

# O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA REDUÇÃO DE IMPACTOS NEGATIVOS EM EQUIPES DE TRABALHO

THE ROLE OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST IN REDUCING  
NEGATIVE IMPACTS ON WORK TEAMS

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 31/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788026177](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788026177)

---

Alexandro Nunes dos Santos<sup>1</sup>

Leociane Ferreira dos Santos<sup>2</sup>

Wollace Scantbelruy da Rocha<sup>3</sup>

---

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes, bem como a atuação do psicólogo na melhoria do clima organizacional e no desenvolvimento de equipes motivadas, íntegras e produtivas. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo-exploratório, desenvolvida por meio de revisão de literatura. O levantamento dos dados foi realizado em bases científicas nacionais e internacionais, considerando publicações entre 2020 e 2025. Os resultados evidenciaram que fatores como sobrecarga de trabalho, estresse ocupacional, falhas na comunicação, ausência de reconhecimento, condições inadequadas de trabalho e práticas de assédio moral impactam negativamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Verificou-se ainda que a atuação do psicólogo organizacional é fundamental na identificação desses fatores e na implementação de estratégias voltadas à promoção da saúde mental, mediação de conflitos, fortalecimento das relações interpessoais e melhoria do clima organizacional. Além disso, constatou-se que suas intervenções contribuem diretamente para o desenvolvimento de equipes mais coesas, motivadas e produtivas, por meio do aprimoramento de competências socioemocionais, da comunicação e do trabalho em equipe. Assim, a psicologia organizacional desempenha um papel estratégico na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e eficientes, favorecendo tanto o desempenho organizacional quanto a qualidade de vida dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; equipes motivadas; íntegras e produtivas; Gestão de pessoas; Psicologia organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to understand the main factors that generate negative impacts in the workplace and affect team performance, as well as the role of the psychologist in improving the organizational climate and developing motivated, ethical, and productive teams. This is a qualitative study with a descriptiveexploratory approach, developed through a literature review. Data collection was carried out using national and international scientific databases, considering publications from 2020 to 2025. The results showed that factors such as work overload, occupational stress, communication failures, lack of recognition, inadequate working conditions, and workplace bullying negatively impact employees' performance and well-being. It was also found that the role of the organizational psychologist is essential in identifying these factors and implementing strategies aimed at promoting mental health, mediating conflicts, strengthening interpersonal relationships, and improving the organizational climate. Furthermore, the findings indicated that psychological interventions directly contribute to the development of more cohesive, motivated, and productive teams through the enhancement of socioemotional skills, communication, and teamwork. Therefore, organizational psychology plays a strategic role in building healthier and more efficient work environments, promoting both organizational performance and workers' quality of life.

**Keywords:** Organizational climate; motivated; ethical; and productive teams; People management; Organizational psychology.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas organizações contemporâneas, marcadas por constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, o ambiente de trabalho tem se tornado cada vez mais desafiador. Uma vez que, os impactos negativos no ambiente de trabalho como o estresse, a sobrecarga de tarefas, a falta de comunicação assídua e o clima organizacional desfavorável podem comprometer a produtividade e a qualidade de vida dos funcionários (Fernandes; Pereira; Oliveira, 2025).

Nesse contexto, o psicólogo organizacional atua na promoção da saúde mental, na melhoria das relações interpessoais e na criação de estratégias que contribuam para o equilíbrio emocional e o bem-estar dos colaboradores. Cujas atuação desse profissional abrange ações voltadas à motivação, ao desenvolvimento humano e à mediação de conflitos que podem afetar o desempenho das equipes (Muller, 2021).

A psicologia organizacional e do trabalho concentra-se na atuação no contexto das instituições e empresas, desenvolvendo estratégias voltadas à melhoria do desempenho, da satisfação e do bem-estar dos colaboradores. Sob essa perspectiva, essa área do conhecimento possibilita compreender as origens das emoções envolvidas nos conflitos interpessoais. Ao favorecer o reconhecimento e a gestão de sentimentos como raiva, frustração e ansiedade, contribui para uma análise mais assertiva e eficaz na mediação e resolução de conflitos (Silva *et al.*, 2025).

Conforme Lavorenti, Camargo e Goulart Júnior (2023) o psicólogo organizacional atua como um agente mediador e transformador, identificando fatores de risco psicossociais e implementando intervenções voltadas à prevenção e à resolução de problemas

coletivos. Sua atuação organizacional busca fortalecer a coesão do grupo, desenvolver competências socioemocionais e promover uma cultura empresarial mais saudável e colaborativa.

Além disso, esse profissional contribui para o desenvolvimento de lideranças mais empáticas e conscientes do impacto de suas ações sobre os colaboradores. Ao promover treinamentos, oferecer feedbacks construtivos e implementar programas de desenvolvimento pessoal e profissional, favorece a construção de um ambiente baseado na confiança mútua, no respeito às diferenças individuais e na valorização do potencial de cada membro da equipe. A abordagem fortalece a participação, reduz índices de rotatividade e aumenta a satisfação no trabalho, fatores primários para o desempenho organizacional (Freitas *et al.*, 2022).

