



## MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O OLHAR DOS TRABALHADORES

Ester Steimetz Germann<sup>1</sup>; Daniela Pereira Ribeiro<sup>2</sup>.

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção e o comportamento dos trabalhadores frente às mudanças organizacionais de uma empresa de transporte e como objetivos específicos conhecer a compreensão que os trabalhadores têm sobre o significado do seu trabalho frente às mudanças organizacionais, identificar quais os fatores que estão associados ao comportamento do indivíduo e dos grupos frente às mudanças e verificar como o processo de mudança na organização pode influenciar a vida profissional do trabalhador. Para alcançarmos os objetivos a metodologia utilizada foi a análise textual qualitativa e como instrumento de pesquisa foi aplicada uma entrevista semiestruturada realizada com os trabalhadores envolvidos no processo de mudança. Foi possível perceber o envolvimento e participação dos trabalhadores para que as mudanças aconteçam e a empresa passe a ser referência no mercado em que atua, obtendo assim, bons resultados e com isso proporcionaram melhores condições de trabalho, satisfação e realização profissional, qualidade de vida, crescimento pessoal e profissional para os trabalhadores.

Palavras-chave: Mudança; Comportamento; Percepção; Trabalhadores.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Luterana São Marcos.

<sup>2</sup> Professora, Integrante do NOA - Núcleo de Orientação Acadêmicos, Área de Seleção, Acompanhamento e Capacitação de Pessoas do Cesuca-Faculdade Inedi.

## Introdução

Atualmente as exigências pelo cumprimento de horários entre coletas e entregas de mercadorias no modal mais utilizado no Brasil têm feito com que as empresa busquem alternativas para atender seus clientes obtendo a fidelização dos mesmos com os serviços prestados. Por esta razão, as empresas precisam estar atentas e se adaptarem às exigências do mercado.

A principal questão a ser estudada no presente artigo é: “Qual a importância em analisar a percepção dos trabalhadores para a eficácia do processo de mudança organizacional?”.

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a percepção e o comportamento dos trabalhadores frente às mudanças organizacionais de uma empresa de transporte. Como objetivos específicos: conhecer a compreensão que os trabalhadores têm sobre o significado do seu trabalho frente às mudanças organizacionais; identificar quais os fatores que estão associados ao comportamento do indivíduo e dos grupos frente às mudanças organizacionais e verificar como o processo de mudança na organização pode influenciar a vida profissional do trabalhador.

O tema escolhido justifica-se, pois "Assumir a Mudança" é uma ferramenta crucial, necessária para ensinar cada um na organização a compreender a mudança, adaptá-la e fazê-la funcionar para sua maior vantagem. Por esse motivo é que as empresas necessitam estar preparadas para enfrentar e aproveitar as oportunidades de mercado e até mesmo defender-se das ameaças que poderão surgir neste contexto competitivo. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos assume uma preocupação estratégica prioritária.

## Fundamentação teórica

### Trabalho

A concepção de trabalho como fonte de identidade e auto-realização humana, foi constituída a partir do Renascimento, onde o trabalho adquiriu então, um significado intrínseco, “as razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas consequências”. (Albornoz, 1994, p.59). A partir dessa época, outra visão passou a ser fortalecida, concebendo o trabalho não mais como uma ocupação servil e sim como algo que propicia o seu desenvolvimento, preenche a vida, transforma-se em condição necessária para a liberdade.

Na fase do capitalismo, Karl Marx define trabalho como a relação entre o homem vendendo sua força a outrem a quem ele passa o direito do seu trabalho e o produto deste; sendo este de propriedade privada. Esta é chamada de organização legal do capitalismo moderno gerando a divisão social do trabalho que ocorre por conta da diversidade dos dons e habilidades. O trabalho é realizado entre os homens e entre os animais, sendo que pelo homem realizado com intenção e consciência e em níveis de dificuldade e naturalidade diferentes (Albornoz, 1986).

Segundo Antunes (2002), a era do Fordismo foi fundamental para a consolidação da indústria e dos processos de trabalho caracterizando a produção em massa através das linhas de montagem com os controles de tempo com a produção em série, enquanto o Taylorismo também predominou ao longo do século nas grandes indústrias capitalistas.

