

ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ADAPTATION TO ORGANIZATIONAL CHANGES: PROMOTION OF MENTAL HEALTH AND QUALITY OF WORK LIFE

Gina Arcanjo dos Santos, Mariana Antunes da Costa Lima, Érica Pedroso de Oliveira,
Luciana Akemi Azuma de Matos, Luna Pereira Fernandes, Meire Regina de Souza Soares,
Ravena Cristina de Souza Soares e Patrícia Sanches Giordano

Universidade São Judas, Curso de Psicologia
E-mail para contato: gginaarcanjo@gmail.com

RESUMO – O trabalho analisa estratégias para adaptação saudável às mudanças no ambiente organizacional, com foco na saúde mental e qualidade de vida. O objetivo foi compreender como intervenções simbólicas podem contribuir para ambientes mais humanos. A metodologia envolveu visita a um cartório judicial da Baixada Santista e fundamentação em autores da psicologia organizacional, como Lewin, Dejours, Hernandez e Caldas. Como resultado, foi criada a dinâmica “equilibrista de pratinhos”, que sensibiliza participantes sobre desafios emocionais, estimulando resiliência, empatia e cooperação. Conclui-se que reconhecer os aspectos subjetivos do trabalho fortalece práticas preventivas e promove maior equilíbrio entre demandas e bem-estar.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Saúde mental; Qualidade de vida; Psicologia do trabalho

ABSTRACT – The study analyzes strategies for healthy adaptation to changes in the organizational environment, focusing on mental health and quality of life. The objective was to understand how symbolic interventions can contribute to more humane environments. The methodology involved visiting a court registry in Baixada Santista and drawing on the work of organizational psychology authors such as Lewin, Dejours, Hernandez, and Caldas. As a result, the “plate balancing” dynamic was created, which sensitizes participants to emotional challenges, stimulating resilience, empathy, and cooperation. It is concluded that recognizing the subjective aspects of work strengthens preventive practices and promotes greater balance between demands and well-being.

Keywords: Organizational change; Mental health; Quality of life; Work psychology

1 INTRODUÇÃO

As transformações constantes no ambiente organizacional vêm sendo amplamente discutidas pela literatura da Psicologia do Trabalho e da gestão, sobretudo no que tange aos impactos sobre a saúde mental e a qualidade de vida dos trabalhadores. Pesquisas apontam que o processo de adaptação às mudanças pode gerar resistência, insegurança e sofrimento psíquico (Dejours, 2004; Dejours, 2013; Hernandez, 2001). Nesse sentido, compreender os aspectos subjetivos das transformações organizacionais tornou-se essencial para o desenvolvimento de práticas preventivas e de promoção da saúde ocupacional.

A teoria de mudança de Kurt Lewin (1951) permanece como referência fundamental, ao propor o ciclo de descongelamento, mudança e recongelamento, destacando que a transição exige apoio simbólico e social. Paralelamente, estudos contemporâneos em saúde mental no trabalho ressaltam que ambientes que reconhecem as emoções e estimulam a cooperação promovem maior engajamento e resiliência coletiva (Dejours, 2013). Nesse cenário, o presente estudo buscou analisar como uma intervenção simbólica poderia sensibilizar trabalhadores a lidarem melhor com as demandas emocionais das mudanças organizacionais.

O tema justifica-se pela crescente demanda de ambientes laborais mais humanizados, capazes de equilibrar produtividade e bem-estar, aspecto que vem sendo apontado em relatórios recentes da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022). A hipótese central é de que dinâmicas reflexivas e preventivas podem contribuir para a ressignificação das mudanças, fortalecendo vínculos e estimulando práticas de empatia e cooperação.

O material empírico analisado foi uma visita técnica a um cartório judicial da Baixada Santista, local de forte carga burocrática e elevada pressão emocional. A partir dessa vivência e da literatura especializada, desenvolveu-se uma proposta de intervenção de caráter simbólico.