Diante desse cenário, surge o questionamento central deste estudo: de que forma o psicólogo organizacional pode atuar para reduzir os impactos negativos em equipes de trabalho e promover um ambiente organizacional mais saudável e produtivo?

A ausência de estratégias eficazes voltadas à gestão emocional e à qualidade das relações interpessoais dentro das organizações tende a agravar os problemas coletivos, comprometendo a coesão das equipes e a eficiência das atividades. Assim, compreender o papel do psicólogo organizacional nesse contexto torna-se essencial para identificar intervenções que favoreçam o equilíbrio entre as demandas profissionais e o bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a valorização do capital humano.

A escolha do tema justifica-se pela crescente importância da saúde mental e do equilíbrio emocional dentro das organizações modernas. Em um cenário caracterizado por pressões constantes, metas rigorosas e mudanças rápidas, os colaboradores estão cada vez mais expostos a situações de estresse, ansiedade e desmotivação. Esses fatores, quando não são devidamente acompanhados e tratados, podem gerar prejuízos significativos tanto para o indivíduo quanto para a instituição, refletindo em queda de produtividade, aumento do absenteísmo e deterioração das relações interpessoais.

Nesse contexto, o psicólogo organizacional atua diretamente na identificação e mitigação desses impactos negativos, propondo ações que visam o fortalecimento emocional, a integração das equipes e a melhoria do clima organizacional. Sua atuação vai além da simples resolução de conflitos, abrangendo o desenvolvimento de programas de bem-estar, treinamentos comportamentais e intervenções voltadas à valorização humana e à qualidade de vida no trabalho.

Para tanto, o objetivo geral do estudo visa compreender os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes, bem como a atuação do psicólogo na melhoria do clima organizacional e no desenvolvimento de equipes motivadas, íntegras e produtivas. E são objetivos específicos: identificar os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes; avaliar a importância das ações do psicólogo na melhoria do clima organizacional; e investigar como a atuação do psicólogo contribui para o desenvolvimento de equipes.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza teórica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório, desenvolvido por meio de revisão de literatura. Esse tipo de investigação possibilita a análise e a síntese do conhecimento científico já produzido acerca do tema, permitindo compreender os fatores que impactam negativamente o ambiente de trabalho e o papel do psicólogo organizacional na melhoria do clima organizacional e no desenvolvimento de equipes. Conforme preconiza Antonio Carlos Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados, sendo fundamental para a construção do embasamento teórico e para a análise crítica de diferentes perspectivas sobre o fenômeno estudado.

O levantamento dos estudos foi realizado em bases de dados científicas nacionais e internacionais, tais como Google Scholar, SciELO, LILACS e PubMed, além de periódicos eletrônicos e repositórios institucionais. Foram utilizados descritores em português e inglês, como “psicologia organizacional”, “clima organizacional”, “desempenho de equipes”, “equipes motivadas, íntegras e produtivas”, combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, a fim de ampliar a abrangência da busca.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos publicados entre os anos de 2020 e 2025, disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês ou espanhol, e que abordassem diretamente os impactos do ambiente de trabalho no desempenho das equipes e a atuação do psicólogo organizacional. Bem como possuir relação direta com os objetivos do trabalho. Foram excluídos trabalhos duplicados, estudos incompletos, resumos sem texto integral e

produções que não apresentassem relação direta com o objetivo da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a organização, categorização e interpretação das informações extraídas dos estudos selecionados. Inicialmente, procedeu-se à leitura exploratória dos materiais, seguida da leitura analítica e da definição de categorias temáticas, tais como: os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes; a importância das ações do psicólogo na melhoria do clima organizacional; e a atuação do psicólogo contribui para o desenvolvimento de equipes.

### **3. PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM IMPACTOS NEGATIVOS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AFETAM O DESEMPENHO DAS EQUIPES**

O ambiente laboral não pode ser interpretado apenas como um espaço físico, mas como um sistema de interações que influencia diretamente a qualidade de vida, o comportamento e o desempenho dos trabalhadores, na qual, a ausência de condições organizacionais adequadas compromete não apenas o rendimento individual, mas também a eficiência sistêmica das equipes de trabalho (Muller, 2021).

De acordo com Santos *et al.* (2020), entre os fatores mais recorrentes, a sobrecarga de trabalho destaca-se como um dos principais elementos de desgaste ocupacional. Trata-se de um fenômeno associado tanto à distribuição inadequada de tarefas quanto à escassez de recursos humanos e organizacionais. A sobrecarga não

apenas compromete a execução técnica das atividades, mas também interfere na segurança e na qualidade dos serviços prestados, evidenciando sua relação direta com a queda de desempenho e aumento de falhas operacionais.

