



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA ATIVIDADE DOS TRABALHADORES  
DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

**ALINE DE ANDRADE RAMALHO**

Campina Grande – 2016

**ALINE DE ANDRADE RAMALHO**

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA ATIVIDADE DOS TRABALHADORES  
DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Administração de empresas da Universidade  
Federal de Campina Grande, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Sheyla Suzanday Barreto Siebra, M<sup>a</sup>.

Campina Grande – 2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Aline de Andrade Ramalho  
Aluna

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestra  
Professora orientadora

---

Victor Vidal de Negreiros Bezerra, Mestre.  
Coordenador de Estágio Supervisionado

**ALINE DE ANDRADE RAMALHO**

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA ATIVIDADE DOS TRABALHADORES  
DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestra  
Orientador

---

Marielza Barbosa Alves, Mestra.  
Examinador

---

Lucia Santana de Freitas, Doutora.  
Examinador

Campina Grande - 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me capacitar e dar-me força para concluir este curso, mesmo diante de todas as dificuldades e renúncias principalmente nestes momentos finais.

Agradeço aos meus pais que foram essenciais para minha educação desde sempre e pelo incentivo e contribuição ao meu desenvolvimento.

Agradeço ao meu namorado por toda paciência, compreensão, incentivo e ajuda durante estes cinco anos e por sempre acreditar na minha capacidade.

Agradeço aos meus mestres pelo trabalho e dedicação em transmitir seus ensinamentos e experiências, em especial à minha orientadora, professora Sheyla Siebra, pela disponibilidade e contribuições que foram essenciais para o resultado deste trabalho; e ao professor Adail Marques pela sua disponibilidade e parceria em me ajudar quando precisei.

Agradeço aos meus colegas de curso, por toda ajuda, parceria, cumplicidade e amizade, sem eles o caminho teria sido bem mais difícil. Com eles compartilhei as dificuldades, que foram vivenciadas em conjunto, principalmente nesta reta final.

## RESUMO

Com o objetivo de analisar o ambiente organizacional em um contexto de mudanças e sua influência na atividade dos trabalhadores de uma organização do ramo automotivo situada em Campina Grande - PB, este estudo teve o suporte teórico das temáticas da Mudança organizacional e da Ergonomia da Atividade. Inicialmente, buscou-se a compreensão da mudança organizacional, razões para sua implantação, importância, objetivos e dificuldades; posteriormente, as transformações no mundo do trabalho, e por último, a abordagem da Ergonomia da Atividade, que trata dos efeitos da ação das pessoas no ajuste entre o trabalho prescrito e o real. Foram avaliados a percepção dos trabalhadores sobre as condições e o contexto de trabalho; a percepção dos trabalhadores quanto à mudança organizacional ocorrida; verificada a organização da atividade de trabalho; como os trabalhadores lidam com os imprevistos e situações de estresse, e identificado o sentido do trabalho para estes trabalhadores. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso numa organização do ramo automotivo que passou por mudanças provenientes da implantação de novos sistemas de informação. Para a coleta de dados foram aplicados 21 questionários contendo questões em escala do tipo Likert, e questões abertas. Optou-se pela triangulação metodológica para análise dos dados. Para os dados quantitativos fez-se uso da estatística descritiva e para os dados qualitativos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. O estudo permitiu verificar boas condições de trabalho de natureza extrínseca, porém, deficiências em aspectos intrínsecos dos trabalhadores. A organização possui estrutura rígida e burocrática; a rotina de trabalho sofreu muitas alterações e foram diagnosticados problemas relacionados à mudança de sistemas que influenciaram na atividade dos trabalhadores aumentando o esforço mental para execução de suas tarefas. Percebeu-se que os trabalhadores lidam bem com os imprevistos e que a saúde destes não foi diretamente afetada pelas mudanças. Identificou-se predominantemente falta de sentido no trabalho, que pode influenciar o rendimento do trabalhador e o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional, Ergonomia da Atividade, Trabalho, Condições de estresse.

## ABSTRACT

With the purpose of analyzing, the organizational environment in a context of change and its influence on the activity of employees of an organization in the automotive industry located in Campina Grande - PB, this study was the theoretical support of the themes of organizational Change and Activity Ergonomics. Initially, it was sought the understanding of organizational change, the reasons for its implantation, its importance, goals and difficulties; afterwards, the transformations in the working world; and lastly, the Activity Ergonomics approach, which addresses the effects of people's actions in the adjustment between prescribed work and real work. It was evaluated the perception of workers on the conditions and the context of organizational work, the perception of workers as to the organizational change occurred; verified the organization of work activity; as workers handle unforeseen events and stressful situations, and identified the meaning of the work for these workers. The research is characterized as a case study in an organization of the automotive branch, which has gone through changes derived from the implantation of new information systems. For the data collection, it was applied 21 questionnaires with questions in a Likert type scale, and open questions. The methodological triangulation was opted for the data analysis. The descriptive statistics was used for the quantitative data and the content analysis technique was used for the qualitative data. The study has shown good working conditions of extrinsic nature, but deficiencies in intrinsic aspects of workers; the organization has a bureaucratic and strict structure. The work routine has suffered many alterations; and problems were diagnosed related to the change of system, which influenced in the activity of workers, increasing their mental effort for the execution of their tasks. It was observed that workers handle unforeseen events well and that their health has not been directly affected by the changes. It was identified predominantly lack of meaning at work, which can influence the performance of the employee and the achievement of organizational objectives.

**Key words:** Organizational change, Activity Ergonomics, Work, Stress Conditions

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Mudança organizacional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Transformações no mundo do trabalho.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Ergonomia da atividade: entre o prescrito e o real.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Considerações éticas.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4</b>	<b>Participantes.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5</b>	<b>Procedimento de análise dos dados.....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da empresa.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização dos participantes.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Condições e contexto de trabalho.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>Percepções da mudança organizacional.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5</b>	<b>Percepções da organização da atividade de trabalho.....</b>	<b>50</b>
<b>4.6</b>	<b>Reações aos imprevistos.....</b>	<b>52</b>

<b>4.7</b>	<b>Estresse no trabalho.....</b>	<b>56</b>
<b>4.8</b>	<b>Sentido do trabalho.....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, ocorreram importantes transformações no mundo do trabalho, este, que inicialmente era apenas um meio de sobrevivência, tornou-se essencial meio de emancipação humana. As organizações, as tecnologias, as pessoas, estão em constante mudança. O trabalho é um importante elemento da sociedade, a partir do trabalho as pessoas relacionam-se umas com as outras, sentem-se úteis, alcançam objetivos de vida e se realizam. Por outro lado, o trabalho pode ser encarado como uma obrigação e um fardo, podendo trazer implicações negativas à vida do trabalhador. Para que isso não ocorra, é preciso que os indivíduos encontrem sentido em sua atividade e tenham prazer em trabalhar.

O cenário dinâmico do mercado global propicia processos de mudanças nas organizações que tem o propósito de melhorar os procedimentos internos e de se adequar às inovações do ambiente externo para que se mantenham competitivas. Novas tecnologias e novas formas de gestão são inseridas nas organizações para que se possa ter maior controle e integração entre as áreas da empresa, provocando modificações na estrutura e nas rotinas de trabalho. Para que estas mudanças sejam eficazes é necessário dedicação e adequação dos profissionais da empresa às novas situações de trabalho, em que são exigidos dos trabalhadores novos comportamentos que possibilitem acompanhar as mudanças.

As pessoas são componentes essenciais nas organizações, não existe sucesso empresarial sem atuação das pessoas, pois são elas que gerenciam e executam os processos no trabalho, empenhando sua capacidade criativa e sua experiência acumulada. Ao contrário de máquinas, as pessoas são seres racionais e estabelecem limites físicos e mentais às suas ações devido à sua própria capacidade fisiológica. Por esta razão, é primordial a verificação das empresas quanto às condições de trabalho oferecidas aos indivíduos, de modo a melhorar a eficiência organizacional e evitar problemas à saúde dos trabalhadores. Esta é uma preocupação

da Ergonomia da Atividade, que estuda o homem nas situações reais de trabalho buscando equilibrar um bom desempenho ao seu bem-estar no trabalho.

Este trabalho tem enfoque na Ergonomia da Atividade (EA), cujo objeto de estudo é a interação entre os trabalhadores e as situações de trabalho, e a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, em que o trabalhador se utiliza da sua inteligência prática para enfrentar diversos contextos imprevisíveis na sua rotina. Cada indivíduo tem uma forma singular de lidar com as variações e pressões sofridas no ambiente laboral. Em síntese, o trabalhador busca meios para conseguir executar as tarefas prescritas pela organização de forma satisfatória, e aquilo que de fato o indivíduo realiza é chamado de atividade, em que o trabalhador usa de artifícios de regulação para preservar sua saúde física e psíquica na execução da mesma.

A complexidade da execução das tarefas diárias dos trabalhadores pode ser ampliada devido aos obstáculos e dificuldades encontrados no processo de mudança. Este estudo é de relevante importância para a administração de empresas, contribuindo para a discussão acadêmica acerca do tema estudado, visto que mudanças organizacionais afetam diretamente o comportamento do trabalhador e sua atuação no trabalho, influenciando na produtividade e nas práticas de gestão.

O contexto de mudança na organização causa diferentes reações que devem ser investigadas para que se possa conhecer as variabilidades e imprevistos no trabalho prescrito e as dificuldades de adaptação dos indivíduos perante às novas situações de trabalho. A EA busca agrupar os conhecimentos do homem no trabalho, com o objetivo de melhor adaptação dos meios e do ambiente de trabalho ao homem. Então, entende-se que em qualquer situação em que exista a realização do trabalho humano, a ergonomia encontra campo para aplicar seus fundamentos (BRANDÃO et al., 2008). Desta forma, busca-se responder qual a percepção dos

trabalhadores sobre o ambiente de trabalho em contexto de mudanças organizacionais e de que forma estas mudanças influenciaram suas atividades?

Este trabalho tem como **objetivo geral** analisar o ambiente organizacional em um contexto de mudanças e sua influência na atividade dos trabalhadores de uma organização do ramo automotivo na cidade de Campina Grande – PB. Os objetivos específicos são: avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as condições e o contexto de trabalho; avaliar a percepção dos trabalhadores quanto às mudanças ocorridas; verificar a organização da atividade de trabalho; verificar como os trabalhadores lidam com imprevistos e situações de estresse; identificar o sentido do trabalho para estes trabalhadores. Para dar suporte à pesquisa foi feito um levantamento da literatura existente sobre as temáticas da mudança organizacional; transformações e o sentido do trabalho; e teoria da ergonomia da atividade, que constituem a fundamentação teórica.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A exploração teórica deste trabalho se baseia na pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, que nos possibilita inicialmente, a compreensão da mudança organizacional, razões para sua implantação, importância, objetivos e dificuldades. Posteriormente pode-se verificar as transformações no mundo do trabalho e por último, a abordagem da teoria da Ergonomia da Atividade, que trata dos efeitos da ação das pessoas no ajuste entre o trabalho prescrito e o real, de modo a facilitar a realização das tarefas diárias e a preservação da saúde dos trabalhadores. Estes tópicos interligam-se no que se refere à interferência de mudanças organizacionais na organização da atividade dos trabalhadores.

### **2.1. Mudança organizacional**

A mudança está em todo lugar, naturalmente a sociedade e os hábitos das pessoas vão se modificando ao longo do tempo. Antigos padrões vão sendo substituídos por novos paradigmas que impactam diretamente nas condições econômicas, sociais, políticas e culturais. Segundo Chiavenato (2003, p. 24) “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura.” Neste ponto de vista, toda mudança gera um choque de realidade, em que é preciso adaptar-se aos novos costumes e práticas.

As organizações têm papel fundamental na sociedade, por isso, elas também são centro de importantes mudanças. Segundo Wood Jr (2009), sejam mudanças econômicas, políticas, sociais ou tecnológicas, todas elas, geram a necessidade de adequação por parte das pessoas e das organizações. Com o rápido ciclo de mudanças, a todo tempo surgem novos concorrentes, novos produtos, novas tecnologias e novos métodos de trabalho, tornando-se essencial que as

empresas procurem sempre atualizações para manterem-se competitivas e se diferenciarem no mercado.

No mundo globalizado, as informações são tratadas como um capital valioso e as pessoas são os recursos mais importantes das organizações. Cada vez mais as empresas focam na agilidade das informações, na qualidade dos seus produtos e serviços, e na proximidade com seu público alvo. Por esta razão, a mudança passou a fazer parte da rotina das empresas, que frequentemente buscam novas estratégias para melhorarem seus meios de produção, reduzir custos, gerenciar pessoas e captar informações que auxiliam nas tomadas de decisões a fim de ganharem vantagem competitiva.

Wood Jr (2009), em sua pesquisa conceitual sobre mudança organizacional apresenta diferentes abordagens de alguns autores: Basil e Cook (1974) consideram que a maioria das organizações mudam em respostas à crises; Brown (1991) explora as mudanças tecnológicas que fazem com que as empresas renovem suas práticas de trabalho em função da contínua inovação; Para Harari (1991) a mudança deve ser uma estratégia de melhoria contínua, não se apoiando em modas passageiras; já Herzog (1991), enxerga que as mudanças organizacionais alteram o comportamento humano, os padrões de trabalho e valores em resposta às alterações.

Para Robbins (2009, p.12) “As organizações atualmente bem-sucedidas precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança, ou serão candidatas à extinção”. Na visão de Tachizawa e Scaico (1997), uma das principais causas de declínio das empresas, significando muitas vezes o fracasso delas, está ligada à defasagem tecnológica. A transição da economia industrial para a era da informação tornou obsoletas as técnicas de gestão outrora aplicadas, se fazendo necessária a utilização de novos métodos. Historicamente, conforme os autores, a implementação de sistemas de informação tem auxiliado as organizações a superarem essa defasagem ocasionada pela constante modificação do ambiente externo, que determina

oportunidades e ameaças contínuas que devem ser interpretadas pelos sistemas de informação para assessorar os gestores nas tomadas de decisões.

O desenvolvimento de sistemas de informação e a adequada implementação de novas tecnologias no âmbito das organizações constitui-se uma evolução na direção de um melhor enfoque sobre a qualidade da informação e conseqüentemente, de realização de objetivos empresariais. (FETZNER, et al., 2007, p. 22)

A Tecnologia é reconhecida pelo potencial de contribuição que pode trazer ao desempenho organizacional. O investimento em inovação é alto e a expectativa é que tragam resultados de melhoria operacional e diferencial para a empresa. O sucesso ou fracasso da implantação de tecnologias depende da escolha de uma tecnologia adequada às necessidades da organização e das pessoas envolvidas no processo de mudança. A tecnologia da informação tem a capacidade de afetar diversas funções na organização, modificando sobretudo as rotinas de trabalho, por isso, é preciso traçar estratégias para administrar as dificuldades que surgem no processo de implantação, necessitando de planejamento e uma estrutura de suporte aos usuários (FETZNER, et al., 2007).

O projeto de mudança organizacional pode ser desenvolvido internamente por pessoas pertencentes à empresa ou por meio de consultorias externas. Nestes casos, os impactos podem ser sentidos de formas diferentes. De acordo com Robbins (2009) os agentes de mudança podem ser consultores externos, que oferecem perspectiva mais objetiva do que aqueles de dentro da organização, ou internos, que conhecem a cultura da empresa, os procedimentos operacionais e as pessoas. Os agentes pertencentes à empresa tendem a serem mais cautelosos, pois terão que conviver com as conseqüências das ações de mudanças; consultores externos, por não conhecerem a fundo os procedimentos internos e não terem que sentir a repercussão do processo de mudança tendem a serem mais radicais.