O presente estudo tem como Objetivo Geral promover o fortalecimento de estratégias de enfrentamento saudável às mudanças organizacionais, visando à promoção da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho. E como Objetivos Específicos: compreender o impacto das mudanças organizacionais sobre os colaboradores; aplicar a teoria de Kurt Lewin no contexto de mudanças organizacionais; estimular a resiliência e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores por meio de práticas preventivas; discutir os fatores psicossociais que influenciam a adaptação às mudanças e a saúde mental no trabalho; e propor uma intervenção simbólica e educativa voltada à promoção da saúde mental no ambiente organizacional.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, voltado para a análise dos impactos subjetivos das mudanças organizacionais na saúde mental e na qualidade de vida no trabalho. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade um contexto específico e, a partir dele, extrair reflexões e proposições aplicáveis a situações semelhantes.

O caso selecionado foi um cartório judicial localizado na região da Baixada Santista (SP), escolhido por sua relevância como ambiente de elevada complexidade administrativa, rotinas burocráticas rígidas e alta demanda emocional sobre seus trabalhadores. A coleta de dados foi realizada por meio de visita técnica in loco, com observação direta do espaço físico, das interações profissionais e das rotinas de trabalho. Além disso, foram considerados documentos institucionais e relatos espontâneos de colaboradores durante a visita, compondo um quadro de informações qualitativas.

A análise foi fundamentada em técnicas de análise de conteúdo, permitindo identificar categorias temáticas relacionadas ao estresse, resiliência, cooperação e percepção de mudança. As categorias foram construídas a partir da literatura de referência (Lewin, 1951; Dejours, 2004; Dejours, 2013; Hernandez, 2001, o que possibilitou estabelecer o diálogo entre teoria e prática. Não houve levantamento de dados de prontuários de pessoas nem aplicação de entrevistas estruturadas, respeitando o caráter ético e não interventivo da visita. Como instrumento de intervenção, foi desenvolvida a dinâmica simbólica denominada “equilibrista de pratinhos”, utilizada em caráter experimental e aplicada em ambiente controlado. O objetivo dessa prática foi sensibilizar os participantes sobre os impactos emocionais das transformações no ambiente de trabalho e promover estratégias de adaptação saudáveis.

A escolha metodológica buscou integrar fundamentação teórica e observação contextualizada, permitindo uma abordagem coerente com os objetivos do estudo e oferecendo elementos que possibilitem a replicabilidade da proposta em outros ambientes organizacionais semelhantes.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A adaptação às mudanças organizacionais envolve, inevitavelmente, o enfrentamento de dimensões subjetivas e coletivas que desafiam a estabilidade emocional e o bem-estar psíquico dos trabalhadores. Embora muitas transformações sejam planejadas a partir de lógicas técnicas e gerenciais, seus efeitos se manifestam diretamente sobre a saúde mental

daqueles que executam as atividades cotidianas. Assim, compreender os aspectos psicossociais que perpassam o trabalho torna-se essencial na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

Nesse cenário, destaca-se a contribuição de Kurt Lewin, pioneiro no estudo das dinâmicas de grupo e da mudança organizacional. Para Lewin (1951), a organização é um sistema em equilíbrio quase-estacionário, mantido por forças opostas. A mudança ocorre quando uma dessas forças, geralmente externas ou gerenciais, rompe esse equilíbrio. Nesse processo, a resistência surge como uma força que busca preservar o estado atual, não por irracionalidade ou inércia, mas como expressão natural de conservação do sistema social.

Lewin propôs o modelo em três etapas para a mudança organizacional: descongelamento, mudança e recongelamento. No descongelamento, ocorre a ruptura com padrões antigos; na mudança, novos comportamentos e práticas são introduzidos; e no recongelamento, essas práticas são estabilizadas no novo equilíbrio organizacional.