Nesse contexto, o estresse ocupacional surge como uma consequência direta das condições adversas de trabalho, configurando-se como um importante mediador entre ambiente organizacional e desempenho. Tão logo, o estresse, quando crônico, afeta negativamente variáveis como motivação, participação e satisfação, além de comprometer a saúde mental dos colaboradores. Ademais, sua associação com mudanças organizacionais mal geridas evidencia a necessidade de estratégias institucionais que minimizem seus efeitos (Ribeiro *et al.*, 2025).

Conforme Ferreira (2025), as condições de trabalho, por sua vez, representam uma dimensão estrutural fundamental para a análise do desempenho das equipes, dado que, os aspectos como ergonomia, jornada de trabalho, segurança e disponibilidade de recursos influenciam diretamente o comportamento organizacional. Ambientes caracterizados por precariedade estrutural e ausência de suporte institucional tendem a gerar desmotivação, aumento da rotatividade e redução da produtividade, evidenciando a centralidade dessas variáveis na gestão de pessoas.

Ainda, Paulo, Zeni e Zuqui (2025) enfatizam a comunicação organizacional, cuja ineficiência pode comprometer o alinhamento estratégico e operacional das equipes. A ausência de *feedback* contínuo, a falta de clareza nas metas e a inconsistência na circulação de informações produzem efeitos como retrabalho, conflitos interpessoais e baixa coesão grupal. Nesse sentido, a

comunicação não deve ser entendida apenas como ferramenta operacional, mas como um mecanismo estruturante do clima organizacional e do desempenho coletivo.

O clima organizacional, por sua vez, pode ser configurado como um constructo na análise dos impactos negativos no ambiente de trabalho, pois ambientes marcados por baixa valorização profissional, ausência de reconhecimento e fragilidade nas relações interpessoais tendem a gerar sentimentos de injustiça e desengajamento. Logo, o clima organizacional atua como mediador entre práticas de gestão e desempenho, influenciando diretamente a produtividade e o comprometimento das equipes (Paulo; Zeni; Zuqui, 2025).

Na percepção de Ribeiro *et al.* (2025) a ausência de reconhecimento e de mecanismos claros de valorização profissional também se configura como um fator crítico. Em contextos onde o esforço individual não é adequadamente recompensado, observa-se a redução do engajamento e o aumento da insatisfação. Curiosamente, embora a remuneração seja relevante, fatores simbólicos como reconhecimento e pertencimento possuem maior impacto na percepção de bemestar e satisfação no trabalho.

Oliveira *et al.* (2024) em seu estudo, afirma que, a rotatividade de pessoal (*turnover*) deve ser analisada não apenas como um indicador organizacional, mas como um sintoma de disfunções estruturais. Uma vez que, a elevada rotatividade compromete a continuidade dos processos, fragiliza vínculos profissionais e reduz a capacidade de coordenação das equipes. Além disso, evidencia a insatisfação dos trabalhadores frente às condições de trabalho, à

ausência de perspectivas de crescimento e à instabilidade organizacional.

No âmbito psicossocial, a saúde mental dos trabalhadores também pode ser uma variável a ser considerada para o desempenho organizacional, em que a ansiedade, por exemplo, interfere diretamente na capacidade cognitiva, na tomada de decisão e nas relações interpessoais, configurando-se como um fator limitante para a execução eficiente das atividades. Ademais, sua presença tende a gerar um ciclo de retroalimentação negativa, no qual o baixo desempenho intensifica o sofrimento psíquico (Andrade *et al.*, 2025).

Nunes e Oliveira (2025) pontuam que, ocorrência de práticas de assédio moral tornam ambientes organizacionais tóxicos, em que tais práticas não apenas violam princípios éticos e legais, mas também comprometem a dignidade do trabalhador e a coesão das equipes. Assim, ambientes marcados por relações abusivas tendem a apresentar maiores índices de adoecimento, absenteísmo e queda de desempenho.

Adicionalmente, a ausência de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar e à prevenção de riscos psicossociais contribui para a intensificação desses problemas. Organizações que negligenciam a saúde mental de seus colaboradores tendem a apresentar ambientes mais instáveis, com impactos diretos na produtividade e na qualidade dos serviços. Isso evidencia a necessidade de intervenções estruturadas e contínuas no âmbito da gestão organizacional (Nunes; Oliveira, 2025).

Ademais, de acordo com Paulino, Cesar e Malacrida (2025), a alta rotatividade impacta negativamente a produtividade, o clima

interno e a continuidade das atividades, sendo frequentemente associada à insatisfação com remuneração, ausência de reconhecimento e falta de perspectivas de crescimento. Nesse sentido, a implementação de políticas de retenção e estratégias de valorização profissional visa promover maior estabilidade organizacional e participação dos colaboradores.

Ferreira (2025) afirma que, é importante destacar que esses fatores não atuam de forma isolada, a sobrecarga de trabalho, quando associada a um clima organizacional negativo e à ausência de reconhecimento, potencializa seus efeitos deletérios, resultando em queda significativa no desempenho das equipes. Dessa forma, a gestão desses fatores exige uma abordagem capaz de integrar dimensões estruturais, humanas e organizacionais, promovendo ambientes mais saudáveis e produtivos.