A aceitação do uso de novas tecnologias estar relacionada com fatores quanto à facilidade do uso, percepção da utilidade da tecnologia para melhoria do desempenho organizacional, pressão social e ligação da tecnologia com os valores organizacionais. O maior

reflexo da adoção de novas tecnologias da informação é o contato direto entre os níveis estratégico e operacional, que tem o propósito de facilitar o processo organizacional, porém, é primordial que haja uma relação entre os requisitos técnicos e a interação com os usuários do sistema para que a tecnologia seja aproveitada da melhor maneira a induzir o sucesso da organização (FETZNER, et al., 2007).

Os motivos que constituem as mudanças nas organizações podem ser provocadas por elementos internos ou externos à elas, e podem ser promovidas por diferentes agentes. Chiavenato (2003 p. 28) classifica as mudanças organizacionais da seguinte maneira: a) físicas: originadas de novas instalações, novas máquinas e equipamentos, novos processos de trabalho e novos produtos ou serviços; b) lógicas: advindas de novos objetivos organizacionais, novas estratégias organizacionais, novas missões e novas soluções; c) estruturais: provenientes de novos cargos, diferentes estruturas organizacionais, redução de níveis hierárquicos, novas redes de comunicações; d) comportamentais: novos paradigmas e atitudes das pessoas, novos conhecimentos e habilidades, novas tarefas e atividades, novas relações interpessoais e sociais.

Conforme Vergara (2000) três dimensões precisam ser observadas para realização de mudanças organizacionais: tecnológica – relacionada à rapidez do tratamento das informações e otimização de tempo para focar em resultados; humana – diz respeito à interação entre organização e colaborador, onde a organização deve oferecer oportunidade de desenvolvimento ao colaborador, e este, empenho e responsabilidade com o desempenho do seu trabalho; e a dimensão organizacional – significa a mudança da estrutura em busca de compartilhamento de poder. Essas dimensões significam a relação entre os trabalhadores participantes dos processos e os objetivos da organização.

Os objetivos organizacionais são traçados a partir do planejamento estratégico da empresa, este, é influenciado pelo ambiente o qual a organização está inserida. Deste modo, as mudanças são importantes estímulos para o crescimento e evolução das organizações e

significam uma adaptação para um futuro previsto por elas (Motta, 2001). Para implantar mudanças na organização, é necessário mais que objetivos bem definidos, é preciso ferramentas administrativas eficientes para que sejam alcançados os melhores resultados (SOARES, 2007).

Segundo Lewin (1965 apud SOARES, 2007), para que a mudança seja bem sucedida existem três etapas: 1) descongelamento do nível atual: esta fase é de identificação da necessidade de mudança, seja por situações inadequadas ou por deficiência nos resultados; 2) perturbação: significa sair do primeiro nível para um novo, é o processo de mudança em si, é um período desconfortável que pode ser rápido ou demorado dependendo da mudança a ser implantada; 3) consiste no recongelamento, é o retorno à estabilidade após a mudança, e compreensão dos participantes do novo desenho organizacional. Para o alcance desta estabilidade após mudanças, é necessário a busca do equilíbrio organizacional.

Algumas correntes administrativas esclarecem a evolução dos estudos pela busca do equilíbrio entre estrutura, estratégia, tecnologia e comportamento humano. Conforme Silveira Jr e Oliveira (1996) a mudança organizacional pode ser analisada sob três perspectivas: mudança mecanicista, mudança orgânica e mudança sociológica. “Na escola mecanicista, o homem era atomizado e executor de tarefas elementares, algo como um prolongamento da máquina ou da ferramenta de trabalho” (SILVEIRA JR; OLIVEIRA, 1996, p. 13). Introduzida por Taylor no final do século XIX, a Teoria Científica da Administração influenciava a mudança impositiva, que implicava na divisão do trabalho, forte hierarquia e estudo dos tempos e movimentos. O trabalhador deste período não tinha consciência organizacional, só existia uma forma de trabalhar, não havia relações interpessoais e nem objetivos individuais.

Segundo Silveira Jr e Oliveira (1996, p. 13), “no movimento estruturalista, o indivíduo é visto apenas como um ser biológico; a mudança organizacional ocorre apenas nas relações e papéis: as pessoas eram adestradas para a mudança.” Para os autores, toda mudança depende de novos objetivos organizacionais ou de como alcança-los, desta forma, mudanças estruturais

devem ser programadas, inspirando a mudança planejada. Os autores (1996 p. 14) conceituam estrutura como sendo “o padrão de relacionamento entre as partes constituídas de um todo”. Na visão deles, a mudança na estrutura tem impactos na relação entre organização e pessoas devido às muitas modificações no ambiente, já que as organizações são sistemas cooperativos. Esta abordagem comportamental e sistêmica impulsiona o chamado desenvolvimento organizacional (DO), que conforme Chiavenato (2003 p. 156) “tem como foco principal mudar as pessoas, a natureza e qualidade de suas relações de trabalho”.

Considerando a premissa de que os interesses organizacionais e dos indivíduos são distintos, surge então, a mudança negociada da abordagem contingencial. “Na abordagem contingencial, a mudança ocorre através de negociação, envolvendo as pessoas nos objetivos da organização” (SILVEIRA JR ; OLIVEIRA, 1996, p. 13). Nesta visão, o ambiente é quem estabelece as regras, não existe receita padronizada, cada situação requer um tratamento diferenciado. Neste contexto, nasce a administração estratégica voltada para resultados, em que é necessária a integração de todos os níveis das organizações focando em um determinado objetivo, onde estão inclusas as pessoas, que são parte primordial de qualquer organização.

Para compreender os comportamentos individuais das pessoas, Robbins (2009) dividiu o comportamento organizacional em quatro conceitos: a) valores: que representam convicções básicas de que um modo de conduta é preferível a outro oposto. b) atitudes: refletem o que as pessoas sentem em relação a algo. c) percepção: processo pelo qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais. d) aprendizagem: qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência. O sucesso de qualquer organização depende em grande parte do comportamento humano, o que significa que as mudanças requerem modificações de atitudes das pessoas envolvidas, gerenciamento eficaz de comunicação e solução de problemas.

Segundo Motta (2001), a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, deste modo, ela não existe à parte das pessoas que a integram, e os objetivos organizacionais formam, sobretudo, objetivos individuais. Na concepção do autor, a mudança organizacional ocorre quando se modifica o pensamento dos envolvidos. Portanto, a única maneira de mudar é orientar novos valores ou reassociar os antigos para formar novas crenças. O autor acrescenta que a mudança de valores deve começar pelos líderes, visto que estes são considerados facilitadores da mudança, ou de modo contrário, podem representar um grande obstáculo.

Segundo Chiavenato (2003), para que ocorram mudanças reais na organização, é necessário que as pessoas estejam preparadas para mudar. Porém, muitas empresas não estão preparadas para lidarem com obstáculos humanos. Toda mudança significa novas relações de trabalho, responsabilidades e hábitos comportamentais, requerendo um ajustamento da rotina diária. O autor acrescenta que quanto mais bruscas as mudanças, maior a ansiedade e pressão causadas às pessoas. Níveis de mudanças baixos são quase imperceptíveis, fazendo com que as pessoas convivam com as mudanças sem problemas. Cada pessoa encara mudanças de forma diferente, mas, evidentemente as pessoas afetadas vivenciam alguma confusão mental.

A mudança pode ser encarada pelas pessoas da organização como algo negativo e penoso, o que pode gerar resistência dos envolvidos em colocarem em prática as novas prescrições. Por outro lado, a mudança pode ser desejosa. De todo modo, a mudança gera alteração de algum contexto e até que a mesma seja concretizada haverá reação ou resistência a ela. A organização tem a tarefa de diminuir esta resistência em contrapartida de benefícios no processo, tanto para as pessoas quanto para a organização (SOARES, 2007). Para Kilimnik (1998) apud Soares (2007) as reações negativas existem em função de ameaças que as mudanças sinalizam, transformando a resistência numa redução dos efeitos ruins que a mudança pode vir a causar.

Para Baron e Greemberg (1999 apud SOARES, 2007) as principais barreiras da mudança organizacional para os indivíduos são: a) insegurança econômica: as pessoas podem sentir seu emprego ameaçado frente às novas exigências e as competências que possuem; b) medo do desconhecido: o trabalhador que já está adaptado a sua rotina de tarefas, precisa dar novas respostas à organização, podendo gerar insegurança e receio; c) ameaças ao convívio social: o vínculo com os colegas quando ameaçado pode gerar resistência a mudanças, estas, devem manter a integridade dos grupos e das amizades; d) hábito: muitas pessoas tem dificuldades com novos aprendizados, mudança requer do empregado novas performances, gerando resistência; dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança: sempre haverá pessoas que acreditam que as mudanças não são necessárias.

Os autores também descrevem barreiras da própria organização frente às mudanças. A primeira barreira é a inércia estrutural, comum em empresas muito normatizadas, onde há pouca autonomia fora do processo. Os empregados são treinados para terem um desempenho correto no trabalho, como as empresas são subsistemas pode haver dificuldades estruturais. Inércia do grupo é a segunda barreira, quando há pressão uns sobre os outros, gerando inibição de iniciativa de ações, pois o grupo influencia no comportamento individual. Outra barreira da mudança nas organizações é a ameaça diante do poder existente, pois nas organizações existe uma estrutura formal de poder entre cargos e funções. Certas mudanças podem ter possíveis reduções de níveis hierárquicos. A última barreira é a experiência anterior de mudança mal sucedida, referente a experiências passadas sem sucesso que gera um mecanismo de defesa dos indivíduos.

Hernandes e Caldas (2001) sugerem um novo modelo para inibir ou despertar comportamentos resistentes das pessoas nas organizações. Este modelo se concentra nas percepções individuais da mudança e descreve três estágios do processo de percepção dos indivíduos. Primeiramente se faz importante a conceituação de “percepção”, definido por

Schiffman e Kanuk (1991 apud HERNANDES; CALDAS, 2001, p. 37): “percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade.”

O primeiro estágio se refere à seleção de estímulos, onde as pessoas buscam e prestam atenção a informações que as agradam e preenchem suas necessidades, assim como rejeitam e desprezam as mensagens que as ameaçam ou são julgadas irrelevantes. O segundo estágio, corresponde à organização dos estímulos, onde se acredita que diferentes indivíduos organizam os estímulos de forma diferente, por exemplo, dois indivíduos podem concordar sobre um determinado problema, mas terem percepções diferentes de como resolvê-lo. O terceiro estágio diz respeito à interpretação perceptual, que depende das expectativas, desejos e necessidades individuais e por experiências anteriores onde cada indivíduo tem percepção distinta da realidade.

Kotter e Schlesinger (1979 apud CHIAVENATO, 2003) definem seis estratégias para evitar a resistência a mudanças. A primeira é através da educação e comunicação, em que a resistência pode ser superada através da preparação antecipada das pessoas. A comunicação ajuda as pessoas a entenderem as razões para que as mudanças ocorram e a importância delas, expondo seus objetivos para o futuro e qual a relevância do papel das pessoas para que a empresa alcance o planejado. É primordial que todos os níveis da organização estejam em sintonia para que a mudança seja bem sucedida. A segunda estratégia para contornar a resistência das pessoas é a participação e o envolvimento, acontece quando as pessoas tornam-se sujeitos ativos do processo de mudança, passando a participar do projeto e da implementação destas. A participação pretende induzir um maior comprometimento das pessoas envolvidas. Esta estratégia é indicada principalmente em processos de mudanças longos já que consome bastante tempo com discussões democráticas.

A terceira estratégia aconselhada pelos autores refere-se à facilitação e apoio, ajudando na adaptação das pessoas. Programa de treinamento interno para conhecimento das novas habilidades é um dos métodos para adequar os trabalhadores da empresa à utilização de novas técnicas e ferramentas de trabalho. Outra maneira de lidar com a resistência, a quarta estratégia, é o oferecimento de recompensas aos resistentes, uma forma de barganha quando é evidenciado que um lado sairá perdendo com a mudança, desta forma, mantém-se uma cooperação em troca de incentivos negociados. Esta estratégia pode ser eficaz para barrar resistências, mas pode implicar em grandes custos para a empresa.

Uma quinta estratégia relaciona-se com manipulação e cooptação. “Cooptar um indivíduo é dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança” (CHIAVENATO, 2003, p. 256). Esta se diferencia da participação, pois os cooptados não dão sugestões para a mudança, apenas a aprovam, desta forma, os agentes da mudança obtém o apoio de pessoas. A manipulação como forma de influenciar as pessoas e a cooptação podem ter resultado contrário caso as pessoas percebam que estão sendo induzidas. Esta estratégia não é uma maneira agradável de neutralizar a resistências. A última estratégia exposta pelos autores é a coerção explícita e implícita, esta pode ser a única opção em caso de mudanças impopulares e quando é preciso rapidez, possibilitando transferências de pessoas e demissões, visto que as pessoas ficam muito ressentidas quando obrigadas a mudar.

Como podemos observar, as mudanças ocorridas nas organizações em busca de maior eficiência e competitividade afetam diretamente o mundo do trabalho e especialmente as pessoas que as fazem funcionar. Na mesma medida, as próprias pessoas e a sociedade evoluem por outros fatores que também impactam e impulsionam mudanças nas organizações e mudam as relações de trabalho. Ao longo da história, o trabalho foi transformado pela sociedade, assim como os indivíduos, que percebem o trabalho de forma distinta em cada período considerado.

## 2.2 Transformações no mundo do trabalho

O trabalho faz parte da vida das pessoas, cada indivíduo tem sua própria concepção sobre o significado do trabalho individual e para a sociedade. Segundo Albornoz (2008, p. 9), a palavra “trabalho” tem muitos significados em várias línguas, mas em todas elas, lembra dor, esforço e fadiga. Em português, existem as palavras labor e trabalho, que significam “realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incomodo inevitável”.

Segundo Dejours (2004, p. 31), “o trabalho não é apenas uma atividade, ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação”. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que o trabalho não é apenas o cumprimento de um roteiro de tarefas a serem executadas, mas sim, experiências humanas, interpessoais e de desenvolvimento intelectual e social. Na visão do autor, o trabalho é uma ação; é o “trabalhar”; é a capacidade de reflexão do homem, o engajamento para responder a uma tarefa prescrita.

O trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhes são designados; ou aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições (DEJOURS, 2004, p. 28).

Para Terssac (1995 apud FERREIRA, 2000) o trabalho é organizado por regras, convenções e culturas que buscam preencher lacunas advindas das imprecisões da prescrição, de modo a gerar um acordo de ações convenientes que tem o objetivo de resolver os problemas. A troca de informações constroem as formas de agir, formando uma ação coletiva com determinada finalidade. Na concepção de Cassou (1995 apud ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 1), “o trabalho é uma atividade que convoca o corpo inteiro e a inteligência para enfrentar o que não é dado pela estrutura técnico-organizacional”.

Primitivamente, o trabalho apresenta o sentido de subsistência, complementarmente ao esforço da natureza. Depois surge a atividade da agricultura, e simultaneamente a noção de propriedade e o produto excedente que dá origem a classe social ociosa, assim, surgindo a separação do trabalho. A guerra é um acontecimento que reforça a divisão hierárquica de classes. Posteriormente, o comércio e a manufatura geram riqueza que não mais provém da propriedade agrícola, se desenvolvendo assim a burguesia (ALBORNOZ, 2008).

