



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**REAÇÕES DO TRABALHADOR METALÚRGICO À MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE UMA INDÚSTRIA
DO MEIO-OESTE CATARINENSE**

Leila Berenice do Nascimento Chiodi

FLORIANÓPOLIS
2004

**REAÇÕES DO TRABALHADOR METALÚRGICO
À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Leila Berenice do Nascimento Chiodi

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

“Todas as coisas estão sujeitas a passar de uma mudança a outra; a razão, buscando nelas uma subsistência real, só pode frustrar-se, pois nada pode apreender de permanente, já que tudo ou está começando a ser – e absolutamente ainda não é – ou então já começou a morrer antes de ter sido”

Montaigne

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. José Carlos Zanelli, que acompanhou todas as etapas deste trabalho, mostrando os caminhos, corrigindo, orientando e apoiando nos momentos mais difíceis.

Às minhas colegas Rosângela, Cleocimar, Taisa, Adriana e Tainara que estiveram ao meu lado nas diversas etapas para a criação e desenvolvimento deste trabalho, contribuindo com sugestões e dando força nos momentos de fraqueza e desânimo.

Ao meu grande amigo e companheiro de caminhada Mauro e meus filhos André, Gustavo e Daniel pela paciência, pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar, ou negligenciar suas companhias para dedicar-me ao estudo.

SUMÁRIO

Resumo.....	VIII
Abstract.....	IX
1.0 A adaptação às novas situações de trabalho no início do século XXI.....	01
1.1 Globalização e produtividade.....	02
1.2 A reestruturação produtiva no Brasil.....	04
1.3 Mudança organizacional.....	06
1.4 Reações à mudança.....	09
1.5 O significado do trabalho.....	13
1.6 Objetividade e subjetividade do trabalhador no processo de mudança.....	16
2.0 Processo de produção das descobertas.....	20
2.1 Características da organização.....	20
2.1.1 Histórico da organização.....	21
2.2 Sujeitos.....	23
2.3 Fontes de informação.....	25
2.4 Situação ambiente.....	25
2.5 Equipamento e material.....	25
2.6 Procedimentos.....	26
2.6.1 Escolha e seleção dos sujeitos.....	26
2.6.2 Elaboração do instrumento de entrevista.....	26
2.6.3 Contato com os responsáveis pela organização.....	26
2.6.4 Contato com os sujeitos.....	28
2.6.5 Teste do instrumento de pesquisa.....	28
2.6.6 Realização das entrevistas.....	29
2.6.7 Procedimento de organização e apresentação dos dados.....	30
3.0 O processo de mudanças nas organizações e as reações dos trabalhadores a essas mudanças.....	33
3.1 Pessoas e funções.....	33
3.2 <i>Lay out</i>	39
3.3 Qualidade dos materiais utilizados.....	45
3.4 Tecnologia.....	47

3.5 Processo produtivo.....	51
3.6 Aprendizagens.....	54
3.7 Relações hierárquicas.....	60
3.8 Transição gerencial.....	62
3.9 Percepção das mudanças.....	65
4.0 Considerações finais.....	71
Referências.....	75
Apêndice.....	80
Roteiro de entrevista.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças de pessoas e funções e suas reações.....	34
Tabela 2	Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças de <i>layout</i> e suas reações.....	40
Tabela 3	Verbalizações dos entrevistados sobre a mudança no material utilizado.....	46
Tabela 4	Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças tecnológicas e suas reações.....	48
Tabela 5	Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças no processo produtivo e suas reações.....	52
Tabela 6	Verbalizações dos entrevistados sobre as novas aprendizagens e suas reações.....	55
Tabela 7	Verbalizações dos entrevistados sobre a mudança nas relações hierárquicas de trabalho e suas reações.....	60
Tabela 8	Verbalização dos entrevistados referentes a transição da gerência antiga para a atual e suas reações.....	63
Tabela 9	Verbalização dos entrevistados sobre a percepção da mudança e suas reações.....	66

RESUMO

As alterações nas estruturas materiais das organizações, pela necessidade de transformações tecnológicas e organizacionais, produziram modificações no trabalho, no sistema de gestão de pessoal, na vida e no comportamento das pessoas. Grande parte das pesquisas que procuram a compreensão do fenômeno da mudança organizacional utiliza metodologias que focalizam as iniciativas da administração para a gestão da mudança, sem muita atenção para o sentido que as pessoas da organização atribuem às mudanças. Essas pesquisas sugerem um maior aprofundamento na compreensão do modo como as pessoas e grupos que atuam na organização lidam com os aspectos de natureza psicológica e social, envolvidos nas situações de mudança. Tendo isso em vistas, este trabalho teve por objetivo identificar as reações à mudança, enfocando as características associadas a tais situações. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e trabalhadores da IM, organização metalúrgica situada no Meio-Oeste de Santa Catarina – Brasil. O critério para escolha dos sujeitos estabeleceu um mínimo de dez anos de serviço na organização para fazer parte da amostra. O número de onze sujeitos entrevistados foi determinado pela saturação dos dados. As verbalizações dos trabalhadores revelam que reagiram à mudança com preocupação, curiosidade e medo. A mudança alterou costumes e hábitos, acarretou um custo financeiro, psicológico e social. Provocou desgaste emocional pelas exigências constantes de aprendizagens e de novos comportamentos para o desempenho da função, o que exigiu a socialização do trabalhador no novo contexto. As mudanças provocaram resistência: houve dificuldade para aceitar novas idéias, sugestões e inovações, mesmo quando eram informados que trariam melhorias. A mudança também foi vista como um desafio que transformou a rotina e a acomodação em uma atividade e abriu novas possibilidades ao trabalhador. Enfim, os conceitos de mudança e de reação à mudança organizacional requerem aprofundamentos a fim de que sejam adotados procedimentos necessários à sua realização no ambiente organizacional, para minimizar as conseqüências negativas nas pessoas que dela participam.

Palavras chave: reações do trabalhador metalúrgico, resistência à mudança, mudança organizacional.

ABSTRACT

The alterations in the material structures of the organizations, through the necessity of technological and organizational changes, produced modifications in the work, in the system of personal administration, in the people's behavior and life. A great number of the researches that want the understanding of the phenomenon of the organizational change uses methodologies that focus the management initiatives for the changing administration, without a lot of attention for the sense that the people of the organization attribute to the changes. These researches suggest a deeper understanding of the way how the people and groups that act in the organization deal with the psychological and social aspects, involved in the change situations. So this work had as a goal to identify the reactions to the change, focusing the characteristics associated to such situations. Though semi-structured interviews were accomplished, with the managers and workers of IM, metallurgic organization in the Middle-west of Santa Catarina–Brazil. The rule for choice of the subjects established a minimum ten years of service in the organization to do part of the sample. The number of eleven subjects interviewed was determined by the saturation of the datas. The workers' answers reveal that they reacted to the change with concern, curiosity and fear. The change altered habits. It carted a financial psychological and social cost. It provoked emotional waste for the constant demands of learnings and of new behaviors for the acting of the function. This demanded the worker's socialization in the new context. The changes provoked resistance: there was difficulty to accept new ideas, suggestions and innovations, even when they were informed that the changes would bring improvements. The change was also seen as a challenge that transformed the routine in an activity and it opened new possibilities to the worker. Finally, the change concepts and of reaction to the organizational change request deeper studies so that the necessary procedures are adopted in the organizational atmosphere, to minimize the negative consequences in the people that take part in it.

Key Words: the metallurgist 's reactions, resistance to the change, organizational change.

A adaptação às novas situações de trabalho no início do século XXI

A adaptação às mudanças impostas pela globalização tem sido para muitos trabalhadores uma questão de sobrevivência. A globalização trouxe a necessidade de inovação, incentivou a criatividade, a agilidade, provocou a busca de novas formas de fazer o trabalho que atendessem às exigências da competitividade e desencadeou o processo de reestruturação produtiva (SILVA,1988). As transformações tecnológicas e organizacionais não só alteraram as estruturas materiais das organizações, como também produziram modificações no trabalho, no sistema de gestão de pessoal e na vida das pessoas de vários segmentos profissionais e requereram adaptabilidade às mudanças, desencadeando diferentes formas de reação no trabalhador (CALBARI; DAVEL; SANTOS, 2001). A reestruturação produtiva leva o trabalhador a enfrentar os desafios da aprendizagem constante, do acesso a tecnologias, da exigência de flexibilidade e adaptação rápida, visando à qualidade nos serviços prestados. Diante desse contexto, quais são as reações do trabalhador metalúrgico à mudança organizacional?

A reação das pessoas à mudança organizacional é um fenômeno que requer maior investigação para a compreensão de como ocorre o processo de adaptação às novas situações de trabalho, que estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. Para melhor entendimento, o termo reação é “a atividade de um organismo que se dá em resposta a um fator externo ou interno identificável”. Psicologicamente pode tratar-se de um reflexo, de uma resposta condicionada ou emocional (RICHELLE, 1991, p.647). A adaptação “é um processo funcional de equilíbrio, de trocas entre um ser vivo e seu meio, quando a relação foi mais ou menos perturbada” (DE LANDSHEERE, 1991, p. 647). A necessidade de adaptação do trabalhador leva as organizações a investirem no conhecimento de pessoas ligadas ao desenvolvimento de tecnologias que, facilitando a concretização dos objetivos organizacionais, tragam maior possibilidade de consolidar o crescimento e a competitividade além de proporcionar um maior grau de satisfação pessoal e profissional ao trabalhador (FERREIRA, REIS; PEREIRA, 2002). A globalização provoca nas organizações e, conseqüentemente nos trabalhadores, a necessidade de adaptação constante para manterem a competitividade.

1.1 Globalização e produtividade

O século XX certamente será lembrado como um período de grande desenvolvimento industrial: o ser humano conseguiu criar, desenvolver e implementar idéias que possibilitaram grandes mudanças organizacionais. A evolução tecnológica modificou a natureza do trabalho, derrubou conceitos culturais fortemente arraigados até a primeira metade do século passado, tais como limite de atuação, fronteira geográfica, conhecimento específico e cumulativo (SOUTO; SÁ, 2002). A reestruturação de organizações pequenas, médias e grandes ocorre em conformidade com as exigências da produtividade, agilidade e capacidade de inovação aberta pela ampliação de mercados, em âmbito regional e mundial. “As condições de vida e trabalho, em todos os lugares, estão sendo revolucionadas pelos processos que provocam, induzem ou comandam a globalização” (IANNI,1996). De maneira lenta e imperceptível, ou de repente, desapareceram as fronteiras entre os mundos desenvolvido, semi-desenvolvido e em desenvolvimento. Terminou uma época e começou outra em que está presente um intenso processo de globalização (IANNI, 1996).

As mudanças que estão acontecendo nas organizações, em decorrência da globalização, levam a pensar que estamos diante de um processo relativamente novo, porém o que atualmente é denominado de globalização não é algo recente. Sua origem provém da divisão do mundo em áreas que não se comunicavam, formando, de certa forma, comunidades fechadas. O processo de unificação, provocado pelo intercâmbio comercial e de informações, e a colonização de alguns territórios por alguns países originaram relações internacionais nos níveis econômico, político, social e cultural. O estreitamento das relações entre os países provocou a reestruturação do processo de trabalho, o que, por sua vez, afetou o comportamento do trabalhador (SILVA, 1988).

Mas afinal o que é globalização? Motta (1988, p. 59) define “a globalização como um processo de integração do mercado mundial, compreendendo a desregulamentação do comércio entre países e a liberdade completa da movimentação de pessoas e capitais”. Simonsen (1985, p.12) define “a globalização da economia como um processo permanente de melhoria da produtividade provocado pela necessidade de competir interna e externamente”. Na área da administração, produtividade é o resultado do esforço intelectual ou físico despendido com vistas a se alcançar um objetivo proposto ou um fim, seja em forma de prestação de serviços ou na produção de bens de consumo. A partir do começo do século XX, o termo assumiu o significado da relação entre a quantidade produzida e os recursos empregados para produzir, ou seja, a produtividade relaciona-se ao total produzido por

unidade de recursos utilizados para a obtenção de um produto (PAULA; ICHIKAWA, 2002; LACOMBE, 2004). Nesse sentido, maior produtividade significa um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na produção de bens e serviços, o que corresponde à necessidade da competitividade do mundo global.

A globalização é um fenômeno que inegavelmente está presente na vida das pessoas e que exige quebras de paradigmas, mudanças nas relações entre mercado, governo, blocos econômicos e, sobretudo, nas relações interpessoais. Sugere uma mudança de mentalidade que transforme a maneira de enxergar o ambiente, que possibilite desafiar o velho, por meio da análise crítica dos paradigmas que o sustentam, para enxergar o mundo de forma diferente, abrindo possibilidades para a adaptação às novas exigências do mercado global (SILVA, 1988). Boog (1999, p.03) argumenta que “paradigmas são lentes que condicionam a visão de mundo dando-lhe as suas cores e formas”. São referenciais que usamos continuamente para balizar decisões, expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam a vida dando consciência às ações individuais, grupais e empresariais. Lacombe (2004, p.234), explica que “paradigma é o conjunto de premissas que estabelece limites e proporciona orientação para tomar decisões e resolver problemas dentro desses limites, bem como para julgar, perceber e interpretar fatos”. É um conjunto de pressuposições subscientes e não questionadas; suas premissas fundamentam o modo de pensar, perceber e compreender a vida. Paradigmas “são realizações reconhecidas durante algum tempo por uma comunidade científica específica” (LACOMBE, 2004, p. 234).

No passado, quando a velocidade das transformações do mundo era baixa, os paradigmas eram quase imutáveis. A característica deste momento histórico é, porém, uma altíssima e crescente velocidade de transformações, exigindo abertura e flexibilidade para questionar e modificar paradigmas, para sobreviver no mundo em constantes transformações (BOOG, 1999). Os novos paradigmas implicam uma profunda mudança na forma tradicional de gerenciar uma organização e abrem espaço para a autonomia, responsabilidade, invenção, inovação, aprendizado contínuo, flexibilidade e participação, rompendo com a rigidez dos modelos fordista e taylorista. Buscam estratégias mais adequadas para a eficiência e eficácia exigidas pela globalização. Fazendo a distinção entre estes termos, entendemos por eficiência o fazer bem feito aquilo que está sendo feito, considerando todos os aspectos e a sua tendência e não considerando se o que está sendo feito é o que realmente deveria ser feito. Já eficácia é fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, é a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las (LACOMBE, 2004).

A globalização, a tecnologia e a informação são responsáveis pela mudança estrutural, levando à reestruturação da organização nas suas estratégias, no seu estilo de gestão e na modificação do próprio fluxo de trabalho. A mudança tecnológica ocasiona a reformulação das operações de trabalho, levando os trabalhadores a desenvolver novas habilidades, atitudes, expectativas e percepções (SILVA, 1988). As condições de vida e de trabalho, em todos os lugares, estão sendo revolucionadas pelos processos que provocam, induzem ou comandam a globalização. São poucas as formas de vida e trabalho, de ser e imaginar que permanecem incólumes diante da atividade civilizatória do mercado, organização, forças produtivas e capital (IANNI, 1996). Diante da diversidade e singularidade da sociedade global, é importante conhecer o contexto histórico social que compõe a realidade das organizações brasileiras, na busca de inserção na economia globalizada.

1.2 A reestruturação produtiva no Brasil

O processo de reestruturação produtiva, pelo qual o Brasil passa, irrompeu de maneira efetiva a partir da década de noventa do século passado. É possível dizer que, a partir do governo Collor, “com sua orientação política neoliberal, tende a ocorrer um novo aprofundamento no processo de integração do Brasil no cenário capitalista mundial, já em avançado estágio de globalização produtiva” (TEIXEIRA, 1998, p.134). Em 1989 iniciou-se o processo denominado “ajuste neoliberal”, caracterizado, principalmente, por uma política industrial centrada na abertura comercial e pelo novo impulso no processo de privatização, desregulamentação e flexibilização das relações trabalhistas, austeridade no gasto público e reestruturação das políticas sociais, entre outros aspectos (TEIXEIRA, 1998).

O neoliberalismo nasceu logo depois da Segunda Grande Guerra Mundial, nos principais países do mundo do capitalismo, como uma reação teórica e política ao modelo de desenvolvimento centrado na intervenção do Estado, principal força estruturadora do processo de acumulação de capital e de desenvolvimento social. O neoliberalismo nasce como um fenômeno de alcance mundial. Os neoliberais passam a atacar qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciando essa limitação como uma ameaça à liberdade econômica e política. A preocupação básica da teoria é mostrar o “mercado” como um mecanismo insuperável para estruturar e coordenar as decisões de produção e investimentos sociais, conseqüentemente um mecanismo indispensável para solucionar os problemas de emprego e de renda na sociedade (TEIXEIRA, 1998).

Como resposta à situação econômica mundial e à orientação neoliberal, o país viveu

uma grande recessão, obrigando as organizações a promoverem profunda reestruturação produtiva, cuja natureza é a realização de mudanças rápidas e significativas que visam à transformação da estrutura corporativa e organizacional (ROULEAU, 2001). A reestruturação produtiva não ocorreu somente para enfrentar a crise econômica, mas para tornar as organizações competitivas frente o incremento da concorrência internacional provocada pela abertura comercial da nova inserção internacional do Brasil (ALVES, 1998). Os primeiros aspectos da reestruturação e inovações organizacionais voltam-se para a obtenção de produtividade e qualidade que dominaram as organizações, principalmente, a partir dos anos noventa do século passado. “Depois, as inovações tecnológicas que já estavam em andamento desde a década de oitenta é que incrementaram a produtividade do trabalho nas organizações” (ALVES, 1998, p.137). Os novos métodos de gerenciamento do trabalho e da busca de racionalização de custos tomam conta da maior parte das organizações brasileiras que buscam a qualidade total. Garay (2003) em sua pesquisa “Reestruturação produtiva e desafios de qualificação”, concluiu que, em geral, a reestruturação produtiva nas organizações brasileiras tem sido vista como um fenômeno irreversível, em função do acirramento da concorrência internacional, da globalização da economia e a conseqüente crise da organização científica do trabalho. A reestruturação do trabalho vem responder à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e qualidade e abrange aspectos sociais, técnicos e estruturais. Alves (1998) argumenta que o processo de inovação tecnológica no Brasil, principalmente a partir de 1990, é um contínuo crescente, cumulativo e tende a ser incrementado, principalmente, com as perspectivas de estabilização macroeconômica, crescimento da economia e abertura comercial, implementados pelos blocos regionais de livre comércio como o Mercosul, Nafta e União Européia.

Bowditch e Buono (2000) explicam que reestruturação do trabalho se refere a qualquer conjunto de atividades que envolvam a alteração de cargos específicos ou sistemas independentes de cargos, no intuito de melhorar a qualidade da experiência e a produtividade do funcionário no cargo. O termo engloba o processo de mudanças que ocorrem nas organizações e principalmente na organização do trabalho, via introdução de inovações, tanto tecnológicas como organizacionais de gestão, tentando tornar a organização de trabalho integrada e flexível. Produz efeitos que atingem o trabalhador como indivíduo e determina comportamentos associados às suas percepções e sentimentos.

Os resultados dos avanços tecnológicos registrados nas últimas décadas, especialmente no que se refere à revolução registrada nas áreas da informação, fortificam a tendência de tornar o mundo cada vez menor, com mais freqüência e rapidez na troca de

informações. O virtual sobrepõe-se às fronteiras, transformando o mundo numa grande aldeia (SILVA, 1988). Contudo, o que se modificou não foram apenas os aspectos técnicos e organizacionais, mas também as condições de produção, as relações de mercado e as relações entre os trabalhadores, exigindo uma nova compreensão por parte dos trabalhadores que vivenciam este processo de mudança.

1.3 Mudança organizacional

A expressão “mudança” aplica-se a vários contextos e situações. Pode ser usada para tratar de grandes ou pequenas transformações, dentro ou fora do contexto organizacional. Pode ser usada para se referir às transformações na estrutura organizacional ou para as ações utilizadas para que a organização se adapte a um determinado contexto. De modo geral, a mudança é tomada no sentido de transformação interna, visando à modernização, à reestruturação ou à revitalização como um todo ou em partes da organização; ou no sentido de transformação externa à qual a organização vem buscando responder adequadamente ou antecipar-se (OLIVEIRA, 1995). Araújo (1982) explica que a mudança organizacional é “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada, com o apoio e supervisão da administração superior e atinge integralmente os componentes de um cunho comportamental, tecnológico e estratégico”.

As diversas abordagens à reestruturação do trabalho englobam um grande processo de mudanças ocorridas nas organizações nos últimos tempos e procuram transformar a organização do trabalho de forma mais flexível e integrada (CORRÊA; PIMENTA; DIAS, 2002). A organização é a articuladora da mudança por meio de seus sistemas, como o acesso à informação e ao conhecimento e recursos que favoreçam à ocorrência da mudança que acontece, efetivamente, pela vontade e atuação dos trabalhadores que, ao identificar a necessidade de novos comportamentos, consolidam uma nova situação por meio do que aprendem, internalizam e difundem do aprendido, realizando a mudança (ACUNÃ; FERNANDES,1985).

No Brasil, a reestruturação iniciada nos anos 90 do século passado ficou configurada na imitação dos modelos e instrumentos de qualidade japoneses, na tentativa de compensar a notória baixa competitividade. A tentativa de aplicar conceitos fora do contexto cultural onde foram gerados apresentou-se como paliativo sobre uma realidade que precisava ser melhor conhecida e compreendida em sua base estrutural. A busca de patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implica uma profunda mudança cultural que

envolve toda a organização. Moggi (1999) argumenta que a organização que quer mudar precisa sintonizar-se com suas próprias fases ou níveis de desenvolvimento e com as exigências do mercado, razão de sua existência. As mudanças em uma organização podem ocorrer em vários níveis: nível de identidade - quando há necessidade de respostas claras quanto a sua missão, objetivos e valores, devido a uma ausência de visão estratégica, necessitando passar por um processo de reestruturação, para que ocorra a sua identificação e possa se adequar às exigências do mercado; nível de relações - quando surgem indícios de que o clima organizacional está afetado pela desmotivação, problemas de liderança, estratégias e outros; nível dos processos - no sentido de fluxos básicos de produção, de matéria prima e de informação necessários para produzir e comercializar os produtos e/ou serviços. As operações normais da organização não geram resultados suficientes, necessitando de uma reestruturação para permanecer no mercado; nível de recursos - a necessidade de mudança fica evidente quando faltam à organização recursos para sobreviver (MOGGI, 1999).

Lima e Bressan (2003) ao identificar os tipos de mudanças, conforme seus objetivos, utilizam os conceitos de Silva, Weick e Quinn que as classificam em mudança incremental, contínua e episódica. Para Silva (1999) a mudança no trabalho é incremental quando visa ao aumento da eficiência e do uso dos recursos da organização. A mudança na arquitetura da organização, com o fim de aumentar a eficiência, é uma forma de mudança incremental. Weick e Quinn (1999) classificam a mudança constante, cumulativa e evolutiva como mudança contínua, composta por pequenos avanços que acontecem diariamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização. A mudança episódica é definida como mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, crise ou diante de situações novas quando as organizações saem de sua condição de equilíbrio. Essas mudanças de natureza contínua consomem menos tempo para se consolidar do que as mudanças radicais. É mais fácil mudar um produto ou um indivíduo isoladamente, do que uma organização como um todo. Todavia fazer uma mudança que não afete o todo, ou que não produza benefício no todo, não se justifica. Para Lima e Bressan (2003, p. 37), “não faz sentido algum mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar as posições estratégicas ou sem redesenhar programas e produtos”.

Interessada no impacto que as mudanças causam nas pessoas, Beppler (2002) realizou a pesquisa “Mudança organizacional e construção da identidade social”, em que concluiu que o processo de mudança possui fatores que se inter-relacionam e afetam a dinâmica da mudança. A estrutura organizacional, a cultura de grupos e sub-grupos da organização, as

expectativas, talentos, limitações individuais, a pressão do mercado, são alguns fatores que tornam delicado o processo de mudança. De forma mais crítica, apresentam a cultura organizacional e individual, com valores, normas, mitos, e tradições organizacionais e pessoais que afetam as atitudes e comportamentos do sujeito. Durante o processo de mudança, alguns indivíduos não conseguem se adaptar ao novo papel, não concretizam as expectativas, o que pode gerar conflitos e desmotivação. Outros desenvolvem atitudes aceitas no ambiente organizacional, institucionalizando comportamentos considerados apropriados pela organização para garantir seu poder e *status*. Assim, organizações e indivíduos mudam valores básicos em busca de legitimidade e sobrevivência.

No processo de mudança exigido pela globalização é freqüente o reposicionamento dos trabalhadores, devido à redução dos níveis hierárquicos, redefinição dos cargos, demanda interna da organização a fim de que os trabalhadores assumam os objetivos e filosofias da organização. Essas circunstâncias multiplicam as situações de crises no processo de socialização do trabalhador devido à necessidade de integrá-lo à nova situação de trabalho. Socialização é a maneira de um indivíduo tornar-se membro de um grupo, organização ou sociedade, refere-se à integração do indivíduo com a organização no exercício de um determinado cargo e implica sempre um certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definido por outros. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). As mudanças promovidas pelas organizações têm afetado a identidade do indivíduo e alterado significativamente a forma como ele compreende suas relações com o mundo e com a organização. A mudança organizacional precisa ser vista também como uma mudança de relações do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo (SILVA; VERGARA, 2003).

Shinyasshiki (2003) para descrever a socialização dos indivíduos num momento de transição na organização utiliza a teoria de Maanen e Schein (1979) que definem como táticas de socialização o modo com que os membros da organização estruturam as experiências dos indivíduos quando estão em transição de um papel para o outro. De acordo com a teoria, os novatos respondem diferentemente de acordo com as táticas de socialização usadas pela organização ao dar ou retirar informações de modo a encorajar os novatos a interpretar e responder às situações de modo previsível. Os indivíduos ao enfrentar a transição colocam-se diante de uma situação produtora de ansiedade que poderá ser reduzida com a aprendizagem das exigências funcionais e sociais de seus novos papéis, que serão assumidos o mais rapidamente possível. O indivíduo, nessa situação, está sensível aos sinais dos colegas sobre

os procedimentos que orientarão o aprendizado do novo papel. A forma como os indivíduos se ajustam depende do modo como realizam as aprendizagens. A socialização do trabalhador é um processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados e conhecimentos práticos que lhe permitam participar como membro da organização desenvolvendo sua atividade profissional. Enquanto os papéis definem o que é adequado para cada cargo e diferenciam funções, as normas definem os comportamentos aceitos pelo grupo. A socialização bem sucedida propicia ao indivíduo nova auto-imagem, comprometer-se, valores e talentos. Em síntese, socialização refere-se ao processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e disposições que as fazem mais ou menos competentes para serem membros de uma sociedade (SHINYASHIKI, 2003).