Além disso, o clima organizacional e as práticas de avaliação de desempenho estão interligados, influenciando diretamente os resultados individuais e coletivos, pois conforme Paulo, Zeni e Zuqui (2025), ambientes caracterizados por comunicação eficaz, feedback contínuo e reconhecimento profissional tendem a estimular a motivação e o comprometimento dos trabalhadores. Por outro lado, a ausência desses elementos pode gerar conflitos interpessoais e redução da produtividade.

A partir dessa perspectiva, evidencia-se que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à forma como as competências profissionais são mobilizadas no ambiente de trabalho. Conforme apontado por Sierra-Barón et al. (2020), o psicólogo organizacional tende a promover o desenvolvimento de habilidades, atitudes e valores éticos, além de atuar na melhoria do

clima organizacional e na capacitação das equipes. Tais atribuições contribuem para a construção de ambientes laborais mais produtivos e equilibrados, uma vez que favorecem a integração entre os indivíduos e os objetivos institucionais.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A atuação do psicólogo organizacional na melhoria do clima organizacional ocorre sobretudo diante da complexidade das relações de trabalho e das demandas por produtividade associadas ao bem-estar. O clima organizacional, entendido como a percepção dos colaboradores acerca do ambiente laboral, influencia diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho, o que evidencia a necessidade de intervenções por parte desse profissional (Guimarães; Silva; Monteiro, 2023).

O psicólogo organizacional atua como agente de diagnóstico e transformação, sendo responsável por identificar fatores críticos que afetam o ambiente de trabalho. A aplicação de instrumentos de avaliação do clima organizacional permite compreender percepções, sentimentos e expectativas dos colaboradores, constituindo base para intervenções mais assertivas e alinhadas às necessidades institucionais (Aldazabal; Delgado; Zevallos, 2022).

Conforme Silva *et al.* (2025), a mediação de conflitos é uma das principais ações desse profissional, especialmente em contextos onde divergências interpessoais impactam negativamente o desempenho das equipes. A psicologia organizacional fornece ferramentas teóricas e metodológicas que possibilitam a resolução

de conflitos, promovendo ambientes mais colaborativos e produtivos.

Além disso, a atuação do psicólogo na promoção da saúde mental no trabalho tem a função de melhoria do clima organizacional, dados que, o estresse ocupacional e a síndrome de *burnout*, quando não tratados, comprometem o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores, sendo o psicólogo responsável por desenvolver estratégias de prevenção e intervenção nesses quadros (Marques *et al.*, 2022).

De acordo com Saraiva, Alves e Silva (2024), a atuação do profissional também ocorre com a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. Tais programas visam promover o equilíbrio entre demandas organizacionais e necessidades individuais, contribuindo para o aumento do bemestar, da satisfação e motivação dos colaboradores, elementos fundamentais para a construção de um clima organizacional positivo.

A atuação do psicólogo organizacional também se estende ao desenvolvimento de lideranças, reconhecidas na configuração e sustentação do clima organizacional. Nesse contexto, líderes que incorporam princípios da psicologia positiva tendem a fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, pautados na confiança, no reconhecimento e no suporte interpessoal. O que favorece o fortalecimento das relações profissionais, o aumento da participação e, conseqüentemente, impacta o desempenho individual e coletivo das equipes (Silva; Freitas; Medeiros, 2024).

Nesse contexto, a psicologia positiva emerge como uma abordagem teórica e prática da atuação do psicólogo organizacional, ao deslocar

o foco dos déficits para o desenvolvimento das potencialidades humanas, pois ao enfatizar dimensões como participação ativa, sentido no trabalho e qualidade das relações interpessoais, essa perspectiva favorece a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, resilientes e produtivos, nos quais os colaboradores se sentem valorizados e comprometidos com os objetivos institucionais (Sousa, 2023).

Outro aspecto igualmente pertinente refere-se à capacidade do psicólogo em planejar, implementar e avaliar processos estruturados de treinamento e desenvolvimento. Dado que, as intervenções visam não apenas o aprimoramento de competências técnicas, mas também o fortalecimento de habilidades socioemocionais, como comunicação, trabalho em equipe e inteligência emocional. Dessa forma, contribuem para a adaptação dos colaboradores às exigências organizacionais, ao mesmo tempo em que promovem maior integração, coesão e eficácia no desempenho das equipes (Sierra-Barón *et al.*, 2020).

Adicionalmente, o psicólogo organizacional contribui na construção, manutenção e alinhamento da cultura organizacional, componente intrinsecamente articulado ao clima de trabalho. Ao fomentar valores como respeito, colaboração, ética e reconhecimento, o profissional contribui para a conservação de uma cultura organizacional capaz de sustentar práticas positivas e favorecer a internalização de comportamentos alinhados aos objetivos institucionais (Ribeiro, 2020).