A metodologia de trabalho criada por Taylor ao longo do tempo foi aprimorada por Henry Ford que consistia em implantar esteiras que abasteciam a linha de produção com as peças necessárias e com isso os trabalhadores realizavam o trabalho no ritmo em que a esteira andasse, desta forma o tempo aplicado na atividade poderia ser controlado e o rendimento seria maior (Heloani e Capitão, 2003).

De acordo com Alves (2011), as décadas de 80 e 90, nos países capitalistas centrais, foram marcadas pelas inovações capitalistas, da flexibilização da produção e da “especialização flexível”. Nessas décadas ocorreram os maiores movimentos de desconcentração industrial, com uma nova divisão internacional do trabalho e uma nova etapa de internacionalização do capital, isto é, de um novo estágio de concentração e centralização do capital em escala planetária.

Com a modernização tecnológica as organizações estão buscando cada vez mais automatizar os processos. Esta situação vem ocorrendo com mais intensidade no ramo industrial. Implantam novas tecnologias visando maior rapidez, maiores índices de produtividade e produção mais eficiente. Tais procedimentos atingem diretamente o que chamamos de força de trabalho seja porque haverá novos métodos de trabalho ou mesmo a redução de mão de obra por ter sido suprimida pela tecnologia. Assim sendo, podemos dizer que esta força de trabalho ora afetada trata-se de um ser humano que poderá ficar sem trabalho ou ainda precisará buscar novos meios de sobrevivência o que terá um reflexo nas necessidades do homem, afetando sua autoestima e sentimentos (Correia, 2000).

### **Mudança Organizacional**

Mudança Organizacional é o processo que tem como objetivo melhorar a utilização dos recursos buscando o aumento da eficácia e intensificando seu desempenho. Este processo pode ser conhecido como transformação e reorganização organizacional (Jones, 2010).

Para Davis e Newstrom (2001), as mudanças na organização devem sempre ser avaliadas, pois podem resultar em benefícios ou ainda gerar custos, portanto para que ela seja vantajosa é necessário que o saldo seja positivo para a organização. Os custos envolvidos podem ser psicológicos, criando com isso resistências que influenciam nas mudanças causando inclusive limitações às mudanças.

Conforme dizem Davis e Newstrom (2001) para que o processo de mudança na organização aconteça de forma mais eficiente é preciso observar algumas etapas, sendo elas: o Descongelamento é quando os velhos hábitos são deixados de lado deixando espaço para novas ideias; a Mudança é a etapa do aprendizado, pois as novas ideias passam a ser pensadas e postas em prática e o Recongelamento que consiste na etapa de firmar as novas atitudes nas rotinas de trabalho, elas passam a ser aceitas e incorporadas ao comportamento.

Podemos concluir que quando a mudança acontece exige muita organização e muitas vezes reorganização nas empresas. Sempre é muito temida pelos empregados causando sensação de insegurança em relação aos direitos adquiridos e transtorno quanto à maneira de realizarem suas tarefas. Por estas razões, por vezes as empresas optam por adiá-la, perdendo, então a eficácia esperada e gerando custos desnecessários (Chiavenato, 2003).

### **Cultura Organizacional**

Schein (1999), define cultura como o conjunto de valores e crenças que são aprendidos e entendidos por todos, sendo corretos enquanto a organização obtém sucesso. É formada pelas pessoas da organização, bem como pela ética e pelo espaço concedido aos trabalhadores e pela estrutura utilizada (Jones, 2010).

Afirma Chanlat (2009), que a cultura na organização representa os traços culturais de um determinado grupo que demonstra como são suas atitudes e suas crenças. Por vezes podem parecer sem sentido ou pouco conhecidos por quem os observa. Quanto mais marcantes estes traços, mais notada será a cultura existente.

Robbins (2009), menciona que a cultura organizacional pode ser conhecida de diversas formas, mas pelas histórias, pelos rituais, pelos símbolos materiais e pela linguagem é que passamos a entendê-la mais claramente conforme veremos a seguir:

Histórias – marcam a imagem da empresa construída ao longo da sua existência, foram fatos ocorridos que a fazem ser lembrada;

Rituais – são atitudes uma vez criadas que representam os valores da organização: um exemplo a citar são “os gritos de guerra” das equipes;

Símbolos Materiais – é a forma como os executivos são percebidos através do ambiente de trabalho e meios de transporte que utilizam para se destacarem do grande grupo;

Linguagem – são termos criados na organização de forma que as pessoas que nela trabalham passam a conhecer a cultura através da linguagem e dos jargões utilizados.