Segundo Dejours (2004, p. 32), “desde a tradição taylorista, as organizações do trabalho são essencialmente consagradas à divisão social e técnica do trabalho, definindo a cada um, tarefas, atribuições e prerrogativas limitadas”. Neste regime, o trabalho se caracteriza pela especialização, em que o trabalhador apenas faz parte de um processo e não percebe o trabalho completo. “O trabalho é alienado do trabalhador porque o produtor não detém, não possui nem domina os meios de produção” (ALBORNOZ, 2008, p. 34). Este modelo, característico do fordismo, separa o trabalho manual e intelectual, onde o primeiro está condicionado às prescrições das tarefas, sempre repetitivas, sem liberdade para adequação das atividades às suas variabilidades, e o último é reservado apenas aos diretores e gestores.

Segundo Figueiredo e Alevato (2013), o capitalismo nos trouxe o trabalho assalariado, que significa a compra e venda da força de trabalho. Desde então, a maior parte da sociedade depende desta venda de mão de obra para sobrevivência. Após a revolução industrial, houve grande avanço tecnológico, primeiro pela máquina a vapor, depois pela eletricidade, e mais recentemente a automação.

O advento da automação coloca a possibilidade de uma humanidade liberta do fardo do trabalho, e talvez, dentro de algumas décadas pudessem estar vazias. A ociosidade, que tem sido tomada por privilégio de uma minoria, em futuro próximo poderia estender-se às grandes massas. (ALBORNOZ, 2008, p. 23-24)

Muitas foram as transformações no mundo do trabalho, o enorme êxodo rural, causado pela multiplicação das populações e das indústrias, fez com que as pessoas buscassem por empregos nas organizações almejando melhores condições de vida nas cidades. Este contexto

implicou em mudanças culturais, como a separação da moradia e local de trabalho e inserção das mulheres nas indústrias, fatos responsáveis por importantes modificações sociais e econômicas.

Na modernidade, a revolução tecnológica e a globalização trouxeram para o trabalho um sentido emancipador, visto que, a tecnologia proporciona o aumento da produtividade em tempo reduzido e maior dinamismo e flexibilidade, surgindo diferentes modalidades de trabalho e sua individualização. Por outro lado, alguns ramos foram desqualificados, acarretando aumento do desemprego e intensificação da carga mental no trabalho (Antunes, 2002). Desde então, as organizações mudam constantemente a fim de adequar-se às atualizações tecnológicas, obrigando o trabalhador a também moldar-se aos novos padrões, sendo essencial ajustar a organização do trabalho efetivo, que difere da organização prescrita.

Ferreira (2000, p. 9-10) distingue o trabalho das seguintes maneiras: a) trabalho teórico: constituído pelas representações sociais habitando os pontos de vista dos diferentes sujeitos na esfera da produção; b) trabalho prescrito: circunscrito num contexto particular de trabalho, representando os braços invisíveis da organização do trabalho, que fixa as regras e estabelece os objetivos qualitativos e quantitativos de produção; c) trabalho real: comporta a atividade do sujeito, numa temporalidade dada, num local específico, onde ele coloca em jogo todo seu corpo, sua experiência, sua afetividade, visando regular sua relação com as condições objetivas de trabalho.

Segundo Albornoz (2008) o que diferencia o trabalho humano dos animais, é a consciência, a liberdade e a intencionalidade. As organizações necessitam da inteligência e da capacidade humana de inventar e de modificar as formas de trabalho, assim como da sua flexibilidade para adequar-se aos imprevistos existentes. O homem tem uma imensa capacidade criativa, sendo ele o sujeito do trabalho, por esta razão, o trabalho está em constante transformação. “A evolução contemporânea da organização do trabalho não é uma fatalidade.

Ela revela da vontade – e do zelo – dos homens e mulheres que a fazem funcionar” (DEJOURS, 2004, p. 34).

Um fator essencial é o sentido do trabalho para os indivíduos, que precisam conhecer o que de fato produzem e a importância do que fazem. O ser humano imagina seus projetos antes de realiza-los, desta forma, antes mesmo do produto ficar pronto, o homem consegue visualizá-lo mentalmente. Esta capacidade de visão antecipada é o que diferencia o trabalho humano, que não é possível na produção mecanizada e em série. Muitos indivíduos têm dificuldade em dar sentido ao trabalho, pois “as pessoas se percebem como alegres robôs que não têm efetivo poder de decisão sobre o mundo em que trabalham. Todas as atividades são feitas como labores pela sobrevivência” (ALBORNOZ, 2008, p. 41). Para a autora, com o passar dos anos, o trabalho, que antes necessitava de grande esforço das pessoas, passa a ter facilidades da automação, que busca máxima eficiência em menor tempo. Este modelo provoca um desencanto quanto ao trabalho adequado ao talento.

Para Araújo e Sachuk (2007), na era tecnológica, os indivíduos encaram um dilema em que por um lado se beneficiam dos privilégios da informação que torna o trabalho desafiador a cada dia, por outro lado, existe o esgotamento físico e mental de precisar estar sempre a frente dos concorrentes e estar constantemente atualizado para alcançar patamares mais altos. Na era da informação, a tecnologia é precursora de inúmeras mudanças globais. A tecnologia da informação redefine não só o sistema operacional de uma empresa, mas também sua estrutura de trabalho. “A multiplicação dos computadores e dos autômatos aumentou a importância do trabalho mental. A ferramenta básica não é mais a mão, mas o pensamento e as operações cognitivas” (CLOT, 1994 apud DOPPLER, 2009, p.49). Esta se põe como uma das causas da subjetivação do trabalho.

Para Hackman e Oldham (1976, apud ROBBINS, 2009) todo trabalho pode ser descrito em cinco dimensões essenciais: a) variedade de habilidades: permite que o funcionário utilize

diversas habilidades e talentos; b) identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a realização completa e identificável; c) significância da tarefa: o grau em que o trabalho exerce um impacto sobre a vida ou trabalho de outras pessoas; d) autonomia: o grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e discernimento ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; e) feedback: o grau em que o trabalhador tem informações da eficácia do desempenho do mesmo.

Pode-se observar que a organização do trabalho é variável, processual e dinâmica, permitindo que os sujeitos façam reajustes e reinterpretções de acordo com as situações de trabalho. “O sujeito, ao agir diretamente ou indiretamente, sobre o meio pela atividade trabalho, é, ao mesmo tempo, transformado por ele em função dos efeitos e resultados da ação” (FERREIRA, 2000, p.7). Sintetizando, o indivíduo se apropria psicologicamente e faz uma releitura do que foi prescrito pela organização, lhe atribuindo um sentido. Neste contexto, pode-se considerar que o trabalho prescrito pela organização e os aspectos subjetivos dos trabalhadores são fundamentais para as consequências produtivas.

### **2.3. Ergonomia da Atividade: entre o prescrito e real**

Durante muito tempo o trabalho foi analisado somente pela relação homem-máquina e homem-tarefa, porém, o trabalho é uma atividade participativa e modificadora que se ajusta ao contexto dos sujeitos. A Ergonomia busca identificar condições que expliquem as ações dos sujeitos nas situações de trabalho. Neste sentido, a Ergonomia considera a atividade como componente chave na inter-relação homem-trabalho (FERREIRA, 2000). Dejours (2004, p. 31) completa que “o trabalho não é como se acredita frequentemente, limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou no escritório”.

Para Assunção e Lima (2003) a Ergonomia significa estudo do trabalho. Ela é importante, pois trata da compreensão do trabalho real, como melhorar a eficiência do trabalho e evitar problemas à saúde do trabalhador.

A ergonomia integra os conhecimentos fisiológicos e psicológicos quando estuda o homem em situação real de trabalho para identificar os elementos críticos sobre a saúde e a segurança originados nestas situações e a partir daí elabora recomendações de melhoria das condições de trabalho, bem como desenvolve instrumentos pedagógicos para qualificar os trabalhadores. (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 13)

Ferreira (2000) afirma a importância da conceituação do trabalho através do estudo da Ergonomia considerando duas variáveis: sujeito e situação, que diz respeito à interação sujeito-contexto, onde o sujeito cria psicologicamente um ajuste entre os objetivos da organização, as habilidades que o mesmo possui e a preservação de sua saúde, ao mesmo tempo que acumula experiências que lhe permite traçar estratégias para desempenho da atividade. Desta forma, o trabalho envolve o sujeito em sua totalidade. A ergonomia esclarece quais as exigências do ambiente, as condições e relações sociais que podem facilitar ou dificultar a realização da tarefa.

Segundo Vidal e Carvalho (2008), a Ergonomia surgiu para conseguir lidar com os problemas físicos dos trabalhadores, a fim de regular os sistemas para o uso humano, buscando expressar que equipamentos, ferramentas, ambientes e tarefas, poderiam ser solucionados de modo a serem compatíveis com as aptidões e limitações humanas. Uma das áreas de especialização da ergonomia trata dos processos mentais, chamada de Ergonomia Cognitiva, que pressupõe a junção do trabalho manual e o trabalho mental. Conforme os autores citados, esta área da Ergonomia observa o uso de certas faculdades mentais para operar, raciocinar e tomar decisões de trabalho.

A definição de ergonomia adotada pela Internacional Ergonomics Association (apud FALZON, 2009, p. 5) é:

A ergonomia é a disciplina científica que visa a compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e outros componentes de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos com o objetivo de otimizar o bem-estar das pessoas e o desempenho global dos sistemas.

A Ergonomia da Atividade (EA) estuda conhecimentos sobre o ser humano e a ação e “desenvolve uma abordagem holística do homem, onde este é pensado simultaneamente em suas dimensões fisiológicas, cognitivas e sociais” (FALZON, 2009, p. 6). Para o autor, o objetivo da ergonomia é conciliar a eficiência do desempenho das organizações e o bem-estar das pessoas. Para isso, busca-se então, práticas que favoreçam as condições de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e a prevenção da saúde dos trabalhadores.

Para o entendimento da EA, torna-se primordial a diferenciação entre tarefa e atividade e o entendimento de regulação. Segundo Falzon (2009, p. 9), a tarefa é o que é prescrito pela organização para que seja feito, seu objetivo é o resultado final desejado, e as condições são os métodos de trabalho. Atividade é o que efetivamente é feito pelo executor, em que o trabalhador busca meios de executar as tarefas prescritas da forma eficiente. “A atividade não se reduz ao comportamento, este é a parte observável, manifesta da atividade. A atividade inclui o observável e o inobservável: a atividade intelectual ou mental. A atividade gera o comportamento”. Já a regulação da atividade é um conjunto de elementos que possibilitam o equilíbrio da integridade dos efeitos da tarefa na saúde do trabalhador.

Para Assunção e Lima (2003, p. 20), “um aspecto fundamental é que a atividade é algo diferente de sua descrição. Realizar um trabalho é bem mais do que seguir um conjunto de regras ou procedimentos operatórios, por mais precisa e detalhada que possa ser a descrição da tarefa”. No que diz respeito à tarefa, várias foram as subdivisões definidas por muitos autores. Chabaud (1990 apud FALZON, 2009), diferencia tarefa explícita e tarefa esperada. A primeira significa a tarefa oficialmente prescrita pela organização ao trabalhador; a última é a tarefa implícita, aquela que o sujeito precisa entender como determinado, sem que seja escrito ou verbalizado.

Veyrac (1998 apud FALZON, 2009) faz outra verificação importante, diferenciando tarefa compreendida e tarefa apropriada, em que a tarefa compreendida é aquela que o trabalhador pensa ter sido prescrita. A distância entre o prescrito e o compreendido pode advir de deficiência na transmissão da tarefa ou pelo fato de o trabalhador não ter o domínio ou conhecimento necessário para seu desempenho, o que o faz supor hipóteses erradas. Já a tarefa apropriada, é a que o trabalhador concretiza a partir da tarefa compreendida. O sujeito julga de acordo com suas prioridades e valores pessoais, a maneira mais apropriada para colocar em ação a tarefa compreendida.

Uma última verificação refere-se à tarefa efetiva. Esta está ligada à imposição de limites e aos objetivos individuais que o trabalhador traça para desempenhar determinada tarefa, podendo ser acrescentado ou diminuído etapas para se consiga o melhor resultado (CHABAUD, 1990 apud FALZON, 2009). Assim, pode-se constatar que a tarefa efetiva é para o trabalhador o que a atividade é para a Ergonomia.

Dejours (2004) afirma que mesmo a organização do trabalho sendo rigorosa e tendo procedimentos claros e bem definidos, é impossível que as tarefas prescritas sejam cumpridas à risca, pois a rotina de trabalho é formada por imprevistos, incidentes ou incoerências organizacionais, havendo sempre variação entre o trabalho prescrito e a realidade concreta. O autor acredita que os trabalhadores percebem as diferenças entre a realidade e os procedimentos previstos como fracassos, representando a resistência aos procedimentos, que podem provocar impotência. O indivíduo precisa descobrir e inventar formas criativas de realizar o trabalho real.

Conforme Falzon (2009), os efeitos da atividade sobre o trabalhador estão relacionados à saúde: fadiga, desgaste e a competências; e a aprendizagem: facilidade ou não, e desconfortos da tarefa. A regulação age sobre a atividade, adaptando a atividade de modo a diminuir os efeitos negativos que ela possa gerar ao trabalhador. “O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo efetivo” (DEJOURS, 2004, p. 28).

Assim pode-se afirmar que os trabalhadores precisam sempre empenhar-se para criarem formas eficazes para desempenho de suas atividades, visto que, efetivamente o trabalho remete subjetividade.

Na concepção de Assunção e Lima (2003) trabalhar não é uma atividade meramente fisiológica, por isso, a organização deve criar condições para que o trabalhador se comporte da forma mais conveniente e confortável para execução de sua tarefa, de modo a equilibrar a carga de trabalho sem que deixe de atender a finalidade da mesma. Os autores definem carga de trabalho como sendo a divisão e organização das tarefas. O trabalho sempre estará sujeito a exigências, porém, é necessário observar a variabilidade do ambiente e do trabalhador para adequar o trabalho às características e capacidades do homem.

Segundo Chiavenato (2003), três estados psicológicos implicam na obtenção dos resultados do trabalhador, a saber: quando a pessoa percebe valor no seu trabalho; quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho e quando a pessoa conhece os resultados alcançados. Diante deste cenário, cinco dimensões foram verificadas para que estes estados psicológicos sejam potencializados. A primeira é a variedade, em que diversas aptidões são exigidas, se referindo à quantidade de ações ou utilização de vários equipamentos e procedimentos de trabalho no exercício de diferentes tarefas. Este tipo de atividade tem baixo grau de monotonia, por ser necessária uma maior capacidade criativa do indivíduo para completar o trabalho. Há a existência de relacionamento interpessoal e o próprio trabalhador planeja seus afazeres.

A autonomia é a segunda dimensão, em que a pessoa tem liberdade para executar seu trabalho, escolher a ferramenta que irá utilizar e de que forma realizar o processo, existindo pouca supervisão hierárquica, que faz com que o trabalhador tenha independência para desempenhar suas habilidades.

