada com frequência foi a de que, quando um idoso precisa de internação hospitalar, um dos funcionários é destacado para acompanhá-lo, o que reduz ainda mais o número de profissionais disponíveis na instituição, aumentando a carga de trabalho daqueles que permanecem. Essa redistribuição emergencial de funções, em um contexto já caracterizado pela escassez de pessoal, agrava ainda mais a sensação de sobrecarga.

A sobrecarga é percebida de forma ainda mais intensa no turno da noite. Os profissionais desse período relataram que a equipe noturna é numericamente menor que a do turno diurno, o que os obriga a acumular diversas funções simultaneamente. Essa condição, somada ao cansaço natural do horário, contribui para o aumento da exaustão física e emocional dos trabalhadores.

Os profissionais da cozinha também expressaram dificuldades relacionadas ao ritmo acelerado imposto pelas demandas da instituição. Eles descreveram que constantemente precisam “correr” para dar conta de preparar e distribuir as refeições no tempo estipulado, enfrentando pressão para manter a qualidade do serviço mesmo em condições adversas.

Na lavanderia, os relatos apontaram não apenas a insuficiência de profissionais, mas também um sentimento de isolamento, já que trabalham em um espaço físico separado dos demais setores da instituição. Os funcionários desse setor também relataram dificuldades relacionadas à manutenção de equipamentos e à falta de materiais básicos para a realização do trabalho. Segundo eles, quando um equipamento quebra ou os insumos acabam, há demora no atendimento às suas solicitações, o que impacta diretamente a qualidade do serviço e aumenta a cobrança por parte da gestão.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), o suporte organizacional está diretamente relacionado às características e condições de trabalho, influenciando significativamente as emoções vivenciadas pelos trabalhadores. A falta de suporte e a sobrecarga de atividades podem desencadear experiências afetivas negativas no ambiente de trabalho. Assim, a má distribuição de tarefas e o excesso de atividades podem gerar nos colaboradores emoções como ansiedade, irritação e raiva.

Além das observações de campo, os diálogos com os funcionários reforçaram a percepção de que a escassez de pessoal afeta diretamente a gestão das atividades

cotidianas, gerando acúmulo de funções e intensificando a sobrecarga dos profissionais presentes.

Segundo Cordes e Dougherty (1993) e Zohar (1997), a exaustão emocional é uma resposta comum frente a estressores organizacionais, como a sobrecarga de trabalho, os conflitos interpessoais e as expectativas excessivas impostas ao trabalhador por ele mesmo ou pela organização. Essa condição, quando prolongada, pode prejudicar tanto a saúde mental quanto física dos profissionais, comprometendo a qualidade de vida no trabalho e o funcionamento organizacional como um todo (Wright & Cropanzano, 1998).

Por outro lado, um aspecto positivo frequentemente mencionado pelos trabalhadores foi o papel do trabalho em equipe. Os funcionários relataram que a cooperação entre os colegas contribui para a realização das tarefas, melhorando o rendimento e a qualidade do serviço prestado aos idosos. Conforme aponta Motta (2001), o trabalho em equipe é uma forma eficaz de estruturar e organizar as atividades, além de favorecer o aproveitamento das habilidades humanas, promovendo uma visão mais global e coletiva do trabalho. Isso reforça a importância do compartilhamento de tarefas e da cooperação para o alcance de objetivos comuns.

Diante desse contexto, evidencia-se a necessidade de uma intervenção institucional que busque reduzir a quantidade excessiva de funções acumuladas por cada trabalhador, promovendo uma divisão mais equilibrada das tarefas. Dessa forma, será possível garantir que o cuidado aos idosos seja realizado com qualidade, beneficiando tanto os residentes quanto os profissionais responsáveis por sua assistência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o estágio, foi possível observar que o ato de cuidar dos idosos residentes é uma atividade de grande responsabilidade, que exige atenção, dedicação e envolvimento emocional dos trabalhadores. Contudo, a insuficiência de pessoal tem gerado uma sobrecarga evidente, afetando o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado.

As observações e os diálogos informais com os profissionais revelaram que a equipe frequentemente precisa estabelecer prioridades entre as tarefas, acelerando o ritmo de trabalho e, por vezes, deixando algumas atividades em segundo plano por

falta de tempo ou de condições adequadas. Situações como a necessidade de acompanhamento de idosos em internações hospitalares, a redução de equipe durante o turno noturno e as dificuldades enfrentadas por setores como a cozinha e a lavanderia reforçam o cenário de sobrecarga.