Fleury e Fischer (1996), citam Schein como um dos autores que mais evoluiu nas formas de trabalhar a cultura organizacional. Para Schein existem vários níveis que a cultura pode ser trabalhada e aprendida:

- Nível dos artigos visíveis: compreende o ambiente que é visto por todos, os arranjos físicos, a forma das pessoas se vestirem e demais atitudes e comportamentos visíveis. Não é um nível que represente uma informação sincera, pois são dados que podem ser facilmente distorcidos em uma interpretação;

- Nível dos princípios que conduzem o comportamento das pessoas: demonstram as razões de tais comportamentos. É uma forma difícil de ser medida, pois as razões de cada um nem sempre são expressas por atitudes;

- Nível da dedução pelo inconsciente: é deduzido o que o grupo possa estar sentindo, pensando ou percebendo;

- Ao passo que os valores vão sendo absorvidos pelo grupo passam para o nível inconsciente.

### **Comportamento Organizacional**

O Comportamento Organizacional passou a ser estudado, pois existe “a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo que encontramos até hoje nas nossas organizações e na sociedade” (Chanlat, 2009, p.24), sendo que as organizações são formadas por pessoas que demonstram diversas atitudes e

comportamentos e com isso os gestores precisam saber como lidar com as diversas situações do cotidiano.

Fatores individuais, interpessoais e organizacionais são determinantes para o comportamento organizacional. Entre os fatores individuais podemos citar a capacidade de aprender, autoadministrar, personalidade, valores pessoais e habilidades. Nos fatores interpessoais citamos a comunicação interpessoal e a capacidade de liderar. Por fim nos fatores organizacionais citamos a cultura e a política da organização, pois estão entre os fatores mais importantes, visto que influenciam diretamente no comportamento dos indivíduos da organização (Hitt, Miller, Colella, 2012).

Tem se observado o aumento significativo nos estudos que dizem respeito ao comportamento humano na organização e dos gestores sobre os aspectos que estão relacionados ao desempenho humano no trabalho. Devem estar inclusos nesta análise os comportamentos saudáveis que estão relacionados com situações de prazer refletindo maior produtividade, pró-atividade, aumento de motivação, criatividade e maior comprometimento no trabalho. Além dos comportamentos positivos devem fazer parte dos estudos os comportamentos desajustados e doentios que causam sofrimentos psicológicos e podemos citar ainda como exemplo as falhas na atividade operacional, faltas ao trabalho, problemas envolvendo dependência química, acidentes e falta de motivação pelo trabalho (Dejours, Abdoucheli, Jayet, 2007).

Podemos concluir que o comportamento é fortemente influenciado por características pessoais, objetivos e motivação, mas também influências da organização que podemos citar as políticas de recompensas, formas de punição, o grupo de trabalho, condições ambientais. Sendo assim, não podemos apenas analisar o comportamento individual, mas um todo para avaliar o comportamento na organização (Freire, 1999).



## Aprendizagem Organizacional

O princípio da aprendizagem organizacional tem relação com o individual e o coletivo, o antigo e o novo, a razão e a emoção e ainda a cultura, a inovação e o aprendizado através de um processo de comunicação (Ribeiro, 2008).

De acordo com Gehrman, Macedo e Filho (2012), a aprendizagem acontece no nível individual onde se destacam as características de cada indivíduo como criatividade, liderança, decisão, enquanto no nível organizacional características voltadas à organização e podem ser citadas a inovação, tecnologia e investimentos.

Para Senge (2004) o processo de aprendizagem em equipe é a capacidade de alcançar os resultados desejados pela equipe. É baseado no controle pessoal, pois equipes de sucesso são compostas por pessoas com talento, porém talento não é o suficiente, é preciso sintonia entre os membros da equipe. Nas organizações a aprendizagem em equipe possui três aspectos: Primeiro – é importante que os membros da equipe pensem e reflitam juntos; Segundo – é necessário inovação e coordenação; Terceiro – a participação da equipe em outras equipes é muito importante, pois é uma forma de compartilhar o conhecimento.