Significado das tarefas é a terceira dimensão, que diz respeito à importância das tarefas realizadas e a relevância da pessoa para a atividade geral da organização. É o reconhecimento da finalidade do seu trabalho e da interdependência com o trabalho de outras pessoas. A quarta dimensão é a identidade com a tarefa, quando a pessoa executa uma atividade por completo. O trabalhador se identifica com a tarefa quando a realiza integralmente sabendo para que serve e o seu objetivo. A última dimensão é a Retroação, que consiste no retorno da informação quanto ao desempenho da sua atividade, permitindo que o indivíduo autoavalie sua eficiência e seus resultados alcançados.

A falta destes conceitos podem provocar desinteresse, frustração e monotonia, levando à desmotivação das pessoas. Vigotsky (1982 apud VIDAL E CARVALHO, 2008) baseou a atividade humana em três campos: o sujeito, o objeto e as intervenções. O sujeito, nesta perspectiva é o início da atividade; e o fim, quando consegue seus objetivos. “O objeto é considerado o motivo consciente da atividade, pra onde se dirigem as transformações que o agente julga necessárias para realizar o intento da atividade. E as intervenções reagrupam tudo aquilo que o sujeito faz sobre o objeto” (VIGOTSKY, 1982 apud VIDAL; CARVALHO, 2008, p. 97). Neste sentido, percebe-se que a atividade deve ser flexível, podendo ser modificada a depender do contexto e da experiência do trabalhador.

Segundo os autores, a teoria da atividade se edifica por três componentes do sistema de trabalho: pessoas, tecnologia e organização, na construção dos artefatos, mentefatos e sociofatos.

Uma atividade se exerce ao meio de artefatos como instrumentos, dispositivos, sinais; comporta igualmente procedimentos, rotinas e métodos e técnicas que constituem os mentefatos associados; finalmente, ela ocorre de acordo com leis, normas formas de organização do trabalho que são os sociofatos a ela relacionados (VIDAL; CARVALHO, 2008, p. 100).

Cada pessoa possui seus próprios conflitos e uma maneira distinta de enfrentar as dificuldades para poder agir. Cada indivíduo regula a carga de trabalho respeitando seu próprio limite e produz estratégias individuais para isso. As pessoas vivenciam novas situações

constantemente, aprendem algo novo a todo momento e sentem e reagem às mudanças diversamente. “O indivíduo-padrão não existe e tampouco a tarefa-padrão da organização científica do trabalho” (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 14).

Para os autores, um fator importante na forma como o indivíduo realiza o trabalho é a experiência, que faz com que o mesmo execute suas tarefas com maior facilidade. Com a experiência, as habilidades da pessoa tornam-se automáticas, realizadas de forma subconsciente. Por esta razão, muitas vezes, os problemas se transformam em situações naturais para algumas pessoas, já que fazem parte de sua rotina, por isso, a nocividade só é percebida por estes trabalhadores quando ocorre uma grande mudança organizacional, de tecnologia ou nos processos.

Ferreira (2000), ao estudar a atividade, percebe que mesmo a atividade aparentemente simples requer do trabalhador um esforço mental necessário para manter o funcionamento produtivo. Chama a atenção para imprevisibilidade da atividade, que necessita todo tempo da criatividade e inteligência do sujeito e afirma que nem sempre é possível atribuir prazer ao trabalho, visto que a fadiga, sentimento de monotonia, insatisfação e sofrimento podem habitar num mesmo local de trabalho, o tornando nocivo à saúde do trabalhador. “A primeira condição para qualquer atividade é a presença de uma necessidade (...) mas não permite estabelecer a orientação concreta que a pessoa deve tomar para executá-la”. (VIDAL; CARVALHO, 2008, p. 98).

O trabalho é nocivo quando as margens postas pela organização do trabalho constroem o trabalhador e reduzem suas possibilidades de construção da saúde. Esta construção depende das possibilidades que homens e mulheres no cotidiano têm para evitar os riscos, atenuá-los ou eliminá-los durante a realização das suas tarefas e ainda depende das possibilidades que o trabalhador terá para desenvolver as suas competências que sustentam as estratégias de regulação dos riscos. (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 2)

Conforme os autores, a nocividade existe quando a organização não dispõe de meios para evitar os riscos que as tarefas impostas podem acarretar à saúde do trabalhador. Existem poucos estudos que abordam a análise da variabilidade no trabalho. Geralmente, os problemas

de saúde relacionados ao trabalho podem ser explicados a partir dos imprevistos existentes na atividade. Os obstáculos à liberdade da ação podem ser responsáveis por desconfortos devido à rígida forma de realização das tarefas. É comum que ocorram situações não esperadas na rotina diária, que requerem do indivíduo maior esforço mental para conseguir concluir seu trabalho. Diante destes fatores, é preciso verificar a reação do trabalhador para lidar com imprevistos, situações de risco e fortes exigências.

Como resultado da sua falta de domínio sobre as tarefas – seja pela divisão cada vez maior das especialidades, seja pela rápida obsolescência das competências, das técnicas e dos equipamentos -, o trabalhador se torna descartável e, por isso, necessita estar sempre mudando de área, de empresa, de função, não conseguindo criar vínculos fortes com suas tarefas ou com seus colegas (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013, p. 6).

Segundo os estudos de Dejours (1994 apud FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013) nem sempre as pressões que as pessoas sofrem no trabalho é um fator negativo. O que o autor denomina de sofrimento positivo, possibilita que o trabalhador produza soluções que favoreçam e restituam sua saúde. Nesta perspectiva, o indivíduo promove descobertas e desenvolve soluções criativas para lidar com as situações de trabalho, o que o faz sentir realizado por isso, combatendo ou aliviando o sofrimento psíquico. Quando o uso desta criatividade não é permitida ou já se esgotaram as opções possíveis, mas as pressões permaneceram, o sofrimento torna-se patogênico levando ao desequilíbrio psíquico e ao adoecimento. Deste modo, a forma que o trabalhador enfrenta as ocorrências do seu dia a dia faz toda diferença para a sua saúde.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção apresentam-se os métodos utilizados para alcance dos objetivos da pesquisa, buscando responder qual a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho em contexto de mudanças organizacionais em duas filiais estudadas e de que forma estas mudanças influenciaram suas atividades?

O estudo aborda duas áreas de competências, que tratam da Mudança Organizacional e da Ergonomia da Atividade, contudo, na revisão bibliográfica quase não se encontra estudos que relacionem as duas temáticas, por isso precisou-se explorar as literaturas disponíveis separadamente.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Considerando o interesse do estudo foi escolhida a triangulação das abordagens quantitativa e qualitativa. Para Minayo (2001, p. 7) o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem, mas se complementam. Segundo o autor, “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e corresponde um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Já a pesquisa quantitativa “aplica-se à dimensão mensurável da realidade, isto é, a partir dos resultados obtidos, estatisticamente, se projeta uma verdade geral ao fenômeno estudado” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008 apud SILVA, 2011, p. 1).

O tipo de pesquisa se caracteriza como descritiva, pois segundo Gil (2008) as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população e estabelecimento de relações entre variáveis, geralmente querem levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto ao delineamento da pesquisa, a mesma pode ser definida como um estudo de caso em duas filiais localizadas em Campina Grande - PB, que se propõe a avaliar a organização do trabalho em uma situação real de mudanças verificando sua influência na atividade de uma determinada população específica. Conforme Gil (2008, p. 28) “o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade quando o contexto e o fenômeno não são claramente definidos”.

### **3.2 Procedimento de coleta de dados**

Para levantamento dos dados foi escolhida a utilização de questionários. A opção por esta técnica se deu devido a vantagem, segundo Gil (2008), de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal dos participantes, garantindo o anonimato das respostas, sobretudo pelo fato da pesquisadora fazer parte do grupo em estudo, o que poderia constranger os pesquisados gerando inibição.

O questionário utilizado foi adaptado a partir dos instrumentos aplicados por Soares (2007) sobre a temática de Mudança Organizacional; e Corrêa (2003) sobre a Ergonomia da Atividade. As questões foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem refletir sobre a percepção que cada um possui de seu ambiente de trabalho.

O instrumento foi dividido em quatro seções, a primeira corresponde à aspectos biodemográficos, a segunda corresponde às condições de trabalho oferecidas pela organização, a terceira, a questões acerca da percepção dos colaboradores sobre as mudanças ocorridas e a quarta corresponde à organização da atividade de trabalho, quanto a execução das tarefas. O questionário foi composto por questões fechadas em escala tipo Likert de cinco itens, que mede quanto uma atitude é mais ou menos favorável (GIL, 2008, p. 143), além de três questões abertas.

As questões abertas tiveram o objetivo de investigar melhor a percepção dos trabalhadores sobre os problemas e desafios da organização, seus comportamentos frente aos imprevistos e situações de estresse, bem como o sentido que os mesmos dão ao trabalho de forma espontânea, para respaldar os dados obtidos nas alternativas fechadas, de modo a enriquecer a análise. A coleta de dados foi realizada em Setembro de 2016, em duas unidades da organização situadas em Campina Grande, onde foram aplicados 21 questionários.

### **3.3 Considerações éticas**

Antes da aplicação dos questionários seguiu-se as condições éticas para qualquer estudo envolvendo seres humanos, que é definida por BRASIL (2002, p. 84 apud FERRARI; ROCHA, 2012 p.7) como sendo “pesquisa que, individual ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo manejo de informações ou materiais”. Foi solicitada a autorização para realização da pesquisa nas duas unidades pesquisadas através de carta de anuência assinadas pelos gerentes de cada unidade. Foi garantido o sigilo da identidade da organização, como também foi esclarecido aos pesquisados os objetivos do estudo e foi dada a liberdade de escolha em participar ou não da pesquisa. Os respondentes dos questionários assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido. Estes documentos são fundamentais para uma pesquisa com ética em concordância com a resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

### **3.4 Participantes**

A pesquisa foi realizada em Campina Grande – PB, onde estão instaladas duas concessionárias de veículos do grupo. Nas duas lojas da cidade 32 colaboradores de setores

distintos utilizam os sistemas de informação no seu trabalho e foram afetados pelas mudanças, constituindo assim a população da pesquisa. A coleta de dados foi realizada nas duas unidades, onde foram pesquisados 21 colaboradores dos setores de vendas, oficina e administrativo, entre eles dois gerentes de vendas e um gerente de pós vendas. A amostra é não probabilística e corresponde a 65% da população afetada pelas mudanças; a escolha das pessoas para responderem aos questionários foi de acordo com a disponibilidade dos mesmos.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

Para análise dos dados optou-se pela triangulação dos métodos qualitativos e quantitativos, que Gunther (2006 apud FIGARO 2014, p. 127) conceitua como “a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador”. Segundo Decrop (2004 apud AZEVEDO et al., 2013, p.4) “informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa”.

Para análise dos dados quantitativos utilizou-se a estatística descritiva. Para caracterização dos participantes da pesquisa e para avaliação das condições e contexto de trabalho, foi realizada uma comparação de frequências de cada questão através de porcentagens. Para avaliar as variáveis sobre a mudança organizacional e sobre a organização da atividade de trabalho utilizando a escala do tipo Likert de 5 itens, foi usada a comparação das médias, desvios padrão e coeficientes de variação, para saber a convergência das respostas e suas variações. Para classificação das médias foi feita uma adaptação de uma classificação criada por Ferreira e Mendes (2007 apud CÂMARA, 2009) que considera a escala negativa dos itens, com resultados classificados da seguinte forma: média acima de 3,7, alto impacto; médias entre 2,3 e 3,6, neutro; e médias abaixo de 2,3 baixo impacto.

Para interpretação dos dados qualitativos advindos das perguntas abertas dos questionários, foi utilizada a análise de conteúdo, “um conjunto de técnicas de análises de comunicações visando obter, por procedimentos objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos a percepções destas mensagens” (BARDIN, 1979, p. 105 apud GOMES, 2015, p. 83).

Segundo Gomes (2015, p. 91) “a trajetória da análise de conteúdo temática segue algumas etapas, pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados/inferência/interpretação”. De acordo com estas etapas, procurou-se fazer uma leitura compreensiva dos dados coletados, depois identificar as percepções e comportamentos que mais se repetiram nas respostas obtidas de forma a realizar uma exploração dos dados, buscando afunilar as temáticas mais recorrentes de diferentes trechos dos textos analisados. Finalmente elaborou-se um resumo interpretativo a partir das questões e dos objetivos da análise.

Com o objetivo de analisar os discursos dos pesquisados com relação ao contexto de trabalho, estresse e o significado do trabalho, o tratamento dos dados foi dividido em categorias temáticas, estas, segundo Bardin (1979 apud GOMES, 2015) são classes as quais reúnem elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e analogia, com critérios previamente definidos em um título genérico agrupados por tema. Depois estas categorias foram subdivididas de acordo com o contexto das perguntas. Posteriormente, para analisar o conteúdo das respostas dividiu-se as subcategorias em unidades de registro e unidades de contexto, em que as primeiras são fragmentos das respostas dos pesquisados em palavras-chave; e as segundas são recortes das respostas originais dos mesmos, para que se possa entender o contexto em que foi retirada a palavra da unidade de registro (BARDIN, 1979 apud GOMES, 2015).

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, inicialmente caracterizando a empresa estudada, depois seus participantes. Buscando atender aos objetivos específicos da pesquisa, são discutidos as condições e o contexto de trabalho na organização; a percepção dos trabalhadores sobre a mudança organizacional; percepção da organização da atividade de trabalho; as reações dos participantes aos imprevistos; as condições de estresse no trabalho e o sentido do trabalho para as pessoas da organização.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada faz parte de um grupo nacional do ramo automotivo que nasceu há quase 40 anos e representa três grandes marcas. Conta com aproximadamente 6500 colaboradores alocados na montadora do grupo, na Matriz localizada em São Paulo e em 120 concessionárias espalhadas pelo Brasil. A administração do grupo é centralizada na matriz; departamentos de gente e gestão, patrimonial, marketing, faturamento, fiscal, compras, financeiro, controles internos e TI. Devido esta centralização, a tecnologia é essencial para o bom funcionamento dos processos, visto que todas as operações das filiais são dependentes dos sistemas de informação e dos colaboradores da Matriz.

Desde janeiro de 2016, o grupo vem passando por uma grande transformação; a implantação de novos sistemas de informação, os sistemas SAP e Dealernet. Foram meses de trabalho de dezenas de colaboradores de diversas áreas, que passam agora, a serem integradas. Esta mudança foi fruto de um projeto que durou cerca de dois anos, segundo a fala do presidente do grupo em revista interna, talvez este seja um dos maiores desafios rumo à eficiência dos processos. É um momento que exige de todos os colaboradores dedicação e foco no novo

modelo de gerenciamento de dados, como também intensa adaptação à nova rotina, considerando o impacto mais amplo de cada uma das ações tomadas.

Com a mudança de sistemas, também vieram modificações estruturais, como mudança na divisão de tarefas e responsabilidades, mudando a rotina de trabalho a que os colaboradores estavam acostumados; algumas tarefas foram retiradas, acrescentadas ou modificadas.

Na implantação do sistema SAP - utilizado pelas áreas administrativas para operações financeiras e de compras, os colaboradores tiveram treinamento presencial de apenas um dia. Já na implantação do sistema Dealernet - utilizado para fins comerciais e de estoque, o treinamento e suporte foi feito por consultores externos que foram às filiais, onde permaneceram por duas semanas, pouco tempo para atender à todos os colaboradores e tratar de todos os detalhes da operação. O grupo possui um portal de treinamento *e-learning*, onde foram disponibilizadas apostilas e alguns vídeos rápidos separados por áreas para manuseio dos sistemas.