Conforme afirmam Rodrigues *et al.* (2020), a pesquisa de clima organizacional configura-se como uma ferramenta técnica central no diagnóstico organizacional, sendo operacionalizada por meio de

instrumentos construídos de acordo com as especificidades da organização analisada. No estudo em questão, o instrumento foi composto por 15 questões, distribuídas em questões dicotômicas (sim/não), uma escala numérica de 0 a 100 e questões discursivas, possibilitando a articulação entre dados quantitativos e qualitativos. Além disso, as perguntas foram estruturadas em dimensões analíticas como clareza de funções e processos, reconhecimento profissional, engajamento, relacionamento interpessoal e comunicação entre colegas, setores e gestores, permitindo uma avaliação do ambiente organizacional.

Ademais, no estudo de Rodrigues et al. (2020) a aplicação desses instrumentos ocorreu por meio de entrevistas individuais em formato de diálogo estruturado, realizadas em ambiente reservado, o que favoreceu a obtenção de respostas mais aprofundadas e fidedignas. A abordagem possibilita não apenas a mensuração de percepções objetivas, mas também a compreensão de aspectos subjetivos, como sentimentos, experiências e interpretações dos colaboradores sobre o contexto de trabalho. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional é um processo analítico que subsidia intervenções estratégicas, como devolutivas institucionais e treinamentos direcionados às demandas identificadas.

Além disso, o psicólogo executa função na promoção de uma comunicação organizacional eficiente, atuando como facilitador dos fluxos informacionais e das relações interpessoais. Pois ao estimular práticas de *feedback* contínuo, escuta ativa e transparência comunicacional, contribui para a redução de ruídos, prevenção de conflitos e fortalecimento do vínculo entre os membros da equipe, cooperando para a construção de um clima organizacional saudável (Silva et al., 2025).

De acordo com Sierra-Barón *et al.* (2020), a atuação do psicólogo também se destaca como um diferencial no contexto organizacional, uma vez que sua integração com diferentes áreas, como gestão de pessoas, liderança e setores operacionais, potencializa a efetividade das intervenções propostas. Logo, ao atuar de forma colaborativa com gestores e equipes, aumenta o alcance das estratégias implementadas, promove maior alinhamento organizacional e fortalece tanto a cultura quanto o clima organizacional.

Portanto, destaca-se que a importância das ações do psicólogo organizacional na melhoria do clima organizacional reside em sua capacidade de atuar de forma sistêmica, integrando diagnóstico, intervenção e avaliação contínua. De modo que, ao promover ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e humanizados, esse profissional contribui não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o desempenho sustentável das organizações (Guimarães; Silva; Monteiro, 2023).

## **5. ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES MOTIVADAS, INTEGRADAS E PRODUTIVAS**

A atuação do psicólogo organizacional no desenvolvimento de equipes deve ser compreendida a partir de uma perspectiva sistêmica, na qual os grupos de trabalho são vistos como unidades dinâmicas em constante processo de construção, adaptação e aperfeiçoamento. Assim, o psicólogo contribui diretamente para a formação de equipes mais estruturadas, promovendo a integração entre competências individuais e objetivos coletivos, o que favorece

a construção de um desempenho maior e alinhado às demandas organizacionais (Rodrigues *et al.*, 2025).

Nesse sentido, Evangelista *et al.* (2025) destacam que a ausência de uma atuação psicológica adequada implica transferir à equipe responsabilidades que, progressivamente, passam a ser assumidas de forma espontânea, especialmente no que se refere ao planejamento e ao controle das atividades. Ademais, os autores ressaltam que, quando os colaboradores são devidamente informados sobre situações em curso, sejam conflitos ou aspectos socioemocionais, tendem a apresentar maior tranquilidade e abertura, favorecendo a expressão de sentimentos e a comunicação no ambiente de trabalho.

Conforme Rodrigues *et al.* (2025), a considerar não apenas aspectos técnicos, mas também características comportamentais e compatibilidade entre perfis dos trabalhadores, o psicólogo contribui para a formação de equipes mais equilibradas, nas quais há maior potencial de cooperação, complementaridade de habilidades e sinergia entre os membros. Além disso, o psicólogo organizacional atua no desenvolvimento da coesão grupal, relacionada ao sentimento de pertencimento, à confiança mútua e à capacidade de trabalho colaborativo, sendo fortalecida por meio de intervenções que promovem a integração, a comunicação assertiva e o alinhamento de expectativas entre os membros do grupo (Evangelista *et al.*, 2025).

No que refere-se ao desenvolvimento de competências coletivas, que vão além das habilidades individuais e dizem respeito à capacidade da equipe de atuar de forma integrada. O psicólogo, ao promover treinamentos e dinâmicas de grupo, contribui para o

aprimoramento de habilidades como cooperação, resolução conjunta de problemas e tomada de decisão compartilhada, fortalecendo a eficácia do trabalho em equipe (Longo *et al.*, 2022).