Para Davis e Newstrom (2001), existe um período de adaptação até que a mudança aconteça, podendo haver declínios até que retome o equilíbrio. Para que haja a aceitação do processo é necessário que os funcionários entendam e se adaptem às mudanças. É preciso abandonar velhos hábitos para que os novos hábitos prevaleçam. Esse processo é chamado de curva do aprendizado organizacional para mudanças.

Dizem ainda, que enquanto ocorre este período de transição e acontece adaptação às mudanças as pessoas tendem a ficar desencorajadas pelos problemas que surgem nesta fase. As críticas e ataques surgem facilmente podendo chegar ao fracasso. Após algum tempo, quando a eficiência e o trabalho retornam à equipe é que a mudança poderá produzir os resultados esperados (Davis e Newstrom, 2001).



No processo de aprendizagem é indispensável que tenha comunicação e interação, pois o aprendizado acontece muitas vezes nos grupos onde são compartilhados conhecimentos e integração (Bastos, 2010).

### **Metodologia**

Quanto à natureza, foi uma pesquisa aplicada que teve por objetivo resolver problemas concretos e soluções mais imediatas. De acordo com Gil (1999, p. 43) “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

A presente pesquisa foi realizada para responder à seguinte questão de pesquisa: “Qual a importância em analisar a percepção dos trabalhadores para a eficácia do processo de mudança organizacional?”.

O estudo caracterizou-se por ter uma abordagem qualitativa quanto ao tratamento do problema de pesquisa. Quanto aos objetivos foi considerada de caráter descritivo e exploratório. Em relação aos procedimentos técnicos foi um estudo de caso, que é entendido por Yin (2001) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os dados coletados para este estudo foram obtidos por meio de entrevistas com os trabalhadores de uma empresa do ramo de transporte.

### **Ambiente, População e Amostra**

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada no Estado do Rio Grande do Sul na cidade de Nova Santa Rita. Atua no setor de transporte e a unidade estudada possui atualmente em seu quadro de funcionários aproximadamente 60 trabalhadores. A amostragem utilizada foi não probabilística e foram selecionadas por acessibilidade conforme a disponibilidade dos entrevistados em participar da entrevista, de acordo com os objetivos do

estudo (Vergara, 2010). Em virtude da complexidade do método não foi possível realizar a entrevista com todos os trabalhadores. Por esta razão, foram escolhidos apenas 8 trabalhadores por conveniência, que foram selecionados, como inferiu-se pelo próprio nome, de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, elas foram constituídas por pessoas que estavam ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a entrevista. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada. Na escolha deste método foi observada a sua validade e confiabilidade a partir de três questões de acordo com Duarte et al (2006): em primeiro lugar selecionar pessoas que tenham capacidade de responder as questões perguntadas; em segundo lugar usar procedimentos que resultem em respostas com níveis confiáveis e ainda, em terceiro lugar, buscar descrever os resultados de modo que as informações estejam consistentes de acordo com o conhecimento teórico disponível. Se estas etapas são observadas, a confiabilidade e validade da pesquisa fica preservada e a aplicação da entrevista pode ocorrer. Porém, para que as entrevistas fossem aplicadas, inicialmente foi apresentado o projeto de pesquisa com o objetivo de obter informações pertinentes aos objetivos da pesquisa. Após esta etapa, foi realizada uma entrevista piloto com um entrevistado não computado na referida amostra onde se notou a necessidade de adequar algumas questões para enriquecer ainda mais as respostas. Após estas adequações, as entrevistas passaram a ser realizadas na sede da empresa durante o período de um mês e as gravações tiveram uma duração média de dez minutos. Após esta etapa, as entrevistas foram transcritas e analisadas.

Quanto ao procedimento de análise de dados foi utilizado o método de análise textual qualitativa. A análise textual concretiza-se a partir de um documento denominado *corpus* de análise que passa por quatro etapas: unitarização, que consiste em desmontar os textos a fim de formar unidades de base; categorização, que consiste em buscar relação entre as unidades de base, e com isso, formar categorias; descrição, que se forma a partir das categorias que

surtem na análise e consiste em relacionar as categorias com a fundamentação apresentada; e a interpretação é a etapa em que são apresentados os resultados analisados (Moraes, 2003).