A comunicação interna da empresa é feita por meio de e-mail, para comunicar aos colaboradores sobre mudanças nos processos e informações importantes. Caso os colaboradores tenham dificuldades, problemas ou dúvidas, é preciso entrar em contato com as áreas responsáveis na matriz através de abertura de chamado na intranet, e-mail ou telefone. Os serviços de suporte de TI são prestados por uma empresa terceirizada localizada na matriz.

As concessionárias são divididas em dois setores, o de vendas e o de pós-vendas. A gestão das filiais é feita pelos gerentes de cada área, vendas - responsável pela área comercial de veículos, estoque, gestão de custos do setor e de seus colaboradores; e pós-vendas - responsável pelos serviços de oficina, venda de peças, estoque, gestão de custos do setor e de seus colaboradores.

## **4.2 Caracterização dos participantes**

Nesta seção foi investigado o sexo, a idade, o tempo do funcionário na empresa, estado civil, escolaridade, rendimento familiar e setor de trabalho. Dos participantes, 81% são do sexo feminino, uma diferença de gênero bastante significativa, sobretudo no ramo automobilístico, segmento de atuação da empresa, que por muito tempo foi ocupado por pessoas do sexo masculino. 52% dos participantes trabalham em setores administrativos, em sua totalidade ocupados por mulheres, esta pode representar uma tendência de que este tipo de trabalho é geralmente desempenhado por mulheres. A tabela 1 resume as principais características dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Resumo características dos participantes

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
Sexo	81% são do sexo feminino
Idade	62% tem entre 26 e 35 anos
Tempo de empresa	52% tem até 5 anos e 38% tem entre 6 e 10 anos
Estado civil	57% são casados
Escolaridade	43% tem nível superior completo e 33% incompleto
Média rendimento familiar	52% de 2 à 5 salários mínimos
Setor de trabalho	52% administrativo

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto à idade, 62% dos pesquisados tem até 35 anos, portanto a empresa possui predominantemente trabalhadores jovens da geração Y, nascidos entre 1980 e 1999, que possuem um perfil profissional específico. Estas pessoas, vivenciam o avanço tecnológico desde sempre, por isso são acostumadas com a conectividade e informação, são pessoas que anseiam por rápida ascensão na carreira, são criativas e inovadoras, detestam burocracia e hierarquia, preferem flexibilidade (RIBEIRO, 2012). 52% dos funcionários trabalham na empresa há até 5 anos, os mais antigos, com mais de 10 anos de atividade representam apenas 9,5%. Mais da metade dos pesquisados são casados e possuem média de rendimentos familiar

entre 2 e 5 salários mínimos, portanto pode-se considerar que o trabalho para estas pessoas é primordial para o sustento da família. O nível de escolaridade é considerado bom, pois 43% dos pesquisados tem nível superior completo e 33% não concluíram ou ainda estão cursando, demonstrando que estes trabalhadores são profissionais melhor instruídos.

### **4.3 Condições e contexto de trabalho**

O comprometimento dos trabalhadores pode ser afetado pelas condições de trabalho, conforme Morin (2001) o trabalho deve ser organizado de modo a corresponder fatores intrínsecos e extrínsecos dos trabalhadores. Aspectos relacionados a salário, motivação, regras organizacionais e condições físicas podem influenciar o desempenho organizacional. Neste estudo procurou-se avaliar a percepção dos colaboradores sobre alguns aspectos das condições e contexto de trabalho da organização pesquisada que corresponde ao primeiro objetivo específico deste trabalho. Para isso, utilizou-se a estatística descritiva para análise das frequências das respostas correspondentes a cada indicador da tabela 2. Também foi solicitado aos pesquisados que resumissem de 3 à 5 palavras os principais problemas e desafios que se colocam ao contexto de trabalho da organização na concepção deles, objetivando conhecer a realidade não previamente estabelecida no questionário.

Pode-se perceber através dos dados quantitativos, que as unidades pesquisadas possuem ótimas instalações físicas, visto que nenhum dos pesquisados atribuiu respostas abaixo de “bom” neste indicador, sendo que a maioria, que corresponde à 71% dos pesquisados, julgam o item como ótimo. Quanto aos equipamentos e recursos disponibilizados para trabalho, também verificou-se boas condições, em que 90,5% dos participantes julgam este indicador bom ou ótimo. No que se refere aos salários, apenas 3 pessoas ou 14,3% percebem este indicador como regular, também demonstrando ser um fator satisfatório na empresa. Assim

como os salários, verifica-se que a organização oferece bons benefícios aos seus colaboradores, nenhum deles julgou este aspecto como ruim. A jornada de trabalho também mostrou-se satisfatória com 90,5% de avaliação para bom e ótimo.

Tabela 2 - Condições de trabalho na organização

Variável	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Instalações físicas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	<b>6</b>	<b>28,6%</b>	<b>15</b>	<b>71,4%</b>	21	100%
Equipamentos/ recursos	1	4,8%	0	0,0%	1	4,8%	9	42,9%	10	47,6%	21	100%
Salários	0	0,0%	0	0,0%	3	14,3%	<b>3</b>	<b>14,3%</b>	<b>15</b>	<b>71,4%</b>	21	100%
Benefícios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	47,6%	11	52,4%	21	100%
Jornada de trabalho	0	0,0%	0	0,0%	2	9,5%	13	61,9%	6	28,6%	21	100%
Motivação	<b>2</b>	<b>9,5%</b>	<b>1</b>	<b>4,8%</b>	<b>4</b>	<b>19,0%</b>	10	47,6%	4	19,0%	21	100%
Relações com colegas	0	0,0%	0	0,0%	2	9,5%	7	33,3%	12	57,1%	21	100%
Relações hierárquicas	0	0,0%	1	4,8%	3	14,3%	6	28,6%	11	52,4%	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O indicador motivação, foi o que obteve resultado menos satisfatório de todas as questões, 7 pessoas ou 33,3% dos pesquisados demonstraram não estar motivados no trabalho, ainda assim, a maioria, que corresponde a 66,7% demonstrou satisfação neste aspecto. Desta forma, pode-se atribuir à motivação um resultado moderado, que requer providências da gestão para melhorar este indicador. Quanto ao relacionamento com colegas de trabalho, a maioria dos participantes demonstrou possuir ótimos relacionamentos, com 57%. Este fator é essencial para o convívio sadio e para um ambiente de cooperação na empresa. O último indicativo pesquisado foi referente às relações hierárquicas, apenas 19,1% dos pesquisados demonstraram não estar tão satisfeitos com seus superiores.

Referente aos problemas e desafios expressados espontaneamente pelos participantes através de palavras-chave, percebe-se que apesar das condições de trabalho verificadas por meio das variáveis fechadas tenham se mostrado satisfatórias, se fez muito importante tomar conhecimento de outras variáveis da realidade de trabalho destas pessoas, que não tinham sido

previamente estabelecidas no questionário. Verificou-se que o problema mais recorrente, citado por mais de 50% dos pesquisados foi relativo ao sistema. Como a empresa passou por recentes mudanças nos sistemas de informação, e todas as pessoas pesquisadas utilizam esta ferramenta diariamente no seu trabalho, este problema afeta diretamente as suas atividades.

Encontra-se na literatura, que a tecnologia é reconhecida pelo potencial de contribuição que pode trazer ao desempenho organizacional e a expectativa é que traga resultados de melhoria operacional. O sucesso ou fracasso da implantação de tecnologias depende das pessoas envolvidas no processo de mudança, e tem a capacidade de afetar diversas funções na organização, modificando sobretudo as rotinas de trabalho, por isso, é preciso traçar estratégias para administrar as dificuldades que surgem no processo de implantação, necessitando de planejamento e uma estrutura de suporte aos usuários (FETZNER, et al., 2007).

Verifica-se que os novos sistemas implantados na empresa são percebidos pelos trabalhadores pesquisados como o principal problema que prejudica suas condições de trabalho. Verificou-se em uma das questões abertas, quando perguntado sobre situações de estresse, a seguinte resposta: *“o sistema é novo e muito lento, fazendo com que eu trabalhe triplicado, fazendo a mesma coisa várias vezes, ainda aguentar cliente insatisfeito”* (participante 4), esta expressão do participante deixa claro o aumento da carga de trabalho causado pela deficiência no sistema, que faz com que o trabalho se repita, além de acarretar insatisfação nos clientes devido a lentidão da operação. Quanto aos desafios da organização, os sistemas, a adaptação às mudanças e o melhoramento do suporte foram citados, ou seja, é preciso ajustar as incorreções dos novos sistemas e oferecer um suporte adequado para que o estresse deste período de adaptação seja minimizado. Os problemas e desafios mais recorrentes podem ser verificados na tabela 3.

Tabela 3 – Problemas e desafios recorrentes quanto às condições trabalho

<b>Problemas</b>		<b>Desafios</b>	
Sistema	13	Relacionamento interpessoal	7
Burocracia	6	Simplificação de processos	7
Pessoas	6	Adaptação às mudanças	5
Motivação	5	Melhorar suporte	4
Inter-comunicação	4	Sistema/internet	3

Fonte: dados da pesquisa

Na sequência, na percepção dos participantes, após os novos sistemas, os problemas mais evidenciados foram burocracia e pessoas. Quanto à burocracia, pode-se inferir que o excesso de rigidez nas normas pode comprometer o fluxo de trabalho podendo gerar demora na resolução de problemas e insatisfação. Dejours (2004) afirma que mesmo a organização do trabalho sendo rigorosa e tendo procedimentos claros e bem definidos, é impossível que as tarefas prescritas sejam cumpridas à risca, pois a rotina de trabalho é formada por imprevistos, incidentes ou incoerências organizacionais, havendo sempre variação entre o trabalho prescrito e a realidade concreta. Desta forma, verifica-se que na visão de quase 30% dos pesquisados a burocracia atrapalha sua rotina de trabalho e 33% destes apontaram a simplificação das tarefas como um desafio para a organização.

Relativamente aos problemas com pessoas, que obteve mesma frequência da burocracia, não fica muito claro a que tipo de problemas os participantes se referem, contudo, os relacionamentos interpessoais influenciam o ambiente de trabalho. Para Cardozo e Silva (2014), os conflitos interpessoais surgem quando há dificuldade em conciliar as diferenças e desejos particulares, e é fundamental que as empresas invistam na melhoria das condições de trabalho e no bem estar dos seus colaboradores para que problemas deste tipo sejam minimizados. O relacionamento interpessoal teve expressividade nos desafios citados pelos participantes, correspondendo a 33%.

Motivação apareceu em terceiro lugar, confirmando o que foi verificado na análise da tabela 2, em que algumas pessoas demonstraram desmotivação no trabalho. Segundo Santo e

Matos (s/d), a natureza do cargo, a diversidade das metas da empresa e as contínuas modificações tornam a motivação uma tarefa difícil e importante. A intercomunicação foi mencionada 4 vezes como um dos problemas relacionado às condições de trabalho. A falta de comunicação entre as áreas da empresa pode causar sérios problemas à realização do trabalho e à eficácia organizacional, sobretudo em um período de adaptação à mudança.

Uma das seis estratégias apontadas por Kotter e Schlesinger (1979 apud CHIAVENATO, 2003) na literatura para evitar a resistência a mudanças é a comunicação; ela ajuda as pessoas a entenderem as razões para que as mudanças ocorram e a importância delas, sendo primordial que todos os níveis da organização estejam em sintonia.

Conclui-se que as condições de trabalho são satisfatórias, possui ótimas instalações físicas, dispõe de recursos necessários ao trabalho, bons salários e benefícios, jornada de trabalho adequada, porém, ainda assim existe um descontentamento causador de desmotivação. Quanto ao contexto de trabalho verificou-se uma contradição referente ao relacionamento com colegas e superiores, visto que na escala fechada sobre esta variável o resultado foi satisfatório, mas quando os participantes citaram as palavras referentes aos problemas e desafios, “pessoas” e “relacionamento interpessoal” tiveram expressividade. A questão da burocracia pode ser um fator de descontentamento pois torna o fluxo de trabalho mais rígido e lento e não dá ao trabalho muita liberdade e autonomia. Quanto a mudança de sistema fica evidente que este, alterou negativamente o contexto de trabalho, pois percebeu-se dificuldade de adaptação e aumento de trabalho devido a deficiências no sistema.

#### **4.4 Percepções da mudança organizacional**

O Segundo objetivo específico deste estudo é avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à mudança organizacional, para isso, foi utilizada a estatística descritiva para análise das

médias, desvios padrão e coeficientes de variação das respostas, a fim de identificar quais indicadores tiveram maior impacto na rotina dos trabalhadores, conforme pode ser observado na tabela 4.

Observa-se que os indicadores que obtiveram maior concordância resultando nas maiores médias e ao mesmo tempo respostas mais homogêneas, com menor coeficiente de variação foram os indicadores: muitas modificações na rotina de trabalho (3,95; 23,29%) e improvisação para execução do trabalho (3,76; 25%), podendo-se concluir que a maioria dos participantes concordam que suas rotinas de trabalho foram muito afetadas pelas mudanças e há a necessidade do trabalhador improvisar seu trabalho. Isto demonstra que no contexto de mudança os trabalhadores precisaram fazer um maior esforço para realizarem suas tarefas, já que a maneira tradicional a que estavam acostumados foi modificada, sendo necessário adaptação à nova rotina.

Foi identificada em resposta à pergunta aberta sobre os imprevistos no trabalho, a seguinte expressão: “*mudança nos processos de forma brusca, tento buscar informações para executar as atividades*” (participante 17), este discurso confirma o resultado quantitativo acima mencionado, pois com a mudança de sistema, muitos processos foram modificados, fazendo com que os trabalhadores precisem buscar meios para executar o trabalho de forma satisfatória, que antes eram feitos automaticamente devido a experiência.

De acordo com Chiavenato (2003), toda mudança significa novas relações de trabalho, responsabilidades e hábitos comportamentais, requerendo um ajustamento da rotina diária. Desta forma, pode-se considerar que o imprevisto é uma consequência do processo de adaptação, pois quando o trabalhador não domina totalmente um método de trabalho, cria maneiras para conseguir realizar a tarefa prescrita. Portanto, a mudança organizacional causou alto impacto nesses dois indicadores.

Em seguida, o aumento do ritmo de trabalho (3,43) e a dificuldade no aprendizado dos novos métodos (3,39), também obtiveram alto nível de concordância, porém, houve uma maior variação das respostas em relação à média, tendo resultado em um impacto moderado. A dificuldade no aprendizado pode ter relação com o suporte oferecido pela empresa.