Essa abordagem permite compreender a mudança não como imposição, mas como processo dinâmico e relacional, exigindo abertura emocional e negociação coletiva (Hernandez; Caldas, 2001). Na leitura crítica de Hernandez e Caldas (2001), os modelos tradicionais de mudança pecam por reduzir a resistência à mudança a um comportamento irracional dos empregados. Segundo os autores, a resistência não deve ser tratada como um obstáculo, mas como sinal de sentido e percepção, capaz de revelar falhas na condução do processo.

Com base na Psicologia da Percepção, Hernandez e Caldas propõem um modelo que considera sete etapas na reação individual à mudança: da exposição ao estímulo até a decisão de adotar ou resistir. Tal modelo reforça que resistências variam conforme a história, contexto e interpretação de cada sujeito, e podem representar formas legítimas de defesa frente à insegurança e ao desconhecido (Hernandez; Caldas, 2001).

Compreender esses aspectos exige mergulhar nas contribuições da psicodinâmica do trabalho, conforme desenvolvida por Christophe Dejours. Para o autor, todo trabalho implica um confronto com o “real”, isto é, com os imprevistos, contradições e limites que não podem ser resolvidos apenas com técnica.

Dessa forma, o trabalhador se depara com a distância entre o prescrito (o que se espera que ele faça) e o real (o que de fato acontece), e é levado a inventar, adaptar e colocar-se subjetivamente no processo (DEJOURS, 2004). Essa mobilização exige engajamento afetivo, corporal e intelectual, e é nesse espaço que o sofrimento pode emergir, não como falha, mas como sinal da profundidade do envolvimento subjetivo com o fazer.

O sofrimento no trabalho, portanto, não é patológico em si, mas torna-se fonte para o trabalhador adoecer, quando não encontra reconhecimento simbólico, seja por parte da organização, da chefia ou dos próprios pares. Para Dejours (2004), o reconhecimento é um fator fundamental para a saúde mental, pois confirma a utilidade social e o valor subjetivo do trabalho realizado. Em contextos de mudança, nos quais estruturas simbólicas se desfazem ou se transformam rapidamente, a ausência de reconhecimento pode intensificar a instabilidade psíquica e a desmotivação.

Complementando essa perspectiva, Chiavenato (2014) destaca a importância do clima organizacional como mediador da experiência dos trabalhadores diante das mudanças. Ambientes marcados pela confiança, abertura ao diálogo e valorização da diversidade tendem a acolher melhor os efeitos emocionais da mudança, promovendo uma cultura de adaptação mais saudável. Já climas autoritários e inflexíveis amplificam a resistência e alimentam tensões emocionais, contribuindo para a perda de qualidade de vida no trabalho.

Por fim, Robbins, Judge e Sobral (2010) lembram que o comportamento organizacional resulta da interação de múltiplos fatores, como liderança, comunicação, estrutura e motivação, que não podem ser ignorados em contextos de mudança. A negligência quanto a esses elementos compromete não apenas a eficácia das transformações, mas também o equilíbrio emocional e relacional dos colaboradores.

Dessa forma, refletir sobre os impactos psicossociais das mudanças organizacionais significa reconhecer que a adaptação não se dá apenas no plano técnico ou funcional, mas exige um cuidado ético com os sujeitos que trabalham. Promover a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho implica escutar o que a resistência comunica, compreender as dinâmicas subjetivas da ação e construir, coletivamente, formas mais humanas de transformação.

4 PROPOSTA DE DINÂMICA

A dinâmica intitulada “Equilibrista de Pratinhos” foi criada pelo grupo a partir da metáfora popular de “equilibrar pratos”, frequentemente usada para representar a sobrecarga de tarefas e responsabilidades que exigem esforço contínuo de manutenção do equilíbrio emocional e funcional. A proposta surgiu como forma simbólica e educativa de abordar, de maneira coletiva, os desafios vividos no ambiente de trabalho.