A atuação desse profissional também se evidencia no acompanhamento do desempenho das equipes, especialmente por meio de processos de avaliação e *feedback*. Sendo que, ao estruturar sistemas que permitem a análise do desempenho coletivo, o psicólogo favorece a identificação de lacunas, potencialidades e oportunidades de desenvolvimento, contribuindo para o aprimoramento contínuo das equipes (Rodrigues *et al.*, 2025).

No que tange à dinâmica interna das equipes, Longo *et al.* (2022) discorre que, o psicólogo organiza os papéis e funções dos membros, evitando ambiguidades e sobreposição de responsabilidades. Assim, ele contribui para maior eficiência operacional, redução de conflitos e melhor aproveitamento das competências individuais, fatores que impactam diretamente o desenvolvimento do grupo.

Vale mencionar que, conforme Evangelista *et al.* (2025), o psicólogo organizacional contribui para o desenvolvimento de equipes mais autogerenciáveis, incentivando a responsabilidade compartilhada, a proatividade e a capacidade de tomada de decisão coletiva. Isso ocorre devido ao fortalecimento da autonomia das equipes, especialmente em contextos organizacionais que demandam maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

Além disso, a atuação do psicólogo é fundamental no desenvolvimento da maturidade grupal, compreendida como a capacidade da equipe de lidar com desafios, conflitos e mudanças

de forma construtiva. Cujo processo envolve o fortalecimento de habilidades socioemocionais e a construção de relações mais maduras, nas quais há maior abertura ao diálogo, à negociação e à aprendizagem coletiva (Mota; Araújo; Barbosa, 2021).

A retenção de talentos também se configura como um fator diretamente relacionado ao desenvolvimento das equipes, uma vez que a estabilidade dos membros favorece a continuidade dos processos e o aprofundamento das relações profissionais. Nesse sentido, o psicólogo atua na implementação de estratégias que promovem satisfação, reconhecimento e crescimento profissional, reduzindo a rotatividade e fortalecendo o desempenho coletivo (Paulino; Cesar; Malacrida, 2025).

Soares *et al.* (2025) afirmam que, a atuação do psicólogo organizacional contribui para a evolução contínua das equipes, promovendo processos de aprendizagem organizacional e desenvolvimento coletivo. Ao integrar práticas de gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e acompanhamento do desempenho, esse profissional possibilita a construção de equipes mais eficientes, adaptáveis e preparadas para responder às exigências do ambiente organizacional contemporâneo.

Além disso, Ferreira (2025) destaca que a atuação do psicólogo organizacional está diretamente relacionada à promoção de condições de trabalho que favoreçam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido fatores como ambiente físico adequado, organização das atividades, recursos disponíveis e condições ergonômicas influenciam o comportamento dos trabalhadores, impactando tanto a produtividade quanto a motivação. Assim, ao intervir nessas dimensões, o psicólogo

contribui para a construção de ambientes mais saudáveis e propícios ao desenvolvimento individual e coletivo.

Corroborando essa perspectiva, Guimarães, Silva e Monteiro (2023) apontam que o clima organizacional exerce influência direta sobre o desempenho das equipes, sendo fortemente condicionado por aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Dessa forma, o psicólogo organizacional atua como mediador desses elementos, promovendo práticas que fortalecem a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, o que repercute positivamente nos resultados organizacionais.

Ademais, Longo et al. (2022) evidenciam que o diagnóstico organizacional, aliado à implementação de intervenções específicas, permite identificar fragilidades relacionadas à comunicação, liderança, conflitos e organização do trabalho. A partir dessa análise, o psicólogo pode propor ações direcionadas, como treinamentos, reestruturação de processos e fortalecimento do trabalho em equipe, contribuindo para a melhoria do desempenho e das relações interpessoais no ambiente organizacional.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo permite afirmar que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que foi possível compreender os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes, bem como evidenciar o papel estratégico do psicólogo organizacional na promoção de um clima organizacional saudável e no desenvolvimento de equipes mais motivadas, íntegras e produtivas. A análise dos dados demonstrou

que tais impactos não ocorrem de maneira isolada, mas resultam da interação entre variáveis estruturais, organizacionais e psicossociais, exigindo intervenções sistemáticas e contínuas no contexto organizacional.

No que tange o objetivo de identificar os principais fatores que geram impactos negativos no ambiente de trabalho e afetam o desempenho das equipes, verificou-se que fatores como sobrecarga de trabalho, estresse ocupacional, falhas na comunicação, ausência de reconhecimento, condições inadequadas de trabalho, práticas de assédio moral e fragilidade no clima organizacional constituem elementos críticos que comprometem diretamente o desempenho individual e coletivo. Esses fatores influenciam negativamente a motivação, o engajamento e a saúde mental dos colaboradores, resultando em baixa produtividade, aumento do absenteísmo e elevada rotatividade, evidenciando a necessidade de uma gestão organizacional mais humanizada e estratégica.