Essa condição de trabalho, além de comprometer o bem-estar físico e emocional dos profissionais, pode gerar impactos negativos a longo prazo, como o aumento do risco de adoecimento e afastamentos. A insatisfação com as condições de trabalho, aliada à pressão constante por produtividade, pode desencadear quadros de estresse, exaustão emocional e conflitos interpessoais.

Diante desse cenário, é fundamental que a gestão da instituição promova uma análise criteriosa da distribuição de tarefas e da quantidade de profissionais necessária para atender às demandas com segurança e qualidade. Além disso, recomenda-se que sejam desenvolvidas estratégias voltadas para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, com atenção à saúde mental dos trabalhadores, melhoria da comunicação interna e fortalecimento do trabalho em equipe. A adoção de medidas preventivas pode contribuir significativamente para a redução da sobrecarga e para o bem-estar dos profissionais, refletindo diretamente na qualidade do cuidado oferecido aos idosos atendidos pela instituição.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO J. **Metodologia em ergonomia**. Congresso Latino-Americano, Seminário Brasileiro de Ergonomia Brasília - Universidade de Brasília; 1993.

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM, Ver. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71–93, nov. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>. Acesso em: 13 mar 2025.

ALVES-SILVA, J. D.; SCORSOLINI-COMIN, F.; SANTOS, M. A. dos. Idosos em instituições de longa permanência: desenvolvimento, condições de vida e saúde. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 26, n. 4, p. 820–830, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722013000400023>. Acesso em: 23 mar.2025.

ARANTES, I. S.; SOUZA, I. F.; ALMEIDA, R. J. Avaliação da satisfação profissional de trabalhadores em saúde mental. **R. Saúde Públ. Paraná**, v. 17, n. 1, p. 92-100, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22421/1517-7130.2016v17n1p93>. Acesso em: 26 mar.2025.

BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?** In: YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIA, V. V. (Eds.). *Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e da prática psicológica*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 139-166, 2003.

BORN, T. **O cuidador familiar da pessoa idosa**. In: BORN, T. (Ed.). *Cuidar melhor e evitar a violência: manual do cuidador da pessoa idosa*. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Subsecretaria de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos, p. 59-63, 2008.

BRASIL. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. RDC nº 283, de 26 de setembro de 2005. Regulamento técnico para o funcionamento das instituições de longa permanência para idosos. Brasília: ANVISA, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de procedimentos para serviço da saúde: doenças relacionadas ao trabalho**. Série A – Normas e Manuais Técnicos, n. 114. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and a integration of research on job burnout. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 621-656, 1993.

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas, p. 13-18, 2004.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289–300, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>. Acesso em: 17 mar.2025.

Oliveira S. A. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cad Saude Publica**, v.13, n.4, p.625-634, 1997.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.6, p.1054-1072, 2010. Doi: 10.1590/S1415-65552010000700005

SANT'ANNA, R. M.; CÂMARA, P.; BRAGA, M. G. C. **Mobilidade na terceira idade: como planejar o futuro?** Textos sobre Envelhecimento, v.6, n. 1, p. 9-30, 2023.

SANTOS, P. R. M. dos; ARAUJO, L. F. S. de; BELLATO, R. O campo de observação em pesquisa sobre a experiência familiar de cuidado. **Esc. Anna Nery**, v. 20, n. 3, e20160055, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20160055>. Acesso em: 27 mar.2025.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, B. T.; SANTOS, S. S. C. Cuidados aos idosos institucionalizados: opiniões do sujeito coletivo enfermeiro para 2026. **Acta Paul. Enferm.**, v. 23, n. 6, p. 775-781, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21002010000600010&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002010000600010&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 mar.2025.

SILVA, N. R. da. Fatores determinantes da carga de trabalho em uma unidade básica de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.16, n.8, p.3393–3402, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000900006>

SOUZA, G. A. de; GIACOMIN, K. C.; FIRMO, J. O. A. O cuidado de pessoas idosas em processo de fragilização: dificuldades e emoções na perspectiva de quem cuida. **Ver. Bras. Geriatr. Gerontol.**, v. 27, e230062, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562024027.230062.pt>. Acesso em: 27 mar.2025.

TIFFIN, J.; MCCORMICK, E. J. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1975.

VIEIRA, G. L. C. Satisfação e sobrecarga de trabalho entre técnicos de enfermagem de hospitais psiquiátricos. **Ver. Port. Enferm. Saúde Mental**, v. 17, n. 17, p. 43-49, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0182>. Acesso em: 28 mar.2025.

WRIGHT, T. A.; BONETT, D. G. The contribution of burnout to work performance. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 18, p. 491-499, 1997.

ZANELLI, J. C. Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão da literatura. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 95-107, abr. 1995. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1995000100009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000100009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 29 mar. 2025.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004. P. 466-491.