A mudança, em qualquer forma que se faça necessária, provoca reações. É comum resistir à mudança pelos efeitos que ela tem; ela desacomoda, causa desconforto e desequilíbrio. Por ser necessária e inevitável, o homem deseja que ela aconteça de acordo com as suas expectativas e perspectivas. Como a mudança visa a adequar situações insatisfatórias, essas expectativas isoladas geralmente não conseguem ser completamente satisfeitas, nem é possível evitar totalmente seus aspectos desagradáveis. A mudança, é certo, faz parte e se manifesta em toda a vida das pessoas. É ela que possibilita o desenvolvimento no mundo que evolui, porém as reações por ela provocadas interferem na consolidação dos objetivos organizacionais (TEIXEIRA, 1999).

1.4 Reações à mudança

Entre as possíveis reações à mudança, a literatura dá ênfase à resistência, haja vista que qualquer processo de mudança gera medo e ansiedade. Isto é previsível e está presente com muita frequência em qualquer momento em que nos deparamos com o novo. É uma reação emocional contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas organizacionais e por trás dela estão os sentimentos. Identificar e compreender esses sentimentos, encarando-os como comuns, num momento onde se atingiu um ponto crítico, de forma a apoiar a pessoa, poderá ajudar o processo, evitando críticas ou ataques ao que se está buscando melhorar. Geralmente as pessoas tendem a maximizar as dificuldades em detrimento das facilidades, em frente ao desconforto que a instabilidade e o desequilíbrio lhes causam (ORLICKAS, 1999).

A resistência é o produto da relutância em mudar, é o apego ao conhecido, ao que está arraigado nos sistemas de crenças e valores. Olhar de forma reducionista a resistência

humana, como forma característica do homem, que precisa ser debatida e direcionada aos interesses organizacionais, não contribui para facilitar a adaptação do homem ao processo de transformação pelo qual o trabalho vem passando (SILVA, 1988). Moscovici (2003, p.159) explica que do ponto de vista psicológico, “a resistência à mudança é uma reação normal, natural e sadia, desde que represente um período transitório de tentativas de adaptação, em que a pessoa busca recursos para enfrentar e lidar com o desafio de uma situação diferente”.

Silva (1988) destaca os aspectos da globalização, tecnologia e informação como desafios ao administrador para inserir as organizações no novo contexto, concluindo que a mudança atinge os valores, crenças, mitos e pressupostos, tirando o homem do estado de equilíbrio e arremessando-o para o incerto. Diante do desconhecido que o novo representa, das perdas de alguns referenciais do sistema de trabalho anterior, da intensificação do ritmo de trabalho, da mudança contínua, da cobrança da excelência e insegurança sobre a permanência no emprego, o trabalhador defende-se das incertezas por meio da resistência, utilizando-se dela até estar pronto a enfrentar suas fragilidades, como uma parte do processo de adaptação à nova realidade.

Algumas situações que antecedem ou permeiam o processo de mudança são geradoras de comportamentos característicos da resistência e muitas vezes não são reconhecidas pelos gestores da mudança como tal. Ferreira, Reis e Pereira (2002) identificam sete fatores básicos que provocam resistência nos sujeitos à implantação de mudanças nas organizações. São eles: a insegurança e a ameaça - despertam o sentimento de incapacidade de aprender novas tarefas e estimulam o medo de que a posição, cargo ou benefícios já adquiridos sejam prejudicados; a predisposição natural à resistência - é comum nas pessoas diante do fato de o sujeito ter que sair de uma situação conhecida e de certo modo confortável, exigindo esforço para a adaptação, provocando-lhe naturalmente o desejo de se recusar; os pontos falhos do projeto de mudanças - podem ser um fator positivo para a organização, pois permitem o aprimoramento do que se deseja mudar; a falta de comunicação com os envolvidos no processo - fortalece as reações de medo e rejeição e cria um clima de intranqüilidade e incertezas dentro da organização, oportunizando interpretações errôneas, levando os sujeitos a criar barreiras às mudanças antes mesmo de conhecer-lhes os objetivos; o desenvolvimento do processo de mudança - sem a conscientização prévia e participação por parte dos envolvidos pode incentivar a insatisfação generalizada, provocando sabotagens e dificultando a consecução do projeto. Para os autores, vencer a resistência à mudança implica levar em conta os fatores citados de forma preventiva, por meio de treinamentos que estimulem a participação, o envolvimento, orientação, apoio, negociação e a comunicação, para se evitar que ocorram

reações adversas às mudanças necessárias. Block (1991) identifica formas de resistência que podem estar presentes no desejo excessivo de detalhes, quando o sujeito solicita informações cada vez mais precisas, gerando confusão. No silêncio, que é uma das formas mais duras em que se apresenta a resistência, por não dar abertura ao esclarecimento e participação. Pode estar presente, também, sob a forma de postura de superioridade, como modo de defesa aos sentimentos de desconforto diante do que se propõe. Por último, pode ocorrer a submissão, que é a forma de resistência mais difícil de ser identificada, pois o medo diante da incerteza do novo, leva o sujeito a concordar com tudo o que se propõe.

Vasconcelos e Pinochett (2003), interessados nas reações dos sujeitos à implantação de novas tecnologias, na pesquisa “Tecnologia como forma de controle burocrático,” identificaram que os trabalhadores sentiram-se ameaçados pela implantação de tecnologia que lhes foi imposta como uma forma de controle burocrático. Os trabalhadores reagiram ignorando e desafiando abertamente a implementação prática, adotando um comportamento de oposição, preservando a cultura de liberdade e autonomia total do grupo. Embora a tecnologia redefina possibilidades, não pode determinar as escolhas que são feitas pelos indivíduos. É o ser humano que atribui sentido à ferramenta, de acordo com seus padrões cognitivos e objetivos pessoais, determinando comportamentos e práticas necessárias para a implementação da mudança. O sentimento de insegurança e ameaça, identificados na pesquisa, provocaram reações de resistência, estabelecendo comportamentos contrários aos objetivos a que a mudança se propunha. A resistência é uma parte previsível, natural e necessária do processo de aprendizagem. É importante, porém, reconhecer as formas em que a resistência pode apresentar-se, para minimizar sua força.

Diante do interesse pelo modo como as pessoas reagem à mudança, considerando-se a história e valores pessoais, Moura (2002) realizou a pesquisa “Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000” e concluiu que a concretização das mudanças depende de como as pessoas reagem às propostas apresentadas. A mudança depende das pessoas. As reações estão vinculadas à história dos indivíduos, aos valores desposados, ao contexto e valores da organização e da interação destes elementos. No contexto organizacional os valores individuais são permanentemente confrontados com os valores organizacionais, produzindo tensões. A implementação de um modelo de gestão pode acirrar esse confronto e as conseqüências afetarão o próprio processo de mudança e as possibilidades de sucesso. A interação dos valores individuais e organizacionais influenciará o processo de mudança de modo a definir formas de atuação que possam minimizar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos. Uma maneira de lidar com as resistências é a

educação associada à comunicação, permitindo o convencimento sobre a importância e a necessidade do que vai ser modificado. Desta forma, os sujeitos convencidos, muitas vezes, ajudam na implantação do projeto. A participação e o envolvimento despertam no trabalhador o comprometimento com a implantação da mudança e as informações que possuem passam a fazer parte integrada do plano de mudança (KOTTER e SCHLESINGER, 1979).

O mundo físico e social produz estímulos que por meio dos órgãos dos sentidos chegam ao mundo interno e recebem significados. Sentimos, então, algo em relação a eles. Esta reação psíquica exprime um estado afetivo penoso ou agradável, vago ou qualificado. A vida afetiva é composta por dois afetos básicos, amor e ódio, que estão presentes em nossas expressões, ações e pensamentos (BOCK, 1991). “As emoções e sentimentos não são produtos do intelecto; são viscerais, psicoquímicos e não prontamente sujeitos a controle” (GARDENER; MOORE, 1969, p. 86). Nem todas as expressões ou ações positivas, negativas ou ambivalentes refletem necessariamente o estado emocional do indivíduo. As reações às coisas ocorrem não somente pelas necessidades emocionais, mas em função das necessidades dos grupos com os quais o indivíduo se identifica. As necessidades do grupo podem ser usadas pelo indivíduo emocionalmente carregado como meio conveniente e socialmente aceitável de projetar suas próprias necessidades em uma situação. As reações do sujeito são estimuladas e ajustadas por meio da percepção consciente e inconsciente frente a outra pessoa e a si mesmo, tanto de modo geral como em contexto específico, a suas necessidades fisiológicas, emocionais, exigências e expectativas realísticas da situação. É falsa a dicotomia entre razão e emoção, pois ambas são partes necessárias no comportamento humano e não podem ser separadas (GARDENER; MOORE, 1969).

Silva e Vergara (2003), tendo em vista a importância de se dedicar mais atenção às pessoas na gestão de mudanças em razão das constantes frustrações na tentativa de implementar reestruturações ou programas, desenvolveram a pesquisa “Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional”, na qual concluíram que a mudança organizacional não é um “monstro aterrorizador” como muitos administradores e teóricos sobre a gestão de mudanças descrevem, ao qual os envolvidos precisam resistir com veemência, caso não sejam guiados por um discurso que os ajude a racionalizar suas emoções. O direito de ter e expressar emoções possibilita construir significados para as mudanças tornando-se um meio para o processo. Se por um lado não é possível esperar obter um senso comum absoluto, por outro lado a criação de sentido sobre a mudança está longe de ser um processo solitário, individual e isolado. É por meio da possibilidade de compartilhar com os

outros, que o indivíduo percebe o sentido e torna-se consciente do seu papel no contexto organizacional.

As emoções participam ativamente da percepção que temos das situações vividas e do planejamento racional das reações ao meio. Permitem ao ser humano avaliar as situações, preparam as ações e servem de critério de valoração positiva ou negativa para as situações da vida. A função das emoções é o de facilitar a adaptação do homem em todas as situações vivenciadas (BOCK,1991, p.194). Vivemos em uma cultura que desvaloriza as emoções em função da supervalorização da razão. Distinguimo-nos dos outros animais por sermos seres racionais. Negamos “o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui o viver humano, e não nos damos conta de que todo sistema racional tem um fundamento emocional” (MATURANA, 2002, p.15).

As pessoas podem ser agentes passivos ou ativos de qualquer programa de mudança organizacional. Sendo passivos podem mudar porque a organização as faz mudar, ou seguem as mudanças porque são levadas por ela. Em ambos os casos não participam da mudança e podem representar obstáculos e dificuldades para a estratégia de mudança. No entanto, se forem agentes ativos, as pessoas fazem as mudanças acontecerem. São as pessoas que fazem a diferença (GUARESCHI; GRISCI, 1993). As reações do trabalhador, decorrentes da mudança organizacional, estão relacionadas às experiências vividas, aos seus valores, aos valores organizacionais e ao significado que atribuí ao trabalho, podendo determinar o comportamento que ele irá apresentar.

1.5 O significado do trabalho

Desde o tempo das cavernas, o trabalho tem ocupado lugar de destaque na vida do homem. Foi por meio do esforço realizado ao moldar pedras para utilizar como ferramentas que facilitassem a caça, a pesca e outras atividades que o homem foi definindo a racionalidade no seu modo de agir. Da interação entre o homem e a natureza, o trabalho evoluiu quanto a sua forma, método, meio e objetivo a que se propõe, constituindo numa atividade orientada para um fim. Gradativamente, com a evolução humana, o trabalho foi sendo limitado pelas condições sociais estabelecidas pela comunidade e pelas exigências cada vez maiores advindas da revolução industrial e das transformações diante de descobrimentos científicos e avanços tecnológicos (KANAANE,1995). Nesse percurso, foram muitos os significados atribuídos ao trabalho, podendo variar de acordo com a cultura e os valores do indivíduo e

com as diversas concepções das ciências sociais como a Antropologia, Sociologia, Psicologia, Política, Religião (FRIEDMANN, 1983).

À medida que o trabalho tem uma importância indiscutível na vida dos homens, por representar não apenas uma forma de ganhar a própria vida, mas como fonte de inserção na sociedade, permite, pelas experiências vivenciadas no dia-a-dia, construir uma identidade que acompanha o trabalhador por toda a vida (DEJOURS, 1992). A maior ou menor importância que o indivíduo atribui ao trabalho relaciona-se aos valores e significados que associa ao ato de trabalhar (MOURÃO; ANDRADE, 1998). Etimologicamente, Codo (1993) apresenta o trabalho com dois diferentes significados. O primeiro derivado de *tripalium*, como sinônimo de tortura, escravidão, passando para a idéia de esforço para exercer o seu ofício. O segundo como atividade orientada para um fim, construção, transformação. Até hoje, podem-se encontrar ambos os significados do trabalho: como esforço alienante, sem liberdade ou como realização.

Marx (1985), ao definir o trabalho, pressupõe uma atividade exclusivamente humana, propositada e consciente que apresenta elementos simples e abstratos. É uma condição universal de simbiose entre homem e natureza, que por meio de sua transformação, usufrui dos recursos naturais na construção de bens. A relação entre capital-trabalho do modelo de produção capitalista forçou a mudança no caráter da atividade trabalho, transformando o indivíduo em instrumento de trabalho, em força de trabalho. O capital criou uma forma de organização que permitisse alcançar seus objetivos, dividindo o trabalho em tarefas parceladas, com máquinas, separando o planejamento da execução e reduzindo o controle dos trabalhadores sobre a sua atividade. Isso ocorreu de modo mais acentuado na fase industrial, com o modelo de produção taylorista-fordista. Assim o trabalhador foi cada vez mais forçado a afastar-se do produto de seu trabalho, utilizando pouco suas potencialidades e seu saber, considerados fontes de poder e saúde mental, embora, muitas vezes, apresentasse práticas de resistência a esses limites impostos (BRAVERMAN,1977).

Para Friedmann (1985), há alguns aspectos a serem considerados em relação ao trabalho. São eles: aspecto técnico - implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica do trabalhador; aspecto fisiológico - a questão principal é adequar o homem ao seu lugar de trabalho minimizando o problema de fadiga; aspecto moral - concebendo o trabalho como atividade social humana, considera as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade laboral e personalidade; aspecto social - considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos como a família, o sindicato, o partido político, a classe social, entre outros;

considera a interdependência entre o trabalho e o papel social e as motivações subjacentes; aspecto econômico - considera o trabalho como fator de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores como organização, propriedade, terra. O trabalho é o resultado da ação do homem num contexto social, interagindo com os meios de produção. Sofre influências de diversas variáveis, constituindo-se para o trabalhador, além de um meio de sobrevivência, um fator de identidade, valor e busca de realização. Assim, quando adquire sentido para aquele que o executa, tem por finalidades produzir satisfação e realização.

Mourão e Andrade (2001) interessados no significado do trabalho na literatura estrangeira e nacional publicada nos últimos quinze anos, procuraram por meio da pesquisa “Significados do trabalho: caminhos percorridos e sinalizações de tendências”, identificar os vários significados atribuído ao trabalho. Com os estudos realizados pelo *Meaning of Working International Research Team - MOW* foram identificados quatro padrões de significado do trabalho: no padrão instrumental - encontram-se as pessoas que atribuem especial importância aos resultados econômicos do trabalho e baixo valor aos seus aspectos intrínsecos; no padrão expressivo de centralidade - as pessoas acentuam a importância de se expressarem por meio do trabalho, sendo que o salário não é visto como resultado importante; no padrão de significado com orientação para direito e contato - inclui as pessoas que atribuem alto valor à dimensão do contato social no trabalho com muitas normas de direitos, contrastadas com deveres; no padrão de significado com baixo direito - encontram-se pessoas com orientação extremamente baixa para as normas de direito, sendo ligeiramente contrabalançados por uma orientação média para obrigação. A Equipe de MOW concluiu que há grande diversidade na distribuição desses modelos entre os países e entre os grupos. São atribuídos muitos significados ao trabalho variando o padrão desses significados de acordo com características individuais, qualidade das experiências, ocupação e outros antecedentes, - resultando em um padrão complexo de significado do trabalho. De modo geral os autores da pesquisa concluíram que os estudos realizados por Lima (1986), Equipe de MOW (1987) e Gil (1999) revelam que o significado atribuído ao trabalho está diretamente relacionado com a produção. Moraes (1986), Pena (1995), Harpaz (1998) e Wolf (1997) mostram a influência da religião e da concepção moral do trabalho. Soares (1992) e Silva (1996) relacionam o significado do trabalho às categorias ocupacionais e Santos (1994) pesquisou o trabalho a partir da relação entre superior e subordinado. O resultado da pesquisa nacional feita por Moraes (1986) obteve como resultado mais significativo a inexistência de um conceito monolítico, encontrando-se diferentes valores atribuídos ao trabalho, com preferência pelos valores de “inspiração

humanista”, cujas variáveis são satisfação, crescimento e auto-realização. Lima (1986) conclui que, apesar de todas as transformações que o trabalho tem sofrido e da evidência de que ele não tem condições de oferecer tudo o que as pessoas esperam dele, seu valor permanece intacto. Há uma tendência de as pessoas colocarem o trabalho como fonte de satisfação de todas as necessidades e realizações pessoais. Os significados do trabalho variam de acordo com as características individuais e qualidades de experiências que compõem a subjetividade de cada indivíduo.

1.6 Subjetividade e objetividade do trabalhador no processo de mudança

A década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, as mais profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva e política. Pode-se afirmar que a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise do século XX, a qual atingiu sua materialidade, tendo profundas repercussões na sua subjetividade e afetando a sua forma de ser. A tecnologia, a automação, a robótica e a microeletrônica invadiram o universo organizacional, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção de capital (ANTUNES, 2000). Os novos processos de trabalho emergem. O cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos pela flexibilidade produtiva, pela especialização flexível¹, por novos padrões de produtividade e adequação da produção ao mercado. Buscam-se novos padrões de gestão da força do trabalho: a gestão participativa, a qualidade total utilizada no Japão, em vários países de capitalismo avançados e nos países industrializados do Terceiro Mundo (ANTUNES, 2000). Entretanto, ainda não ocorreu uma ruptura paradigmática em relação ao modelo de produção taylorista-fordista, podendo-se encontrar uma variada gama de combinações, dependendo das especificidades organizacionais, financeiras e de mercado, ocorrendo a instalação de um sistema misto, principalmente em nível de Brasil (GARAY, 2003). Para enfrentar os desafios sociais no desempenho de seu papel, as organizações buscam formas para, ao levar em conta os aspectos objetivos e subjetivos que interferem nas reações do trabalhador no processo de adaptação às mudanças, diminuir a resistência e abrir espaços para contribuições criativas que façam a diferença.

A Administração vem utilizando os conceitos da Psicologia na prática de negócios ao

¹ Atribui-se a Sabel e Piore o pioneirismo na apresentação da tese da “especialização flexível”, que articula de um lado um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva baseada em organizações médias e de pequeno porte (citado em Antunes, 2000).

longo de sua história. No início de seu desenvolvimento, priorizou o pragmatismo que reforçava a perspectiva funcionalista de administrar, voltada à reprodução e controle dos comportamentos. No contexto globalizado, a Psicologia Organizacional, como um dos agentes sociais na construção da realidade, vem tentando criar condições que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores, levando em conta suas diferenças e singularidades. As mudanças resultantes da reestruturação produtiva levam a reformulações dos paradigmas referentes ao ser humano e consideram sua individualidade e sua dimensão subjetiva. Para o campo da Administração isso significa restituir ao sujeito todo o seu espaço, abrir possibilidades para que cada um mobilize sua subjetividade e que todos possam expressar-se sobre sua experiência cotidiana de trabalho (CHANLAT, 2001).

A subjetividade é a expressão da liberdade, faz parte da condição humana, está presente em todas as decisões e práticas funcionais, nos pensamentos e fala, nos serviços prestados e bens produzidos (DAVEL; VERGARA, 2001). Mesmo nas decisões que exijam racionalidade, objetividade e distanciamento emocional, a objetividade e a subjetividade se integram, porque envolvem a cognição e a experiência de quem decide. No processo de mudança, a subjetividade dos trabalhadores envolvidos está presente no pensamento, sentimento, aprendizagem, ação e adaptação. Compreender a reação do trabalhador diante da reestruturação do trabalho implica compreender a subjetividade e objetividade em que estão fundamentadas as suas ações.

O termo subjetividade, amplamente utilizado pela Psicologia, caracteriza expressões de como os trabalhadores são afetados por um mundo natural, subjetivo e social, que se apresenta em constante mutação (NAFFAH, 1995). A objetividade corresponde ao “que existe no mundo exterior, que impõe, investiga ou critica baseando-se nos fatos e não nos sentimentos. É isento de parcialidade e existe independente do pensamento” (KOOGAN/HOUAISS, 1993, p. 594). Davel e Vergara (2001) relatam que a subjetividade em nossas reflexões e aprendizados oferece possibilidades de tornar inteligível a experiência humana, atender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas e aperfeiçoa a participação profissional nas organizações. Os estudiosos da subjetividade mostram que ela é a condição de possibilidade da objetividade, porque corresponde à experiência humana. É a subjetividade presente nos pensamentos, sentimentos e experiências que determina as atitudes e comportamentos do sujeito diante das situações do dia-a-dia (DAVEL; VERGARA, 2001).

Grisci (2001), ao tratar a inter-relação do trabalho, tempo e subjetividade, conclui que a subjetividade, antes de ser individual, é coletiva, social e histórica e relaciona-se com a

objetividade do mundo que a gera e à qual retorna. Não há oposição entre ambas, mas uma configuração de continuidade, uma constituindo e necessitando da outra.

Faria e Meneghetti (2001), ao analisar como o atual modelo taylorista de produção é capaz de seqüestrar a subjetividade do trabalhador e estabelecer mecanismos de controle psicológico, identificou cinco formas que a organização utilizou no seqüestro da subjetividade: pela identificação - que compreende o incentivo à participação crescente do trabalhador nos projetos e processos de produção; pela essencialidade valorizada - na qual a participação faz com que a maioria dos trabalhadores sintam-se satisfeitos com o seu trabalho acreditando ser uma peça fundamental e quase sempre indisponível para a organização. O sentimento de valorização e indisponibilidade dá uma sensação de segurança que torna o indivíduo motivado a colaborar; pela colaboração solidária - utiliza a concepção de que o grupo está acima de tudo e é inquestionável dentro da organização, ficando evidente que as reivindicações individuais são minimizadas diante dos objetivos do grupo, que passa a monitorar e controlar os indivíduos; pela eficácia produtiva - todos os esforços do taylorismo se dirigem para a manipulação do consentimento do trabalhador para inovar a produção de mercadorias e superar os objetivos planejados, envolvendo o trabalhador na lógica produtiva; pelo envolvimento total - a divulgação dos resultados da produção cria um clima de competição entre os grupos. Os autores concluem que a subjetividade fragmentada do trabalhador, nas cinco formas identificadas, tornou-se uma prática tolerada, tirando sua autonomia em prol de um coletivo criado artificialmente, na qual a recompensa é o reconhecimento formal e o sentimento de pertencer ao grupo social.

A utilização de novas tecnologias tem capacidade de criar ambientes de trabalho mais participativos, cooperativos, menos alienantes e controladores, com um trabalhador mais qualificado e satisfeito, produzindo efeitos que se expressam principalmente sobre o aparelho psíquico, primeiro ponto onde se manifesta o prazer ou o sofrimento, a saúde ou a doença (DEJOURS,1992). O que as organizações esperam de seus trabalhadores distancia-se da operação formal produtiva mecânica e direciona-se para o mundo subjetivo que envolve percepção, linguagem, pensamentos, envolvimento, criatividade e participação. O processo de mudança contínua exige do trabalhador maior capacidade de reação para adaptar-se a novos contextos, exigências e solicitações da globalização.

A Administração, a Psicologia, a Sociologia e outras áreas afins têm buscado comportamentos que resultem em maior desempenho² e produtividade das organizações. Suas

² Ato ou efeito de desempenhar, execução de uma atividade (Koogan/Houais, 1993:264).

contribuições favoreceram o entendimento sobre as organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objetivos a que elas se propõem. Codo (1985, p.137) argumenta que “o psicólogo deve estudar o trabalho humano. Quem entender como os homens transformam a natureza, como se organizam para produzir, entenderá muito sobre como e por que o homem se comporta”.

O processo de integração do mercado mundial que provocou a competitividade interna e externa das organizações tornou necessárias transformações tecnológicas e organizacionais que alteraram as estruturas e os sistemas de gestão que afetaram as pessoas. A reestruturação produtiva provocou mudanças na organização do trabalho, mudança nas estratégias em busca de eficiência e eficácia, exigiu aprendizagens constantes, maior flexibilidade e adaptação do trabalhador. A mudança causou o reposicionamento dos trabalhadores, devido à redução de níveis hierárquicos, redefinição de cargos, demanda interna da organização para que os trabalhadores atinjam os objetivos organizacionais, ocasionando múltiplas crises devido à necessidade de socialização do trabalhador à nova situação de trabalho. Os processos e fenômenos, como as reações do trabalhador metalúrgico à mudança organizacional são objetos de estudo da Psicologia que, ao avançar o conhecimento científico, poderá promover, restabelecer e preservar a qualidade de vida no trabalho.

2

O processo de produção das descobertas das reações às mudanças

Neste capítulo serão descritos os elementos fundamentais das etapas que foram desenvolvidas e serviram de base para a realização da pesquisa.