No que se refere a avaliar a importância das ações do psicólogo na melhoria do clima organizacional, constatou-se que as ações do psicólogo organizacional são fundamentais para a melhoria do clima organizacional, atuando desde o diagnóstico até a implementação de intervenções. A utilização de instrumentos de avaliação, a mediação de conflitos, a promoção da saúde mental e o desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho demonstraram impacto positivo na construção de ambientes mais colaborativos, equilibrados e produtivos. Dessa forma, o psicólogo se configura como um agente transformador, capaz de alinhar as necessidades organizacionais às demandas humanas, promovendo bem-estar e desempenho sustentável.

E em relação a investigar como a atuação do psicólogo contribui para o desenvolvimento de equipes, evidenciou-se que a atuação do psicólogo contribui significativamente para o desenvolvimento de equipes, especialmente no fortalecimento da coesão grupal, na melhoria da comunicação, no desenvolvimento de competências socioemocionais e na promoção da autonomia e da maturidade das equipes. As intervenções voltadas ao treinamento, feedback e organização de papéis favorecem a construção de equipes mais integradas, adaptáveis e eficientes, capazes de responder de forma mais assertiva às demandas organizacionais.

Assim, a psicologia organizacional é importante na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e no desenvolvimento contínuo das equipes, sendo necessário para o sucesso organizacional. Entretanto, ressalta-se a necessidade de ampliação das pesquisas na área, especialmente estudos empíricos e longitudinais que aprofundem a compreensão sobre a efetividade das intervenções psicológicas em diferentes contextos organizacionais. Investigações futuras poderão contribuir para o fortalecimento das práticas voltadas à saúde mental, ao desempenho profissional e à construção de relações laborais mais equilibradas e sustentáveis.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALDAZABAL, Diego Bernardo Chirio; DELGADO, Miguel Ángel Basauri; ZEVALLOS, Amador Fernando Colonia. Medición del clima laboral: una propuesta de evaluación para el psicólogo profesional en el área industrial-organizacional. **Avances en psicología**, v. 30, n. 1, p. e2520-e2520, 2022.

ANDRADE, Simone Cristina Gonçalves de; SOARES, Ederson dos Reis; COELHO, Marcos Rodrigo de Araujo; SOUZA, Nair Terezinha Caraça; MOTA, Rilary Soares; ANDRADE, Marcos Jose de. Os impactos da ansiedade no desempenho dos profissionais da educação. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. 2962–2979, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i7.20500. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/20500>. Acesso em: 22 mar. 2026.

BITTERBIER, Solange; MACHADO, Regina Maria; SILVA, Diego da. Projeto de intervenção em psicologia organizacional para microempresa do ramo de produtos voltados aos animais domésticos: relato de experiência de estágio em psicologia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 1017–1042, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i3.18350. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18350>. Acesso em: 22 mar. 2026.

EVANGELISTA, Hilbert Vasconcelos *et al.* A importância da psicologia organizacional nas empresas: uma revisão de literatura. **Razão Contábil e Finanças**, v. 16, n. 2, 2025.

FERNANDES, Thais Da Silva; PEREIRA, Brayan Silva; DE OLIVEIRA, Mariana Sarro Pereira. Estresse ocupacional no ambiente de trabalho. **Aracê**, v. 7, n. 9, p. e8097-e8097, 2025.

FERREIRA, Sangela Maria Silva. **A influência das condições de trabalho no desempenho e motivação dos colaboradores que atuam no setor industrial**. 2025. 47 f. il. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de

Educação da Paraíba, Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho *et al.* **Psicologia organizacional e do trabalho: Perspectivas teórico-práticas**. Vetor Editora, 2022.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva; SILVA, Raiara Brandão e; MONTEIRO, Walmir. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 1115–1127, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9678. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678>. Acesso em: 22 mar. 2026.

LAVORENTI, Juniana Zancheta; CAMARGO, Mário Lázaro; JÚNIOR, Edward Goulart. Prevenção de acidentes de trabalho: contribuições do psicólogo organizacional e do trabalho. **Revista Laborativa**, v. 12, n. 1, p. 6-36, 2023. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/3803/pdf>. Acesso em: 15 mar. 2026.

LONGO, Lílian Beatriz Ferreira *et al.* Psicologia organizacional: diagnóstico e intervenção a partir das demandas de uma microempresa do ramo farmacêutico no interior de Minas Gerais. **Anais do Seminário Científico do UNIFACIG**, n. 8, 2022.

MARQUES, Walter Rodrigues *et al.* Estresse e cultura organizacional: o papel do psicólogo na prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout. **Conjecturas**, v. 22, n. 1, p. 193-207, 2022.

MELLO, Marlise Capa Verde Almeida de; ROQUE, Thicianne da Silva; PERIM, Laura Fontoura. Evaluation of work overload in the nursing

team and the impact on the quality of care. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. e94953201, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i5.3201. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/3201>. Acesso em: 22 mar. 2026.

MOTA, Mislândia Marques; DE ARAÚJO, Isabel Pereira; DE SOUZA BARBOSA, Luís Carlos. Atuação do (a) Psicólogo (a) Organizacional e do Trabalho no contexto hospitalar: desafios e possibilidades. **Somma: Revista Científica do Instituto Federal do Piauí**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2021.