Tabela 4 – Média, desvio padrão e coeficiente de variação - Percepção sobre as mudanças

<b>Indicadores Mudanças</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Muitas modificações na rotina de trabalho	3,95	0,92	23,29%
Improvisação para execução do trabalho	3,76	0,94	25,00%
Dificuldade na aprendizagem dos novos métodos	3,29	1,06	32,22%
Tornou trabalho mais difícil	2,95	1,05	35,59%
Aumento do ritmo de trabalho	3,43	1,25	36,44%
Mudanças desnecessárias	2,29	1,23	53,71%
Resistência a mudanças	1,7	1,03	60,59%
Alteração da saúde direta ou indiretamente	2,33	1,2	51,50%
A empresa não deu suporte adequado	2,67	0,91	34,08%

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Valores de referência - acima de 3,7: alto impacto; 2,3 à 3,6: neutro; abaixo de 2,3: baixo impacto
---

As respostas com maior nível de neutralidade foram referentes ao trabalho ter se tornado mais difícil após as mudanças (2,95) e quanto ao suporte dado pela empresa não ter sido adequado (2,67); não foi possível constatar que a mudança tornou o trabalho das pessoas mais difícil, houveram mais discordâncias do que concordâncias, mas devido a variação das respostas em relação à média, o resultado do impacto foi neutro, esta variação de percepção pode estar relacionada com o trabalho que cada pessoa realiza. Um fator muito importante no contexto de mudança é um suporte adequado para que as pessoas tenham condições de sanar suas dúvidas, percebeu-se que houve deficiência no suporte oferecido pela empresa neste contexto, visto que o resultado foi moderado. A falta de um suporte adequado pode resultar em uma maior dificuldade no aprendizado, como foi constatado.

Outro indicador que resultou em um impacto neutro foi quanto à alteração da saúde (2,33), este teve uma alta variação em relação à média, de 51,5%. Mais da metade dos

participantes discordou que tenham sofrido qualquer alteração na saúde por causa de motivos relacionados às mudanças, porém outras pessoas concordaram ou ficaram neutras. De acordo com Assunção e Lima (2003) cada pessoa possui seus próprios conflitos e uma maneira distinta de enfrentar as dificuldades para poder agir. Cada indivíduo regula a carga de trabalho respeitando seu próprio limite e produz estratégias individuais para isso, porém, é dever da organização dispor de meios para evitar a nocividade do trabalho causados por mudanças organizacionais, que na maioria das vezes requerem maior esforço mental das pessoas para lidarem com as novas normas.

Os dois indicadores mais positivos que resultaram em baixo impacto diz respeito à concepção de resistência a mudanças (1,7) e as mudanças serem desnecessárias, já que o nível de discordância foi alto; porém, tiveram as maiores variações em relação às médias; a primeira 60,69% e a segunda 53,71%. Segundo Robbins (2009) as mudanças requerem modificações de atitudes das pessoas envolvidas, desta forma, se as pessoas encaram a mudança como algo negativo, elas serão resistentes à mudança, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais, mas, neste estudo, foi verificado que 85% dos pesquisados julgaram não ter resistência a mudanças.

Segundo Hernandes e Caldas (2001) existe um pressuposto de que a resistência é inata à natureza humana, pois a mudança obriga a pessoa a sair da zona de conforto, por outro lado o comportamento das pessoas depende da percepção individual e situacional, visto que os indivíduos reagem a estímulos, aceitando o que lhes parece positivo e rejeitando o que lhes ameaça. Entende-se que apesar de identificada muita modificação na rotina e dificuldades na aprendizagem e adaptação, a mudança foi bem aceita pelos participantes da pesquisa. Percebe-se que estes funcionários reconhecem a importância da mudança organizacional para o desenvolvimento da empresa e para sua aprendizagem pessoal quando estes discordam que as

mudanças são desnecessárias, esta é uma característica da geração Y predominante na amostra da pesquisa, que tem menos resistência às mudanças e são mais adeptos a novos desafios.

#### **4.5 Percepções da organização da atividade de trabalho**

Para verificar a organização da atividade de trabalho, terceiro objetivo específico da pesquisa, foi utilizado o mesmo método da análise do tópico anterior. Ao observar as médias e os coeficientes de variação percebe-se que os indicadores: exigência de muito esforço mental (4,0), rígidas normas para execução das tarefas (3,86) e pressão relacionado ao ritmo de execução das tarefas (3,9) foram os que mais impactam na atividade dos trabalhadores, suas médias foram próximas.

O maior nível de concordância foi quanto à exigência do esforço mental para executar as tarefas, conforme Vidal e Carvalho (2008) os processos mentais é uma das áreas da ergonomia, chamada de ergonomia cognitiva, que pressupõe a junção do trabalho manual e o mental, esta área observa o uso de certas faculdades mentais para operar, raciocinar e tomar decisões de trabalho. Apesar da organização ter normas rígidas a serem seguidas, existe um abismo entre a tarefa prescrita pela organização e a tarefa efetivamente realizada. Antes de praticar uma ação o indivíduo projeta mentalmente como irá realiza-la e regula a atividade à sua capacidade, segundo Dejours (2004).

O indicador mais homogêneo, com menor variação em relação à média foi o das rígidas normas. Já tinha-se constatado que esta é uma organização burocrática, agora, esta média confirma o que foi evidenciado na análise das condições de trabalho, quando a burocracia foi percebida como um dos principais problemas da organização. A falta de flexibilidade e autonomia no trabalho pode significar um problema para os trabalhadores, pois segundo Assunção e Lima (2003) a organização deve criar condições para que o trabalhador se comporte

da forma mais conveniente para execução de sua tarefa, de modo a equilibrar a carga de trabalho sem que deixe de atender a finalidade da mesma.

Os participantes demonstraram sofrer pressão com relação ao ritmo para execução das tarefas. Na literatura, é possível reparar que nem sempre as pressões sofridas no trabalho é um fator negativo, as pressões podem possibilitar descobertas e desenvolvimento de soluções criativas para lidar com as situações de trabalho, que pode provocar sentimento de realização, porém, quando esta criatividade não é permitida e as pressões são frequentes, pode provocar um sofrimento psíquico (DEJOURS, 1994 apud FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013). Observa-se as médias, desvios padrão e coeficientes de variação na tabela 5.

Tabela 5 – Média, desvio padrão, coeficiente de variação - Percepção sobre as tarefas

<b>Indicadores Atividade</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Rígidas normas para execução das tarefas	3,86	0,96	24,87%
Nível de exigência para execução de suas tarefas difícil	2,63	1,07	40,68%
Pressão com relação ao ritmo de execução das tarefas	3,9	1,14	29,23%
Exigência de muito esforço mental	4	1,18	29,50%
Insegurança, irritação ou estresse na realização do trabalho	2,33	1,06	45,49%
Faz tudo igual diariamente no trabalho	2,95	0,86	29,15%
Sobrecarga no trabalho	3,33	1,02	30,63%

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Valores de referência - acima de 3,7: alto impacto; 2,3 à 3,6: neutro; abaixo de 2,3: baixo impacto
---

As pressões no trabalho podem causar estresse, irritação e insegurança, este indicador obteve a menor média (2,33) e a maior variação nas respostas (45,49%). Segundo Assunção e Lima (2003) cada indivíduo possui seus próprios conflitos e uma maneira distinta de enfrentar as dificuldades para poder agir, essa forma de enfrentamento individual irá repercutir positivamente na saúde ou não. A maioria dos pesquisados discordaram que sentem irritação, insegurança e estresse quando realizam o trabalho, este é um fator positivo para a organização, pois isso demonstra que estes trabalhadores em sua maioria estão sabendo lidar de forma

positiva com imprevistos vivenciados por eles, mas o resultado foi considerado neutro devido à grande variação nas respostas.

O indicador sobrecarga no trabalho (3,33) também resultou em um impacto neutro, juntamente com a questão de fazer tudo igual diariamente no trabalho (2,95) e o nível de exigências das tarefas ser difícil (2,63). Verifica-se que grande parte dos participantes sentem-se sobrecarregados, demonstrando que existe uma deficiência na distribuição das tarefas, deixando alguns colaboradores com excesso de trabalho.

Sobre a rotina repetitiva, Vigostsky (1982 apud VIDAL; CARVALHO, 2008) aponta para a questão da autonomia, visto que falta de liberdade em trabalhos rotineiros e monótonos podem causar desinteresse nas pessoas, gerando desmotivação. A percepção sobre o nível de dificuldade das tarefas variou muito, com coeficiente de variação de 40,68%. Grande parte dos participantes que responderam ficaram neutros, mais a maioria demonstrou não considerar suas tarefas difíceis.

Percebe-se que na análise das condições e contexto de trabalho, foi verificada evidências de desmotivação, porém, como as condições foram satisfatórias, pode-se inferir como possíveis causas para este indicador, problemas relacionados à organização do trabalho, como normas rígidas, falta de autonomia e sobrecarga. De acordo com os dados da pesquisa, apesar da rigidez nas tarefas, do grande esforço mental necessário para desempenhá-las e as pressões sofridas, o índice de insegurança, irritação e estresse resultou na menor média verificada, portanto, não há evidências de que o trabalho está afetando negativamente a saúde das pessoas da organização.

#### **4.6 Reação aos imprevistos**

Visando verificar como os trabalhadores lidam com os imprevistos e situações de estresse no trabalho, o quarto objetivo específico desta pesquisa, utilizou-se a técnica análise

de conteúdo para analisar os discursos dos participantes nas questões abertas do questionário aplicado. Cada assunto corresponde à uma categoria temática; para melhor análise foram criadas subcategorias separando as perguntas, posteriormente para analisar o conteúdo das respostas dividiu-se as subcategorias em unidades de registro e unidades de contexto, em que as primeiras são fragmentos das respostas dos pesquisados em palavras-chave; e as segundas são recortes das respostas originais dos mesmos, para que se possa entender o contexto em que foi retirada a palavra da unidade de registro (BARDIN, 1979 apud GOMES, 2015).

Os resultados apresentados sobre as condições de trabalho da organização demonstraram que o principal problema encontrado atualmente se refere ao novo sistema de informação. Na seção de mudanças verificou-se que a mudança nos sistemas modificou a rotina de trabalho consideravelmente de forma que houve necessidade de melhorar as tarefas. Na categoria “Atividade” (tabela 6), quando perguntado que tipos de imprevistos geralmente são vivenciados no trabalho, predominantemente os pesquisados responderam que acontecem imprevistos relacionados ao sistema, clientes, atrasos e prazos para execução das tarefas, que formam as unidades de registro desta subcategoria.

Confirmando o que foi verificado nas condições de trabalho, relatos como “*sistema lento ou sem sistema*” (participante 13); “*sistema cai*” (participante 10); “*servidor fora de sistema*” (participante 7), demonstram que recorrentemente o sistema utilizado no trabalho não funciona corretamente impossibilitando o fluxo normal das tarefas. Conforme identificado na descrição da empresa, a tecnologia é essencial para o bom funcionamento dos seus processos, visto que todas as suas operações são dependentes dos sistemas de informação, que após a mudança organizacional passaram a ser integrados. Portanto percebe-se que a percepção sobre os sistemas implantados na empresa vem se caracterizando como bastante negativa devido aos problemas que são constantes.

Os clientes aparecem em relatos como “*problemas com clientes internos e externos*” (participante 2); “*cliente fica insatisfeito*” (participante 18), estes imprevistos com clientes podem ser causados por outros tipos de imprevistos, como pode-se verificar nos relatos da unidade de registro “atrasos” – “*Atrasos, sendo preciso improvisar e alterar dadas com clientes*” (participante 8) ou “*Entrega prevista não pode acontecer devido imprevisto nos serviços*” (participante 16).

Nestes casos expostos pelos funcionários, os atrasos, que não estavam previstos, podem acarretar a insatisfação dos clientes, que por sua vez, gera a necessidade de que o trabalhador seja criativo para lidar com esta situação. Observa-se que devido à algum empecilho que pode ser causado por vários motivos, humanos ou não, a estabilidade da tarefa prescrita é quebrada, e se faz necessário que o trabalhador improvise uma medida para contornar o problema.

Os prazos também apareceram como imprevistos nos seguintes discursos: “*Quando preciso executar uma tarefa complicada em pouco tempo*” (participante 15); “*curto prazo para execução de tarefas no sistema*”(participante 12), estes relatos nos mostra que este tipo de imprevisto pode ser causado por vários indicadores verificados anteriormente na avaliação da organização da atividade de trabalho, como normas rígidas para executar as tarefas, pressão sofrida pelos trabalhadores para realizarem trabalhos em curto tempo e sobrecarga de trabalho, que faz com que o trabalhador tenha muitas tarefas a realizar em curto prazo. Estes indicadores trazem potenciais riscos à saúde do trabalhador, visto que, é necessário muito esforço mental para que seja possível atingir o objetivo das prescrições nos prazos estabelecidos, podendo afetar negativamente a saúde destas pessoas. Nesta perspectiva, é de grande relevância uma gestão do trabalho eficiente para evitar danos aos trabalhadores, e melhorias dos aspectos negativos da organização da atividade. A categoria Atividade pode ser verificada na tabela 6.

Tabela 6 – Análise de conteúdo – Categoria Atividade

<b>Categoria</b>	<b>subcategoria</b>	<b>Unidade de registro</b>	<b>Unidade de contexto</b>
<b>Atividade</b>	<b>Imprevistos</b>	<b>Sistema</b>	"Sistema lento ou sem sistema"/ "Sistema cai"/ "Servidor fora de sistema"
		<b>Cientes</b>	"Problemas com clientes internos e externo"/ "cliente insatisfeito"
		<b>Atrasos</b>	"Atrasos, sendo preciso improvisar e alterar datas com clientes"/ "Entrega prevista não pode acontecer devido imprevisto nos serviços"
		<b>Prazo para execução das tarefas</b>	"Quando preciso executar uma tarefa complicada em pouco tempo"/ "Curto prazo para execução de tarefas no sistema"
	<b>Como lida com imprevistos</b>	<b>Organização</b>	"Procuo separar as urgências e prioridades buscando meios para atender as demandas com eficiência e rapidez" / "Procuo me organizar para conseguir efetuar o solicitado "
		<b>Calma</b>	"Tento me tranquilizar para não perder o emprego"/ "Procuo manter a calma e fazer outras tarefas"
		<b>Hierarquia</b>	"Aviso á gerencia"/ "Recorro ao gerente" / "Procuo recursos e ajuda dos superiores"

Fonte: elaboração própria (2016)

Foi constatada a grande necessidade de esforço mental por parte dos participantes para execução das tarefas, como pôde ser verificado na literatura, segundo Falzon (2009) a regulação age sobre a atividade, adaptando a atividade de modo a diminuir os efeitos negativos que ela possa gerar ao trabalhador, sente sentido, os indivíduos ajustam as tarefas prescritas pela organização para enfrentarem os imprevistos e realizem a tarefa real. A segunda subcategoria da Atividade desta análise de conteúdo é como os participantes lidam com os imprevistos. As unidades de registro foram: organização; calma; imprevisto e hierarquia. Entre as unidades de contexto encontra-se: *"Procuo separar as urgências e prioridades buscando meios para atender as demandas com eficiência e rapidez"* (participante 2) e *"Procuo me organizar para conseguir efetuar o solicitado"* (participante 11). Estas pessoas encaram os imprevistos como questão de organização, por isso separam o que é mais importante a ser feito. Esta é uma forma eficaz de enfrentar a situação, regulando o trabalho de acordo com os limites físicos e mentais do indivíduo.

Muitos dos sujeitos da pesquisa expressaram lidar com os imprevistos mantendo a calma, tentando evitar o estresse, como nas seguintes falas: "*Tento me tranquilizar para não perder o emprego*"; (participante 10) "*Procuro manter a calma e fazer outras tarefas*" (participante 21). Observa-se que na primeira expressão existe o medo de perder o emprego, esta insegurança advém do receio de ser incapaz de conseguir realizar as demandas da empresa e ser punido. Segundo Cartelhano (2005) muitas pesquisas que investigam a saúde do trabalhador advertem que o maior medo dos trabalhadores é perder o emprego. A segunda expressão demonstra a transferência do foco para outra tarefa para tentar não se estressar com o imprevisto, sem dúvida, manter a calma em situações adversas é essencial para que seja possível pensar melhor em como agir e para proteger a saúde.