2.1 Caracterização da Organização

A IM produz equipamentos para fazer cavacos a partir de resíduos de madeira ou toras e trituradores para diversos produtos sólidos. Gera 130 empregos diretos. Está localizada nas margens da BR 282, Km 340, no meio-oeste catarinense. É composta pelas Fábricas I, II e III.

a) Fábrica I- Montagem de máquinas para o mercado nacional - são executadas as seguintes funções:

- ✓ Torneiro mecânico – as peças brutas de ferro fundido chegam a esse setor, onde são submetidas ao torno para dar a forma e medidas necessárias;
- ✓ Furador – são furadas as peças para a montagem;
- ✓ Soldador – os soldadores trabalham em cabinas separadas por lonas para evitar queimaduras oculares;
- ✓ Limpeza – um funcionário é encarregado de fazer a limpeza do chão de toda a fábrica e cada funcionário é responsável por fazer a limpeza da máquina em que trabalha;
- ✓ Manutenção – dependendo do problema é feita pelo próprio funcionário ou por organizações especializadas e terceirizadas, principalmente no caso de máquinas computadorizadas;
- ✓ Os trabalhadores desempenham diversas atividades na montagem das máquinas;
- ✓ Fundição: Neste setor, o ferro é derretido em alta temperatura, fundido em formas especiais, nas quais é usado areia e grafite para não ocorrer aderências, dando a forma bruta nas peças.
- ✓ Forno para rolos: tempera o ferro dando a dureza necessária. Esse forno utiliza a energia elétrica que é mais eficiente e não deixa o calor ser difundido no ambiente externo. Anteriormente, era utilizado o gás liquefeito de petróleo, produzindo muito calor externo e pouca eficiência.
- ✓ Forno para peças menores (como parafusos): também utiliza energia elétrica.

b) Fábrica II: Produz Cones e Discos para máquinas de refinação de papel. 80% da produção é para exportação.

- ✓ Riscagem - os trabalhadores riscam os cones e discos onde serão soldadas pequenas lâminas;
- ✓ Corte e laminação – são cortadas pequenas peças de ferro em vários tamanhos. O corte de peças é feito por meio de oxicorte (oxigênio – nitrogênio líquido);
- ✓ Soldador – soldam as peças nos cones e discos, riscados no setor anterior;
- ✓ Retificador – os discos e cones são polidos para que fiquem planos e lisos;
- ✓ Marcenaria: São produzidas as embalagens e móveis de madeira necessários nas fábricas.
- ✓ Jato de areia: As peças passam pelo jato de areia para limpeza antes da pintura.
- ✓ Pintura: As máquinas recebem o acabamento antes de ir para a embalagem.

c) Fábrica III: Produz máquinas de grande porte para reciclagem. Não foi visitada devido à indisponibilidade de tempo da responsável pelo setor de RH.

2.1.1 - Histórico

A IM iniciou sua atividade em 1967, como uma pequena oficina mecânica que prestava serviços de manutenção em serrarias e máquinas. Depois de alguns anos passou a produzir equipamentos como afiador de serra, plaina, arado e tanque móvel para combustível. Na década de 1970 produzia máquina e equipamento com tecnologia própria. Com vista nas necessidades do mercado brasileiro, a organização desenvolveu o primeiro motor estacionário a gasogênio ou gás pobre, (gás proveniente da combustão da madeira), ou seja, a primeira máquina movida a gás pobre produzida no Brasil. Essa máquina atendia às necessidades da região norte do Brasil que naquela época não possuía redes de energia elétrica. O equipamento fabricado pela IM era usado em pivôs de irrigação e, acoplado a um grupo gerador, fornecia energia elétrica para as fazendas. Em 1974, iniciou a produção de picadores de madeira a disco, que hoje, já não são usados. Em 1977, a IM iniciou o processo de evolução tecnológica, adquirindo na Alemanha a tecnologia *Luther Werk*, para a fabricação de calandras hidráulicas destinadas à exportação. Era, na época, uma das poucas fábricas no Brasil que produzia essas calandras.

Em 1982, a pequena fábrica não comportava mais trabalhadores além dos trinta e cinco que possuía e as máquinas. Com o aumento da produção para consumo interno e exportação de discos e cônicos de refinação para massa de papel, era necessário obter novos equipamentos. Como a organização estava praticamente no centro da cidade e não havia

espaço físico para expansão, precisou ser transferida para um local mais amplo. No ano de 1984 criou sua filial em Campos Novos, permanecendo a matriz em Fraiburgo. Na filial de Campos Novos aumentou o número de máquinas operacionais na organização, surgindo a necessidade de novas contratações. Para manter-se competitiva, adquiriu a tecnologia alemã da *Kloekner*, primeira fabricante mundial de picadores a tambor, que substituíram os picadores de madeira com sistema de disco. A IM colocou no mercado equipamentos de ponta utilizados para fazer cavacos a partir de resíduos de madeira ou toras, utilizados como combustível em caldeiras ou para produção de celulose. Foi o segundo fabricante de picadores a tambor no Brasil. Embora a distância entre a matriz e filial fosse pequena, a transferência de mercadorias e peças entre elas acarretava despesas. Somando-se a isso o crescimento da filial, entre 1986 e 1987 foi fechada a matriz em Fraiburgo e a organização foi transferida totalmente para Campos Novos.

A IM no início da década de 90 firmou parceria com o grupo HAAS – *Holzzerkleinerungs und Fordertechnik*, de quem adquiriu a tecnologia para fabricar e comercializar soluções para reciclagem de diversos materiais como madeira velha, pneus (utilizados na pavimentação asfáltica, revestimento de quadras esportivas e combustível em forno de cimento), resíduos industriais e lixo urbano. A qualidade dos equipamentos acelerou a exportação e a maior parte da produção é, hoje, exportada para a Alemanha, de onde sua parceira distribui para outros países europeus. O equipamento da HAAS, na Alemanha, possui tecnologia de ponta e boa produtividade, mas as máquinas não possuem acabamento com a qualidade das produzidas no Brasil. Hoje, a IM tem no mercado os mais modernos trituradores de resíduos sólidos. No Brasil, atende principalmente ao Estado de São Paulo. Exporta para diversos países da Ásia, América do Norte e Alemanha.

O gerenciamento da organização passou por algumas mudanças no decorrer dos tempos. Nos primeiros anos de existência, o fundador administrava a pequena oficina, fazendo sua contabilidade em um caderno. Quando a oficina começou a fabricar equipamentos, no início da década de 1970, passou a ser administrada por uma equipe composta por um administrador, um contador e alguns trabalhadores para serviços gerais. Essa equipe cresceu, foram contratados novos profissionais na área, que permaneceram na administração por mais de vinte anos, saindo da IM em 1998, para fundar uma organização concorrente. Atualmente a IM é administrada pelos proprietários (filhos do fundador). Passou pelo processo de mudança e adaptação, em que ocorreram promoções de trabalhadores mais antigos para cargos com maior responsabilidade e contratação de novos trabalhadores em diversas áreas.

2.2 Sujeitos

Esta seção apresenta a caracterização geral dos sujeitos da pesquisa. Os dados foram obtidos nas entrevistas, quando os sujeitos relataram o motivo pelo qual começaram trabalhar na IM, quais as informações que tinham sobre a organização e as funções que nela exerceram durante os anos de trabalho.

O S1 começou a trabalhar na IM com o objetivo de melhorar de vida. Trabalhava em um sítio e queria aprender uma profissão. Incentivado pelo patrão e pelas boas informações relativas à organização, procurou o setor de pessoal e foi admitido em 1990. Não sabia bater um cartão-ponto e nunca havia entrado em uma indústria para trabalhar. Foi bem recebido pelo chefe e pelos colegas que lhe ensinaram/treinaram na sua primeira função: foi auxiliar de torneiro, função que exerceu por sete anos. Passou para retificador, exercendo essa atividade por seis anos. Atualmente executa a atividade de torneiro mecânico. Concluiu o Ensino Médio por meio de curso supletivo.

O S2 iniciou suas atividades na IM em 1990, com 15 anos, influenciado pelo pai que já trabalhava na organização e que lhe conseguiu o emprego. A organização era conhecida e respeitada, o que era e ainda é motivo de orgulho para a comunidade. Iniciou como laminador. Após um ano, teve oportunidade de aprender a profissão de soldador, a qual exerce até hoje. Está cursando o Ensino Médio.

O S3 começou a trabalhar como piloto de avião na IM em 1982. Essa atividade abriu-lhe outras possibilidades de trabalho. Ao conduzir técnicos e mecânicos para dar assistência aos clientes, auxiliava-os e dessa forma foi aprendendo diversas atividades que o ajudaram a ter um domínio geral das funções e dos produtos da organização. Desempenhou várias funções; além de aeronauta, trabalhou no setor de patrimônio, cobranças, assistência técnica, RH e departamento de compras. Conhece a dinâmica e a história da organização. Desempenha, hoje, além da função de piloto, a função de gerente comercial. Suas memórias foram a fonte de muitas informações para organizar os fatos na história da organização. Concluiu o Ensino Médio, com habilitação em Contabilidade.

O S4 está na IM desde 1986. Relatou que a organização era conhecida na comunidade como um bom lugar para trabalhar. Por meio de um amigo conseguiu o emprego. Já havia trabalhado em duas outras organizações, como vendedor, mas nunca trabalhara numa organização de grande porte. Começou como ajudante na pintura, permanecendo nesse setor por três meses; passou para o setor de montagem, onde aprendeu a profissão de soldador, que exerce atualmente. Estudou até a 6ª Série do Ensino Fundamental.

O S5 tinha 18 anos ao ser contratado pela IM, dois anos de experiência como torneiro

mecânico. Aceitou a proposta de emprego porque o salário, na época, para ele, era muito bom. Está na organização há mais de 16 anos. Possui o Ensino Médio completo.

O S6 foi admitido na IM depois de ter ficado três meses desempregado. Antes havia trabalhado em duas outras organizações. Sua primeira função na organização foi na retífica, atividade diferente daquelas que havia exercido em sua vida profissional anterior. Por ser uma atividade sujeita a muito pó e ruído, permaneceu no trabalho por necessidade. Muitas vezes pensou em deixar a organização, até ser promovido para a função de soldador. Estudou até a 4ª. Série do Ensino Fundamental.

O S7 foi convidado pelo próprio fundador da IM para trabalhar na organização. Antes disso, já havia trabalhado em duas outras organizações metalúrgicas que atuam em outro ramo. Na IM iniciou na chaparia, na solda e trabalhou na montagem por muitos anos (não lembra quantos). Essas funções eram desenvolvidas simultaneamente porque, naquela época, o trabalhador fazia sozinho todo o processo de produção. Tinha interesse em conhecer a fabricação de outros tipos de máquinas, o que facilitou seu acesso a vários setores da organização. Trabalhou na fábrica de picadores por quatro anos, na fábrica de máquinas de papel por mais dois ou três anos e, posteriormente, foi promovido para encarregado na montagem, função exercida atualmente. Estudou até a 7ª. Série do Ensino Fundamental. Trabalha na IM há 19 anos.

O S8 começou a trabalhar na IM com 14 anos, em 1990. Trabalhar na IM não foi uma questão de escolha pessoal. Seu pai trabalhava na organização e arrumou-lhe o emprego, o único que teve até hoje. Aprendeu a trabalhar na organização, com os colegas no dia-a-dia. Sempre exerceu sua função na Fábrica II, de discos e cônicos para refinador de papel. Sua atividade atual é no escritório, mas no mesmo setor, ou seja, na Fábrica II. Sua primeira atividade foi no setor de preparação de materiais, tendo, em cinco anos, passado pelas funções de laminador, traçador, soldador e torneiro mecânico, até sofrer um acidente em 1995. Após oito meses afastado do trabalho, foi trabalhar no PCP – Planejamento e Controle de Produção. Sempre procurou aprender atividades diferentes, o que facilitou seu crescimento profissional. Trabalha atualmente com a produção, desenhando discos e cônicos para refinador de papel e no setor de compras de materiais. Estudou até a 1ª. Série do Ensino Médio.

O S9 procurou na IM uma forma de se profissionalizar. Até os 21 anos trabalhava como “bóia-fria”³. Na organização, começou como ajudante e foi promovido para encarregado do setor. Estudou até a 3ª Série do Ensino Fundamental.

³ Termo para designar trabalhador temporário nas lavouras, ou seja, que trabalha sazonalmente.

O S10 está na organização há 29 anos, praticamente desde a sua fundação. Sua experiência de trabalho anterior era fazer reforma de máquinas agrícolas, tratores, caldeiras e máquinas de serrarias. Trabalhou em outras organizações por quatro anos, veio para a IM, na época, uma oficina prestadora de serviços. Junto com o fundador começaram a produzir as primeiras máquinas. Conhece todas as máquinas, funções e setores da organização e atua hoje como consultor da administração para tomada de decisões. Tem a 5ª. Série do Ensino Fundamental.

O S11 está na organização desde 1992. Quando terminou o Ensino Médio fez um curso de informática e queria um emprego em que pudesse pôr em prática seus conhecimentos técnicos. Por meio de uma amiga soube da existência da vaga na IM, fez o teste e foi contratada. Seu trabalho era atender telefone, fax e cuidava da correspondência do chefe. Secretariava e trabalhava no setor de engenharia fazendo cópias dos desenhos e listando peças no computador. Com a saída do chefe, foi remanejada para o setor comercial e passou para o setor de vendas, redigindo propostas e correspondências, controle de estoques e notas. Hoje atua como chefe do setor de vendas. Começou a cursar Administração de Empresas, mas trancou a matrícula por motivos pessoais.

2.3 Fontes de Informações

Para obter as informações sobre as mudanças ocorridas na IM a partir de 1998 foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e trabalhadores da IM com no mínimo 10 anos de permanência na organização.

2.4 Situação e Ambiente

As entrevistas foram realizadas na sala de treinamentos da organização que era ampla, arejada, bem iluminada e onde não havia interferência de pessoas ou telefone, permitindo a privacidade e a manutenção do sigilo nas informações. Na sala havia carteiras e uma mesa. Foi utilizada uma carteira para acomodar o entrevistado e a mesa para colocar o gravador e papéis utilizados durante a entrevista. Três entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da administração, onde havia uma mesa com várias cadeiras, era arejada, clara e sem interferência de telefone ou pessoas, mantendo a privacidade e o sigilo da entrevista.

2.5 Equipamento e Material

Durante as entrevistas foram utilizados: um gravador, o roteiro de entrevista semi-estruturada e o documento de consentimento do entrevistado para a utilização, no estudo, dos

dados levantados na entrevista.

2.6 Procedimentos

A seguir, estão descritos os procedimentos para a escolha dos sujeitos, contato, coleta, registro e organização dos dados.

2.6.1 Escolha e seleção dos sujeitos

Foram escolhidos como sujeitos os trabalhadores metalúrgicos que possuíam, no mínimo, dez anos de serviço na organização e que estivessem dispostos a relatarem as experiências vivenciadas nos diferentes momentos de reestruturação da organização. Foram identificados vinte e três sujeitos no cadastro da organização. Destes, dezessete participaram da reunião para esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e se prontificaram a participar das entrevistas. Onze foram entrevistados.

2.6.2 Elaboração dos instrumentos de entrevistas

O roteiro de entrevista semi-estruturada foi elaborado com base nos indicadores das variáveis: indivíduo, função, grupo, organização, ambiente, mudanças, comportamentos, sentimentos e aprendizagens.

2.6.3 Contato com os responsáveis pela organização

O primeiro contato com a organização foi realizado por telefone, no dia 11/12/03, com a responsável pelo setor de recursos humanos (RH), que é uma das proprietárias da organização. Foi esclarecido que estava buscando uma organização na qual pudesse realizar uma pesquisa para o Mestrado em Psicologia e que o interesse era na área metalúrgica. Foi apresentado o título da pesquisa e solicitada uma entrevista para maiores esclarecimentos, a qual foi marcada para o dia 12/12/03, às treze horas e quinze minutos.

Na data e horários marcados foi apresentado o projeto de pesquisa para a responsável pelo RH da organização, a qual destacou que o projeto poderia oferecer alguns referenciais para a organização, na implantação de novas mudanças. Também foi feito contato um consultor do Senai que desenvolvia um programa de implementação de 5 Ss na IM. O consultor concordou que a pesquisa poderia trazer subsídios importantes para a implementação de mudanças na IM. Foi esclarecido, então, que não poderia prometer nenhum benefício para a organização, mas que os dados levantados seriam disponibilizados.

Ficou combinado que a responsável pelo RH conversaria com o Presidente da organização, a quem caberia a resposta definitiva, mas, a princípio, nada impediria a realização da pesquisa na IM.

No dia 19/01/04, não ocorrendo nenhuma comunicação da organização, houve nova tentativa de comunicação por telefone, mas não foi possível falar com a responsável pelo RH. No dia 23/01/04, depois de várias tentativas de contato telefônico para uma definição, foi possível falar com a responsável pelo RH, que ainda não tinha uma posição definida sobre a realização da pesquisa.

Agendada uma nova entrevista, no dia 03/02/04, foi entregue a versão inicial do projeto à responsável pelo RH, que solicitou algumas outras informações para repassá-las ao presidente da organização, perguntando em qual instituição estava sendo realizado o Mestrado, quanto tempo levaria a pesquisa, quanto tempo demoraria cada entrevista e o que era esperado da organização. As perguntas foram respondidas e foi solicitada a permissão para consulta de documentos que registrassem as mudanças ou planejamento de mudanças organizacionais. A responsável pelo RH informou que não existiam documentos relacionados à mudança e planejamento organizacional, mas que essas informações poderiam ser obtidas com alguns trabalhadores que estavam na organização desde a sua fundação. Ela relatou algumas dificuldades que a organização vem enfrentando para organizar o setor de RH, como a seleção de pessoal por meio de um processo mais eficiente e a descrição de cargos, além das dificuldades enfrentadas para fazer os trabalhadores usarem o material de segurança. Destacou o interesse da organização em permitir a pesquisa, por se tratar de um curso da Universidade Federal de Santa Catarina. Ficou combinado que assim que o presidente avaliasse o projeto, ela entraria em contato por telefone.

Ocorreram novamente várias tentativas para contato, até conseguir conversar, por telefone, com a responsável pelo RH agendando um horário para entregar a carta de apresentação para a organização. O encontro foi agendado para o dia 23/03/04. Até essa data ainda não existia um posicionamento do presidente. Foi solicitada uma resposta, porque era preciso definir a organização onde seria realizado o estudo, em função do tempo disponível para o início da pesquisa. A responsável pelo setor de RH se desculpou por não ter entrado em contato e se comprometeu em dar uma resposta o mais breve possível.

No dia 06/04/04, foi marcado um novo encontro, no qual foi autorizada a realização da pesquisa. A responsável pelo RH disponibilizou uma sala obedecendo aos requisitos previstos no projeto. Os nomes dos trabalhadores para compor a amostra foram disponibilizados por meio de consulta aos arquivos no computador. Assim, foram

identificados vinte e três nomes, com base no critério de escolha da amostra, que era ter, no mínimo, 10 anos de atuação na organização. Ficou combinado que as entrevistas seriam realizadas na sala de treinamento da organização, as terças e quintas-feiras, no horário das treze horas e quinze minutos, sendo realizadas duas entrevistas por tarde. A organização ficou encarregada de contatar os sujeitos e fazer o convite para uma reunião no dia 20/04/04, quando seriam explicados os objetivos da pesquisa. Foi agendada a visita às Fábricas I e II e à Fundação para o dia 13/04/04 às quatorze horas. Na data e hora marcadas, foram realizadas as visitas, com acompanhamento da responsável pelo RH. Os dados das visitas são apresentados na seção de “caracterização da organização”, neste trabalho.

2.6.4 Contato com os sujeitos

O contato com os sujeitos ocorreu em uma reunião no refeitório da organização no dia 20/04/04, às doze horas e quarenta e cinco minutos. Estavam presentes dezessete trabalhadores. Foi apresentada a proposta da pesquisa, esclarecido que todos eram livres para participar ou não, sem que isso trouxesse prejuízos a eles. Disse ainda, que todos eram livres para se recusar a continuar participando, a qualquer tempo. Foi informado que suas identidades seriam preservadas pelo sigilo, que as informações seriam utilizadas na produção de conhecimento, podendo ser publicadas em artigos científicos, porém sempre sem a identificação dos sujeitos. Foi ressaltada a não existência de quaisquer vínculos entre a organização e a responsável pela pesquisa, tendo sido esta que solicitou permissão àquela para a realização do estudo. Ocorreram outros esclarecimentos em relação às entrevistas que seriam realizadas, sendo afirmado que os entrevistados não teriam despesas nem receberiam benefícios, mas que as contribuições de cada um dos sujeitos tinha grande relevância. Ficou combinado que os chefes de equipe agendariam os horários com uma semana de antecedência para não interferir nas atividades de trabalho e que as entrevistas seriam realizadas de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um dos entrevistados.

2.6.5 Teste do instrumento de pesquisa

No dia 27/04/04, às treze horas e quinze minutos o instrumento de pesquisa foi testado em dois sujeitos que se disponibilizaram a participar. Foi usada a sala de treinamento, considerada adequada para a realização da pesquisa. Esse local permitiu a privacidade e o sigilo das informações. Após as informações iniciais sobre o objetivo da pesquisa, foi iniciada a leitura do termo de autorização para a realização da entrevista e utilização dos dados

obtidos, solicitando-se a assinatura do entrevistado. Também foi solicitada a autorização para gravar e logo o gravador foi colocado à frente do entrevistado. Durante a entrevista, procurou-se obter a confiança do entrevistado, deixando-o à vontade para falar com tempo suficiente, cuidando, porém, para que não ocorressem desvios do contexto da entrevista. Ao final, foi informado para o entrevistado que, se houvesse necessidade de complementação das informações obtidas, seria solicitada uma nova entrevista. Esse procedimento foi utilizado em todas as entrevistas. A entrevista com S1 durou sessenta minutos e a entrevista com S2 iniciou às quatorze horas e trinta minutos e durou em torno de quarenta minutos.

2.6.6 Realização das entrevistas

Após a revisão e adaptação do instrumento de pesquisa, as entrevistas foram iniciadas no dia 23/04/04, às oito horas, na sala de reuniões da administração e foram concluídas às dez horas e trinta minutos devido aos compromissos do S3. Como não foram abordados todos os tópicos do roteiro, foi marcado um novo encontro para o dia 11/05/04 às oito horas. Essa data foi, posteriormente, transferida para o dia 15/05, por motivos de viagem do entrevistado e foi realizada, somente, no dia 17/06/04. Iniciou às oito horas e terminou às dez horas e trinta minutos. As informações obtidas contextualizam a história organizacional desde a sua fundação. Não foi realizada mais nenhuma entrevista nesse dia.

No dia 11/05/04, às treze horas e trinta minutos, foi realizada a entrevista com S4. A entrevista teve duração de aproximadamente cinquenta minutos. A entrevista com S5 iniciou às quatorze horas e trinta minutos e terminou às quinze horas e vinte minutos, com duração de cinquenta minutos.

No dia 13/05/04, às treze horas e quinze minutos foi entrevistado o S6. A entrevista durou sessenta minutos. Às quatorze horas e trinta minutos foi iniciada a entrevista com o S7 a qual teve a duração de sessenta minutos.

No dia 25/05/04, às treze horas e quinze minutos, foi entrevistado o S8. A entrevista teve uma hora e quinze minutos de duração. A segunda entrevista da tarde iniciou-se às quatorze horas e quarenta minutos. O sujeito apresentou-se depressivo e não conseguia articular frases completas. Por esse motivo foi gentilmente dispensado.

No dia 27/05/04 foi entrevistado o S9. A entrevista iniciou às treze horas e quinze minutos e teve a duração de sessenta e cinco minutos. Não foi possível fazer mais nenhuma entrevista nessa tarde por motivos funcionais da organização.

No dia 15/06/04 foi realizada a entrevista com S10, na sala de reuniões da administração, às sete horas e quarenta e cinco minutos. Foi uma entrevista com duas horas de

duração. Às dez horas foi iniciada a entrevista com S11 que terminou às doze horas e trinta minutos.

2.6.7 Procedimentos de organização e apresentação dos dados

Os dados levantados nas entrevistas estão incluídos nas categorias: informações sobre a organização; impressão inicial; início das atividades na organização; funções existentes na organização; instalações físicas; mudanças identificadas; facilidades e dificuldades de adaptação; relacionamento interpessoal; sentimentos provocados pela mudança; aprendizagens necessárias e comportamentos identificados em relação à mudança. Para escrever a história da organização foram agrupados os dados referentes às mudanças ocorridas, início das atividades e impressões dos trabalhadores ao ingressar na organização. Para a apresentação do histórico dos sujeitos, foram agrupados os dados referentes ao início das atividades e as funções existentes no contexto de trabalho dos entrevistados, além dos dados de identificação. Para a organização, agrupamento e análise das verbalizações foi utilizada a “hierarquia de conceitos” de Drake e Smith (1977) que consiste em cinco grandes níveis: indivíduo, função, grupo, organização e ambiente. Em todas as tabelas, as verbalizações enfatizam as mudanças ocorridas e as reações dos trabalhadores a essas mudanças. Os sujeitos são identificados por um S maiúsculo seguido do número que corresponde à ordem em que foram feitas as entrevistas. As verbalizações referentes às reações dos trabalhadores às mudanças estão grifadas.

Na Tabela 1 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre as alterações nas funções, contratação de novos trabalhadores e as reações dos entrevistados. Estas informações indicam que novos trabalhadores foram admitidos na IM e treinados para desempenhar diversas funções. Os trabalhadores mais qualificados, que já trabalhavam na organização, mudaram de funções, alguns foram promovidos e nomeados encarregados. Nessa tabela foi formado um agrupamento para as verbalizações que apresentam as percepções do trabalhador sobre as mudanças de pessoas e funções mostrando os efeitos no “âmbito grupal” e outro agrupamento para as verbalizações no “âmbito individual”, na qual os trabalhadores apresentam suas percepções sobre a sua situação ou visão pessoal sobre a mudança.

Na Tabela 2 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a mudança no *layout* e suas reações. São descritas todas as alterações ocorridas nas instalações físicas da IM, tanto da área administrativa como na de produção, tais como, separação e localização de setores, iluminação, organização do ambiente, deslocamento de máquinas, separação e

nomeação das Fábricas I, II e III de acordo com o que produzem. Essa Tabela está dividida em blocos denominados: “área administrativa”- na qual são apresentadas as verbalizações relativas às mudanças de local e melhoramentos no aspecto físico; “fábrica”- que mostra como era a fábrica no início da organização e como é atualmente; “setor de solda”- em que são apresentadas as mudanças no setor quanto a posicionamento, iluminação e proteção dos trabalhadores; “equipamentos”- são apresentadas as mudanças realizadas no posicionamento dos equipamentos para dar continuidade ao processo produtivo; “organização do setor”- são relatadas a mudança e a organização dos materiais e objetos utilizados pelos trabalhadores e também a separação dos setores de acordo com as tarefas ou funções desempenhadas.