Abaixo o perfil dos entrevistados a fim de conhecermos melhor e, com isso, entender melhor seus posicionamentos.

**Tabela 1**  
Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	1) Sexo	2) Idade	3) Tempo de Empresa	4) Escolaridade
<b>A</b>	Masculino	42 anos	24 meses	1º Grau incompleto

**Tabela 1**

Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	1 Sexo	2 Idade	3) Tempo de Empresa	4)Escolaridade
<b>B</b>	Masculino	36 anos	24 meses	2º Grau incompleto
<b>C</b>	Masculino	52 anos	18 meses	2º Grau completo
<b>D</b>	Masculino	45 anos	24 meses	2º Grau incompleto
<b>E</b>	Masculino	33 anos	31 meses	1º Grau completo
<b>F</b>	Masculino	25 anos	44 meses	2º Grau incompleto
<b>G</b>	Masculino	35 anos	36 meses	2º Grau completo
<b>H</b>	Masculino	31 anos	48 meses	2º Grau completo

**Fonte:** Autoria própria

## Desenvolvimento

As entrevistas realizadas foram divididas por categorias que serão a seguir discutidas.

### Significado do Trabalho

O trabalho tem um papel importante na vida das pessoas, pois as transporta à realidade fazendo com que elas criem expectativas em relação aos seus ideais. Quando ele faz algo que faz sentido para a sua vida ele espera reconhecimento, independência e a busca por uma vida melhor (BERGAMINI, 2003).

A motivação pelo trabalho é um estado psicológico vivido pela disposição, interesse ou vontade de realizar determinada tarefa. Esta motivação é movida por fatores internos que podemos citar seus interesses, valores, habilidades e aptidões. Estes motivos são os que fazem com que as pessoas procurem atividades que as atraiam (Maximiano, 2011).

Conforme o entrevistado “B”, que relata *“acho que trabalho é a dignidade da pessoa, tu almeja tuas metas e com o teu trabalho tu consegues alcançar”* e, para o entrevistado “D” *“trabalho significa fonte de renda e desafios, fazer alguma coisa, desenvolver um trabalho é desafiante, olhar pra trás e dizer e mostrar alguma coisa para os filhos depois, saber que fez um trabalho bem bom isso traz uma recompensa, gratificação”*.

Com os relatos dos entrevistados citados acima, percebe-se que o trabalho que executam na sua rotina diária não significa somente uma simples atividade realizada que resulta no seu salário, mas tem um sentido especial em suas vidas, proporcionando além do seu sustento um sentimento de realização profissional e pessoal, representando assim a sua dignidade. Este sentimento de satisfação e realização foi demonstrado pelos demais entrevistados, o que reforça ainda mais o sentido real do trabalho para estes trabalhadores. Porém, vale citar que a organização tem forte influência nestes pontos de vista, pois o trabalhador normalmente demonstrará este sentimento quando o ambiente em que estiver inserido o favorece, isto é, quando a organização possibilita um espaço potencial.

### **A importância das Mudanças Organizacionais**

De acordo com Robbins e Coulter (1998) as mudanças podem acontecer em três categorias: estrutura, tecnologia e pessoas. Para mudar a estrutura podem ocorrer alterações na coordenação, novos projetos de trabalho ou variáveis estruturais similares. Mudar a tecnologia compreende em modificar as formas de como o trabalho é executado ou ainda os métodos e os equipamentos utilizados. E a mudança das pessoas pode acontecer em relação às

suas expectativas, percepções, alterações das suas atitudes ou ainda comportamento dos empregados.

As mudanças nesta organização de fato aconteceram nas três categorias conforme podemos demonstrar a partir de relatos dos entrevistados. Em relação à mudança estrutural, o entrevistado “B” diz: *“percebi muita mudança tanto em estrutura quanto em caminhões que nós trabalhamos”* e o entrevistado “D” fala em *“administrativas, mudanças de sistema, mudança até na forma de pensar”*. As mudanças relativas à categoria tecnologia ficam bem claras com o relato do entrevistado “C”, que diz *“com a organização que aconteceu ficou um serviço feito da mesma maneira com menos tempo porque ficou melhor pra ti porque está organizado e tem menos desgaste”*, ficando claro que novas rotinas de trabalho foram implantadas. E falando da mudança das pessoas, podemos perceber, através do relato do entrevistado “F”, o que é esperado por muitos *“fazer o funcionário se sentir bem e trabalhar bem”* e de um modo geral os trabalhadores esperam e percebem o crescimento com toda organização que vem acontecendo, mas principalmente no que diz respeito a sua qualidade de vida.