O papel do gerente ou superior é fundamental em situações adversas e pôde ser identificado nos discursos: "*Aviso à gerencia*" (participante 13) ; "*Recorro ao gerente*" (participante 14); "*Procuro recursos e ajuda dos superiores*" (participante 15), estes sujeitos enxergam na figura do gerente um resolvidor de conflitos; de fato, o gerente é o responsável formal por determinado departamento ou organização, por isso, tem obrigação por prezar pelos objetivos organizacionais, para tanto, possui poderes de decisões para resolver os problemas e cumprir os objetivos (CUSTÓDIO et al., 2013).

#### **4.7 Estresse no trabalho**

Todos nós já passamos por situações de estresse dentro ou fora do trabalho, segundo Pereira e Zille (2010, p. 5) “o estresse é a resposta inespecífica do corpo a exigências às quais está sendo submetido”. Na categoria estresse no trabalho, foi investigado como os trabalhadores lidam com as situações de estresse. Assim como nos imprevistos, a maioria dos participantes disseram que procuram manter a calma: "*Controlando as emoções e buscando manter a calma*”

(participante 2); *“Tento me acalmar e achar solução”* (participante 13); *“Hoje tento não me estressar pois não vale a pena”* (participante 14).

Para Pereira e Zille (2010), fisiologicamente o estresse é responsável por provocar alterações de modo a preparar o organismo para enfrentar as pressões excessivas as quais está submetido. Quando falta um equilíbrio do organismo instala-se um quadro de estresse. Por isso, é muito importante a maneira com que cada um enfrenta as situações estressantes, visto que buscar o equilíbrio psíquico é primordial para evitar que o um quadro grave de estresse se desenvolva. Observa-se a categoria Estresse no trabalho na tabela 7.

Tabela 7 – Análise de conteúdo – Categoria Estresse no trabalho

<b>Categoria</b>	<b>subcategoria</b>	<b>Unidade de registro</b>	<b>Unidade de contexto</b>
<b>Estresse no trabalho</b>	<b>Como lida com situações de estresse</b>	<b>Calma</b>	"Controlando as emoções e buscando manter a calma"/ "Tento me acalmar e achar solução" /"Hoje procuro não me estressar pois não vale a pena"
		<b>Busca de solução</b>	"Busco solução para sanar os problemas" / "Tento não absorver para o lado pessoal e resolvo conforme cada situação"
		<b>Normatização</b>	"Por tantos estresses que já passei, acabo acostumado com essa situação"

Fonte: elaboração própria (2016)

No decorrer da análise desta pesquisa verificou-se vários indicadores que são potenciais causadores de estresse e representam riscos, como os imprevistos, pressão, sobrecarga, esforço mental, entre outros. O estresse pode ser provocado por diversos fatores, entre eles a falta de experiência para saber lidar com problemas. Muitos dos participantes do estudo demonstraram lidar com estresse procurando resolver o problema causador deste: *“Busco solução para sanar os problemas”*(participante 7); *“Tento não absorver para o lado pessoal e resolvo conforme cada situação”*(participante 11). Este último discurso, remete uma reflexão importante, a questão de não levar o estresse do trabalho para fora dele. Esta não é uma tarefa fácil, sendo

muito comum os problemas do trabalho afetarem a vida pessoal dos trabalhadores, interferindo negativamente nas relações com a família devido as pessoas não conseguirem separar as coisas.

Um dos relatos chamou a atenção devido à normatização do estresse: *“Por tantos estresses que já passei, acabo acostumado com essa situação”* (participante 10). A partir do discurso desse sujeito, pode-se considerar que as pessoas acostumam-se com um ritmo acelerado de trabalho ou com situações estressantes devido à experiência prática. Segundo estudo de Fontes et al. (2010) sobre o enfrentamento do estresse no trabalho e sua relação com o estresse percebido, este resultou que a experiência provoca maior senso de capacidade de produzir resultados e de controlar os estressores, por isso, a impressão de ter costumado com o estresse, porém, percebe-se que na verdade a pessoa aprendeu a enfrentar melhor as situações.

#### **4.8 Sentido do trabalho**

O quinto e último objetivo específico deste estudo é identificar o sentido do trabalho para os participantes da pesquisa. Por meio da questão aberta sobre qual o significado do trabalho, analisou-se esta categoria retirando fragmentos das respostas mais recorrentes formando as unidades de registro, e destacando as expressões originais formou-se as unidades de contexto. Através desta categoria, busca-se perceber possíveis influências das condições e do contexto de trabalho da organização estudada no sentido que estes trabalhadores dão ao trabalho e como a eficiência da Atividade pode ser influenciada por este fator.

“A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar” (MORIN, 2001, p. 9). A autora identificou em seu estudo que dentro de todos os significados possíveis do trabalho, este, é uma atividade que tem um objetivo. Alguns participantes do

estudo percebem o trabalho como *“Meio de realização de metas pessoais”* (participante 2); *“Realização profissional e pessoal, pois trabalhando realizo meus objetivos”* (participante 9), para estes indivíduos, o trabalho significa o meio por onde elas conseguem realizar seus projetos pessoais e se auto realizam, significando uma percepção positiva do trabalho.

O emprego é definido por Morin (2001) como atividades remuneradas e que submetidas a certas condições de trabalho, segundo a autora, poucos indivíduos diferenciam trabalho e emprego, percebendo-os como sinônimos. Nesta perspectiva, encontra-se nos relatos dos trabalhadores da empresa, que o trabalho significa *“um local que você precisa estar todos os dias para que se possa ter o dinheiro no início do mês”* (participante 21); *“Uma atividade profissional que exercemos para ser remunerados”* (participante 4); *“Realização de tarefas que dão retorno financeiro”* (participante 8), nos permitindo confirmar a constatação do autor em sua pesquisa. Percebe-se que para estas pessoas, o trabalho significa apenas um meio de sustento, não havendo um sentido em si, sendo considerado neutro.

O trabalho é visto por alguns participantes como uma responsabilidade nas seguintes expressões: *“Dedicação e esforço físico e mental”* (participante 3); *“muita responsabilidade, mas quando trabalhamos com amor tudo fica mais fácil”* (participante 13). Conforme a pesquisa de Morin (2001) a primeira expressão é uma percepção negativa visto que comporta exigências físicas e mentais. Na segunda expressão, percebe-se o indivíduo percebe uma certa dificuldade no trabalho, por isso, menciona que para que se torne mais fácil é preciso desempenhá-lo com amor. Pode-se observar a análise da categoria significado do trabalho na tabela 8.

Tabela 8 – Análise de conteúdo – Categoria Significado do trabalho

Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
Significado do trabalho	<b>Realização/Objetivos</b>	"Meio de realização de metas pessoais"/ "Realização profissional e pessoal, pois trabalhando realizo meus objetivos"
	<b>Responsabilidade</b>	"Dedicação e esforço físico e mental"/ "muita responsabilidade. Mas quando trabalhamos com amor tudo fica mais fácil"
	<b>Sustento/remuneração</b>	"Um local que você precisa estar todos os dias para que possa ter o dinheiro no início do mês"/ "Uma atividade profissional que exercemos para ser remunerados" / "Realização de tarefas que dão retorno financeiro"
	<b>Satisfação</b>	"é fazer o que gosto, me sinto bem"/ " ter que gostar e se satisfazer no todo"
	<b>Imposição</b>	"Atribuições impostas pelo empregador"/ "é executar tarefas que nos são delegadas de forma a atender a expectativa da empresa" / "Concluir as tarefas delegadas independente de problemas, imprevistos ou inoperâncias"

Fonte: elaboração própria (2016)

A percepção mais negativa verificada sobre o sentido do trabalho pode ser observada na unidade de registro “imposição”, conforme os seguintes relatos: *“Atribuições impostas pelo empregador”* (participante 19); *“É executar tarefas que nos são delegadas de forma a atender a expectativa da empresa”* (participante 15); *“Concluir as tarefas delegadas independente de problemas, imprevistos ou inoperâncias”* (participante 7). Verifica-se nestes discursos que o trabalho é visto como uma obrigação, em que o trabalhador apenas cumpre as tarefas impostas pelo empregador.

Para alguns sujeitos o trabalho deve representar uma satisfação, como observa-se a seguir: *“é fazer o que gosto, me sinto bem”* (participante 11); *“ ter que gostar e se satisfazer no todo”* (participante 12). Para estes indivíduos o trabalho só tem sentido quando realizado com prazer, correspondendo a uma percepção positiva do trabalho.

Nesta análise é possível verificar que para grande parte dos pesquisados, o trabalho é desprovido de sentido, não observa-se em seus discursos a percepção da significância das suas

tarefas para si ou para a sociedade, como sugere Morin (2001). Por se tratar de uma organização com estrutura rígida, pôde ser verificado nas unidades de registro “responsabilidade” e “imposição”, que as unidades de contexto se referem a constatações já antes mencionadas sobre deficiências da organização do trabalho.

Como já observado, nesta organização é predominante a existência de funcionários jovens da geração Y, e uma característica desta geração é a flexibilidade e a expectativa de rápido crescimento na carreira, são pessoas que almejam realizações profissionais e pessoais, como identificado nas unidades de contexto “satisfação” e “realização”, porém, pelo conjunto da análise constata-se que a organização não é eficiente em demonstrar a importância do trabalho de seus colaboradores de forma satisfatória, de modo a lhes oferecer um sentido.

É de interesse da organização que seu capital humano enxergue um sentido naquilo que realiza, pois pessoas que reconhecem a utilidade do seu trabalho e gostam do fazem tendem a manter-se mais criativas e produtivas. Ao contrário, pessoas que veem o trabalho apenas como uma obrigação ou fonte de sustento, são levadas facilmente à desmotivação acarretando falta de dedicação e menor rendimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar a influência da mudança organizacional na atividade dos trabalhadores de uma organização com filiais na cidade de Campina Grande – PB. As constantes transformações globais aguçam a competitividade empresarial, tornando o mercado dinâmico frente a mudanças culturais, econômicas e sociais. Nesta perspectiva, as organizações estão em constante metamorfose, precisando acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas que requerem cada vez ações mais rápidas, desta forma, nesta mesma velocidade as empresas precisam mudar para se manterem competitivas.

As mudanças afetam toda a organização, sendo preciso gerenciar soluções para minimizar seus impactos e garantir o alcance dos objetivos que impulsionaram as mudanças. Dentre os impactos do processo de mudança organizacional encontra-se as alterações na atividade dos trabalhadores, em que são exigidos novos conhecimentos e habilidades. O ser humano é complexo e necessita de condições intrínsecas e extrínsecas para ser produtivo, sendo assim, torna-se primordial a atenção das organizações em oferecer condições de trabalho adequadas à atividade das pessoas.

Neste estudo de caso, que analisou um momento específico de uma organização em um período de adaptação a recentes mudanças causadas pela inserção de novas tecnologias, foi possível verificar boas condições de trabalho que satisfazem fatores extrínsecos dos trabalhadores. Merecem atenção os fatores intrínsecos, visto que foi evidenciada a existência de desmotivação em algumas pessoas.

Os resultados permitiram avaliar que na percepção dos trabalhadores a mudança trouxe efeitos negativos para atividade dos mesmos, como aumento da carga de trabalho e dificuldades de adaptação. Como já era esperado, a rotina foi muito modificada, vale salientar que devido deficiências na implantação dos novos sistemas de informação, no contexto atual, este foi percebido como o principal problema que prejudica o fluxo natural do trabalho e gera

insatisfações. Contudo, as pessoas demonstraram ter ciência da necessidade da mudança para o desenvolvimento da empresa e não resistiram aos novos desafios. Provavelmente a faixa etária dos indivíduos, composta por jovens, e um maior grau de escolaridade destes trabalhadores tenham contribuído para esse resultado.

Na avaliação da organização do trabalho concluiu-se que muitos fatores podem contribuir para situações de estresse, como a rigidez nos processos, esforço mental, pressões e tempo para executar as tarefas, porém, o modo como as pessoas mostraram-se lidar com os imprevistos foi positivo, sempre mantendo a calma e procurando soluções para enfrenta-los, pedindo ajuda de outras pessoas e focando nas prioridades. Desta forma, não foi verificada a evidência de danos significativos à saúde dos trabalhadores, porém, isso não significa que o resultado seja satisfatório, pois estas variáveis de risco representam um alerta para a organização.

O interesse dos indivíduos pela própria atividade pode ser percebido pelo sentido que os mesmos dão ao seu trabalho, que se relaciona com os fatores intrínsecos que motivam os trabalhadores, como prazer no trabalho em si, autonomia e reconhecimento. Predominantemente, os resultados mostraram a falta de sentido no trabalho, este, como forma de imposição leva-nos a pensar que o trabalho significa um fardo, totalmente desprovido de prazer, isso é preocupante, visto que, a organização precisa de trabalhadores conectados com seus objetivos. Quando a pessoa não vê sentido no que faz, significa que os objetivos da organização são diferentes dos objetivos pessoais, este fato não é bom para ambas as partes.

O estudo permitiu diagnosticar os problemas relacionados à mudança de sistemas, que influenciaram na atividade dos trabalhadores aumentando o esforço mental para execução de suas tarefas. Devido à falta de experiência com os novos métodos de trabalho e a dificuldade de adaptação, percebeu-se a regulação da atividade através do improvisado. A mudança ampliou

a necessidade de criatividade para regular a tarefa prescrita a fim de conseguir desempenhar corretamente a tarefa real.

Esta pesquisa foi importante para a discussão da temática da Mudança Organizacional, sempre atual, que causa a necessidade constante de adaptação do homem aos novos métodos de trabalho, relacionado à Ergonomia da Atividade que propõe o sentido contrário, a adaptação do trabalho ao homem. Foi analisado ao longo dos resultados desse trabalho, aspectos organizacionais que podem afetar a produtividade dos trabalhadores, porém, não se pode tirar conclusões definitivas dos resultados obtidos devido às limitações do estudo, recomendando-se um posterior aprofundamento. As realidades no mundo do trabalho são inúmeras e sempre se faz necessário novas verificações a contribuir para a eficácia dos objetivos organizacionais e o bem estar dos trabalhadores no desempenho de suas atividades, desde modo sugere-se um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho para o sucesso organizacional.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO>

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 8ª reimpressão da 6.ed de 1994. São Paulo: Brasiliense, 2008.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 8º ed. Campinas, SP, Cortez, 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows%207/Desktop/adeus%20ao%20trabalho.pdf> Acesso em 15 de Agosto de 2016.

ARAUJO, R.R; SACHUCK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista e gestão USP*, São Paulo, v.14, n.1, p. 53-66, Jan/Mar, 2007. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/442.pdf> Acesso em 11 de Setembro de 2016.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. *A contribuição da ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho*. In: MENDES, R. *Patologia do trabalho*. 2. ed. atualizada e ampliada. São Paulo: Atheneu, 2003, p. 1767-1789. Disponível em: <http://www.forumat.net.br/at/sites/default/files/arq-paginas/a\_contribuicao\_da\_ergonomia\_para\_a\_ident\_reducao\_e Eliminacao\_da\_nocividade\_cap\_rene\_mendes.pdf> Acesso em 11 de Setembro de 2016.