Na Tabela 3 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a qualidade do material utilizado. Tais verbalizações são relativas à certificação da procedência, origem e qualidade da matéria prima, e também descrevem as mudanças ocorridas na forma como esse material chega até as mãos do trabalhador metalúrgico. Anteriormente, as lâminas vinham em barras, com formato arredondado; os trabalhadores precisavam passar em uma máquina para achatar e posteriormente cortar de acordo com as medidas do desenho, indo, então, para a solda. Hoje, as lâminas são compradas semi-prontas, passando do corte diretamente para a solda.

Na Tabela 4 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças na tecnologia das máquinas utilizadas na produção. Foram adquiridos computadores, máquinas computadorizadas, máquinas modernas e potentes na retífica, ferramentas recambiadas e instrumentos como a “talha”, usada para erguer as peças utilizadas na execução do trabalho.

Na Tabela 5 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados referentes às mudanças realizadas no processo produtivo, as quais abordam as alterações efetuadas no posicionamento das máquinas visando à melhor organização do processo produtivo, mudanças nas etapas e nos procedimentos usados na fabricação das peças e a separação de setores por função e atribuição de tarefas.

Na Tabela 6 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados referentes às novas aprendizagens e suas reações. São considerados aspectos e formas identificadas pelo trabalhador em que ocorreram aprendizagens, características pessoais que facilitaram aprender e a ajuda recebida dos colegas, que foi vista como elemento facilitador do processo de aprender. As verbalizações estão agrupadas em Indivíduo/Indivíduo e Indivíduo/Grupo. No âmbito Indivíduo/Indivíduo estão as verbalizações em que são expressas percepções acerca das características próprias de o sujeito aprender. No âmbito Indivíduo/Grupo estão agrupadas as verbalizações sobre as contribuições dos colegas para o processo de aprender. As

verbalizações foram agrupadas em torno das impressões pessoais de como aprender, a necessidade de estudar para aprender e ajuda recebida dos colegas para aprender.

Na Tabela 7 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a mudança nas relações hierárquicas de trabalho e suas reações. As verbalizações foram agrupadas no âmbito individual, referindo-se às opiniões pessoais, e no âmbito grupal, em que os sujeitos se referem às relações entre o chefe e o grupo de subordinados.

Na Tabela 8 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados referentes à transição gerencial e suas reações. As verbalizações constituem as opiniões dos entrevistados e estão distribuídas em três blocos que representam os três momentos de transição: administração do fundador, administração intermediária e administração atual.

Na Tabela 9 são apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a compreensão da mudança e reações pessoais em relação a essa mudança, expressando como a entendem, como a vêem e quais os sentimentos por ela provocados.

O PROCESSO DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO E AS REAÇÕES DOS TRABALHADORES A ESSAS MUDANÇAS

O que é considerado mudança pelos administradores, psicólogos e estudiosos da área? O que compreendem por reação? A expressão “mudança” pode ser usada para identificar pequenas e grandes transformações dentro ou fora das organizações. De modo geral, é usada para indicar transformação interna significativa, em partes ou no todo da organização que deseja modernizar-se ou adequar-se a uma situação (OLIVEIRA, 1995). Lima e Bressan (2003) consideram mudança organizacional qualquer alteração, planejada ou não, relativa a pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relações entre organização e ambiente, com conseqüências positivas ou negativas, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. A mudança sempre produz efeitos que atingem as pessoas. Toda atividade de um organismo que responde a um fator externo ou interno identificável, seja um reflexo, opiniões, atitudes, percepções, comportamentos é uma reação psicológica (RICHELLE, 1991). Entre as reações que a mudança produz, a literatura dá ênfase à “resistência” porque qualquer processo de mudança provoca medo e ansiedade.

As mudanças e as reações relatadas pelos trabalhadores entrevistados serão apresentadas em tabelas. Na tentativa de tornar mais clara a sua interpretação são agrupadas em dois blocos distintos: “mudança” e “reações”. Após a apresentação de cada tabela, serão descritas as verbalizações sobre a mudança, seguidas da interpretação, a descrição das verbalizações de reações e a respectiva interpretação. As verbalizações estão agrupadas em nove tabelas que são identificadas com um subtítulo indicativo do que ela trata.

3.1 Pessoas e funções

Na Tabela 1 estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a mudança de pessoas e funções ocorridas na organização e as reações. Essas informações referem-se a um momento específico de crise organizacional, em que ocorreu a troca de administração. Vários trabalhadores qualificados de diferentes setores da organização se demitiram para formar uma nova organização. Foi necessário o reposicionamento e a nomeação dos trabalhadores mais qualificados em outras funções para dar continuidade ao processo produtivo, o treinamento e a qualificação para os novos contratados.

Tabela 1
Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças de pessoas, funções e suas reações

Reações em âmbito grupal:

1. “Readaptar [alguns funcionários da administração demitiram-se da organização e levaram os funcionários melhor qualificados de vários setores para abrir uma organização concorrente]. Nós tivemos que contratar novas organizações, novas pessoas, e ensinar tudo novamente para aquela pessoa, que deveria fazer o trabalho como faziam aquelas pessoas que estavam lá dentro. Isso é um desgaste claro, isso é problemático porque se perde muito com isto, você perde na eficiência, você perde na peça, muitas pessoas não tem a mesma agilidade, (...) não tem aquela qualidade de trabalho, como aquela que tava trabalhando antes, então você tem que readaptar, você tem que instruir aquela pessoa, qualificar ela, dando condição, experiência, tempo, com isso a organização perde, peça que sai errada, é peça matada, é prejuízo na matéria prima, é prejuízo no tempo, demora na entrega do equipamento” (S3).

2. “Então abriu espaço para algumas pessoas crescerem dentro da organização, que estavam trabalhando simplesmente lá no seu cantinho, fazendo um furo numa peça específica ou office-corte, ou fazendo um trabalho de montagem, essas pessoas foram reposicionadas, renomeadas e passaram a ter cargos dentro da organização, então ocorreu várias divisões de responsabilidade (...) Isso gerou melhor trabalho, confiabilidade, crescimento, o pessoal vê que cresce, desenvolve e também as próprias peças saem mais adequadamente, porque com certeza tem uma pessoa de olho em cima” (S3).

Reações em âmbito individual:

3. “E ele pegou [o chefe do setor promoveu] outras pessoas e deixou aqueles mais antigos na mesma de sempre. Fica ruim assim, você acha que não está correspondendo ao que eles esperam e não é verdade, todo mundo se esforça para melhorar. Eles não dão esse valor, (...). Tem um ali que com dois anos eles estavam colocando a fazer outras coisas bem mais, que em matéria de salário seria melhor (...). Mas é injusto” (S6).

4. [Os comentários] (...) “na maioria são negativo. Muita gente discorda, [com a troca de chefia] são várias as opiniões. O cara [o novo chefe] quer a colaboração de todos. O pessoal quer colaborar, mas quer que colaborem com a gente também. Então para quem trabalha ali, em termos de chefia, eles podem olhar um pouco para o nosso lado” (S2).

5. “Sempre existem aquelas pessoas que não concordam com nada, pra eles tudo está errado, tudo tinha que ser diferente, sempre tem. Então teve pessoas que não aceitavam [a promoção do chefe] por ele ser da produção, (...), como nós éramos na época, não aceitavam que ele fosse o encarregado. Então acho que até por isso deu tanta briga e confusão no começo, por isso o pessoal achava que ele não precisava de respeito (...). Só que eu acho que como eles não respeitavam (...), ele também não respeitava, ele achava que, porque ele era o chefe ele podia chegar e (...). Eu acho que eles foram se educando, mais no começo foi meio complicado. Ah, você ouvia de tudo, ah porque pegou lá porque estava com as costas quente por causa do outro, se não fosse o outro chefe, o chefe geral não dava, por que é puxa saco, coisas de fábrica que você só ouve no chão de fábrica” (S8).

6. Ah tem, tem, [situações de rivalidade e disputa] até quando eu mudei de cargo também, subi lá pra cima. Deu muito isso, um pouco de inveja também” (S8).

7. “(...) quem é o teu encarregado, foi tudo definido, nos seus devidos lugares. (...) hoje se você vai pra um lado chega lá, tem só uma pessoa que é responsável e se torna mais fácil, e vai para o outro é a mesma coisa (...) antes era assim todo mundo queria mandar um pouquinho, bem no fim ninguém mandava nada e a coisa não saia perfeita (...)” (S9).

8. “(...) Então hoje, um lado é melhor, por exemplo, na fábrica II são dois rapazes que então hoje, ele toca a parte de usinagem [um dos rapazes é o responsável pela usinagem e o outro pela administração geral], ele administra a fábrica II. Então a fábrica funciona redondo” (S10).

(Continua)

(Continuação)

9. “Só que no início que eu comecei a trabalhar aqui era só um soldador que soldava hoje nós somos três, então facilitou bastante também o serviço da solda. Só um dificilmente dava conta, quando eu soldava sozinho tinha seis ou sete montadores montando (...) daí até um certo ponto você vencia, mas chegava um ponto que ia acumulando o serviço.” (S4).

10. Aprender a soldar a montar, primeiro tem que ter uma grande paciência, no começo, se não, não faz nada. No início foi difícil até pegar o jeito” (S2).

11. “(...) o mais difícil, é ate que você não pegue o jeito de fazer a solda fina, sai a solda mais grossa e tem que ficar cortando pra acertar a outra, ali é o mais difícil mais depois em poucos dias a gente pega o jeito também”. (...) o difícil é você aprender a soldar, aprender a montar as coisas não é difícil. O mais difícil é aprender a soldar” (S6).

12. No começo a gente apanha bastante. Depois vai pegando experiência, vai pegando o ritmo (...). Eu me perdia um pouco com o desenho. Para mim era novidade. Então era tudo em milímetro e a gente conhecia mais por centímetro, tinha que trabalhar com milímetro e um pouco foi isso. (...) eu apanhei bastante porque eu era lerdo em relação aos outros. Claro que eu estava começando. (...) eu apanhei bastante, era devagar, falando a palavra bem correta. Me sentia nervoso. Porque eu queria mostrar serviço, e eu tava, não patinando, mas estava de vagar, então eu sentia até, ficava ansioso, tinha medo que o chefe viesse e me desse um xingão, essas coisas. Sentia tudo de mal, a gente não se sente bem” (S2).

13. “A principal dificuldade foi o relacionamento com o encarregado (...). No início complicou um pouco, (...) comentavam que não ia dar certo, (...) que eu não ia dar conta do serviço, não produzia como era preciso. (...) dificuldade eu tive, estou tendo, mas vou pedindo para os colegas” (S1).

14. “No departamento comercial, no início até foram mais as questões técnicas (...) perguntas que nem mesmo os engenheiros sabiam responder. Então havia alguma restrição, alguma dificuldade na certeza das afirmações que você vai passar para um cliente. (...) No início eu me bati bastante encima desta conta que se fazia, um cálculo, uma fórmula que se utiliza para identificar o tamanho do cavaco que cada cliente precisa” (S3).

As verbalizações do item 1 e 2 da Tabela 1 são em âmbito grupal e as verbalizações de 3 a 14 são em âmbito individual, segundo a hierarquia de conceitos de Drake e Smith (1977) que consiste em cinco grandes níveis: indivíduo, função, grupo, organização e ambiente. Os itens 1 e 2 da Tabela 1 indicam o reposicionamento de pessoal e contratação de novos trabalhadores. S3 relatou que a mudança possibilitou o crescimento de alguns trabalhadores dentro da organização. Ocorreram promoções para cargos de chefia e reposicionamento de trabalhadores em outras funções. No entanto, o processo de ensinar, instruir, qualificar, dar condições aos novos trabalhadores para fazer o trabalho com a mesma qualidade e agilidade daqueles que executavam a função anteriormente exigiu tempo. Com isso a organização perdeu peças que saíram erradas, ocorreu prejuízo em relação à perda de matéria prima, perda de tempo e demora na entrega do equipamento produzido. As verbalizações dos itens 3, 4, 5, e 6, respectivamente, abordam outras implicações relativas às mudanças de função. S6 relata que o encarregado, ao fazer promoções, optou por trabalhadores com menos tempo de serviço, deixando os mais antigos na mesma função que já vinham exercendo. S2 ressalta que

o novo chefe solicitou a colaboração de todos. S8 afirmou que o encarregado promoveu o funcionário pelo qual demonstrava maior afeto (preferência), destacando que se fosse o chefe geral, não seria aquele o promovido. Relatou, ainda, existirem pessoas que não concordavam com nada, para eles “tudo estava errado e deveria ser diferente”. Citou que ele mudou de função, foi para o PCP - Planejamento e Controle de Produção - e isso provocou reações nos colegas. Os itens 7 e 8 fazem referência à responsabilidade. Para S9 a mudança provocada pela divisão de responsabilidade permitiu a definição de quem era o encarregado responsável em cada setor, pois antes todos queriam mandar e isso dificultava a realização do trabalho. S10 reforçou que há um encarregado geral em cada uma das fábricas e que estas possuem vários setores, com os chefes de cada setor comandando o seu grupo. A mudança para a função de soldador é abordada nos itens 9, 10 e 11. S4 revelou que, no início, havia um soldador no seu setor, hoje são três. S2 complementou que, para aprender a soldar, foi preciso ter paciência. S6 reforçou que, no início, a solda saía grossa e para acertar precisava ficar cortando a solda. Os itens 12, 13 e 14 são referentes a outros tipos de mudanças de função. S2 falou sobre as medidas usadas nos desenhos. Ele estava familiarizado com medidas em centímetros, mas as medidas usadas nos desenhos eram em milímetros, o que foi uma novidade. S1 destacou o relacionamento difícil com o encarregado e os comentários de que não daria certo, que ele não daria conta do serviço porque não produzia o necessário. S3 identificou algumas questões técnicas que não recebiam respostas e dificultavam o trabalho no Departamento Comercial, além da dificuldade para dominar um determinado cálculo necessário para o desenvolvimento dessa função.

As verbalizações anteriores apontam para as mudanças de pessoas e funções em vários setores da IM. Com a saída de empregados qualificados foi necessária a contratação de novos profissionais, bem como a recolocação ou mudança daqueles que permaneceram na IM e apresentavam uma qualificação mais condizente com as funções. Para a direção, essa mudança foi problemática e desgastante com perda de eficiência e qualidade, prejuízo de material e tempo. A IM necessitou qualificar os profissionais que assumiram as funções disponíveis. Se por um lado os trabalhadores promovidos passaram a apresentar maior confiança na organização e o crescimento pessoal gerou melhor trabalho com produção de peças mais adequadas, por outro, alguns trabalhadores se sentiram prejudicados com a promoção de colegas com menos tempo de serviço. Consideraram que o seu esforço não foi reconhecido e o sentimento de injustiça foi relacionado com a não correspondência às expectativas da organização, o que na interpretação de S6, (item 3) “não são verdade porque há esforços para melhorar continuamente”

As mudanças apresentadas nas verbalizações dos trabalhadores, em sua maioria, ocorreram em um momento específico, em que a organização viveu uma crise e precisou implementar mudanças rápidas para manter a sustentabilidade. As mudanças de pessoas, funções e responsabilidades, com o objetivo de incrementar o processo produtivo e suprir as deficiências, produziram alterações no ambiente de trabalho sem romper com aspectos chaves da cultura organizacional. Esse nível de mudança é classificado por Lima e Bressan (2003) como mudança incremental. Mas as mudanças não ocorreram unicamente nesse momento. Pequenas mudanças vêm ocorrendo continuamente e são percebidas por uns trabalhadores e não por outros, como a mudança de função que ocorre comumente com o preenchimento de vagas devido à saída de trabalhadores e de acordo com as necessidades que acompanham o crescimento da organização. É possível observar que as mudanças que aconteceram não culminaram na dissolução da orientação existente. Elas foram acontecendo de forma paralela à orientação existente, a fim de proporcionar o aprimoramento da organização sem romper com o passado (BRUNO-FARIA, 2003).

As mudanças descritas provocaram reações nos trabalhadores metalúrgicos. Os itens 1 e 2 fazem referência às reações à mudança de pessoal. S3 revelou que a contratação de novas pessoas provocou desgaste e foi problemático, porque houve perda na eficiência, as pessoas não tinham a mesma agilidade e qualidade de trabalho que tinham aqueles que saíram. O remanejamento com renomeação e divisão de responsabilidades estimulou a confiança dos trabalhadores, que produziam peças mais adequadas. No entanto, no item 3, S6 ressaltou que não considerou justa a promoção dos mais novos deixando os mais antigos na mesma situação. Entendeu que o encarregado avaliou que seu trabalho não estava correspondendo ao que eles esperavam e isso não era verdade; todos se esforçavam para realizar seus afazeres da melhor maneira possível, e isso, para S6, parecia não estar sendo valorizado. As reações referentes à mudança de encarregados são apresentadas nos itens 4, 5, 6, 7 e 8. S2 relatou que foram várias as opiniões dos colegas em relação à troca de chefia no seu setor, mas a maior parte dos comentários foram negativos. S8 mostrou que os trabalhadores da Fábrica II relutaram em aceitar como encarregado um colega da produção, como eles. Essa promoção provocou brigas, confusão e o desrespeito mútuo. O tempo fez com que ocorresse o ajustamento, mas no começo foi difícil. Descreveu que comentavam no chão de fábrica que a promoção do colega aconteceu devido ao protecionismo do encarregado. Ressaltou que a mudança de função provocou rivalidade e disputa, pois quando foi promovido percebeu isso e até um pouco de inveja entre os colegas. S9 descreveu que, com a definição do encarregado, os trabalhadores souberam quem era o responsável e ficou mais fácil trabalhar. Já S10 revelou

que com um trabalhador administrando a fábrica e o outro, o setor de usinagem, houve melhoras e tudo passou a funcionar perfeitamente. Os itens 9, 10 e 11 apontam as mudanças na função de soldador. S4 relatou que um maior número de soldadores facilitou o serviço de solda. S2 falou que para fazer a solda fina é preciso ter muita paciência. S6 complementou que, depois de aprender a soldar, montar é fácil. As reações em relação a outros tipos de mudança são apresentadas nos itens 12, 13 e 14. S2 afirmou que queria mostrar serviço na nova função e isso o deixava ansioso, tinha medo de receber um “corretivo” do encarregado. S1 apontou a dificuldade de relacionamento com o encarregado, citou que o mesmo comentava na fábrica sobre seu desempenho, descrevendo-o como fraco. Solicitou a ajuda dos colegas para superar as dificuldades e produzir. S3 relatou que a falta de informação técnica restringia seu trabalho e dificultava na hora de repassar informações ao cliente, porque não tinha certeza de suas afirmações. Ressaltou seu esforço para dominar um cálculo necessário para o desempenho de sua função.

As verbalizações dos entrevistados indicam que a situação foi desgastante e problemática por um lado, mas positiva em relação às promoções e mudanças de função que estimularam a confiança dos trabalhadores melhorando o trabalho. Emergiu o sentimento de injustiça pela promoção não privilegiar os mais antigos. A escolha para encarregado provocou comentários negativos, relutância dos colegas em aceitá-la, rivalidade, disputa e inveja. A divisão de responsabilidade, com a escolha do encarregado e o aumento no número de soldadores, facilitou a execução do trabalho. A dificuldade de relacionamento com o encarregado e seus comentários levaram o trabalhador a buscar ajuda dos colegas para produzir. Diante da deficiência de suas habilidades, o trabalhador se sentia ansioso e com medo de receber “corretivos” do chefe. Por fim, a falta de informações técnicas dificultava e restringia o repasse de informações aos clientes.

As reações dos trabalhadores em relação à promoção estão relacionadas à concretização dos desejos de realização e crescimento profissional de uns e frustração de outros que não viram seus esforços reconhecidos. A frustração pessoal, os comentários negativos em relação à promoção do encarregado de setor, a relutância do grupo em aceitar sua condição de chefe, ocasionando brigas, confusão, falta de respeito mútuo, rivalidade, disputa e inveja entre os colegas remetem ao comportamento de resistência à mudança. Em geral, essas resistências ocorrem porque a organização impõe a mudança, tornando os trabalhadores agentes passivos que são levados por ela. É uma reação emocional contra o processo de estar sendo forçado a encarar os problemas organizacionais e envolve os sentimentos do trabalhador (ORLICKAS, 1999). Também estão presentes nas verbalizações

dos entrevistados sentimentos de ansiedade, comuns ao desequilíbrio provocado pela mudança que leva o sujeito a se deparar com suas possibilidades e limitações, desencadeando o medo de que a posição, cargo ou benefício conquistado possa ser prejudicado. Ferreira, Reis e Pereira (2002) reconhecem esses sentimentos como uma reação de desconforto diante da instabilidade e desequilíbrio causado pela mudança. São esses os fatores básicos de resistência à implantação de mudanças nas organizações. Mesmo que essa mudança traga benefícios pessoais, como no caso da promoção, ela causa insegurança e exige um período para o domínio do novo contexto de trabalho. A divisão de responsabilidades nos setores estabeleceu, por sua vez, as relações de poder e facilitou a organização do trabalho, produzindo melhores resultados para a organização, como a produção de peças de melhor qualidade e maior facilidade aos trabalhadores para desempenharem suas funções.

O poder e a autoridade estão diretamente ligados à liderança que pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecer e atingir metas. O poder está relacionado com a capacidade de influenciar os indivíduos ou grupos e é contratual, quando for sancionado formalmente, e consensual, quando apoiado pelo indivíduo ou grupo. A autoridade é relativa à situação em que uma pessoa recebeu formalmente a posição de liderança (BUONO, 1992). Todos os membros de uma organização são elos de um fluxo de autoridade multidirecionado. No centro dessa relação está a tomada de consciência de que o poder não é total, porque está vinculado à ação das pessoas, que são a força de trabalho nas organizações (CHANLAT, 2001). O poder e a autoridade são necessários para a organização atingir os resultados a que se propõe, mas não pode ser esquecido que as reações dos trabalhadores em relação à forma como o poder e a autoridade circulam é que determinam os comportamentos que concretizarão esses objetivos e metas.

3.2 *Layout*

Na Tabela 2 estão apresentadas as verbalizações dos trabalhadores sobre a mudança no *layout* e suas reações. Estas mudanças abordam todas as alterações ocorridas nas instalações físicas da IM, tanto na área administrativa como na de produção, tais como, separação e localização de setores, iluminação, organização do ambiente, deslocamento de máquinas, separação e nomeação das Fábricas I, II e III de acordo com o que produzem. Os itens 1 e 2 da Tabela 2 estão relacionados às instalações físicas na área administrativa. S3 relatou que houve ampliações na parte administrativa, mudaram várias vezes o local para os departamentos

Tabela 2

Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças *layout* e suas reações*Área administrativa*

1. “Então houve ampliações, na parte administrativa mudou várias e várias vezes mesmo. Local diferente para o departamento técnico, local diferente para o departamento comercial, administração mudou, tudo mudou (...), o bom dessas mudanças é que cada vez se tentou mudar colocando sempre no melhor local possível. De maneira que você transitasse menos dentro da fábrica. Então sempre foi escolhido os locais onde se adaptasse melhor.(...) Eu considero hoje uma instalação bem, muito boa, a situação física é ótima” (S3).

2. “O escritório ficou bonito, foi tirado todo (...) carpete velho, tinha paredes horríveis. Não se cuidava muito deste ponto. Era sujo, assim aquele carpete sujo. (...) foi arrumando, eu acho que hoje assim o ambiente de trabalho nosso está muito bom assim, principalmente a nossa sala é muito bem arejada, é uma sala bonita, tem uma vista linda, bate sol o dia todo, quem entrar na nossa sala agora ta assim quentinho, (...) eu gosto muito sabe?” (S11).

Fábrica

3. “Bem quando eu comecei era chão (riso). Não tinha nem piso, mas assim pra nós não tinha dificuldade, nós trabalhava em cima do cavalete (...)” (S7).

4. “Eles aumentaram os galpões, fizeram mais galpões. Quando eu entrei só tinha esse galpão grande, agora já têm três ou quatro parece, eles aumentaram mais, expandiu mais a organização” (S4).

5. “Nós tivemos novos barracões aqui, na parte de estrutura, houve alterações, desmembramento de fábrica. Na época nós tínhamos uma fábrica apenas, hoje nós temos três instalações que chamamos Fabrica I, II e III. A Fábrica I produz máquinas e equipamentos para o mercado nacional, (...) então o que nós temos hoje da área de madeira no mercado nacional é produzido na Fábrica I. A Fábrica II produz exclusivamente equipamentos para refinação de massa e papel (...), setenta, oitenta por cento é para exportação, o restante é mercado nacional. (...). A Fábrica III está mais ligada ao ramo da reciclagem, então ela produz lá trituradores de resíduos, picadores florestais e outros equipamentos ligados à reciclagem. (...) Então a direção optou em separar essas três fábricas em local diferente, para não misturar as situações” (S3).

Setor de solda

6. “Quando entrei, a sessão onde eu trabalhava era lá no fundo, num canto. Daí tinha a solda dos dois lados (...). Daí eles mudaram, passaram a solda pra lá [no fundo da fábrica] e a laminação para o meio. (...) Então era solda aqui, solda lá e queimava o olho. Era muito tumultuado e o pessoal mudou para lá e eu achei que ficou melhor, porque ficou tudo para um lado só, ficou tudo junto. Melhorou, uma boa melhora, cada um solda no seu boxe” (S2).

7. “E somos separados por cortinas grandes [as cortinas são de lona preta] (...). Foi melhor sim, porque a solda tem uma radiação (...), a pessoa que esta soldando não sente, ela tem a proteção, mas aquele que passa na frente pode queimar os olhos” (S4).