É possível perceber que as categorias que passaram por mudanças resultaram em maior organização do trabalho, das rotinas de trabalho proporcionando melhores condições de trabalho o que gerou uma satisfação por parte dos funcionários assim diz o entrevistado “E”:  
*“mexeu em tudo, na estrutura, na rotina, no pessoal também, consigo descansar mais, melhorou bastante a qualidade de vida”*.

### **O Comportamento das Pessoas em meio às Mudanças**

As mudanças são acompanhadas de reações como, resistência por parte dos envolvidos. As pessoas intencionalmente demonstram desacreditar que a mudança dará certo, e por vezes, procuram impedir que aconteça a implantação de tal mudança. Esta insegurança sentida pelas pessoas pode ser real ou ainda imaginária, mas sempre procuram proteger-se do

que poderá causar. Por esta razão, surge a resistência às mudanças sugeridas pela organização.

(Davis e Newstron, 2001)

De acordo com os relatos dos trabalhadores, foi possível perceber que enquanto uns aceitavam com otimismo as mudanças que aconteciam, outros, no entanto tratavam com certa resistência. Porém, com o passar do tempo, a aprovação foi surgindo. Isso foi relatado por alguns entrevistados e assim relata o entrevistado “B”: *“a reação da gente é achar que não vai dar certo [...]tem uns que aceitaram a mudança logo de cara, agora tem outros que ainda estão um pouco relutantes, mas estão entrando no caminho, estão percebendo que o pessoal está fazendo e está funcionando”*. Da mesma forma, percebemos pelo que diz o entrevistado “D”: *“eles olham pra mudança e dizem: bah, não vai dar certo, são resistentes e negativos”*.

Pichon-Rivière (1998) diz que quando as mudanças acontecem passa a existir um processo gradativo onde os integrantes assumem diversas posições e papéis no grupo, surgindo a pré-tarefa e esta é caracterizada pelas resistências que são movidas pelo medo, pela ansiedade, receio de se deparar com algo que o surpreenda e mude com os velhos hábitos. No momento em que esses medos e ansiedades são superados, o grupo passa a estar inserido na tarefa. Ele diz ainda, que deve haver muita clareza com o grupo para que passem a caminhar em direção à tarefa proposta.

Assim, podemos entender as razões pelas quais alguns trabalhadores reagiram com resistência e foi possível constatar que o processo de mudança já está em outra fase e foi tratado com clareza, pois já estão aceitando com otimismo e flexibilidade, proporcionando um processo de aprendizagem no grupo sugerindo que novas tarefas sejam executadas: *“tem que ser flexível e aceitar o que te é proposto”* assim diz o entrevistado “F”. É possível perceber, inclusive, que muitos participam do processo conforme relata o entrevistado “D”: *“bem receptivo, estou gostando, estou apoiando, estou dando até uma ajuda nas questões de organizar roteiro e tudo”*. Sendo assim, podemos perceber que mesmo com resistência por

parte de alguns com o passar do tempo e influência de pessoas que reagem positivamente os demais passam a aceitar e participar das mudanças em busca do sucesso e crescimento da organização.

### **A participação do Trabalhador no processo de Mudança**

O processo de mudança pode ser notado a partir de fatos visíveis e outros, por meio de atitudes das pessoas envolvidas na organização, e de seu comportamento relacionado ao trabalho. São três as atitudes que podemos citar: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Podemos dizer que satisfação com o trabalho tem relação com o que ela realiza e que à medida que se sente satisfeita, suas atitudes serão positivas em relação a ele. Envolvimento com o trabalho representa o grau que o trabalho representa para ele, participa e considera importante o seu desempenho. E comprometimento organizacional identifica o seu envolvimento com relação à organização, demonstrando interesse em permanecer na empresa (Robbins, 2007).

