

## ENTREVISTA

### O OLHAR DA PSICOLOGIA SOBRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL: a saúde mental nas organizações.

Entrevista à Psicóloga e Professora Dra. **Paola Vargas Barbosa**  
realizada por Ana Cristina Scopel

Nessa edição, a Revista Foco, por meio da Prof.<sup>a</sup> Ma. Ana Cristina Scopel, trás uma entrevista à Professora Dra. Paola Vargas Barbosa. Psicóloga e mestre pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Paola reside na cidade de Porto Alegre (RS) desde 2010, é professora em duas Instituições de Ensino Superior localizadas na Grande Porto Alegre e atualmente dedica-se ao Pós-Doutorado em Psicologia. A entrevistada traz discussões e contribuições fundamentais acerca do trabalho e da saúde mental do trabalhador.

**Ana Cristiana Scopel:** *Para iniciar nossa entrevista, conte-nos um pouco sobre sua trajetória de vida.*

**Paola Vargas Barbosa:** Sou psicóloga, formada em 2005 pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Minha trajetória profissional começou antes do ingresso no curso de Psicologia. Aos 19 anos tive a oportunidade de ser sócia de uma empresa de educação intercultural em Vitória. Durante seis anos, dos 19 aos 25, portanto, vivenciei a experiência de trabalhar com pessoas, de gerenciar pessoas. Aprendi nesse período a trabalhar com vendas, com pessoas e com o mercado. Em 2005, com a finalização da graduação em psicologia, decidi correr atrás do sonho de ser professora e vendi a empresa que, aliás, funciona em Vitória até hoje. Ingressei no mestrado em Psicologia Social da UFES e, então, fui contratada por essa mesma empresa de educação intercultural como psicóloga. Essa experiência foi bastante interessante porque me permitiu vivenciar o mesmo negócio ocupando lados diferentes – inicialmente estive ocupando o lugar do chefe/dono e, em seguida, como psicóloga, ocupei o lugar de funcionário. Permaneci como psicóloga responsável pelos treinamentos dessa empresa até o ano de 2013. Durante esse tempo terminei o mestrado e fui me dedicar à carreira docente, tendo a oportunidade de trabalhar como professora de Psicologia em diferentes instituições de ensino superior do Espírito Santo. Em 2010, dando sequência ao sonho da carreira docente, me mudei para a cidade de Porto Alegre (RS) para fazer o meu doutorado em Psicologia na Universidade

Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente sou professora em duas instituições de ensino localizadas na Grande Porto Alegre e faço meu pós-doutorado também na UFRGS.

**Ana Cristiana Scopel:** *A psicologia, dentre outras coisas, preocupa-se com a saúde do homem, correto? Poderia nos contar como essa ciência trabalha o conceito de Saúde Mental?*

**Paola Vargas Barbosa:** O conceito de saúde é extremamente importante e explorado pela ciência psicológica. Um conceito que abrange a complexidade humana, a complexidade que é inerente à vida humana. Podemos entender a saúde mental como algo associado ao bem estar emocional e cognitivo dos indivíduos. Nesse sentido, a saúde mental é afetada por características individuais (como a minha identidade, meus valores, minha visão de mundo), por características minhas que são construídas no meu contato com a vida (se sou uma pessoa pessimista ou otimista, generosa ou cautelosa nas diversas relações sociais que estabeleço ao longo da vida) e também por questões ligadas ao ambiente em que estou inserida. Se tenho bons relacionamentos, um emprego que me satisfaz, amigos, tempo e disponibilidade para o lazer, me sinto melhor comigo mesma e, ao mesmo tempo, com o mundo ao meu redor. Fica fácil perceber que a minha saúde mental é, portanto, diretamente afetada pelas minhas experiências, bem como pelo contexto social no qual estou inserida. Desse modo, o trabalho e o ambiente organizacional também colaboram para a qualidade de nossa saúde mental.

**Ana Cristiana Scopel:** *De que forma o ambiente organizacional exerce impactos sobre a saúde mental de seus colaboradores?*

**Paola Vargas Barbosa:** De todas as formas! Muitos de nós dedicamos grande parte do nosso dia estando dentro das empresas que trabalhamos, vivenciando os valores e as práticas daquela cultura organizacional. A cultura das empresas é capaz de imprimir um clima organizacional com uma determinada qualidade, oscilando entre um clima positivo e um clima negativo. As organizações são muito diferentes umas das outras, elas possuem um conjunto de valores próprios, são singulares. E são esses valores que irão possibilitar um ambiente organizacional mais ou menos saudável aos colaboradores. Aliás, esse ambiente organizacional tem ultrapassado os muros das empresas, chegando a habitar as nossas casas, afetando nossas relações familiares – tendo em vista o uso cada vez mais intenso de ferramentas e tecnologias