8. “(...) já tinha os boxes, só que era um de frente ao outro, ali queimava os olhos por causa dos raios da solda (...) agora não, agora é tudo um do lado do outro. (...) “melhorou. Daí fizeram a iluminação própria em cima do soldador, tem a iluminação além daquela do teto, tem ali em cima do soldador para melhorar a visão, a gente forçava bastante a vista para enxergar o risco da peça tudo em cima ali, vai para lá os piá traçam, fazem os traçados como é que vai ser montado e nos temos que seguir ali. Era meio precário, não assim de espantar, não ter condições. Mas faltava bastante coisa que depois foi melhorando, a iluminação melhorou, o setor que nos trabalhamos mudou bastante para melhor(...)” (S6).

Equipamentos

9. “Melhorou a colocação dos equipamentos dentro da fábrica, pra que se obtivesse com ele uma rapidez, e eficiência na montagem dos equipamentos que antes estavam desordenados” (S3).

10. “O torno que usava discos era da Fábrica I, fazia outro tipo de peça, foi mudado para a Fábrica II para ficar junto com a solda(...) o processo fica junto, funciona junto para não dar aquele vaivém de peças. (...) Na verdade até, lá prejudica um pouco mais porque é junto com a retífica e a retífica é uma coisa que faz mais poeira ” (S1).

(Continua)

(Continuação)

11. “O maquinário não mudou muito, o que mudou foi o posicionamento das máquinas, para aumentar a produção, foram remanejadas as máquinas dentro do barracão para fazer um processo mais rápido de produção. Ficou mais prático, antes você tinha que sair de um lugar daqui e ir lá no canto para levar uma coisa, voltar de lá aqui, hoje não, hoje você tem uma linha, já tem um processo mais prático, você sabe sai daqui, vai ali, vai lá, até ficar pronto. Não tem mais essa de você ficar correndo de um lado pro outro” (S8).

Organização do setor

12. “Nessa parte não mudou muito, a aparência [instalações físicas]. Mudou mesmo por dentro, no setor ficou mais acessível, tinha muito bagulho entulhado, e hoje esta bem mais diferente dentro, nos setores, por fora, a limpeza em redor do pátio, de um ano e meio pra cá (...) fez uma limpeza, era cheio de entulhos, pedaço de ferro velho que sobrava das chapas, ficava tudo estocado ali, sem utilidade nenhuma, daí depois que ele assumiu, limpou tudo. Mudou bastante a organização ficou bem mais limpa. (...) só que por causa do material que ficava estocado dentro do barracão era mais difícil para locomover as peças, era muito apertado, tinha estoque de material e outras coisas, ali e era bem mais difícil, por isso que eu digo, foi mudando para melhor, tirando aquelas prateleiras que estavam estocados o material e colocando num outro lugar” (S6).

13. “Eles mudaram onde guarda o material, agora é para fora, o gás eles fizeram uma casinha do lado” (S2).

14. “Era uma desorganização, era um trabalho que você começou a trabalhar sem saber o que era uma qualidade, o que era um trabalho bem feito, bem honesto. (...) Antes, naquela época, era muita desorganização, eram uma coisa assim que você não entendia quem era quem [quem era o chefe e quem era o subordinado] (...) Foi noventa e nove por cento melhor, porque não tem coisa melhor do que você pegar o trabalho, você sabe como é que tem que fazer, como executar, na hora certa, no tempo certo, você mesmo se envolver com aquilo (...). Mudou a organização, a determinação das coisas certas. Cada coisa no seu devido lugar. (...) foi uma outra organização, uma limpeza, uma geral (...), uma faxina” (S9).

15. “Os materiais era tudo jogado em um canto, ali, hoje não, hoje tem as prateleiras, tem material certo, o lugar certo, cada vez que você precisa de um material você vai lá e encontra no lugar, então mudou pra melhor bastante” (S4).

16. “As sessões são separadas, as máquinas são numa parte, as montagens é na outra, tudo separadinho” (S4).

técnico, comercial, administrativo, sempre na tentativa de conseguir uma melhor colocação, de maneira que transitassem o menos possível pela fábrica. S11 acrescentou que ocorreram mudanças no escritório, que antes era sujo, com carpete velho e paredes “horrríveis”. Nos itens 3, 4, e 5 estão apresentadas as mudanças no *layout* da fábrica. S7 revelou que a fábrica não tinha nem piso. S4 falou que foram construídos mais galpões. S3 complementou que os barracões foram construídos para desmembrar a Fábrica em três outras: a Fábrica I para máquinas e equipamentos destinados ao mercado nacional; Fábrica II produzindo equipamentos para refinação de massa e papel, na maioria para exportação, e Fábrica III destinada à produção de máquinas para o ramo de reciclagem, direcionadas ao mercado nacional. Os itens 6, 7 e 8 fazem referência ao setor de solda. S2 mostrou que os setores de solda e laminação mudaram de lugar. A solda foi para o fundo da fábrica, em um lado só, e a laminação para o meio. Como a solda estava anteriormente, com o boxes nos dois lados do barracão, um de frente para o outro, queimava os olhos dos trabalhadores e provocava tumulto. S6 relatou que, no início, no setor de solda já havia boxes (nome dado ao

local onde cada soldador trabalha), mas eram precários, um de frente para o outro. Mudaram a posição dos boxes, um ao lado do outro e foi colocada iluminação própria em cima do soldador, para que ele enxergasse melhor o risco das peças onde deveria soldar. S4 complementou que a separação por cortinas grandes melhorou a proteção contra a radiação dos aparelhos de solda, pois quem passasse na frente, sem proteção, poderia queimar os olhos. Os itens 9, 10 e 11 descrevem a mudança no *layout* dos equipamentos. S3 ressaltou que a mudança dos equipamentos ocorreu para se obter maior eficiência e rapidez na montagem dos equipamentos, que antes estavam desordenados. S8 complementou que as máquinas não mudaram muito, e confirmou, como S1, a mudança no posicionamento das máquinas, que foram remanejadas dentro do barracão para ocorrer uma linha de produção, com um processo mais rápido e prático “sem o vai e volta de peças”. Os itens de 12 a 15 indicam mudanças no *layout* para organizar os setores. S6 descreveu que ocorreu mudança dentro dos barracões. O setor ficou mais acessível, sem entulhos que ficavam estocados, sem nenhuma utilidade. S4 acrescentou que foram construídas prateleiras para guardar o material que antes ficava jogado em um canto. O pátio também ficou limpo. S2 acrescentou que foi mudado o lugar onde era guardado o material e que foi construída uma casinha para depósito do gás liquefeito de petróleo. S9 relatou que antes era tudo desorganizado, e que depois da mudança “cada coisa tem o seu lugar”, o setor estava mais limpo e organizado. No item 16 é apresentada a mudança nos setores. S4 apontou para a separação dos setores, máquinas numa parte e montagem em outra.

Na administração, os setores foram mudados tendo em vista um local melhor, de forma a diminuir o trânsito dentro da fábrica. De acordo com as verbalizações, o escritório também transformou-se num ambiente agradável para trabalhar. A mudança no posicionamento, tanto das máquinas como dos setores, buscou dar continuidade ao processo produtivo e a organização dos materiais utilizados em cada setor facilitou e tornou o processo de trabalho mais rápido e eficiente. A limpeza realizada nos entulhos ampliou o espaço nos barracões, facilitando a locomoção dos equipamentos produzidos. A divisão das fábricas, de acordo com as máquinas e equipamentos que produzem, separou as diferentes situações e adequou melhor os equipamentos, evitando desperdício de tempo, com o “vaivém de peças”, melhorando o desempenho dos trabalhadores que permanecem mais tempo em suas máquinas.

Wisner (1987) relaciona o rearranjo na disposição das máquinas, para a construção de um sistema de produção em linha de montagem, com a divisão deliberada das tarefas, determinação e o posicionamento dos setores de forma a dar continuidade ao processo produtivo, maximização do uso das máquinas e do espaço físico, diminuindo o esforço dos

trabalhadores na execução das tarefas. As verbalizações dos trabalhadores sugerem que as mudanças estão relacionadas à ergonomia quando se dirigem ao bem estar do trabalhador ao mesmo tempo em que há a preocupação com a continuidade e eficiência do processo produtivo. Para Souto e Sá (2002), a ergonomia surge com ações voltadas ao bem estar do trabalhador, pensando em otimizar desempenhos e melhorar a satisfação do indivíduo embora visando quase sempre à produtividade. Sua ação se faz presente no estudo de diferentes estímulos exercidos no aspecto físico (ruídos, iluminação, calor, desgaste energético...), mental (estilos de gestão, execução do trabalho) e psíquico (excitações do exterior e interior) trazendo contribuições significativas no processo de produção tradicional. As pessoas constituem o elemento central na mudança. Sem o apoio delas nenhum redesenho estrutural pode ter a eficácia esperada. As mudanças nas condições de trabalho tornaram-no mais interessante. Acrescentaram tarefas da mesma natureza e atribuíram a alguns trabalhadores certas funções de chefia, caracterizando melhores condições de trabalho, o que justifica a apreciação dos entrevistados.

Nos itens 1 e 2 da tabela 2 estão apresentadas as reações às mudanças nas instalações da área administrativa. S3 revelou que o aspecto positivo das mudanças nos departamentos foi tentar localizá-los da melhor forma possível. Para ele (S3), hoje as instalações são muito boas, ou até, ótimas. S11 acrescentou que gostava muito do seu ambiente de trabalho, que era muito bom, a sala bonita, arejada, com sol e uma vista linda. Os itens 3, 4 e 5 se referem às mudanças na fábrica. S7 mostrou que não ter piso não era uma dificuldade, pois eles trabalhavam em cima do cavalete. S4 acrescentou que a organização cresceu, expandiu e S3 entendeu o desmembramento da fábrica como a forma encontrada pela gerência para não misturar a produção dos vários tipos de equipamentos. Os itens 6, 7 e 8 apresentam as reações às mudanças no setor de solda. S2 revelou que o setor de solda ficou melhor, em um lado do barracão, cada um soldando no seu boxe. S4 descreveu que foi melhor para trabalhar com a separação por cortinas grandes, devido à radiação da solda, que antes atingia quem passasse sem proteção na frente do boxe. S6 revelou que o setor em que trabalhava melhorou muito com os boxes um ao lado do outro, porque não havia mais risco de queimar os olhos com a radiação da solda. Com a iluminação apropriada em cima dos soldadores melhorou a visão, o soldador enxergava os riscos nas peças sem precisar forçar os olhos. Para S3 e S8 a mudança dos equipamentos dentro da fábrica melhorou o processo de produção, que ficou mais rápido e eficiente. S1 observou que o processo de produção ficou junto, mas, para ele, essa mudança até prejudicou um pouco, porque a retífica (que faz poeira) ficou no mesmo setor. A organização do setor é apresentada nos itens 12 a 15. S6 relatou que a organização ficou mais

limpa e a locomoção de peças foi facilitada quando foi removido o material que antes ficava estocado na fábrica. S9 descreveu que o trabalho melhorou noventa e nove por cento depois da arrumação no setor de fundição. S4 acrescentou que quando precisava de um material, sabia, agora, onde encontrar. No item 16, S4 reforçou a aprovação da separação das sessões de máquinas e montagem.

Para os trabalhadores, as mudanças no *layout* da IM tornaram as instalações físicas um bom ambiente para trabalhar. As verbalizações apontam as mudanças como algo favorável que trouxe vantagens para trabalhadores e para a organização. Merece atenção a transformação que ocorreu na área produtiva. Uma fábrica, que no início não tinha sequer o piso e que mantinha toda a produção concentrada, foi desmembrada em Fábrica I, II e III, de acordo com o tipo de equipamentos que produziam e instaladas em barracões construídos especificamente para cada uma delas. As mudanças continuaram para atender às necessidades que surgiram: foi preciso mudar o posicionamento das máquinas e dos setores para dar continuidade ao processo produtivo, antes truncado, evitando desperdício de tempo com “o vaivém de peças”. As verbalizações dos trabalhadores (“o vaivém das peças”, “era muito tumultuado”, “era meio precário”, “faltavam muitas coisas”, “sem saber o que era qualidade” “não se entendia quem era quem”, “o material era todo jogado”, “era muito apertado”, “era mais difícil para locomover as peças”, “não é aquela mistura de trabalhadores”) demonstram como eles percebiam o ambiente anterior e justificam a maneira positiva como aceitaram as mudanças realizadas. Os entrevistados também perceberam que as melhorias no desempenho das funções ocorreram como resultado de uma maior permanência do trabalhador em sua máquina e que as inovações proporcionaram maior rapidez e mais eficiência na produção dos equipamentos. As dificuldades pela falta de estrutura inicial não foram colocadas como empecilho para desenvolver o trabalho, mas demonstraram a forma que foi criada para superar o inconveniente. Os trabalhadores perceberam que a organização cresceu e, na entonação da voz, percebida durante a entrevista, foi notado o orgulho que sentem por terem participado dessa evolução e contribuído para ela acontecer.

É importante ressaltar que o novo *layout* facilitou o desenvolvimento do trabalho, justificando a forma positiva com que os trabalhadores aceitaram as mudanças em todas as áreas. Somente um trabalhador disse “não ter gostado da mudança da retífica para o setor onde trabalha, porque ela fazia poeira”. As demais verbalizações demonstram que os trabalhadores viram vantagens, não só para a organização, mas para eles próprios. No setor de solda, as verbalizações dos entrevistados indicaram a satisfação que todos sentem em ter um local de trabalho conveniente, com iluminação e a proteção adequadas. A mudança nos

equipamentos foi percebida como uma forma de tornar o processo produtivo mais rápido, evitando o deslocamento de pessoas para dar continuidade à produção. Os trabalhadores destacaram a separação dos setores e a sua organização por permitirem que o ambiente ficasse mais limpo, com espaço adequado para a locomoção das peças e acesso rápido ao local apropriados onde o material foi depositado. O pátio passou por uma limpeza, os entulhos foram retirados, facilitando a locomoção dos equipamentos produzidos, dando um aspecto melhor ao pátio interno. Dessa forma, é possível perceber que a mudança no *layout* prestigiou todos os setores da organização, tendo em vista adequá-la às necessidades do meio e torná-la mais competitiva.

Para Soto (2002), a estrutura organizacional deve corresponder às necessidades dos grupos de trabalhadores, para que estes possam realizar com eficácia as tarefas necessárias na consecução dos objetivos organizacionais. A adequação da estrutura organizacional às necessidades do ambiente e às diferenças humanas é fundamental para apoiar as mudanças. As organizações pequenas, médias ou grandes têm suas estruturas refletidas em seu organograma, mas são poucas as organizações que discutem se as suas estruturas servem ou não para a realização das metas estabelecidas. Às vezes as estruturas limitam as possibilidades para enfrentar os desafios a que as organizações se propõem. A estrutura organizacional pode ser desenhada para atender aos fatores ambientais, ao tamanho da organização, à tecnologia, às estratégias utilizadas nos processos produtivos e aos recursos humanos de que dispõe. A eficiência e a eficácia da organização dependem das respostas às contingências que possam surgir. Deve haver uma relação de causa-efeito entre as demandas ambientais e o grau de adequação da estrutura interna da organização. O importante é redesenhar a estrutura de trabalho tantas vezes quantas forem necessárias. Uma estrutura funcional, suficientemente adaptável às contingências do meio ambiente torna-se uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Para Soto (2002:259), “a tarefa que encerra a mudança na estrutura é a da mudança nas pessoas, que são os usuários das estruturas”. São as pessoas o elemento central de qualquer mudança organizacional, e, sem seu apoio, nenhuma mudança estrutural pode ter a eficácia esperada.

3.3 Qualidade dos materiais usados

Na Tabela 3 estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a qualidade do material utilizado. Essas verbalizações se referem à procedência, origem e qualidade da matéria prima, bem como a forma como esse material chega até as mãos do trabalhador

metalúrgico. S2 faz referência às lâminas (material soldado nos discos e cônicos), que anteriormente vinham em barras com formato redondo e tinham que passar por um processo pelo qual eram endireitadas, achatadas e cortadas nas medidas determinadas, antes de seguir para o setor de solda, onde eram montados os cones (cônicos) e que, atualmente, vêm semiprontos. S8 confirmou que mudou o tipo de preparação do material. Antes vinha bruto e precisava ser trabalhado (conforme descrito anteriormente); hoje chega num estágio mais avançado, quase pronto (só é necessário cortar na medida e ir para a solda). S6 reforçou que antes era feito na organização, hoje é comprado praticamente pronto. S3 informou que a matéria prima tem boa procedência, é analisada e certificada pelo fornecedor (siderúrgica). S4 relatou que houve mudança no material de solda, com o eletrodo sendo substituído pela mig (arame próprio para solda). Anteriormente, ao pontear, a casca do eletrodo ficava na solda, era preciso bater (com o martelo) para a solda ficar boa. Hoje ponteando com a mig, a solda fica perfeita. S7 falou que a mudança na matéria-prima dos transportadores de calha, barateou o produto.

Tabela 3
Verbalizações dos entrevistados sobre a mudança no
material utilizado e suas reações

-
1. “A matéria prima ela tem análises, o material todo é certificado. O material tem procedência” (S3).
 2. “As lâminas, elas hoje vem tudo pronto, mas quando eu entrei ai, vinham em barras, a gente cortava, laminava na máquina, porque elas vinham redondas, achatava, endireitava, cortava tudo por medida e desenho e o pessoal da solda, soldava e montavam os cones” (S2).
 3. “O material que era feito aqui, estão comprando já praticamente pronto de fora, ali foi uma melhora muito grande” (S6).
 4. “O próprio material em si, mudou com o tipo de preparação de material, porque antes você pegava o material bruto e você tinha que trabalhar o material, hoje você pega ele num estágio mais avançado, quase pronto, então ele já é mais rápido para chegar na produção” (S8).
 5. “Agora eles ponteiam com arame. Arame próprio para solda e facilitou mais o trabalho do soldador hoje. Com eletrodo [usado anteriormente] você ponteava e ficava a casca do eletrodo na solda, tinha que bater para soldar para a solda ficar boa. Agora não precisa Agora modernizou, então ponteia com a própria mig [arame], você consegue passar por cima e ficar perfeita a solda”(S4).
 6. “Transportadores de calha, esses transportadores de longa vida é de cantoneira, foi mudado tudo, foi barateado a matéria prima dele, podem até vender no mesmo preço que eles vendiam, gastam bem menos do que eles gastavam antes” (S7).
-

As reações do trabalhador às mudanças no material são verbalizadas por S2, S6 e S8 que descrevem o processo anterior de preparação das lâminas soldadas nos cônicos e a mudança na forma como ela é adquirida hoje, semi pronta, diminuindo as etapas de preparação para o uso, como um fator facilitador na execução do trabalho, o qual tornou o processo mais rápido e melhor. S4 mostrou que a mudança do eletrodo para o mig facilitou o trabalho do soldador e ainda permite que a solda fique perfeita. S3 valorizou a certificação de procedência da matéria-prima. S6 relata que a mudança na matéria prima barateou o custo do produto.

Para Wisner (1987), o sistema industrial moderno caracteriza-se por suas exigências crescentes de confiabilidade nos produtos. Mais que um simples produto de qualidade, o cliente quer obter um produto de qualidade constante durante o seu uso, evitando sérios inconvenientes como quebra de peças em consequência da origem ruim da matéria-prima. A IM, ao adquirir a matéria-prima de qualidade, eliminou algumas etapas de preparação do material e diminuiu as perdas na quantidade do material utilizado. Para os trabalhadores a mudança na matéria-prima significou menor esforço com maior produtividade e melhor qualidade no trabalho realizado.

3.4 Tecnologia

Na Tabela 4 estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças tecnológicas. Essas mudanças tratam da aquisição de máquinas, ferramentas e instrumentos utilizados na execução do trabalho. Os itens 1 a 6 fazem referência às máquinas e ferramentas. S4 revelou que a organização fez investimentos em máquinas mais modernas, com motores mais potentes e que as máquinas antigas estavam fora de uso. S5 falou que a maior parte das máquinas no seu setor são as mesmas. Foi comprada uma máquina de usinagem, a CNC, e um torno. S7 mostrou que uma peça feita no torno demorava cinco dias para ficar pronta e com o centro de usinagem computadorizado (CNC), é produzido em duas ou três horas. S8 afirmou que hoje existem várias máquinas computadorizadas. S5 descreveu que no início as ferramentas eram soldadas, não existiam ferramentas recambiáveis como hoje; com as ferramentas novas e o conhecimento que foi adquirindo melhorou o padrão das peças. Antigamente a produção não era de qualidade. S6 descreveu que, quando começou a trabalhar no setor, as peças eram erguidas pelos trabalhadores; agora a “talha” (máquina) erguia as peças e as transportava. Descreveu ainda que as máquinas retíficas antigas não são mais usadas. São utilizadas novas máquinas que não fazem pó. Os itens 7, 8 e 9 fazem referência

ao desenho industrial. S7 descreveu que ocorreram mudanças no desenho dos projetos. Antigamente, os desenhos não eram muito confiáveis, as medidas não davam certo e muitas vezes era preciso desmanchar e refazer. S8 descreveu que o desenho era artístico, manual e

Tabela 4

Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças tecnológicas e suas reações

1. “Só mudou a qualidade, porque a firma investiu em máquinas novas, máquinas mais modernas, aquelas máquinas que existiam antigamente hoje não existe mais, hoje é tudo modernizado, então facilita mais o trabalho e a organização ganha também. (...) É a potência da máquina, vamos dizer, a maquina pode ser a mesma, mas a potência dela é a mais e ela facilita melhor pro serviço” (S4).

2. “Mudou só uma máquina ou outra, essa de usinagem a CNC, mais um torno” (S5).

3. “Uma vez era feito uma peça com torno, demorava cinco dias para terminar. Com o centro de usinagem computadorizado (CNC), faz em duas ou três horas o que demoraria cinco dias antes” (S7).

4. “Quando eu entrei aqui, a gente não sonhava em ter aqui uma máquina computadorizada, hoje você tem várias máquinas computadorizadas (...)” (S8).

5. “A quando comecei a trabalhar aqui, era ferramenta soldada. Não tinha nada de recambiável que a gente diz hoje, com pastilha, era ferramenta soldada, tudo material mais antigo. Agora está mais moderno (...) you pega e só troca. tem o suporte ali, you pega e troca a pastilha quebrada, põe outra pastilha nova em cima e vai trabalhar. Não tem que ir pro esmeril. Antes eu tinha que produzir essa ferramenta para trabalhar, hoje não, hoje já compra as ferramentas, as organizações fornecem para nos essas ferramentas e as pastilhas, e eu só trabalho assim com essas pastilhas. (...) Hoje tudo é recambiado, fica mais fácil, facilita para nós e para eles, tem mais produção, você fica mais tempo na maquina. (...) Mudou mais a qualidade das peças. Com estas ferramentas novas e mais conhecimento que eu tive foi melhorando o padrão das peças, [hoje é] tudo padronizado, antigamente as peças não tinham qualificação de produção, aumentou a produção” (S5).

6. “Quando eu entrei ali, a maior parte dos negócios ali era erguido tudo a muque, na força. Agora não, agora tem a talha que ergue e não precisa fazer força ali. (...) As retificas que trabalhavam na época, hoje estão paradas, só fazem com uma ali, que daí não sai pó. Tem barulho, mas não sai pó (...) está bem melhor hoje” (S6).

7. “Eu acho assim, que pode ter melhorado muito para nós é o desenho, mais facilitado também. Naquele tempo a gente pegava um desenho às vezes você ia fazer e não dava muito certo. Você tinha que desmanchar e fazer de novo, então, o que mudou bastante na organização que eu acho, foi na matéria do desenho” (S7).

8. “Quando eu comecei a trabalhar no PCP [Planejamento e Controle de Produção], você desenhava tudo com a mão, era desenho artístico, era desenho a mão. Era desenho mecânico, mas era tudo a mão. Você tinha que calcular tudo na mão. Hoje não, hoje você dá os comandos para o computador e ele faz. Hoje já é bem mais prático mais rápido” (S8).

9. (...) “uma copiadora de amônia. Ai, aquilo era terrível, ai se você errasse a dose do salva tudo. E eu pedi [para o chefe comprar uma máquina moderna de copiar] meio morrendo de medo e fui atendida, era uma máquina cara, mais foi comprada, e isso me motivou muito porque era terrível aquilo, dava um desanimo você descer lá em baixo, eu cansei de chorar em roda daquilo. Porque se você não tivesse muita calma, assim, as vezes na pressa, na correria, eles precisavam do desenho e você ia lá queria fazer ligeiro e fazia duas ou três vezes, daí você gastava papel, você demorava, era muito trabalhoso, daí tinha que cortar tudo cortadinho ainda molhado, aquilo, você tinha que enrolar, sei que eu tirava cópia de manhã e de tarde ainda cheirava amônia” (S11).

que o desenhista tinha que calcular tudo a mão; hoje, com o computador, é só dar um comando e ele faz os cálculos. S11 descreveu que com a copiadora de amônia o trabalho para reproduzir os desenhos era mais difícil e cansativo, pois se errasse a dosagem do “salva tudo” (líquido utilizado na copiadora para reprodução) precisava refazer o trabalho várias vezes, gastando tempo e papel, sem considerar que o cheiro era “forte”. Devido ao custo e dificuldades para fazer as cópias, S8 solicitou a compra de uma máquina moderna e teve sua solicitação atendida.

Para Dejours (1987) o intenso movimento pela qualidade e produtividade, proveniente da globalização, fez surgir a necessidade de trabalhar com máquinas cuja tecnologia seja um diferencial que traga vantagens competitivas para a organização e facilite a atividade do trabalhador. A evolução tecnológica está diretamente relacionada com as grandes mudanças no contexto mundial e vem produzindo transformações no trabalho e na vida das pessoas. O trabalho precisa ser repensado para não causar a deterioração da espécie humana. O trabalho tecnológico pode ser usado em prol do equilíbrio e desenvolvimento dos seres humanos, criando condições para o indivíduo aliar suas condições físicas à satisfação de atingir metas organizacionais, ao mesmo tempo em que possa usar a tecnologia como ferramenta que permita o desenvolvimento da inteligência, da criatividade, da percepção crítica para o crescimento pessoal. A implementação de novas tecnologias, na IM, como a aquisição de computadores, máquinas computadorizadas, máquinas com motores mais potentes, ferramentas e equipamentos modernos, adequou a organização para responder às necessidades do mercado, cada vez mais competitivo e produziu transformações no trabalho que vieram facilitar o desempenho das atividades dos trabalhadores. Muito embora a sociedade tenha passado por diferentes fases em relação às tecnologias e à organização do trabalho, em muitas organizações atualizadas e informatizadas continua presente a organização científica do trabalho nos moldes do século XX (SOUTO; SÁ, 2002).