As três atitudes citadas acima fazem com que o trabalhador esteja engajado na organização, participando, produzindo, buscando melhorar e contribuindo para que as mudanças na organização sejam realizadas com sucesso. Quando perguntado aos entrevistados sobre “*De que forma você pode participar nas mudanças da sua empresa?*” diversas respostas que refletiram as características de trabalhadores satisfeitos, envolvidos e comprometidos com a organização. Fica claro quando vemos o relato do entrevistado “G”:  
“*Interagindo, dando ideias, opiniões, participando de reuniões, ouvindo as mudanças*”. O entrevistado “H” diz: “*com ideias, sugestões, me propondo a fazer aquilo que está sendo determinado*”; o entrevistado “E”: podemos perceber com o relato deste entrevistado a sua participação com suas atitudes quando diz “*interagir, cuidar do patrimônio, fico o dia todo dentro do caminhão, a semana inteira, é preciso cuidar, manter limpo*”.



Foi possível perceber a partir destes relatos que os funcionários estão participando ativamente nas mudanças que vem acontecendo na organização buscam facilitar e contribuir para que sejam feitas e seu resultado seja positiva. O funcionário que se preocupa com o material de trabalho demonstra que está satisfeito, pois se trata de uma atitude positiva, o envolvimento ficou demonstrado quando dizem que estão participando com ideias e sugestões e o comprometimento é representado a partir do momento em que eles contribuem para o crescimento da empresa e, com isso, sabem que o seu próprio crescimento também existirá.

### **A influência da Mudança na vida do Trabalhador**

O aprendizado não é apenas a obtenção de informações e adaptar-se a elas, mas sim desenvolver e ganhar competências, desenvolver habilidades, desenvolver a capacidade de criação. O que antes não era possível de ser criado ou desenvolvido (Senge, 2004).

Os trabalhadores demonstraram ter aprendido muitas coisas com as mudanças que vem acontecendo, experiências que serão levadas para sua vida pessoal e profissional. Podemos observar a partir do relato do entrevistado “G” *“mais conhecimento, empregar melhor meu tempo no período de trabalho, também novas oportunidades aparecem com as mudanças, me preparar para outra atividade”* e o entrevistado “H” diz *“conhecimento, a própria questão da organização, a experiência em si, da questão estrutural, de estar melhorando a estrutura e fazer parte disso, profissionalmente é muito positivo, vejo isso para o futuro e propriamente dentro da empresa também”*.

Com isso, foi possível perceber que as mudanças que acontecem nas empresas contribuem para o crescimento do trabalhador, proporcionando experiências para empregos futuros, enriquecendo seu currículo e, com isso, podem ser multiplicadores de mudanças de sucesso.

## Considerações finais

Nesse estudo buscou-se responder questões em relação à compreensão dos trabalhadores frente ao processo de mudanças organizacionais e seu comportamento frente a este processo. À medida que as respostas foram surgindo, concomitantemente foi possível constatar que quando as mudanças são realizadas com trabalhadores comprometidos com a organização, os resultados se apresentam de forma clara e positiva, refletindo em seu comportamento, pois percebem que do outro lado tem alguém dando a devida importância para seu trabalho. Se o passo inicial para mudar começar por eles e para eles, o processo acontece com eficiência e eficácia.

No momento em que passamos a conhecer o que pensa o trabalhador sobre o que ele faz através das suas atividades, é possível constatar que ele se envolverá de tal forma ao ponto de contribuir para que a mudança aconteça e resulte em pontos positivos para ele. Ao passo que ele sente que é importante para as mudanças, ele fará o possível para darem certo, participando com ideias e sugestões válidas para o bom desempenho da organização.

Foi possível analisar que os trabalhadores inicialmente demonstraram resistência em relação às mudanças que foram surgindo, mas, com o passar do tempo ao perceber que muitas situações estavam acontecendo e, com isso, melhorando sua rotina de trabalho, suas condições de trabalho, suas acomodações, a resistência foi ficando de lado e surgiu a aceitação e inclusive passaram a participar com ideias, sugestões de melhorias, se envolvendo com o processo de mudança, pois conseguiram perceber que as mudanças estavam trazendo muitos benefícios a todos.

Os participantes da pesquisa relataram que o trabalho é uma das coisas mais importantes em suas vidas, traz dignidade, sustento para sua família, orgulho entre outras qualidades. E não só o trabalho em si representa muito para eles, mas estar trabalhando nesta

empresa também é motivo de orgulho e, por esta razão, entendem que o seu trabalho e a sua colaboração para o crescimento da empresa é fundamental.