que acabam misturando a vida pessoal do trabalhador com sua vida dentro da empresa em que trabalha. O que quero dizer é que o uso de e-mail e das redes sociais, por exemplo, tem feito com que a vivência do ambiente organizacional, por parte do trabalhador, extrapole esse espaço. Mas pensando nos impactos que essa vivência organizacional tem produzido sobre a saúde do trabalhador, é preciso ter clareza que há impactos tanto positivos quanto negativos. Assim, ter um ambiente com condições físicas agradáveis (organizado, limpo, com iluminação e temperatura adequadas, por exemplo), um ambiente que também seja capaz de proporcionar um trabalho interessante, capaz de despertar sentimentos positivos do colaborador acerca da organização e das tarefas que ele realiza, aguçando e permitindo sua criatividade e autonomia, todos esses pontos acabam por contribuir positivamente com o bem estar e com a saúde mental desses trabalhadores. Por outro lado, um ambiente inadequado, com metas irreais, marcado por relações pouco amistosas estabelecidas tanto entre colaborador e chefia quanto entre os próprios colaboradores, a perda do sentido e do significado daquele trabalho por parte do trabalhador, em especial, tudo isso colabora para o adoecimento das pessoas. O que merece atenção, portanto, é que muitas empresas, a partir de sua cultura organizacional, têm contribuído para o adoecimento de seus colaboradores.

**Ana Cristiana Scopel:** *Como as organizações podem atuar no sentido de minimizar esses impactos negativos?*

**Paola Vargas Barbosa:** Bem, ao entendermos que a saúde mental do colaborador se constitui na interface existente entre suas características pessoais e as características ambientais, torna-se inegável a contribuição das empresas nesse processo contínuo de produção da saúde do trabalhador.

Há muito tempo a psicologia tem discutido sobre o importante papel que o trabalho exerce na vida das pessoas. A atividade laboral de cada um de nós produz atravessamentos em nossa subjetividade, como já discutido anteriormente. O lugar que cada um de nós ocupa nas relações de trabalho, o significado desse lugar, o olhar da sociedade sobre essa posição ocupada, enfim, o trabalho é (co)responsável não só por nosso sustento financeiro, mas especialmente por nosso “sustento psicológico”. É através do trabalho que muitas pessoas criam sua identidade, seu grupos de pertencimento, suas motivações para a vida. Repare como fazemos uso de nosso trabalho para nos identificarmos em nossas relações sociais – as pessoas comumente perguntam o nosso nome quando não nos conhecem, certo? Mas não são raras as situações em que mal

temos tempo de responder a essa primeira pergunta e lá estamos nós respondendo a segunda “E o que você faz?”.

Portanto, não basta que as organizações estejam atentas somente às condições físicas da empresa. Certamente que condições insalubres de trabalho terão enorme impacto sobre a saúde do trabalhador. Mas quando se discute a saúde mental desse mesmo trabalhador, torna-se imprescindível ao administrador e aos gestores, de modo geral, o olhar sensível para as demandas psicológicas que cada colaborador carrega consigo. Tornar a organização um espaço dotado de significados positivos, buscar o equilíbrio entre as necessidades da empresa e do trabalhador – pensando aqui nas habilidades, gostos e preferências deste – são algumas boas pistas de como minimizar esses impactos.

**Ana Cristiana Scopel:** *E quais estratégias uma empresa poderia adotar para maximizar a satisfação de seus colaboradores e, conseqüentemente, sua qualidade de vida no ambiente organizacional?*

**Paola Vargas Barbosa:** Volto a “bater na mesma tecla”: o trabalhador tem suas necessidades, suas demandas – reconhecimento, autonomia, liberdade de criação etc. Vemos como muitas empresas investem pequenas fortunas nas chamadas “estratégias motivacionais” objetivando aumentar seus lucros. Pequenas fortunas aplicadas em estratégias que supostamente garantem como retorno um trabalhador satisfeito e produtivo. O curioso é que muitas das demandas advindas dos colaboradores acabam sendo ignoradas ou deixadas em segundo plano por alguns gestores – e atendê-las, muitas vezes, significa gastar menos e obter um melhor resultado.

Assim, estar atento às demandas dos trabalhadores pode ajudar a empresa a direcionar melhor seus investimentos de forma a melhorar também sua produção e renda. Por exemplo, algumas empresas resistem em investir em melhores salários ou em benefícios (planos de saúde e odontológico, participação nos lucros etc.) para o trabalhador. Resulta disso colaboradores menos qualificados, menos comprometidos e menos engajados com o desenvolvimento da organização, impactando ainda em custos com a rotatividade, absenteísmo e baixa produtividade dos colaboradores.

Portanto, esse dinheiro poderia ser melhor investido em vantagens direcionadas ao quadro de colaboradores da organização. Às vezes, uma cesta básica faz diferença quando o trabalhador avalia sua permanência na empresa. Do mesmo modo, um trabalhador de alto

escalão pode ser motivado e trabalhar melhor se a empresa estiver aberta a ouvir suas demandas, e, dentro do possível, prioriza-las.