MULLER, Greiciele da Silva. **O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores**. 51 f. Monografia (Graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração Pública. Frederico Westphalen, 2021.

NUNES, M. M. S.; OLIVEIRA, M. S. P. de. A importância da minimização dos impactos do ambiente de trabalho à saúde mental do trabalhador. **Revista Foco**, [S.l.], v. 18, n. 9, p. e9654, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n9-031. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/9654>. Acesso em: 22 mar. 2026. OLIVEIRA, Larayne Gallo Farias; FRACOLLI, Lislaine Aparecida; PINA-OLIVEIRA, Alfredo Almeida; GRYSCHKEK, Anna Luiza de Fátima Pinho Lins; CAMPOS, Daniela Silva; SILVA, Leticia Aparecida da; COELHO, Thaís Pola Baptista; GERALDO, Daniela Cristina; CASTRO, Denise Maria Campos de Lima; TEOTONIO, Jessica Elias. Razões da rotatividade das equipes da ESF e seus impactos para a longitudinalidade do cuidado. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 4441–4449, 2024. DOI: 10.16891/2317-434X.v12.e3.a2024.pp4441-4449. Disponível em:

<https://www.interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/1973>. Acesso em: 22 mar. 2026.

PAULINO, I. T. da S.; CESAR, A. P. P.; MALACRIDA, A. M. Rotatividade de colaboradores: análise dentro de uma empresa na cidade de Sinop/MT e o papel do psicólogo organizacional. **Revista Matogrossense de Gestão, Inovação e Comunicação**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 115–128, 2025. Disponível em: <https://revistas.fasipe.com.br/index.php/REMAGIC/article/view/513>. Acesso em: 22 mar. 2026.

PAULO, João Vinicius; ZENI, Otavio; ZUQUI, Vasconcelos. The relationship between performance evaluation and organizational climate: tools and impacts on people management. **REMUNOM**, v. 21, n. 3, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.61164/f2gzk378>

RIBEIRO, F. S.; SILVA, V. R. da; JANKOWITSCH, J.; COSTA, R. A. T. Felicidade corporativa: um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. **International Journal of Professional Business Review**, Miami, v. 10, n. 1, p. 01–44, e05307, 2025.

RIBEIRO, Priscila Alves. **A contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho para a cultura e clima organizacional**. 2020. Artigo (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2020.

RODRIGUES, Gisele *et al.* A Psicologia Organizacional como Estratégia de Desenvolvimento Humano e Produtividade nas Empresas Contemporâneas. **RIC – Revista de Iniciação Científica**. Salvador, n. 13, v. XIV, p. 1-15, ago./dez., 2025, ISSN 2358-1166.

RODRIGUES, Jéssica Villar *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho: relato de experiência sobre pesquisa de clima organizacional. **Anais da Mostra de Iniciação Científica-CONGREGA-URCAMP**, v. 16, p. 91-96, 2020.

SANTOS, Carolina de Souza Carvalho Serpa; ABREU, Daiane Porto Gautério; SARAIVA, Maria Rafaela De Britto; ALVES, Rosinei Dos Santos; SILVA, Natália Michelato. A IMPORTÂNCIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 12, n. 3, 2024.

SIERRA-BARÓN, Willian *et al.* Ejercicio profesional del psicólogo en el contexto del trabajo y las organizaciones. **Informes Psicológicos**, v. 20, n. 1, p. 111-129, 2020.

SILVA, Amanda Cabral da *et al.* O papel da psicologia organizacional como metodologia de melhoria dos conflitos: The role of organizational psychology as a conflict improvement methodology. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 31, n. 51, p. 107-124, 2025.

SILVA, Giovanna Cosme Lira da; FREITAS, Júlia Aparecida de; MEDEIROS, Paulo R. de. Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho. **InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 7, p. 38-54, 2024.

SOARES, Ana Júlia de Souza Salles; ROSA, Laryssa Gonçalves Oliveira; OLIVEIRA, Marjory Norrani Fátima de; SIBILA, Miriam Cristina Cavenaghi. Psicologia no contexto organizacional: desafios e possibilidades de cuidado com a saúde mental dos trabalhadores. **Práxis em saúde**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 01-08, 2025. DOI: 10.56579/prxis.v3i2.2700. Disponível em:

<https://revistas.cceeinter.com.br/praxisemsaude/article/view/2700>.

Acesso em: 22 mar. 2026.

SOUSA, F. A. A. A influência da psicologia positiva no clima organizacional para a promoção de comportamentos organizacionais positivos. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 12, n. 21, p. 47–57, 2023. Disponível em: [https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacao Sistemica/article/view/512](https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacao%20Sistemica/article/view/512). Acesso em: 22 mar. 2026.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Psicologia do Centro Universitário Fametro.  
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Psicologia do Centro Universitário Fametro. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>3</sup> Mestre e Orientador do Curso de Psicologia do Centro Universitário Fametro. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)