AZEVEDO, C.E.F. et al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\_2013/2013\_EnEPQ5.pdf> Acesso em 26 de Setembro de 2016.

BRANDÃO, S.F et al. A ergonomia como fator de influência na mudança organizacional: Um Estudo de Caso na Biblioteca da Faculdade Sete de Setembro – Fasete. *Revista Rios Eletrônica - Revista Científica da Fasete*. ano 2, n.2, dez, 2008. Disponível em: <http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2008/a\_ergonomia\_como\_fator\_de\_influencia\_na\_mudanca\_organizacional.pdf> Acesso em 29 de Setembro de 2016

CÂMARA, R. H., & FARIA, M. F. B. Análise comparativa entre pesquisadores e profissionais de suporte à pesquisa na Embrapa: O enfoque da psicodinâmica e da ergonomia da atividade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.9, n. 1, p. 29-50, Jan/Jun, 2009. Disponível em: >https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11829> Acesso em 29 de Setembro de 2016.

CARDOZO, C.G; SILVA, L. O. S. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio*. Dourados-MS, v.8, n.2, Jul/Dez, 2014. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\_anteriores/vol8\_num2/arquivos/artigo3.pdf> Acesso em 29 de Setembro de 2016.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova (s) organizações de trabalho. *Psicologia & Sociedade*. v. 17, n.1, p. 17-28, jan/abr, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf> Acesso em 1 de Outubro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como mudanças estão mexendo com as empresas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, F.P. *Carga mental e ergonomia*. 2003. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86036/191674.pdf?sequence=1>> Acesso em 5 de Setembro de 2016.

CUSTÓDIO, J.C.D. et al. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg In: SEGET, 10, 2013. Anais... Resende: AEDB, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418659.pdf>> Acesso em 1 de Outubro de 2016.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*. São Paulo, v.14, n. 3, p. 027-034, Set/Dez, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004)> Acesso em 5 de Agosto de 2016.

DOPPLER, Françoise. Trabalho e saúde. In: FALZON, Pierre (Ed.). *Ergonomia*. 1ª reimpressão. São Paulo: Editora Bucher, 2009.

FALZON, Pierre. Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia: elementos de uma análise cognitiva na prática. In: \_\_\_\_\_ (ed.). *Ergonomia*. 1ª reimpressão. São Paulo: Editora Bucher, 2009.

FERRARI, R.F; ROCHA, J. *Da ética a ética em pesquisa envolvendo seres humano*. 2012. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/download/330/597>> Acesso em 26 de Setembro de 2016.

FERREIRA, Mário César. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Revista Alethéia*, Canoas – RS, v.1, n.11, p. 71-82, 2000. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252856337.07-arquivo.PDF>> Acesso em 5 de Setembro de 2016.

FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H.; ANDRIOTTI, F. K. Gestão da mudança para o sucesso da implantação de TI. *Revista Eletrônica do GIANTI*, 2007. Disponível em: >[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007\\_202\\_GIANTI.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_202_GIANTI.pdf)< Acesso em 11 de Julho de 2016.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*. v.16, n.2, p. 124-131, maio/agosto, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/viewFile/fem.2014.162.06/4196>> Acesso em 25 de Setembro de 2016.

FIGUEIREDO, J.M; ALEVATO, H. M. R. A visão de prazer e sofrimento da psicodinâmica do trabalho ante a precarização e a intensificação do trabalho – breve reflexão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. Anais...Salvador, 2013. 21 p.. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_180\\_026\\_23218.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_180_026_23218.pdf)> Acesso em 10 de Julho de 2016.

FONTES, A. P & NERI, A.L; YASSUDA, M.S. *Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência*. Psicologia, ciência e profissão. v.3, n.3, p. 620-633, 2010. Disponível em: >[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300013&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em 6 de Outubro de 2016.

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

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HERNANDES, J. M. C; CALDAS, M.P. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, Abr/Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>> Acesso em 8 de Maio de 2016.

MENDES, A. M. B. *Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours*. *Psicologia, ciência e profissão*, Brasília, v.15, n.1-3, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>> Acesso em 6 de Agosto de 2016.

MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORIN, E, M. *Os sentidos do trabalho*. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em 10 de Setembro de 2016.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

PEREIRA, L.Z; ZILLE, G.P. *O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações*. *Revista Gestão e Sociedade*. Minas Gerais, v. 4, n.7, Jan/Abr, 2010. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/923>> Acesso em 5 de Outubro de 2016.

RIBEIRO, J.S. *Mudança organizacional e os impactos nas gerações X e Y: uma abordagem reflexiva*. Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Faculdade de Tecnologia e Ciência. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://portal.ftc.br/eventos/wie/2012/artigos/5%20-%20Mudan%C3%A7a%20organizacional%20e%20os%20impactos%20nas%20gera%C3%A7%C3%B5es%20X%20e%20Y%20uma%20abordagem%20reflexiva.pdf>> Acesso em 1 de Outubro de 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTO, A. J. E; MATOS C. N. *O impacto das mudanças organizacionais sobre a motivação dos colaboradores*. s/d. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/15652192-O-impacto-das->

mudancas-organizacionais-sobre-a-motivacao-dos-colaboradores.html> Acesso em 29 de Agosto de 2016.

SILVA, J.R.S. *Princípios de pesquisa na área de educação: metodologia*. 2011. Disponível em:  
<[http://botanicaonline.com.br/geral/arquivos/www.botanicaonline.com.br\\_silva2011\\_metedu.pdf](http://botanicaonline.com.br/geral/arquivos/www.botanicaonline.com.br_silva2011_metedu.pdf)> Acesso em 25 de Setembro de 2016.

SILVEIRA JÚNIOR, A.; OLIVEIRA, W. V. de. A mudança organizacional na teoria administrativa. *Cadernos de Administração: revista do Departamento de Administração da UnB*, Brasília, ano 2, n. 5, p. 7-16, jul./set. 1996. Disponível em:  
<[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1905/1/ARTIGO\\_Mudan%C3%A7aOrganizacionalTeoriaAdministrativa.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1905/1/ARTIGO_Mudan%C3%A7aOrganizacionalTeoriaAdministrativa.pdf)> Acesso em 8 de Setembro de 2016.

SOARES, H. T. M. *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. 2007. Dissertação (mestrado em administração) - Faculdades integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em:  
<[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_helena\\_teixeira\\_magalhaes\\_soares\\_2007.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf)> Acesso em 6 de Agosto de 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: qualidade na gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDAL, M. C.; CARVALHO, P. V. R. *Ergonomia cognitiva: raciocínio e decisão no trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Virtual Científica, 2008.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: \_\_\_\_\_ (coord.). *Mudança organizacional*. 5.ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Questionário de pesquisa

Prezado(a) funcionário(a),

Esta é uma pesquisa de conclusão do curso de administração de empresas pela Universidade Federal de Campina Grande. Estarei aplicando este questionário, cujo objetivo de estudo é analisar a percepção dos funcionários desta empresa nos processos de mudança ocorridos recentemente e como estas influenciaram na atividade dos mesmos.

A sua participação é importante, pois contribuirá para o estudo de teorias que validam os processos organizacionais discutidos no meio acadêmico.

Os dados obtidos serão tratados assegurando-se o sigilo das informações fornecidas e impedindo a identificação dos participantes desta pesquisa.

Após a conclusão do curso, uma cópia do trabalho será disponibilizada à empresa para fins de consulta.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Respeitosamente,

Aline Andrade

### Instruções Gerais

1. O questionário é composto por quatro seções: a primeira refere-se a dados pessoais; a segunda refere-se às condições de trabalho; a terceira, a dados sobre as mudanças ocorridas em sua organização a partir de sua percepção; a quarta sobre execução de tarefas, contento por último três questões abertas.
2. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você dê a sua opinião.
3. Por gentileza, não deixe nenhuma questão sem resposta.
4. O questionário visa retratar, de forma fiel, a sua percepção sobre o que vem ocorrendo em seu ambiente de trabalho. Portanto, fique à vontade para respondê-lo, independente das opiniões de colegas.
5. Os dados obtidos a partir deste questionário serão tratados de forma sigilosa e suas respostas serão anônimas. Portanto, não se faz necessária a informação sobre o seu nome.

#### 1. DADOS PESSOAIS

1. **Sexo:** ( ) masculino ( ) feminino
2. **Idade:** ( ) até 25 anos ( ) de 26 a 35 anos ( ) de 36 a 45 anos ( ) acima de 46 anos
3. **Estado civil:** ( ) casado ( ) solteiro ( ) separado/divorciado ( ) viúvo  
( ) outros
4. **Média do rendimento familiar bruto:** ( ) de 1 a 2 s.m ( ) de 2 a 5 s.m. ( ) de 5 a 10 s.m. ( ) mais de 10 s.m.
5. **Grau de escolaridade** ( ) ensino fundamental ( ) ensino médio incompleto ( ) ensino médio completo ( ) ensino superior incompleto ( ) ensino superior completo ( ) Pós- graduação
6. **Tempo de serviço na empresa** ( ) até 2 anos ( ) de 2,1 a 5 anos ( ) de 5 a 10 anos  
( ) de 11 a 19 anos ( ) acima de 20 anos
7. **Setor de trabalho:** ( ) Administrativo ( ) vendas ( ) oficina ( ) Gerência

#### 2. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Marque um X em cada questão, tendo em conta a seguinte escala: **1- Pésimo; 2- Ruim, 3- Regular; 4- Bom; 5- Ótimo.**

<b>2.1. Condições de trabalho</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1.</b>	Instalações físicas					
<b>2.1.2.</b>	Equipamentos/ recursos de trabalho					
<b>2.1.3.</b>	Salário					
<b>2.1.4.</b>	Benefícios					
<b>2.1.5.</b>	Jornada de trabalho					
<b>2.1.6.</b>	Motivação					
<b>2.1.7.</b>	Relações entre colegas					
<b>2.1.8.</b>	Relações hierárquicas					

**2.1.9. Resuma de três à cinco palavras/ideias, quais são os principais problemas e desafios que se colocam na sua percepção, às condições de trabalho nesta organização?**

<b>Problemas</b>	<b>Desafios</b>

### **3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Marque um X em cada questão, tendo em conta a seguinte escala: **1- Discordo totalmente; 2- Discordo, 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.**

<b>3.1. Percepção sobre a mudança</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3.1.1.</b>	As mudanças contemplaram muitas modificações na rotina de trabalho					
<b>3.1.2.</b>	Após as mudanças, foi necessário improvisação para execução das tarefas					
<b>3.1.3.</b>	Você sentiu dificuldade em aprender novos métodos de trabalho exigido após a implementação das mudanças.					
<b>3.1.4.</b>	Para você a mudança tornou o seu trabalho mais difícil					
<b>3.1.5.</b>	A mudança aumentou seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com os colegas.					
<b>3.1.6.</b>	Você considera as mudanças desnecessárias					
<b>3.1.7.</b>	Você tem resistência à mudanças					
<b>3.1.8.</b>	O processo de mudança alterou sua saúde direta ou indiretamente					
<b>3.1.9.</b>	A organização não forneceu suporte adequado					

#### 4. EXECUÇÃO DE TAREFAS

Marque um X em cada questão, tendo em conta a seguinte escala: **1- Discordo totalmente; 2- Discordo, 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.**

4.1. Execução das tarefas		1	2	3	4	5
4.1.1.	A organização fornece rígidas normas em relação a como o trabalho deve ser executado					
4.1.2.	Você considera o nível de exigência para execução de suas tarefas difícil					
4.1.3.	Você sente pressão com relação ao ritmo cobrado para execução das tarefas					
4.1.4.	As tarefas que você executa exigem muito esforço mental					
4.1.5.	Você se sente inseguro, irritado ou estressado enquanto realiza seu trabalho					
4.1.6.	Você faz tudo sempre igual diariamente no seu trabalho					
4.1.7.	Me sinto sobrecarregado no meu trabalho					

4.1.8. Que tipo de imprevistos acontece geralmente em seu trabalho? Como você costuma lidar com esses imprevistos?

---



---



---

4.1.9. Você vivência frequentemente situações de estresse no seu trabalho? Como costuma lidar com estas situações?

---



---



---

4.1.10. O que o significa trabalho para você?

---



---



---

**Obrigada pela colaboração!**

## APÊNDICE B – TCLE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, \_\_\_\_\_, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa “**Influência do processo de mudança organizacional na atividade dos trabalhadores**”.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos:

O trabalho **Influência do processo de mudança organizacional na atividade dos trabalhadores**, tem como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários desta empresa nos processos de mudança ocorridos recentemente e quais foram os impactos nas atividades dos mesmos.

As questões foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem refletir sobre a percepção que cada um possui de seu ambiente de trabalho. A todos os participantes será garantido o direito do anonimato na publicação dos resultados, solicitamos que responda da forma mais sincera possível. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

O presente trabalho se justifica a partir de um desejo de compreender alguns aspectos nos quais consideramos pertinente no contexto da categoria a ser estudada.

- Diante deste convite, estou consciente de que se trata de uma participação voluntária e para tal não receberei nenhum valor em dinheiro;
- Posso, a qualquer momento, desistir de participar desta pesquisa, informando aos pesquisadores sem nenhum prejuízo;
- Fui informado (a) que as informações por mim fornecidas serão utilizadas apenas para esta pesquisa e serão mantidos o sigilo e o anonimato;
- A assinatura deste termo não impede que eu tenha os meus direitos garantidos pela lei;
- Caso ainda haja dúvidas, tenho direito de que sejam esclarecidas, mesmo durante a aplicação do questionário;

- Após ter lido e discutido com a pesquisadora os termos deste consentimento livre e esclarecido, concordo em colaborar com esta a pesquisa.

Participando desta pesquisa, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Os participantes receberão uma via deste termo (TCLE). Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Aline de Andrade Ramalho, pelo telefone: (83) 98218-0632 - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Rua: Dr. Carlos Chagas, s/n, São José. Campina Grande-PB. Telefone: (83) 2101-5545.

Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Local e data : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

## APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA

### CARTA DE ANUÊNCIA

Prezada Sr<sup>a</sup> Luanna Dayse Leôncio da Silva, gerente na empresa Caoa Motor do Brasil Ltda em Campina Grande/PB.

Eu, Aline de Andrade Ramalho, graduanda do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Campina Grande, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Ma. Sheyla Suzanday Barreto Siebra, pesquisadora do Observatório Sociológico de Gestão e Políticas Públicas da Universidade Federal de Campina Grande/PB, estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada: Impactos do processo de mudança organizacional na atividade dos trabalhadores. Venho por meio desta, solicitar autorização para que possamos realizar a coleta de dados com os trabalhadores dessa instituição.

Desde já informamos que não haverá custo algum para a instituição, nem para os pesquisados. Também não haverá por nossa parte interferência na operacionalização e/ou nas atividades diárias da organização. Esclarecemos que tal autorização é uma das condições éticas para a realização de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão, em concordância com a resolução nº510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Desde já agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente,

*Aline de Andrade Ramalho*

Aline de Andrade Ramalho

Graduanda – Administração de empresas – Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

*Sheyla Suzanday Barreto Siebra*

Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Prof<sup>a</sup> Ma. Orientadora - Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

*Luanna Dayse Leôncio da Silva*

Luanna Dayse Leôncio da Silva

Gerente da empresa Caoa Motor do Brasil Ltda

LUANNA SILVA   
(83) 99126-9248   
luanna.silva@caoa.com.br  
GERENTE DE VENDAS

Campina Grande, 08 de 09 de 2016