A atividade foi desenvolvida com base nas percepções obtidas durante a visita exploratória ao cartório judicial da Baixada Santista, respeitando os limites éticos da

aproximação e a ausência de coleta formal de dados. O objetivo da dinâmica é promover reflexão coletiva, empatia intersetorial e ampliação da consciência sobre as múltiplas demandas presentes no cotidiano profissional.

Na dinâmica, cada participante recebe um número de pratinhos que precisa equilibrar sem deixar que caiam no chão, e representa um trabalhador que tenta equilibrar, simultaneamente, diferentes responsabilidades. Cada pratinho simboliza uma dimensão do trabalho ou da vida pessoal, tais como: atendimento ao público, liderança, empatia nas relações e inteligência emocional. Ao longo da atividade, enquanto equilibram os pratinhos, os participantes recebem desafios inesperados, como levantar uma perna, dar um passo para o lado ou abaixar-se, que representam, simbolicamente, os imprevistos e pressões que surgem no dia a dia do trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora a resistência à mudança seja frequentemente interpretada como sinal de resistência individual, autores como Lewin (1951) e Hernandez e Caldas (2001) propõem compreendê-la como um fenômeno coletivo, influenciado por significados subjetivos e contextuais. Assim, a dinâmica busca, de forma lúdica, sensibilizar os participantes sobre essas questões, estimulando a escuta, a cooperação e a flexibilidade como caminhos para uma adaptação mais saudável às transformações organizacionais.

Com base em Bergamini (2005), entende-se que a nomeação simbólica de hábitos e obstáculos favorece maior conscientização sobre as barreiras internas que dificultam o acolhimento da mudança.

Ao experimentar essa vivência em grupo, os participantes têm a oportunidade de reconhecer suas próprias estratégias de enfrentamento, perceber os limites do outro e refletir sobre a necessidade de abertura para o novo. A dinâmica, portanto, cumpre uma função preventiva e educativa, promovendo saúde mental por meio da escuta simbólica das tensões presentes no ambiente de trabalho e da valorização da resiliência coletiva.

6 CONCLUSÃO

As transformações organizacionais fazem parte do cotidiano das instituições, mas o modo como são compreendidas e vivenciadas pelas pessoas determinam grande parte de seus efeitos. Este trabalho buscou promover uma reflexão sobre a importância de se considerar os aspectos subjetivos, relacionais e simbólicos que atravessam os processos de mudança nas

organizações.

Com base em referenciais da Psicologia Organizacional, como a Teoria da Mudança de Kurt Lewin, a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours e a crítica de Hernandez e Caldas à concepção tradicional de resistência, foi possível compreender que adaptar-se à mudança vai além de aceitar novos procedimentos. Envolve atravessar perdas, desconstruções e reposicionamentos que tocam diretamente a identidade e a saúde mental dos trabalhadores.

Nesse sentido, a proposta de uma dinâmica simbólica emerge como uma ação preventiva e educativa, voltada à promoção de práticas mais conscientes e solidárias de enfrentamento às transformações organizacionais. A metáfora do equilibrista de pratinhos convida os participantes a reconhecerem o esforço coletivo que sustenta a rotina de trabalho e, ao mesmo tempo, a importância da escuta, do apoio mútuo e da valorização simbólica como fatores protetores da saúde mental. Mais do que solucionar um problema específico, este trabalho pretende ampliar a compreensão sobre os desafios da mudança no contexto do trabalho. Propõe uma abordagem que respeita a complexidade dos vínculos profissionais e humanos, incentivando práticas organizacionais mais éticas, cuidadosas e comprometidas com a qualidade de vida no trabalho, por meio da colaboração e do apoio mútuo nas equipes.

7 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEJOURS, Christophe. A sublimação: entre sofrimento e prazer no trabalho. Revista Portuguesa de Psicanálise, 33 [2]: 9 – 28, 2013.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 27–34, 2004.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, 2001.

LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row, 1951.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.