**Ana Cristiana Scopel:** *Quais contribuições a Psicologia pode oferecer aos profissionais de Administração nessa busca por um ambiente organizacional capaz de render qualidade de vida ao trabalhador?*

**Paola Vargas Barbosa:** A psicologia há muito tempo tem sido convocada a pensar em estratégias de melhor aproveitamento dos “recursos humanos”. Cabe um parêntese: a psicologia organizacional é uma criação do início do século XX, e recebeu, portanto, grande influência da Administração Científica de Frederick W. Taylor. Assim, a psicologia organizacional, em seus primórdios, esteve concentrada em questões muito restritas, tais como encontrar o homem certo para ocupar o lugar certo dentro das fábricas. A preocupação era quase exclusivamente direcionada à produtividade do operário. O desenvolvimento social e político dos países europeus e da América do Norte, especialmente a I e II Guerras Mundiais, foram importantíssimos para que a psicologia organizacional vivesse um processo de amadurecimento. Hoje, as organizações e seus especialistas ligados à área de Gestão com Pessoas preocupam-se com questões que estão para além da produtividade, tais como os processos envolvidos na saúde e no estresse do trabalhador. Entre os especialistas, lá está a figura do psicólogo.

O psicólogo, munido de ferramentas teórico-conceituais advindas da ciência psicológica, está voltado aos aspectos subjetivos que atravessam o campo do trabalho. A compreensão do homem e da subjetividade humana, as transformações que as relações de trabalho têm sofrido nas últimas décadas e os impactos dessas transformações sobre a vida psíquica são preocupações do profissional de psicologia.

Desse modo, toda a ciência psicológica torna-se interessante aliada aos profissionais de Administração. A dimensão subjetiva/ nossa vida psíquica está presente no dia a dia das organizações e esse aspecto não pode ser negligenciado pelos administradores. Se há preocupação com o desenvolvimento organizacional, deve haver, em primeiro lugar, preocupação com a saúde daqueles que são responsáveis por esse desenvolvimento: o colaborador. É inegável o quanto o ambiente, ou o clima organizacional, se assim quisermos, pode contribuir ou afetar na saúde mental dos trabalhadores. A relação é como uma via de mão-dupla: o colaborador é afetado pelo ambiente organizacional e, em contrapartida, o desenvolvimento da organização será afetado pela saúde desses mesmos trabalhadores.

Assim, não é possível “administrar” pessoas numa empresa esperando que elas se comportem como máquinas, como peças pequenas de uma grande engrenagem, como desejava Taylor. Os colaboradores, hoje percebidos como os “ingredientes” mais valiosos de uma organização, possuem demandas afetivas, expectativas, vontades, sonhos, motivações.

Essas demandas precisam ser percebidas, detectadas, trabalhadas e minimamente atendidas no ambiente organizacional. O dia a dia desses trabalhadores possui relação direta com a qualidade com que essas demandas são ouvidas e, mais, atendidas. Incrivelmente ainda existem empresas que tentam insistentemente negar e, pior, anular, a existência dessas variáveis psicológicas. O Administrador que tenta, portanto, gerenciar pessoas sem levar em conta isso que estamos chamando de “variáveis psicológicas”, necessariamente, está fadado a cometer erros.

Assim, a psicologia tem produzido conhecimento sobre como essas dimensões subjetivas constituintes da vida psíquica de qualquer trabalhador têm impactado positiva ou negativamente na vida das organizações.

Não se trata de privilegiar um ator ou outro dentro do cenário social do trabalho, mas de discutirmos a importância do trabalho para a saúde mental das pessoas e a importância de termos pessoas psicologicamente saudáveis para o desenvolvimento do trabalho dentro das organizações.

**Ana Cristiana Scopel:** *A partir do olhar da Psicologia, quais seriam os maiores desafios enfrentados pelos gestores na promoção de saúde mental no interior de suas organizações?*

**Paola Vargas Barbosa:** Acredito que o maior desafio esteja em equilibrar as necessidades da empresa, (relacionadas ao alcance e manutenção das metas, lucro e produção) e as necessidades dos colaboradores (reconhecimento, autonomia, maior liberdade nos processos de trabalho e decisórios).

Gestores que estão mais próximos de seus colaboradores ampliam a possibilidade de perceber quais são as necessidades colocadas em jogo. Percebem as qualidades e limitações que cada um carrega consigo. No entanto, nem sempre conseguem espaço para equilibrar essas necessidades (ou demandas psicológicas, como dito anteriormente) com as exigências que vem de cima. E isso é um desafio enorme, sem dúvidas. Mas algumas pistas nos indicam alternativas possíveis: gestões mais coletivas, capazes de construir espaços que atendam não só as

necessidades e exigências da organização, mas espaços que também possibilitam o acolhimento das demandas que chegam dos colaboradores. Se o trabalho nos identifica, se ele é dotado de sentidos e de significados, construir espaços vivos de gestão coletiva torna-se especialmente importante para que as organizações tenham colaboradores com melhor saúde mental e qualidade de vida.