As mudanças tecnológicas percebidas causaram algumas reações descritas pelos entrevistados. S4 revelou que o investimento em máquinas novas e mais potentes facilitou o trabalho e resultou em ganhos para a organização. S8 revelou que, quando entrou na organização não sonhava em ter máquinas computadorizadas e, hoje, há várias. S5 descreveu que com as ferramentas recambiadas e com o conhecimento que ele foi adquirindo o seu trabalho ficou mais fácil e a organização conseguiu maior produção com o trabalhador ficando mais tempo na máquina. Ressaltou, ainda, que além do aumento na produção, melhorou o padrão das peças que passaram a ter mais qualidade. S6 falou que hoje está bem melhor para trabalhar com as máquinas de retifica porque elas fazem menos poeira. Os itens

7, 8 e 9 fazem referência ao desenho industrial. S7 descreveu que melhorou muito, pois ficou mais fácil para o trabalhador executar as peças desenhadas; antes não dava muito certo e muitas eram desmanchadas. S8 relatou que, para fazer o desenho manualmente calculava tudo à mão; com o computador ficou mais prático e mais rápido. S11 falou do sofrimento e do desânimo que sentia para copiar o desenho na copiadora de amônia. Citou o medo que tinha ao pedir uma máquina moderna de copiar, que era cara, e também a motivação causada quando sua solicitação foi atendida.

Silva e Vergara, (2000), revelam que as mudanças provenientes de novas tecnologias, muitas vezes, modificam significativamente as funções ou competências dos indivíduos, fazendo com que alguns vivam essas inovações ávidos por novas experiências, enquanto outros, divididos entre o conservadorismo e o novo, se sentem excluídos. As mudanças tecnológicas percebidas pelos entrevistados, excetuando-se um trabalhador (S1) que percebeu a mudança de uma máquina como um fator que prejudicou seu trabalho, causaram impressões positivas, descritas como maior facilidade para desempenhar as atividades e ganhos para a IM em forma de padronização nas peças, maior produtividade e mais qualidade no produto final. O desenho produzido no computador é de melhor qualidade, com maior precisão e rapidez, facilitando a produção e evitando perda de tempo e material com o desmanchar de peças produzidas de forma errada. A copiadora adquirida diminuiu o trabalho e o sofrimento do trabalhador que fazia as cópias. Ele sentiu-se motivado porque viu atendida a sua reivindicação que evitou, para a IM, o desperdício de material, melhorando a qualidade das cópias e facilitando a interpretação do desenho e a execução do trabalho pelos trabalhadores.

As tecnologias avançadas de serviço e de fabricação, como microcomputadores, projeto e fabricação auxiliados por computadores (CAD/CAM), sistemas flexíveis, fabricação integrada a computadores são promissoras para o melhor desempenho das organizações. Essas tecnologias, facilmente disponíveis, são adotadas por muitas organizações como sistemas prontos para uso, com pouca ou nenhuma modificação nas práticas organizacionais. No entanto, elas têm maior probabilidade de eficácia quando ocorrem modificações apropriadas em termos de estratégias que enfatizem o processo tecnológico e estruturas que facilitem sua introdução, aceitação e difusão (BOWDITCHE; BUONO, 1922). A IM é uma organização metalúrgica que utiliza operações artesanais para atender as especificações de cada cliente, visto que o trabalho sob encomenda é a norma. O processo é pouco automatizado e os membros da organização desempenham um papel central para a concretização dos objetivos e metas organizacionais. Ao disponibilizar o uso da tecnologia, a IM realizou modificações, adaptando a estrutura organizacional, para que estas fossem bem utilizadas e aceitas pelos

trabalhadores, como pode ser percebido na Tabela 2, por meio das verbalizações dos entrevistados. As mudanças tecnológicas implantadas na IM, embora inicialmente tenham causado nos trabalhadores reações comuns em situações de mudança, como o medo, a dúvida e a insegurança, foram bem aceitas, porque contribuíram para facilitar e agilizar o trabalho, diminuindo o esforço físico e mental que as atividades exigiam anteriormente.

3.5 Processo produtivo

As mudanças apresentadas na Tabela 5 identificam as alterações realizadas na organização do processo produtivo, incluindo mudanças no local das máquinas, mudanças no modo de fazer as coisas e a determinação de tarefas. No item 1 da Tabela 5 S3 ressaltou que a mudança ocorrida pela aquisição de novas máquinas e a melhor disposição dos equipamentos dentro da fábrica tiveram o objetivo de obter rapidez e eficiência na montagem dos equipamentos, o que anteriormente não ocorria. As máquinas ainda não estão posicionadas como deveriam no setor, no entendimento do S3, mas para fazer um posicionamento correto, com menor movimentação das peças no interior da fábrica é preciso uma transformação muito grande na organização. A organização da produção é uma tendência da administração atual. Nos itens 2 e 3, as verbalizações estão vinculadas ao processo produtivo. S7 relatou que, antes, o trabalhador tinha que cortar a peça, lixar, montar e soldar. Agora só monta, os demais procedimentos são feitos por outros trabalhadores. S8 acrescentou que o processo de produção é o mesmo, o que mudou foram as etapas anteriores ou posteriores para melhorar o rendimento do trabalho. Antes, o trabalhador precisava se deslocar para levar um objeto e voltar, hoje tem uma linha de produção, um processo contínuo do início até finalizar o produto. Nos itens 4, 5 e 6 é apresentado o processo de fundição. S9 descreveu que o dia de fundição desgastava muito o trabalhador, que durante o dia de trabalho e nos dias posteriores apresentava dores nos braços, pulsos e mãos por causa do calor e do peso que carregavam. Não havia dia determinado para fundir. Com a contratação de um engenheiro para acompanhar a fundição e identificar o que estava errado no processo, muitas coisas mudaram. A fundição começou a ser executada na sexta-feira e os trabalhadores passaram a ter sábado e domingo livres para descansar e recuperar as energias. O horário do acendimento do fogo foi mudado, resultando em maior tempo para aquecer o forno. Na percepção do S9, fundir as peças na quarta-feira para desmanchar na quinta-feira, quando ela ainda estava vermelha, quente, podia prejudicar a sua qualidade. Explicou que com o choque térmico, a peça podia “trabalhar e entortar”, por isso a peça deve esfriar antes de tirada da caixa do molde.

Tabela 5

Verbalizações dos entrevistados sobre as mudanças no processo produtivo e suas reações

1. “A forma de você elaborar uma proposta, a gente passou por várias alterações. Foram várias as pessoas que trouxeram idéias para cá” (S3).

2.(...) “tudo o que houve de mudanças por concessões de novas máquinas adquiridas, alterações de sistema de produção, de equipamentos, está tudo na mão do próprio (...) [dono]. Ele já vinha administrando essa forma de trabalho dentro da organização, até a tendência de melhor colocação dos equipamentos dentro da fábrica, pra que se obtivesse com ele uma rapidez, a eficiência na montagem dos equipamentos. Antes estava tudo desordenado. Hoje ainda está um pouquinho fora de posição, mas você tem que fazer uma transformação muito grande na organização, pra ocorrer menos movimentação de peças internamente na fábrica, então existe essas alterações, mas isso já começou a ocorrer a partir do momento em que o (...) [dono] assumiu a organização com a saída do (...) [antigo administrador] daqui da IM” (S3).

3. “O tempo que nós trabalhamos aqui [no início], a gente tinha que ir lá cortar uma peça, depois lixar, vem ali montar e depois soldar, hoje não, hoje já tem, a gente que monta só monta. Nós não vamos lá cortar a peça para depois montar, então o negocio melhorou bastante aqui na organização. Não é aquela mistura de funcionários de uma sessão para a outra, é tudo separadinho. Um setor é um setor, outro setor é outro setor (...) antes era tudo misturado, hoje tem bastante profissionais” (S7).

4.(...) “o fazer as coisas não mudou, o processo é o mesmo. O que mudou foi alguns processos antes ou depois daquilo, que foi melhorado para dar mais rendimento. (...) Ficou mais prático, antes você tinha que sair de um lugar daqui e ir lá no canto para levar uma coisa, voltar de lá aqui, hoje não, hoje você tem uma linha, já tem um processo mais prático, você sabe sai daqui, vai ali, vai lá, até ficar pronto. Não tem mais essa de você ficar correndo de um lado pro outro” (S8).

5. (...) “o dia de fundição é o dia que desgasta mais a pessoa, (...) passou pela fundição ali, olhe eu duvido que ele não fique o resto do dia e no outro dia, com dor nos braços, os pulsos, as mãos, repuxa muita energia, dá um desgaste físico por causa do calor, muito peso e muita força que você faz.(...) Então mudou bastante porque naquele tempo eles colocavam assim, nesta parte eles faziam na quarta-feira ou quinta-feira, eles não tinham previsão de fazer para tal dia [a fundição]. “(...) Daí veio engenheiro lá de Joinville acompanhar a fundição para ver qual era o processo que estava errado, o ferro não saia certo. Então mudou bastante coisa. (...) Então daí fomos fazendo essa parte de fazer a fundição numa sexta-feira pra sobrar sábado e domingo para descansar. Daí você pode ir para casa e ficar dois dias para recuperar as energias” (S9).

6. “Então daí foi mudado o horário de fogo também. (...) nós temos redução de pessoa com mais cansaço. (...) o forno ele aquece mais se nós fizer num horário mais prolongado, (...) antes era muito sofrido, porque a gente que trabalhava ali, a gente fazia fundição, no outro dia vinha trabalhar e se sentia muito cansado. Você não tem animo para erguer um peso, você não tem força, não tem tanta energia. Você trabalha porque necessita, você já vem como uma obrigação” (S9).

7. “Oh! Acharam muito bom, não teve um assim que não falasse que tava bom, ficaram muito contente, muito feliz e pelo fato que foi mudado como se fazia [a fundição], como você faz [hoje] na sexta feira. Você veja bem o quanto lhe deu de melhoria, tanto para os funcionários, tanto como até para a própria peça, que você funde, vamos supor, na sexta-feira, se você vai fundir na quarta-feira, na quinta-feira você vai fazer o que? Vai desmanchar [tirar da caixa onde foi fundida] uma peça avermelhada? Quente? Porque ela está.(...) se você descola uma peça vermelha, quente ainda, ela com o baque do frio, ela pode entortar, trabalhar, alguma coisa pode acontecer, então ela tem que ficar descansando ali dentro, ela tem que esfriar, pra depois você conseguir tirar ela. Agora facilitou, o pessoal achou melhor. Na segunda-feira você começa a tirar as peças depois do meio dia, que até o meio dia é feito limpeza. (...) Daí já está bem mais frio a peça, já da pra cortar, já da pra levar direto para o jato [de areia] e pro torno. Foi uma melhoria de cem por cento” (S9).

Agora, na segunda-feira, no retorno das atividades, as peças que estavam na caixa de moldes são removidas e encaminhadas para o corte, para o jato de areia e para o torno. A reestruturação produtiva é o termo que engloba o grande processo de mudanças que vem ocorrendo nas organizações, principalmente na organização do trabalho industrial, tanto pela introdução de inovações tecnológicas, como de gestão, para alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível (GARAY, 2003). Sob o ponto de vista de desempenho, o sistema de produção deve atingir altos níveis de produtividade. Para isso, deve estar em processo permanente de aperfeiçoamento das características técnicas exigidas pelo mercado e por desenvolvimentos tecnológicos. Como consequência, os trabalhadores vêm convivendo com mudanças e incertezas no uso dos novos métodos e equipamentos e na definição de novos papéis. O replanejamento dos processos e a definição de papéis trazem demandas para os trabalhadores que se vêem diante de situações de constante aperfeiçoamento. Essas mudanças nos papéis dos trabalhadores exigem a mudança no papel gerencial, que deixa de ser uma atividade de controle para ser mais de monitoramento, planejamento e antecipação nas várias dimensões do processo gerencial. Essa nova estrutura compreende mudanças nos modos de produção, na experiência individual e nas relações de poder. (FLEURY, 1989). As verbalizações dos trabalhadores mostraram que na IM ocorreram mudanças no posicionamento das máquinas, aquisição de máquinas e equipamentos novos e mais potentes, mudanças no desenvolvimento das etapas do processo e determinação de procedimentos estabelecendo padrões, para dar continuidade ao processo produtivo, tornando-o competitivo. As mudanças mais radicais ocorreram no setor de fundição de peças. Todo o processo foi reestruturado, organizado, produzindo respostas positivas em relação à qualidade do produto, à diminuição de perda de matéria-prima e desgaste físico do trabalhador.

A mudança no processo produtivo provocou reações no trabalhador. No item 1, S3 descreveu a preocupação do administrador da organização em melhorar o processo produtivo. No item 2, S7 indicou que a montagem foi dividida em etapas. Cada trabalhador passou a fazer uma parte do processo; quem monta a máquina, não precisa cortar, lixar e soldar, tornando o trabalho mais fácil. Para S7 a separação da montagem em setores melhorou o desempenho das atividades. S8 relatou que houve mudanças em alguns processos para dar maior rendimento ao trabalho. Com uma linha de produção definida ficou mais prático, não havendo necessidade de movimentação dos trabalhadores. Nos itens 4, 5 e 6, S9 descreveu o desgaste físico, as dores e o cansaço dos trabalhadores provocados pelas atividades do dia de fundição de peças. A mudança do horário de trabalho junto ao fogo reduziu o cansaço das pessoas. Na percepção de S9, antes, os trabalhadores sofriam muito ao fazer a fundição e, no

dia seguinte, trabalhavam cansados, sem ânimo e sem energia. Revelou que os trabalhadores acharam muito bom, ficaram felizes, com a mudança da fundição para a sexta-feira. S9 percebeu que a mudança no processo trouxe melhorias para os trabalhadores e melhor qualidade para as peças fundidas que não mais seriam submetidas a choques de temperaturas. No ponto de vista de S9 foi uma melhora de cem por cento, que facilitou o trabalho.

A organização do trabalho exerce efeitos sobre o trabalhador manifestados com prazer ou sofrimento, saúde ou doença. Dejours (1992) destaca no discurso operário dois sofrimentos básicos: a insatisfação e a ansiedade, provenientes de uma imagem de indignidade operária, surgidas em função da organização do trabalho que exige um contato forçado com uma tarefa desinteressante, com pouca qualificação, perda da finalidade do trabalho e acirrado controle e submissão. Segundo o autor, a saúde não é um estado de bem estar, mas ela existe quando há um objetivo que tem presente o desejo. Quando o desejo de executar uma tarefa é impedido pela organização do trabalho, tirando do trabalhador a esperança de elaborar suas próprias metas e objetivos de acordo com suas aspirações e motivações internas, a saúde fica comprometida. O tédio e o desinteresse no trabalho atingem as relações que os trabalhadores estabelecem entre si, quebrando a confiança necessária para o estabelecimento do grupo de trabalho como parte da comunidade organizacional. As verbalizações do entrevistado S9 do setor de fundição, retratam o sofrimento físico e psíquico pelo qual o grupo passava antes da reestruturação do processo de fundição de peças. O grupo era desunido, com problemas de relacionamento e indefinição de funções e poder. Hoje, o respeito da organização pelos limites físicos dos trabalhadores deixa-os mais satisfeitos e motivados na execução do trabalho. A satisfação com a separação das funções e setores foi expressa por S7 e S8, complementando que a organização do processo produtivo, com uma linha de produção, trouxe rendimento e rapidez. As verbalizações não deixaram transparecer sofrimento com a divisão das atividades que compõem o processo produtivo. O trabalho foi ressignificado pela divisão de tarefas e funções, a qual estabeleceu limites no fazer e diminuiu a ansiedade em relação ao todo, mantendo-os responsáveis pela parte que lhes cabe na linha de produção.

3.6 Aprendizagens

Na Tabela 6, estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados referentes às suas aprendizagens e reações. Foram considerados aspectos e formas identificadas pelo trabalhador em que ocorreram aprendizagens, características pessoais que facilitaram o aprender e a ajuda

Tabela 6

Verbalizações dos entrevistados sobre as novas aprendizagens e suas reações

Indivíduo/indivíduo

1. “Eu acho que o que facilita [aprender] é uma boa força de vontade, (...) a força de vontade faz tudo, se a gente tiver vontade de melhorar, a gente vai se esforçar um pouco” (S1).

2. “(...) desde quando eu era servente eu já sabia fazer as coisas, (risos) eu entrei como aprendiz, com quinze dias eu já estava trabalhando de soldador, que nunca tinha visto uma maquina de solda em minha vida (...). Sempre tive facilidade para entender desenho e não tive muito curso. Fizemos um curso só no SENAI, (...), uns quarenta dias” (S7).

3. “Eu era auxiliar no departamento de compras e nos momentos em que o pessoal, o chefe de compras saia, na época de férias eu ficava trabalhando no lugar dele, sempre deu certo. (...) “antes de trabalhar no departamento comercial, eu fazia viagens de assistência técnica, então ajudei a montar e desmontar muitos picadores (...) eu levava um técnico junto, mas eu (...) arregaçava a manga e ajudava a desmontar a máquina inteira e junto com ele montava a máquina de volta. (...) isso foi uma escola (...) Experiência que você vai tendo a campo, (...) facilita bastante na hora da venda. Reconhecer a peça que o cliente está descrevendo (...), por telefone, você consegue identificar porque você já mexeu com ela.(...)você sabe como ela é, onde está, diâmetro, comprimento, posição, o peso e tal” (S3).

4. “Sabe, nos lugares onde eu posso tirar uma coisinha ou outra eu estou tirando. Hoje não vai me ajudar, mas se amanhã eu lembrar ainda daquilo, que às vezes você está numa situação meio espremida, uma situação que você está meio de saia justa (...) se na hora você consegui lembrar de alguma coisa, que você aprendeu ou que você viu alguém fazer, as vezes aquilo ali pode te tirar daquela situação complicada” (S8).

5.(...) “a minha dedicação. (...) o profissional que ia fazer passava pra mim, hó, eu quero tantos quilos (...), daí ele dava as medidas e eu fazia, e a partir deste momento que eu ia fazendo, cada coisa que ele passava pra mim, é onde que eu gravava porque eu tava aprendendo” (S9).

6. “Então eu tive que aprender a escutar, eu não sabia escutar, eu já ia falando, ia atropelando tudo. Então eu aprendi que se eu deixar a pessoa falar tudo o que ela está tendo para dizer (...) eu vejo se é muito grave o assunto (...) vou me inteirar com a engenharia ou com a diretoria e vou lhe retornar em cinco minutos” (S11).

Indivíduo/grupo

7. “Me dei bem com os colegas que me ensinaram, me ajudaram no início para aprender alguma coisa naquela fábrica. (...)Nem precisa pedir, ele [colega] sabe o que vou ter que estudar porque ele já passou por isso, ele já sabe, então ele diz óh, faça assim que vai dar certo. Então isso abre a cabeça da gente, quando tem uma pessoa apoiando. (...) Ainda preciso aprender os cálculos que você faz na máquina. (...) isso você vai aprender com o decorrer dos dias, com os colegas que já fazem o trabalho, eles me passam as informações. Isso para aprender bem vai no mínimo uns seis meses mais ou menos, eu acho. Não é coisa muito simples de fazer, mas me colocaram ali e eu acho que posso fazer aquilo” (S1).

8. “O difícil foi a parte teórica que tem que estudar, na parte da prática tirei de letra, (...)” (S5).

9. “Ainda é difícil o inglês. (...) Então eu sinto dificuldade, isso me deixa um pouco nervosa. (...) eu tenho que aprender, eu preciso aprender, não posso ficar me apoiando, porque daí eu vou me acostumar. Eu já evito pedir porque vou me acostumar pedir pra ela, porque o ser humano é assim não é verdade? Se der uma muletinha você anda mais fácil né? Então eu procuro tentar me virar, nem que eu erre, mesmo que fale uma palavra errada, que eu escreva” (S11).

10.(...) “eu acho que a principal dificuldade é você aprender a trabalhar no micro (...). Os comandos e tudo, pra mim o mais difícil foi isso” (S8).

(Continua)

(Continuação)

11. “Depois de uns vinte e cinco anos pra frente ou de trinta pra frente pegou uma época mais moderna, então já dificulta porque tem certas coisas que dificulta mais por causa do estudo, entende?” (S10).

12. “Ali, até tive ajuda dos colegas. Pra você fazer mais rápido tem que fazer assim. (...) sempre tem um ombro amigo, eles estão dispostos a ajudar no que for preciso. Os próprios companheiros explicavam o serviço. Não tava conseguindo ali, chamava, eles davam opinião. (...) a gente era unido, um ajudava o outro então” (S2).

13. “(...) sempre tem um ou outro, eles colocam sempre alguém para ensinar dos mais velhos, que está há mais tempo (...), daí o cara já sabe bem direitinho como é que faz, a não ser que o cara não tenha muita inteligência para aprender, se não vai” (...) Ali no setor que eu entrei o pessoal se tratava bem, bem disposto a ensinar, que nem eu que estava começando, sempre teve alguém que me orientou como que tinha que fazer, o pessoal não tem, o pessoal é nota dez, não tem” (S6).

14. “Eu acho que o que me ajudou mesmo foi o pessoal que trabalhava comigo (...). Daí eu fazia uma coisa e eles diziam faça assim ou estava fazendo do jeito errado e eles me diziam faça de outro jeito que é melhor, foi aí que me ajudou a aprender, foi o pessoal aqui de dentro” (S8).

15. “Então claro que a gente tem dificuldade até pegar, algum erro a gente faz, ninguém é perfeito, no início acho que todo mundo erra, então os colegas sempre me auxiliavam (...) em pouco tempo me adaptei e fui” (S1).

16. (...) “os colegas eram assim umas pessoas muito teimosas, tudo só eles sabiam fazer, só eles queriam executar as coisas, não queriam a participação de ninguém” (S9).

17. “Quando eu entrei na organização nos éramos em menos pessoas, só que o pessoal era unido, todo mundo se ajudava, hoje já mudou um pouco. Hoje um que sabe um pouquinho mais que o outro não quer ensinar para o outro, de medo de ficar para traz (...) o que ganha um pouquinho mais que o outro já quer ser mais quer ter aquela autoridade” (S4).

18. “Comecei a trabalhar com o ele [dono da organização], aprendi tudo com ele, (...) teve muita paciência comigo (...) Era um relacionamento muito bom. Ele [dono] amadureceu muito agora, assim ele era muito explosivo, e como a gente era jovem, agente também era explosivo (...). Mas mesmo assim, ele era um excelente chefe, como eu disse pra você no começo, me ensinou muita coisa e eu tenho muito respeito por ele até hoje” (S11)

recebida que facilitou o processo de aprender. Nos itens de 1 a 6 foram agrupadas as verbalizações que tratam das percepções dos trabalhadores sobre si mesmos. S1 relatou que a força de vontade foi o que o fez aprender. S7 falou que sempre teve facilidade para aprender e para entender os desenhos. S3 revelou que aprendeu olhando e fazendo as coisas. Quando o chefe saía de férias, ele trabalhava em seu lugar. No departamento comercial aproveitou a aprendizagem realizada em viagens de assistência técnica, quando ajudava o técnico a desmontar e montar máquinas. Essa experiência foi para S3 uma “escola”, que lhe facilita, hoje, a venda por telefone; quando o cliente descreve a peça, ele sabe como ela é, onde está, comprimento, diâmetro, posição, peso. S8 complementou que nos lugares onde ele podia aprender (tirar) alguma coisa, ele estava aprendendo. S9 destacou a sua dedicação como fator que o ajudou a aprender a fazer o seu trabalho. Para S11, aprender a escutar foi uma forma de dar um tempo para o cliente falar e para buscar ajuda na resolução do problema exposto. Nos itens de 7 a 19 foram agrupadas as verbalizações referentes ao Indivíduo/Grupo, nas quais o

entrevistado relatou a ajuda que recebeu do grupo de trabalho para aprender. S1 relatou que os colegas o ajudaram, ensinaram-no a fazer as coisas na fábrica. O colega sabia o que era preciso estudar e dizia-lhe como fazer. Hoje, em sua nova função, ainda precisa aprender a fazer alguns cálculos que a máquina exige, o que vai levar algum tempo, precisando, ainda, da ajuda dos colegas que lhe passam informações. S5 relatou que sentiu dificuldade para aprender a parte teórica porque tinha que estudar. S11 falou sobre sua dificuldade em aprender o inglês. S8 citou a dificuldade em aprender a trabalhar e dar os comandos no microcomputador. S10 relatou a dificuldade em acompanhar os avanços da modernidade devido ao pouco estudo que teve. S2 e S8 falaram que receberam ajuda dos colegas para aprender, que lhes explicavam o serviço, mostravam como fazer mais rápido, davam opiniões, orientavam. S6 complementou que sempre colocam os mais velhos para ensinar, porque eles já sabem direito como fazer. S1 relatou que sentiu dificuldades para aprender o trabalho, mas os colegas sempre o auxiliavam. S9 sentiu dificuldades no relacionamento com os colegas, que eram teimosos, achavam que só eles sabiam fazer as coisas e queriam fazer sozinhos. S4 relatou que, quando entrou na IM, eram poucos os trabalhadores, todos eram unidos, ajudavam-se e hoje isso mudou um pouco.

As mudanças que vêm ocorrendo nas organizações exigem dos trabalhadores novas aprendizagens, que possibilitem atitudes e comportamentos que promovam a adaptação ao contexto em contínuas mudanças. Quando se fala em mudança, imediatamente a percepção remete para algo que adquiriu uma nova configuração. Para a organização, a mudança significa uma nova forma de estar no mundo, de estruturar a percepção e as ações em relação ao ambiente. Possivelmente, o processo de aprendizagem pode ser definido como “novas formas de percepção e ação” indicando uma íntima relação entre os fenômenos de mudança e aprendizagem. A diferença está no foco adotado pelo observador em relação ao fenômeno. Se a ênfase estiver na alteração das relações e do comportamento, a percepção é de que houve mudança; se a ênfase estiver nas justificativas e no entendimento dos processos subjacentes a tais alterações, entende-se que houve aprendizagem (SENGE, 1990).