Com todas as conclusões que conseguimos perceber até aqui, é possível afirmar que as mudanças que estão acontecendo nesta organização têm sido vistas com otimismo e aceitação por todos.

Expandindo os treinamentos para os demais cargos existentes na empresa, fazendo com que todos conheçam a cultura e as políticas da organização e, a partir daí, formalizar os procedimentos de trabalho, possivelmente será viável padronizar o atendimento, gerando satisfação perante os clientes externos e internos, e enriquecendo ainda mais o processo de mudança e aprendizagem na organização. À medida que este processo esteja funcionando, o próximo passo seria proporcionar *feedback* para obter o retorno do que os trabalhadores estão percebendo e mesmo a empresa se posicionar frente ao seu comportamento. Os resultados podem ser positivos e, com isso, quaisquer incidentes ou desacordos que possam surgir, serão conhecidos muito antes de se tornar um problema que causaria um transtorno ainda maior.

Embora o processo de mudança organizacional nesta organização esteja resultando em experiências positivas sempre há o que melhorar. Implantar as sugestões acima pode fazer com que o processo seja realizado com maior eficácia visando a melhorar ainda mais os resultados esperados. E certamente na preocupação de melhorar sempre mais a empresa, em momentos futuros poderá se pensar em realizar pesquisa de clima, a fim de acompanhar os resultados esperados para o crescimento dela mesma e das pessoas nela envolvidas.

### Referências

Albornoz,S.(1994). O que é Trabalho. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense.

- Alves,G. (2011). Trabalho e Subjetividade: o espírito do Toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo.
- Antunes,R.(2002). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfozes e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 8ª ed. São Paulo: Cortez Editora.
- Bastos, A.B.I. (2010). A técnica de grupos-operativos à luz de Pichon-Riviere e Henri Wallon. *Revista Psicólogo Informação*, Ano 14, nº14, jan-dez/2010.  
<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/PINFOR/article/viewFile/2348/2334>
- Bergamini,C.W.(2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE executivo, FGV-EAESP*, Vol. I, nº2.
- Chanlat,J. F. e colaboradores.(2009). *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. Vol. I, 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato,I. (2003). *Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Correia, Â.C.(2000). Um Instante de Reflexão sobre o Homem e o Trabalho. *CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO*, São Paulo, Vol. I, nº11, 1º trim/2000. (Mestranda em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Davis,K.e Newstrom, J. W.(2001). *Comportamento Humano no Trabalho Vol.2:Uma abordagem Organizacional*. São Paulo: Pioneira ThomsomLearning, 2001.
- Dejours,C., Abdoucheli, E., e Jayet, C. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições da Escola Dejouriana Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. Reimp.São Paulo: Atlas.

- Duarte, J.(Org.) et al. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T.L., Fischer,R.M.(1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury,A,Fleury,M.T.L.(1997). *Aprendizagem e Inovação Organizacional As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Freire,J.R.S.(1999). *Comprometimento Organizacional e Satisfação do Trabalho: Uma análise da Gestão de Recursos Humanos*. Ano II, Nº 4.
- Gehrmann, Simony S. S., Macedo, M., Filho, F. L.(2012). O processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento Organizacional Inovador. In: *II CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Ponta Grossa/PR.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Heloani, J. R., Capitão, C. G. (2003). *Saúde Mental e Psicologia do Trabalho*. São Paulo em Perspectiva.
- Hitt, M, Miller, C., Colella, A. (2012). *Comportamento Organizacional Uma Abordagem Estratégica*. Rio de Janeiro, LTC.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações*. 6ª ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil Ltda.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à Administração*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual qualitativa. *Ciência e Educação*, v. 9, n. 2.
- Pichon-Rivière, E. (1998). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Ribeiro, R. V. (2008). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

\_\_\_\_\_. (2007). *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Coulter, M. (1998). *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda.

Schein, E. H. (1999). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio.

Senge, P. M. (2004). *A Quinta Disciplina*. 16ª ed. São Paulo: Ed.Nova Cultural.

Vergara, S. (2010). *Métodos de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.