A exigência de mudanças nas organizações como resposta a eventos desestabilizadores irá também exigir delas uma capacidade de aprendizagem. Mudança é um processo ativo que gera um novo padrão de informações sobre o que mudou. O que mudou tanto poderá representar um novo conhecimento, quanto pode ser consequência do conhecimento gerado pela própria atividade. “Considerando que o processo gerador de conhecimento é a aprendizagem, fica caracterizada a simultaneidade entre mudança, conhecimento e aprendizagem” (CARDOSO; FREIRE 2003, p. 64). A constante introdução de novos fatores e

condições no ambiente de trabalho torna a aprendizagem o resultado da exigência de adaptação da organização às modificações do ambiente. Assim como a organização precisou de novas aprendizagens para restabelecer o equilíbrio, os trabalhadores da IM têm consciência de que as mudanças que ocorreram no trabalho exigiram deles novos conhecimentos. Descrevem, em suas verbalizações, suas crenças em relação ao fator ou forma que os ajudou a aprender a executar novas atividades. Fica claro que perceberam lacunas em seu conhecimento e que a busca de novos saberes é a forma de encontrar equilíbrio e adequação ao contexto no qual foram inseridos. Cardoso e Freire, (2003) identificam duas abordagens principais no campo da aprendizagem. A aprendizagem organizacional descritiva, cuja origem é atribuída a Argyris e Schön (1996), descreve o início do processo de aprendizagem a partir do questionamento do conhecimento vigente, quando se dá a percepção da falta, de lacuna ou diferença entre o desempenho esperado e o desempenho alcançado. A resolução dessa diferença pode derivar uma mudança na forma de pensar e agir, acarretando alterações práticas na organização. Os indivíduos podem aprender e agir a partir do questionamento e gerar novos conhecimentos ou aprendizagens. A abordagem de caráter prescritivo é associada a Senge (1990); é assim chamada por fazer referência a requisitos que a organização supostamente devem ter para serem reconhecidas como organizações que aprendem, como locais em que as pessoas expandem a capacidade de criar para alcançar os objetivos desejados e continuamente aprendem como aprender juntas.

As aprendizagens descritas pelos trabalhadores provocaram algumas reações. S11 revelou sentir respeito pelo chefe que lhe ensinou muita coisa sobre o seu trabalho. S1 falou que foi a força de vontade, o desejo de melhorar que o levou a fazer esforço para aprender. S3 revelou que, para aprender, ele observava e ajudava a fazer. Para ele, ajudar a desmontar e montar máquinas foi um aprendizado que hoje facilita o seu trabalho no Departamento Comercial. S8, que também utilizou essa forma de aprender, complementou que “aproveitou o que pôde aprender, porque, no momento em que estiver numa situação complicada, se puder lembrar o que aprendeu ou o que viu alguém fazer, isso poderá ajudá-lo a encontrar saídas para essa situação”. S9 revelou que prestava atenção nas informações que os colegas passavam, gravava na memória e assim foi aprendendo a fazer o trabalho. S1 revelou que a ajuda, a orientação e o apoio dos colegas “abria a cabeça” e possibilitava-lhe aprender mais facilmente. A atividade que estava aprendendo não era muito fácil, mas acreditava ser capaz de fazer. S11 afirmou que diante da dificuldade de aprender inglês ficava nervosa, mas tentava escrever mesmo cometendo alguns erros. S2 revelou que sempre havia uma pessoa disposta a ajudar no que fosse preciso, eram todos unidos, um ajudava o outro. S6 ressaltou

que, “com a ajuda dos colegas não aprende se não tiver inteligência, porque eles sabem e ensinam”. S8 e S6 perceberam a ajuda dos colegas como fator que os ajudou a aprender. S1 disse que no início todos erraram, mas os colegas o auxiliaram e assim logo se adaptou. S9 revelou a dificuldade que seus colegas tinham em compartilhar conhecimentos e informações. S4 mostrou que hoje algumas coisas mudaram; quem sabe um pouquinho mais que o outro não quer ensinar, porque quer ter mais autoridade sobre os outros e tem medo de perder seu lugar.

Cardoso e Freire (2003) ao abordar outros tipos de aprendizagem nas organizações apresentam três tipos de mecanismos de aprendizagens nas organizações identificadas por Schein (1993). O primeiro tipo se refere à aquisição de conhecimentos a partir de diferentes estratégias cognitivas que dependem da motivação do aprendiz. O segundo tipo diz respeito à aquisição de hábitos e habilidades comportamentais na qual a aprendizagem ocorre por meio do erro e acerto. O terceiro tipo é denominado de “emoção condicionada ou ansiedade aprendida” e se dá por meio de dois processos: um de situação de resolução positiva, quando uma descoberta e a padronização das ações tenham obtido sucesso em sua tentativa (ansiedade 1), e o outro de redução de situações desfavoráveis e da ansiedade pela evitação de situações e ações desfavoráveis utilizadas no passado que não obtiveram o resultado desejado (ansiedade2). A ansiedade 1 está associada ao fazer coisas novas; a ansiedade 2 está associada a continuar fazendo coisas que são conhecidas como causa de fracasso e continuar obtendo os mesmos resultados. Para Schein, a desaprendizagem é emocionalmente difícil porque está relacionada ao que sempre deu certo, funcionou bem e garantiu resultados criando um ambiente estável e previsível. A forma conhecida tende a se cristalizar, criando conflito e gerando ansiedade diante da necessidade de adotar novas formas de agir. Os trabalhadores entrevistados verbalizaram algumas dificuldades enfrentadas no processo de aprender, devido à luta pessoal em abrir mão do conhecimento familiarizado, comum, para buscar novas possibilidades. Revelaram as emoções e o desequilíbrio provocado pela mudança no momento em que necessitaram abandonar o conhecido e estável, para buscar compreender e dominar o desconhecido e imprevisível. Relacionaram o seu aprender ao próprio esforço, à facilidade pessoal, à crença pessoal em suas possibilidades, à disponibilidade dos colegas em explicar, compartilhar conhecimento e informações, à ajuda, à orientação e a união do grupo e, também, ao método de aprender por meio da observação, colocando na prática o que observaram.

3.7 Relações hierárquicas

Na Tabela 7 estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a mudança nas relações hierárquicas de trabalho. É possível observar que os itens 1 e 2 destacam as verbalizações relativas ao apoio e respeito nas relações com os encarregados. S1 falou que o seu relacionamento com o chefe era de apoio e amizade. S4 mostrou que na relação havia respeito mútuo. Os itens de 3 a 6 indicam relações com algum tipo de conflito. S5 ressaltou que pessoalmente se relacionava bem com o chefe, uma pessoa excelente. Outros colegas tinham algumas desavenças com o chefe. Revelou que o antigo chefe sempre o mandava fazer tudo que precisava, qualquer problema que surgisse, era ele o escolhido para resolver, esse não. S6 falou que nunca teve problemas com nenhum chefe.

Tabela 7

Verbalizações dos entrevistados sobre a mudança nas relações hierárquicas de trabalho e suas reações

No âmbito individual

1. “(...) encontrei um chefe bom, na verdade me deu apoio, até fiz uma certa amizade com ele”. [primeiro chefe] (S1)
2. “(...), a gente se dá bem, a gente respeita eles, eles respeitam a gente não tem problema nenhum” (S4).
3. “Eu na minha parte pessoal eu me relaciono bem, agora os outros lá, tem suas desavenças. (...) É um cara excelente, trabalha bem, e daí, pra mim não mudou em nada. A única coisa que mudou é que ele não pega muito no meu pé (riso). O outro encarregado que tinha ali, eu era o alvo dele” (S5).
4. “Um chefe sempre tem uma coisa ou outra que não dá certo, mas com os chefes mesmo não tive problema nenhum com todos eles. Sempre alguma discussãozinha sem muita importância” (S6)

No âmbito grupal

5. (...) na verdade você sabe, as coisas mudam e ele no começo queria... sabe, é difícil falar essas coisas, porque, mas não foi só comigo que ele teve problemas, ele tinha problema com todos os 25 funcionários da fábrica. Ainda temos problema até hoje, mas o pessoal deixa rolar, tolera, porque todo mundo precisa” [segundo chefe] (S1).
 6. “No começo foi difícil, pois ele era uma pessoa meio complicada de se trabalhar. Até num certo ponto meio ignorante em certas coisas(...). Ele acha que tem que ser tudo no berro né? (...) então no começo foi difícil, foi bem difícil. Mas depois que ele começou a conviver, a entender, aí ele próprio viu que não era daquele jeito, dali pra frente, hoje é tranquilo” (S8).
-

Quando o ponto de vista entre eles era divergente, conversavam, mas eram discussões sem importância. S1 sentiu dificuldade em falar na relação trabalhador/chefe, mas relatou que o

encarregado tinha problemas com todos os vinte e cinco trabalhadores da Fábrica. Ainda hoje existem problemas que são tolerados, porque todos precisam trabalhar. S8 relatou que o encarregado era uma pessoa de difícil convivência para trabalhar, era grosseiro em certas coisas, achava que resolvia tudo gritando. No começo foi mais difícil, depois ele começou a entender que não era daquele jeito que as coisas funcionavam e hoje o relacionamento é bom.

Bowditch e Buono (2000) relatam que cada indivíduo representa na vida uma grande diversidade de papéis, sendo difícil atender às expectativas desses papéis que, freqüentemente, não são possíveis de concretizar porque são divergentes ou contraditórios. A divergência das expectativas resulta em conflito de papéis. Sabe-se o que é esperado em uma certa posição, porém o conjunto diverso de expectativas em relação a outros papéis torna a concordância difícil. Em outras circunstâncias, recebem sinais ambíguos sobre o que é esperado e não tem certeza sobre como devem comportar-se ou fazer. Os conflitos ou a ambigüidade de papéis são associados a baixos níveis de satisfação no trabalho e desempenho e experiências freqüentes de estresse. É perceptível em algumas verbalizações a existência de certa ambigüidade na definição dos papéis e do *status* dos trabalhadores, resultando em dificuldades de relacionamento e de aceitação. Nessas verbalizações é possível perceber que a nomeação do chefe determinou uma liderança em que o poder era exercido pela força do cargo. Não é, portanto, uma liderança consensual. Assim surge a dificuldade de aceitar o *status* e o poder que a organização atribui ao cargo. Torna-se difícil separar os papéis de amigo, colega e chefe e atribuir o *status* adequado para cada papel.

As mudanças nas relações hierárquicas dos entrevistados provocaram as seguintes reações: S1 afirmou que a sua relação com o encarregado (primeiro chefe) foi uma relação de apoio e amizade. S4 afirmou que não tinha problema de relacionamento e se dava bem com o chefe. S5 relatou que não teve problema em seu relacionamento com o chefe, mas entre os colegas e o chefe existiam problemas. S6 revelou que seu relacionamento com os chefes sempre foi sem problemas, embora algumas vezes, por divergência em alguns pontos, ocorressem discussões sem muita importância. S1 ressaltou que era problemática a relação com o encarregado, sendo mantida por tolerância dos trabalhadores que precisavam do emprego. S8 revelou que no começo foi difícil, porque o chefe era uma pessoa difícil “para se trabalhar”, às vezes grosseiro, mas, depois, ele próprio (o chefe) percebeu que devia mudar o comportamento e mudou.

Bowditch e Buono (1922) relatam que a liderança nas organizações geralmente é nomeada e exerce sobre o grupo o poder da posição ou da autoridade formal. Líderes nomeados podem utilizar o sistema organizacional de recompensas e punições para

influenciar os liderados a executarem tarefas. Embora os líderes naturais (reconhecidos como tal pela influência que exercem sobre o grupo) também tenham controle sobre algumas recompensas e punições, seu poder está baseado mais em suas características pessoais do que nas organizacionais. Existe também o poder do conhecimento, baseado no domínio do indivíduo sobre certos assuntos. No entanto, esse conhecimento poderá estar nas mãos de pessoas de posição hierárquica inferior, criando situações incongruentes de *status*. A incongruência de *status* pode gerar conflitos e ansiedades no local de trabalho. Em alguns casos os atributos e qualidades das pessoas chegam a encobrir suas posições formais na organização e passam a exercer maior influência do que alguém hierarquicamente superior. Pessoas com maior *status* sentem dificuldade em receber ordens de gerentes de *status* inferior, assim estabelecem os conflitos, que geram ansiedades e dificuldades no relacionamento interpessoal. Foi possível perceber por meio das verbalizações, que as lideranças são escolhidas e nomeadas pela administração. Alguns trabalhadores, ao serem promovidos, não sabem como utilizar o poder que lhes foi atribuído, ocasionando conflitos. Ainda, no *status* de chefes, atribuem-se conhecimentos que às vezes não possuem, dificultando a tomada de decisões e provocando desentendimentos com os subordinados.

3.8 Transição gerencial

Na Tabela 8 os entrevistados verbalizam suas percepções sobre o relacionamento com a gerência anterior. No item 1, o S4 faz referência à administração do fundador da IM, com quem tinha bom relacionamento. Diz que ele era uma pessoa boa, inteligente, reconhecia o sujeito que tinha vontade e sabia trabalhar. Os itens 2, 3 e 4 fazem referência à administração intermediária. S1 falou que a antiga administração (intermediária) era mais próxima dos trabalhadores, que eram vistos como iguais, pois os administradores também eram empregados. Os trabalhadores tinham mais acesso à direção da organização. S2 descreveu que a gerência anterior era melhor do que a atual, havia maior proximidade, o relacionamento era bom, hoje mudou muita coisa. S11 revelou que nunca teve problemas com ambas as administrações, formada por bons profissionais. Falou que a administração anterior era presente nas dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores até em nível pessoal, ajudando a resolver os problemas, eram bons chefes. Nos itens 5 a 11 são feitas referências à administração atual. S1 falou que a maior parte dos trabalhadores gostaria que as coisas funcionassem de forma diferente. Para S1, houve muita dificuldade no relacionamento com o pessoal da administração em relação ao funcionamento da fábrica. Isso fez surgir dúvidas,

Tabela 8

Verbalizações dos entrevistados referentes a transição da gerência antiga para a atual e suas reações

Administração do fundador

1. “Era boa, nos relacionávamos bem, não existia nada. (...) foi uma perda enorme pra nos, era um patrão e tanto, (...), era uma pessoa super boa, inteligente, muito inteligente e enxergava aquele que sabia trabalhar, tinha vontade é uma pena mesmo” (S4).

Administração intermediária

2. “Na época, como é que eu vou dizer, era mais aberto que hoje, aquele pessoal, na verdade, eles eram funcionários. Eles eram da direção (...), mas eram funcionários, não eram os donos (...). eu acho que antes tinha mais acesso à direção da organização” (S1).

3. “A gerência daquela época, até eu acho que era melhor do que atualmente. Assim, eu acho que eles se aproximavam mais bem mais, eles se davam bem mais, hoje, já mudou muita coisa”, (S2).

4. “(...) também com a outra administração eu nunca tive problemas, ambas as partes pra mim, eram bons profissionais e eu era subordinada a eles. (...) eles se envolviam com as pessoas, eles cuidavam bem das pessoas, o lado humano muito bem cuidado, ninguém pode falar isso (gesto, pequeno) deles, por que eles ajudavam todo mundo, quando não tinham dinheiro, eles ajudavam nas brigas de casamento, eles tinham um envolvimento pessoal com a gente também, comigo né? Algumas vezes que eu precisei deles fui atendida, eles também foram bons chefes, chefe é bom se o funcionário é bom para falar a verdade. (...) Então ambas as administrações eu não tenho queixa” (S11).

Administração atual

5. (...) “se for reunir o pessoal, até uma grande parte gostaria que a coisa funcionasse de maneira diferente (...). Existe muita dificuldade com relação lá de cima [administração], com a fábrica, com o funcionamento da fábrica. (...) Isso deixa um pouco de dúvida [a mudança de gerência], a gente fica meio perdido nesse ponto, nunca sabe o que vai acontecer” (...) (S1).

6. “Na verdade, nós ali, eu e os outros ali, não temos contato. Se a gente precisa de alguma coisa, vai falar com o S [chefe do setor]” (S2).

7. “Hoje nem tem relação com a gerência, eles ficam no lugar deles e nos ficamos no nosso lá” (...) (S4)

8. “Gerencia é gerencia, produção é produção né? Gerencia sou eu, produção são vocês, daqui pra cá eu, dali pra lá você se e pronto” (...) (S8).

9. “Que nem nós do setor, nós temos que passar pro chefe de setor, pra daí ele marcar um horário, (...), eu pelo menos não tenho queixa da administração, o que eu precisei ate hoje eles me forneceram, me ajudaram” (S6).

10. “Existe aquele fato assim de, você trabalha lá em cima, você é de outra turma, não pertence a esse grupo. Mas a gente tenta sempre evitar esse conflito de classe, eles lá em baixo, nós não temos essa discriminação de classe, aqui em cima, nós todos somos iguais” (S3).

11. “Eles acreditaram na organização é claro, pela continuidade, (...), apesar de ter sofrido no começo todo mundo por fim acreditou, ou seja, ninguém se decepcionou, ninguém saiu daqui porque a administração, a não vou mais trabalhar com vocês, aqui. Pelo contrario, todo mundo deu o seu papel de força também”, (S3).

pois os trabalhadores não sabiam o que poderia acontecer (no momento da transição, se seriam demitidos ou mantidos na IM). S2 e S4 descreveram a relação com a administração atual como inexistente. Não há contato, não há relação com a gerência, cada um permanece no seu lugar. S8 complementou que, na sua percepção, “gerência é gerência, produção é produção”. S6 falou que não tinha queixa da administração, haja vista que foi ajudado em tudo o que precisou. Revelou que para chegar até a gerência é preciso falar com o chefe, que marca um horário. S3 fez referência à percepção dos trabalhadores que consideram aqueles que trabalham na administração como de outra turma, não pertencentes ao grupo da produção. Apresentou, ainda, a tentativa de evitar esse conflito de classes, afirmando que na administração não há discriminação, todos são iguais. Falou que, apesar do sofrimento pelo qual todos passaram no momento de transição gerencial, ninguém decepcionou ninguém, todos acreditaram na organização e ninguém saiu da IM porque a administração mudou, pelo contrário, todos os trabalhadores contribuíram para a continuidade da organização.

Entre todas as mudanças citadas pelos entrevistados, a mudança gerencial foi a que mais suscitou reações contraditórias. As verbalizações dos entrevistados indicam sentimentos favoráveis às administrações anteriores pelo interesse que mostravam na resolução dos problemas dos seus subordinados. Talvez o momento vivido e o tamanho da organização, com um número pequeno de trabalhadores, tenham permitido um relacionamento mais próximo e familiar. A administração atual, porém, passou a gerenciar a IM num momento de crise, em que a subsistência da organização se encontrava comprometida, precisou agir rapidamente para fazer as mudanças necessárias de forma a retomar o caminho do crescimento. A mudança gerencial alterou processos, estabeleceu novas relações entre os trabalhadores, alterou alguns comportamentos estabelecidos e aceitos. Para o trabalhador significou abrir mão de benefícios adquiridos, exigiu novas aprendizagens e comportamentos para a adequação às necessidades do momento, produzindo reações de resistência à aceitação do novo modelo gerencial devido ao incômodo que a mudança provoca.

A administração, mesmo obtendo sucesso, está sempre voltada para a solução de problemas. Os relacionamentos estão em constante mudança e o processo de administrar é contínuo. Por ser a atividade administrativa uma atividade relacional, os administradores precisam lidar com diversas realidades, papéis, identidades e múltiplas lealdades dos indivíduos. Assim, o espaço organizacional torna-se uma teia ou uma rede de relações (DAVEL; VERGARA, 2001). Para que ocorra o desenvolvimento organizacional, além do aprimoramento técnico, é necessário desenvolver a competência pessoal e interpessoal, que favorece um melhor relacionamento entre os membros da organização (KANAANE, 1995).

“A administração é freqüentemente apresentada como administração de coisas, incluindo recursos materiais e humanos” (DAVEL; VERGARA, 2001 : 306). Essa é uma forma objetiva de ver e separar artificialmente as atividades organizacionais e administrativas.

As reações dos trabalhadores em relação à transição de gerência foram as seguintes: S4 demonstrou que, para ele, o fundador era um ótimo patrão e que foi uma “perda enorme” (sua morte). S1 percebeu o relacionamento com a administração anterior como mais aberta, visto que os trabalhadores tinham mais acesso à direção da IM. Para S2 a administração anterior tinha um bom relacionamento com os trabalhadores, de maior proximidade. Para S11, as duas administrações foram boas, nunca houve problema, todos eram bons profissionais e foram bons chefes. S1 revela que existia dificuldade em relação à administração atual e à produção; os trabalhadores ficavam perdidos (com medo de demissões), não sabiam o que iria acontecer. S2, S4 e S8 revelaram que não havia contato, não havia relação com a gerência atual. S6 não tinha queixas da administração. S3 revelou que a administração tentou evitar esse conflito de classes, todos eram iguais. Os trabalhadores acreditaram na solidez da IM, todos contribuíram para a continuidade e crescimento da organização.

As políticas e práticas da organização relacionadas à gestão de pessoas são importantes instrumentos a serem usados para comunicar como serão as suas relações com os indivíduos. No contexto de mudança, em que são previstas alterações nas dimensões humanas e sociais na organização, é natural que haja modificações na forma como essas políticas e práticas são concebidas. Elas compõem o elemento formal da linguagem da mudança, que precisa ser compreendido, uma vez que geralmente afetam as expectativas e as percepções dos indivíduos sobre suas relações com a organização, influenciando sua motivação e atitudes em relação ao processo de mudança (SILVA; VERGARA, 2000). As verbalizações dos trabalhadores deixam transparecer que o relacionamento entre produção e administração não vem atendendo às expectativas dos trabalhadores. As políticas de gestão de pessoas estão pouco claras e influenciam as atitudes dos trabalhadores em relação ao processo de mudança.

3.9 Percepção da mudança e reações

Na Tabela 9, estão apresentadas as verbalizações dos entrevistados sobre a percepção dos trabalhadores à mudança e suas reações a essas mudanças. S3 ressaltou que para ele era difícil aceitar inovações, novas idéias e sugestões porque os bons resultados já obtidos permitiam criar hábitos, costumes e procedimentos pautados nessas experiências.

Tabela 9
Verbalizações dos entrevistados sobre a percepção da mudança e suas reações

1. “É um hábito, é um costume, é uma situação que você custa a se adaptar e ver (...) qual o melhor lugar para aquilo ali. (...) Então é a resistência em readaptação, em você conquistar o melhor espaço para isso (...). É difícil você aceitar inovações, novas idéias, sugestões, porque você está habituado àquela situação em que está ganhando apenas com aquela situação e pronto, fica quieto. Mas, vamos pensar sempre, vamos mexer, para ganhar mais. (...) Então você tem que estar sempre aceitando, sempre multiplicando, recebendo idéias, sugestões sabendo trabalhar com isso para desenvolver teu próprio crescimento. Botar em prática aquilo que você sabe em cima das novas idéias. Aperfeiçoando sempre. (...) Tem um custo, tem um custo emocional, tem um custo financeiro, as alterações, ou seja, começar a trabalhar um pouco mais. Cada dia você está mais tempo e mais tempo com a empresa. Você deita e amanhece pensando na empresa. (...) Mas puxa, uma mudança é bom, será que eu vou conseguir trabalhar, aceitar isso? Você fica, principalmente funcionários velhos e antigos, são pessoas problemáticas. Eu (...) sou uma pessoa que eu mesmo me considero problemático para aceitar certas inovações. Mas você tem que abrir a cabeça. Pensar que vai ser para melhor, vamos mudar para melhor, vamos aceitar” (S3).

2. “Eu acho assim, vamos supor que me deram um projeto para eu fazer, que nem já cansou de vir assim, você já fez a máquina e daí vem o projeto diferente e você está vendo que do jeito que nós fazia ele funcionava melhor, eu se for pra melhor eu mudo, se não, não mudo” (...), (S7).

3. (...) “para mim, foi um pouco complicado, porque eu gosto de desenhar à mão, também foi bom, porque é uma coisa que eu gosto de computador também. Então para mim teve o lado ruim e o lado bom. O lado ruim é que você deixa de ta lá fazendo o desenho a mão, que você está vendo aquilo que você está criando e você vai para frente do micro e o micro te ajuda num monte de coisas”. (...) Primeiro tem aquela tua curiosidade (...). Coisa que eu tinha visto outras pessoas fazer, eu não tinha feito. (...) a curiosidade, de você saber tudo o que a máquina pode te dar, ali dentro, tudo o que você pode fazer (...). Segundo, aquela coisa da tua insegurança, de você saber que aquela medida que a máquina ta te dando é a medida exata, porque não é a mesma coisa que você fazer na tua mão, (...). Mas daí você fica aquela coisa, será que esta máquina está fazendo o certo? (riso) Será que eu não dei um comando errado aqui pra ela. (...) No começo eu tive medo de fazer as coisas, medo de errar. (...) Você tem aquela dificuldade e aquele medo de errar. Medo de não conseguir fazer, mas daí você para um pouquinho e começa a pensar, já existe outras pessoas que tão fazendo isso a muito mais tempo, então se eles fazem eu também posso fazer” (S8).

4. (...) “quando existe mudança existe uma coisa boa, e existe uma coisa ruim, existe tudo o que é bom, mas algum atrapalho alguma coisa vai, vai ter problema sempre. As coisas mudam e às vezes as cabeças das pessoas não se encaixam. (...) as pessoas mudaram, então as pessoas querem mais facilidades e nas organizações as mudanças é pra facilitar mais (...). Todo mundo quer mais facilidade, todo mundo quer viver com a cabeça mais leve. (...) “Aí o que precisa na mudança, explicações, os casos especiais (...) tem que ter alguém (...) que venha falar”, (S10).

5. (...) “quando a gente muda para melhor a gente se sente melhor, tudo nesse setor funciona melhor. Acho que a gente tem mais vontade de ir para a empresa trabalhar na segunda-feira (...). Você vem no dia-a-dia com mais disposição, com mais vontade, mais prazer, porque está vendo que está melhorando. Acho que é uma coisa boa para qualquer um. (...) Olhe no começo a gente sempre tem preocupação. É que aumenta a responsabilidade (...) e isso assusta. Mas foi só no início” (S1).

6. “Da um certo medo de fazer a peça, mas depois você olhou o projeto, tem todas as medidas, as tolerâncias que pede, não tem erro, é só fazer a peça, (...) depois que eu peguei uma certa experiência, hoje não tenho mais medo que tinha antigamente” (S5).

7. (...) “eu me senti meio preso, meio assustado no começo, aquela coisa, pô, se eu peguei agora eu tenho que dar conta, (...). Foi uma coisa assim que ficou no começo, meio preso, meio sem saber como ia agir. Daí aos pouquinhos a gente foi se atualizando, foi se afirmando, colocando na idéia, que tem que acostumar, que agora faz parte daquilo, faz parte daquele trabalho. (...) Que quando você começa, o começo é difícil, o começo não tem quem diga que é simples coisa mais fácil do mundo” (S9).

(Continua)

(Continuação)

8.(...) “mudanças não me assustam (...), não vai ser fácil, eu falei tudo bem, eu to na idade de ter desafios (...). Então eu gosto de desafios, gosto de mudanças, eu gosto de visualizar assim uma coisa nova, mudar um pouco, pois você vê vai ficando uma rotina, seis, sete anos na mesma mesa, o mesmo serviço. A gente até deixa de produzir pelo hábito” (S11).

Na percepção de S3, “o trabalhador demora para fazer sua adaptação, é resistente à mudança, mesmo sabendo que é para obter um resultado melhor”. S3 percebeu que era preciso aceitar a mudança, receber idéias e sugestões para aperfeiçoar sempre o que já sabia. A mudança tem um custo emocional e financeiro. Exige cada vez mais dedicação e tempo do trabalhador para a organização. Para S3 a mudança foi boa, mas trouxe alguns questionamentos em relação ao seu comportamento, “será que vou conseguir trabalhar e aceitar isso”? Disse ser uma pessoa com dificuldade para aceitar mudanças e inovações, mesmo sabendo que elas trariam melhorias. S7 falou que, na execução de um projeto, quando as instruções alteravam o processo de produção e ele percebia que a inovação não daria certo, que os procedimentos anteriores eram melhores, ele não mudava o modo de agir, mas quando tinha certeza que as alterações trariam benefícios na execução do trabalho e na qualidade da peças, ele mudava. S8 relatou que a mudança para ele foi complicada, porque gostava de desenhar a mão, mas por outro lado foi bom, porque também gostava do computador. Houve aspectos positivos e negativos. O aspecto negativo foi deixar de acompanhar o processo e ver o que estava criando. O aspecto positivo foi a diminuição do esforço mental, pois o computador ajudava a fazer tudo. Para ele, a mudança primeiro provocou curiosidade de fazer o que tinha visto outras pessoas fazerem, a curiosidade de conhecer o que o computador tinha para oferecer; a seguir, provocou insegurança e a dúvida. “Será que o desenho no computador estava na medida exata? Será que tinha dado o comando certo?” S8 relatou que ao iniciar o trabalho com o computador, sentiu medo de realizar as atividades, medo de errar, medo de não conseguir fazer. “Mas pensava, se outras pessoas fizeram isso antes, eu também seria capaz de fazer”. S10 descreveu a mudança como um fator que traz conseqüências positivas. As mudanças acontecem para melhorar e facilitar o trabalho, mas sempre que alguma coisa muda, no início, surgem problemas e dificuldades. “Às vezes a cabeça das pessoas não acompanha a mudança”. As pessoas, porém, terminam mudando porque elas querem mais facilidades e as mudanças nas organizações são para facilitar a realização do trabalho. S1 revelou que quando foi promovido, sentia até mais vontade de trabalhar na segunda-feira, tinha mais disposição, mais vontade, mais prazer no dia-a-dia. No começo, ficou preocupado porque aumentou a responsabilidade e isso o assustava. S5 relatou sentir medo de fazer as

peças, mesmo sabendo que o projeto tinha todas as medidas corretas. Somente com a experiência foi perdendo o medo causado pela mudança no processo produtivo. S9 revelou ter ficado com medo de não dar conta da responsabilidade assumida. Sentiu dificuldades, mas aos poucos, foi se acostumando com a idéia de que o trabalho tinha mudado. S11 relatou que a mudança não o assustou, sabia que não seria fácil, mas gostou do desafio, gostou de mudar. Disse que ficar na rotina por anos, fazendo o mesmo trabalho, deixa de ser produtivo.

Toda organização pode ser afetada por alguma mudança em qualquer uma de suas partes. As atividades, funções e processos são alterados, provocando a necessidade de adaptação à nova situação. A mudança é um problema tanto humano como técnico e pode levar à pressão ou conflitos que eventualmente causam colapsos em algum setor. As organizações tendem a buscar atingir um equilíbrio em suas estruturas sociais. Isso significa que as pessoas desenvolvem relações em seu ambiente, aprendem a lidar umas com as outras, aprendem como executar o seu trabalho e o que esperar depois. Quando ocorre equilíbrio, os trabalhadores estão adaptados. Entretanto quando acontece uma mudança, novos ajustes serão necessários para que a organização volte à situação de equilíbrio. “O objetivo da administração é restaurar e manter o equilíbrio do grupo, a adaptação do pessoal perturbada pela mudança” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p.37). Pequenas ou grandes mudanças, que afetem o todo ou algum setor da organização, momento de aquisição de nova tecnologia ou de crise positiva/negativa, requerem dos administradores a ajuda para guiar os trabalhadores frente ao choque emocional, que é característica desses momentos, até atingirem um novo equilíbrio.

As mudanças realizadas na IM provocaram, no trabalhador, medo, preocupação, dúvidas, insegurança e desejo de encarar um novo desafio. Estas reações estão relacionadas ao desequilíbrio pela desacomodação do conhecido, ao incômodo que é provocado pela necessidade de buscar novos conhecimentos que possibilitem ao trabalhador enfrentar o novo. A mudança, porém, também foi percebida como algo que desafia o medo, coloca à prova as potencialidades do trabalhador, impulsionando-o para o crescimento pessoal e profissional. Cada mudança é interpretada pelas pessoas de acordo com os sentimentos que provoca. Os sentimentos são causados pela história pessoal, antecedentes, experiências anteriores, processos biológicos da pessoa e o próprio ambiente de trabalho que reflete o fato de que os trabalhadores são membros de um grupo e são influenciados por seus códigos, padrões e normas. “A maneira pela qual as pessoas sentem uma mudança é que determina, então, como elas irão agir”. Ainda que as pessoas interpretem uma mudança individualmente, elas mostram sua ligação com o grupo ao se juntar a ele em algumas reações uniformes à

mudança. Basicamente o grupo reage com os sentimentos (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 38).

As mudanças identificadas pelos trabalhadores da IM, em suas verbalizações, mostram suas percepções sobre os custos da mudança. Para S3 a mudança provocou o rompimento de hábitos e costumes enraizados, trazendo dificuldade para a adaptação aos novos modelos. Foi complicado aceitar idéias, sugestões e novos processos e procedimentos. Para S8, a mudança apresentou um lado positivo e um lado negativo, trazendo coisa boas, mas também complicações e problemas a serem solucionados. S3 afirmou que embora soubesse que a mudança vinha para facilitar, ela acarretava um custo financeiro e emocional. Para S1, quando a mudança trouxe melhorias pessoais, ela motivou o trabalhador, deu ânimo e prazer para realizar suas atividades. Os sentimentos apresentados pelos trabalhadores em relação às mudanças realizadas na IM foram de preocupação em relação ao que era esperado deles, expectativas da organização, dos colegas e pessoais. Demonstraram preocupação em relação à responsabilidade que estavam assumindo, acompanhada pelo medo de não conseguir fazer, de cometer erros. Para S8 a mudança provocou curiosidade e insegurança. Curiosidade em conhecer a tecnologia, em dominar o trabalho que estava sendo proposto e insegurança em relação ao que estava sendo realizado, se estava certo, se o resultado era confiável. A mudança, embora almejada, deixou S9 assustado, impossibilitado de agir, porque não sabia o quê e como fazer no momento. Só com o exercício e o tempo as dificuldades e o medo foram superados. Para S11 a mudança foi vista pelo lado dos benefícios que produziu, foi encarada como um desafio que não assustava, apresentando o lado positivo de romper com a rotina que acomodava e fazia o trabalhador deixar de produzir.

Todas as mudanças estão sujeitas a um custo que pode ser financeiro, psicológico ou social. Um novo método de trabalho pode exigir aprender novas práticas. A mudança pode perturbar o trabalho e diminuir a motivação temporariamente. Pode ser necessário reposição ou aquisição de novas máquinas, havendo um custo adicional. Esse custo ou preço deve ser pago para se atingir os benefícios que normalmente a mudança vem trazer (DAVIS; NEWSTROM, 1996). As pessoas reagem de diferentes formas diante da mudança. Algumas vêem somente os benefícios, enquanto outras só vêem os transtornos que ela possa causar e o quanto isso lhes irá custar. Umas reagem com medo, mesmo que todos os efeitos sejam positivos para elas. Essas reações contraditórias são baseadas na realidade de que freqüentemente a mudança não traz cem por cento de benefício para todos, mas acarreta uma série de custos. Em alguns casos, os custos emocionais são graves, podendo prejudicar a saúde psicológica e física do trabalhador. Cada um possui um nível de tolerância à mudança e

quando esse nível é ultrapassado, surgem reações relacionadas com o estresse que podem abalar a saúde. Nos casos de promoção, como podemos ver na verbalização de S9, uma mudança freqüentemente procurada em busca do crescimento e reconhecimento, a mudança de papel e, às vezes, de grupo ou mudança no *status*, trazem exigências de novas aprendizagens, acarretando um custo psicológico substancial porque exigem o enfrentamento de situações novas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações tecnológicas e organizacionais exigiram mudanças nas estruturas materiais das organizações, repercutindo no trabalho, no sistema de gestão de pessoal, na vida e no comportamento de pessoas. Grande parte das pesquisas voltadas para a compreensão do fenômeno da mudança organizacional utilizam metodologias centradas nas iniciativas da administração para a gestão da mudança, sem um olhar mais atento para o sentido que as pessoas atribuem a essa mudança. Esses estudos sugerem uma investigação mais profunda sobre o impacto, nos aspectos social e psicológico, causado pelas situações de mudança organizacional nas pessoas e grupos nelas envolvidos. Este trabalho teve por objetivo identificar as reações das pessoas à mudança, dando destaque às formas como compreendem o processo de mudança e os sentimentos que emergiram das situações vivenciadas.

A IM passou pelo processo de mudança de pessoas e funções, em que os trabalhadores mais qualificados foram promovidos, outros assumiram a responsabilidade atribuída aos cargos de chefia e novos trabalhadores foram contratados e treinados para desempenhar funções distribuídas nos vários setores da Fábrica e na área administrativa. Essas mudanças provocaram reações diversas nos trabalhadores. Nos casos de promoções, sentiram-se motivados, valorizados, desempenhando sua atividade com mais eficiência, produzindo peças de maior qualidade. Outros, que se sentiram injustiçados e preteridos, manifestaram o sentimento de que não foram reconhecidos, caracterizado pelos comentários negativos sobre o processo de mudança ou sobre os sujeitos promovidos.

As mudanças realizadas no *layout* da organização produziram alterações no posicionamento das máquinas e setores, na organização do material utilizado em cada setor, na distribuição adequada dos novos equipamentos adquiridos, no desmembramento da Fábrica existente em três outras, separadas de acordo com o tipo de máquina que produziam. A mudança foi também observada na iluminação adequada, na proteção para os trabalhadores nos boxes de solda e na recolocação dos setores dentro de cada fábrica, de forma a dar continuidade ao processo produtivo. Essas mudanças foram avaliadas pela maioria dos trabalhadores (com exceção de S1) como positivas, porque facilitaram o trabalho, tornaram o processo mais rápido, diminuindo o esforço físico com o “vaivém” das peças dentro da fábrica. A exceção se refere à mudança de uma máquina que fazia poeira.

Para a aquisição da matéria-prima utilizada na fabricação das máquinas, começaram a exigir o certificado de qualidade e a identificação da procedência, garantindo a qualidade do produto final. As lâminas, que antes passavam por um longo processo preparatório para ficarem adequadas ao uso, hoje são adquiridas semiprontas. Para os trabalhadores essas alterações facilitaram o processo produtivo, economizando tempo na preparação do material. Não foram observadas reações desfavoráveis às mudanças, quanto a esse aspecto.

Os trabalhadores identificaram que algumas máquinas foram adquiridas por possuir maior potência, outras por apresentarem tecnologia avançada, como o torno CNC que é computadorizado e produz em horas o que antes se produzia em dias. As ferramentas modernas, recambiadas, substituíram as anteriores que eram fabricadas pelo trabalhador, permitindo que ele pudesse permanecer mais tempo na máquina, gerando ganhos para a organização. O microcomputador, utilizado no departamento de Planejamento e Controle de Produção, faz os desenhos (CAD) com maior qualidade e rapidez, facilitando o trabalho na área da produção. Quanto a essas mudanças, as reações dos trabalhadores foram positivas. Isso facilitou a execução das suas atividades, tornando-as mais rápidas. Não houve manifestação negativa às mudanças ocorridas.

As mudanças realizadas no processo produtivo alteraram o posicionamento de máquinas e setores, mudaram etapas anteriores ou posteriores do processo utilizado, estabeleceram padrões e formas de fazer as atividades de montagem para dar continuidade, rapidez e rendimento no trabalho. Os trabalhadores perceberam as mudanças como uma melhoria que tornou o trabalho mais rápido e prático. No setor de fundição a alteração do processo provocou a motivação dos trabalhadores, que ficaram satisfeitos em ver suas limitações físicas sendo respeitadas pela organização. Não foram observadas reações desfavoráveis às mudanças efetuadas.

Toda mudança traz em si a necessidade de novas aprendizagens. Para os trabalhadores, essas aprendizagens ocorreram devido às suas possibilidades pessoais, como facilidade para aprender, força de vontade, dedicação, busca pessoal de novos conhecimentos, pelo aproveitamento e pela criação de oportunidades de aprendizagem. Para a maioria dos trabalhadores a aprendizagem aconteceu devido a ajuda, informações, instruções dos colegas que sabiam fazer a atividade e orientavam o aprendiz. A reação diante da constatação de que lhes faltava conhecimento para o desempenho da função foi de nervosismo, porém buscaram aprender tentando fazer. Alguns sentiram dificuldades para estudar, outros diante das dificuldades pediam ajuda aos colegas e, de modo geral, todos perceberam a boa vontade dos

colegas em auxiliar e ensinar. Um trabalhador percebeu a recusa dos colegas em auxiliar e outro identificou que vêm ocorrendo mudanças nesse comportamento nos últimos tempos: os trabalhadores apresentam resistência em ensinar temendo perder sua posição e ficar para trás.

As mudanças nas relações hierárquicas produziram rejeição dos trabalhadores que não concordaram com as pessoas escolhidas e a forma como essas pessoas utilizaram o poder outorgado pelo cargo. Houve brigas, desentendimentos, comentários negativos. Para alguns trabalhadores sua relação com os chefes sempre foi boa, com respeito e amizade.

A alteração referente à transição de gerências foi a mais rejeitada pelos trabalhadores. A gerência anterior foi percebida como mais próxima, aberta, com administradores que mostravam interesse na resolução dos problemas dos seus subordinados, inclusive no âmbito pessoal. Perceberam a gerência atual distante, falaram que não tinham contato e que não se relacionavam diretamente, pois hoje são os encarregados que interligam administração e produção, passando informações e pedidos dos trabalhadores. Para alguns, todos os administradores foram bons e os ajudaram quando precisaram. Na área administrativa, tentaram evitar esse conflito afirmando que, para eles todos eram iguais.

Os trabalhadores entrevistados compreenderam a mudança como algo difícil de aceitar, porque ela alterou costumes e hábitos adquiridos. Afirmaram que houve um lado positivo e um lado negativo. Consideram o lado negativo deixar de fazer uma coisa da forma de que gostavam e da qual tinham o controle, tendo que enfrentar problemas e dificuldades. O lado positivo dizia respeito às melhorias e facilidades que foram implantadas. No começo, a mudança trouxe preocupação porque aumentou a responsabilidade e isso assustava, causava medo. Aos poucos, ela fez surgir a necessidade de aperfeiçoamento constante. A mudança acarretou um custo financeiro, psicológico e social. Impôs a necessidade de aquisição de novas tecnologias, provocou desgaste emocional pelas exigências constantes de aprendizagens e de novos comportamentos para o desempenho da função e a socialização do trabalhador no novo contexto na qual foi inserido. As mudanças também provocaram resistência: houve dificuldade para aceitar novas idéias, sugestões, inovações mesmo quando informados de que trariam melhorias. Trouxe também a curiosidade em aprender aquilo que outras pessoas faziam, em conhecer a máquina que seria utilizada, o que poderia ser feito com ela. Provocaram o sentimento de insegurança, o medo de errar, de não conseguir dominar a máquina e fazer o trabalho. A nova função deixou o trabalhador “preso” e assustado diante de suas limitações, colocando em dúvida sua capacidade. A mudança, entretanto, não foi percebida apenas como causadora de custos emocionais. Ao mesmo tempo foi vista como um

desafio que eliminou a rotina e a acomodação em uma mesma atividade, desinstalou hábitos e abriu espaço para novas possibilidades.

A mudança organizacional é um dos temas que têm despertado o interesse de muitos teóricos da Administração, da Psicologia e de outras áreas afins nas últimas décadas, produzindo uma quantidade considerável de reflexões, análises e proposições de caminhos para auxiliar as organizações a efetuarem mudanças de forma eficaz e menos traumática para elas e seus trabalhadores. Compreender as forças que moldam a mudança organizacional - o medo, as inseguranças, as oportunidades e ameaças externas, os interesses pessoais e grupais, os tipos de resistência que podem emergir, a forma como a mudança é proposta, a coalizão do poder, as necessidades do trabalhador, entre outras - são variáveis importantes na elaboração de estratégias de mudança organizacional.

As verbalizações dos trabalhadores da IM entrevistados demonstram que as mudanças ocorridas, de maneira geral, foram aceitas com certa passividade pelos trabalhadores. Esta pesquisa não identificou as causas da passividade, deixando espaço para uma nova investigação, pois limitou-se a identificar as mudanças que ocorreram ao longo dos anos e as reações percebidas pelos trabalhadores por elas atingidos. As maiores dificuldades enfrentadas no desenvolvimento deste estudo foram relativas à escolha da organização a ser pesquisada e a demora em obter permissão da direção para a realização do estudo.

Existem diversas abordagens sobre mudança organizacional que focalizam a mudança apenas pelo modo de ver dos dirigentes, sem levar suficientemente em conta como ela é percebida pelos demais membros da organização que participam da ação. Ainda pouca importância tem sido dada ao sentido, custos e conseqüências humanas da mudança, ou seja, o que ela representa para os indivíduos que dela participam e como os afeta. Os conceitos de mudança e de reação à mudança organizacional necessitam ser mais explorados a fim de se avançar o conhecimento e adotar procedimentos necessários a sua realização no ambiente organizacional. Entre os diversos aspectos que necessitam maior investigação, uma questão permanece muito relevante: Quais as condições necessárias para a implementação de mudanças organizacionais para que sejam minimizadas as conseqüências negativas nas pessoas que dela participam?

REFERÊNCIAS

- ACUNÃ E. A; FERNÁNDEZ F. M. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, ano 2, número 29. p. 80-109, abri/jun.1985.
- ALVES, G. **Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho** – o Brasil nos anos noventa. Neo Liberalismo e reestruturação produtiva. As novas determinações do mundo do trabalho. TEIXEIRA (org.) São Paulo : Cortez; Fortaleza : Universidade Federal do Ceará, 1998.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas : Universidade de Campinas, 2000.
- ARAÚJO,L.C.G. Mudança organizacional na administração pública brasileira.**Tese de doutorado.** São Paulo, Faesp/FGV, 1982.
- BEPPLER, L. N. Mudança organizacional e construção da identidade social. **Tese de doutorado.** Curitiba 2002. – celepar7cta.pr.gov.Br. Acessado em 25/11/2004.
- BOCK, A. M. B. **Psicologias** - Uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 1993.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** ABTD. São Paulo: Mackron Books, 1999.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo : Pioneira Thomson, 2000.
- BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo : Mackon Books, 1991.
- BRAVERMANN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1977.
- BUENO, L. F. **Treinamento em Segurança.** São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUNO-FARIA; CARDOSO, H; L.C. FREIRE. Criatividade, inovação e mudança organizacional. Em LIMA, S. M. V. (org) Mudança organizacional teoria e gestão. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.
- CALBARI, A., DAVEL, E. SANTOS. O Mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro ano 2, número 35. p. 9 a 37, Mar/Abril, 2001.
- CARDOSO, H; FREIRE, L.C. Mudança e aprendizagem nas organizações. Em LIMA, S.M.V. (org). **Mudança organizacional.** Teoria e gestão. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

CHANLAT, J.F. Prefácio. Em DAVEL e VERGARA (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CODO, W; SAMPAIO, J; HITOMI, A. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Rio de Janeiro : Vozes 1993.

CODO, W. **O que é alienação**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CORREA, M. L.; DIAS, S. M. P; PIMENTA, S. M. Reestruturação produtiva e relações de trabalho: representações sociais e formação da identidade na (nova) cultura organizacional. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. 2002. CD ROM

DAVEL, E; VERGARA, S. C. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem organizacional. São Paulo : Pioneira, 1996.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo : Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **Introdução à psicopatologia do trabalho**. São Paulo : Mimeo, 1987.

DE LANDSHEERE. G. **Dicionário de Psicologia**. Em DORON, R; PAROT, F. São Paulo: Editora Ática, 1991.

DORON, R; PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Editora Ática, 1991.

DRAKE, R; SMITH, P. **Ciência do comportamento na indústria**. São Paulo : McGray-Hill do Brasil, 1973.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F.K. Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. 2001. CD ROM

FERREIRA, A.A; REIS, A. C. F; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIGUEIREDO, J. C. **O Ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FLEURY, A. C. C. Automação na indústria metal-mecânica: tendências da organização do trabalho e da produção. **Revista de Administração**, São Paulo, ano3, volume 34. p.39-51, julho/setembro, 1989.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo : Perspectiva, 1983.

GARCIA-ROZA. Psicologia estrutural em Kurt Lewin. Em BOCK, A. M. B. **Psicologias - Uma introdução ao estudo de psicologia**. 13 ed. São Paulo: Saraiva,1999.

GARDENER B.B; MOORE, D.G. **Relações humanas na indústria**. São Paulo : Atlas, 1969.

GARAY, A. B. S. (2003) **Reestruturação produtiva e desafios de qualificação**: algumas considerações críticas, Sielo. Fonte: http://read.adm.ufrgs.br/read_05/artigo/garay.htm consultado em 25/07/03.

GUARESCHI; GRISCI. **A fala do trabalhador**. Petrópolis, R.J. : Vozes, 1993.

GRISCI, C. L. I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. 2001.CD ROM.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro : DP&A, 1977.

HERBERT, S. Em CARDOSO, H; L.C. FREIRE. **Mudança organizacional**. Teoria e gestão. LIMA, S.M.V (org). Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1996.

KANAANE, R. **“Comportamento humano nas organizações.”** O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo : Atlas, 1995.

KOOGAN/HOUAISS. **Enciclopédia e dicionário ilustrado**. Rio de Janeiro : Edições Editora Guanabara Koogan, 1993.

LACOMBE, F.J.M.**Dicionário de administração**. São Paulo : Saraiva, 2004.

LIMA, S.M.V (org). **Mudança organizacional**. Teoria e gestão. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

LIMA E BRESSAN. Mudança organizacional, uma introdução.Em LIMA, S.M.V. (org). **Mudança organizacional**. Teoria e gestão. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

LIMA, M. E. A. O significado do trabalho humano: mito e ilusões do homem moderno. **Dissertação de mestrado**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 1986.

LOPES, C. E; ABIB, J. A. D. **Teoria da percepção no behaviorismo radical**. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 16/09/2003.

LURIA, A.R. **Curso de Psicologia Geral**. V.II. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1991.

MATURANA, H. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. Campinas : Dalas Athena, 2002.

MARX, K. **O capital**. V.01. São Paulo : Nova Cultural, **Indivíduo, trabalho e sofrimento: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Rio de Janeiro : Vozes, 1985.

MOTTA, M. F. T.(1988). A globalização da economia brasileira. Carta Mensal, Rio de Janeiro, v.42, n.498, p59-75, set 1996.

MOGGI, J.**Processos de Mudança**.Em BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABTD. São Paulo: Mackron Books, 1999.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 2003.

MORAES, L. F. R. A ética do trabalho no Brasil: uma questão múltipla e de predominância humanista. **Revista Tendências do Trabalho**. V.1, n.3, nov. p. 5-7, 1986

MOURÃO, L.; ANDRADE, J. E. B. Significados do trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. 2001 CD ROM

NAFFAH N. A. A subjetividade enquanto ethos. **Cadernos da Subjetividade**. São Paulo, v3, n 2, p197, set/fev. 1995.

NEWSTROM, J; DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1988.

OLIVEIRA, M. A.(Coord.) **A dinâmica da mudança: fatos Geradores e Geradores de Fatos na Empresa**. Equipe Técnica OBI. São Paulo: Nobel, 1995.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo : Mckron Books, 1999.

PAULA de, R. N. C; ICHIKAWA, E. Y. Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD**. 2002. CD ROM.

PIOTET e SAINSAULIEU. *Apud* SILVA, J. R. G. da, e VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. 2000.CD ROM.

RICHELLE, M..Em DOROM e PAROT (Org.). **Dicionário de Psicologia**. São Paulo : Ática, 1991.

ROULEAU, L. Emoção e repertório de gênero nas organizações. DAVEL, E. e VERGARA, S. C. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

SENGE. **A dança da mudança**. São Paulo : Campus, 2000.

SILVA, J. R. G. da, e VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. **Encontro Anual da Associação**

Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. 2000. CD ROM.

SILVA, J. R. G. da, e VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da perspectiva de privatização. **RAP.** Rio de Janeiro, ano 1, número 34. p. 79-99, Jan/Fev. 2000.

SILVA, J. R. G. da, e VERGARA, S. C. Sentimento, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE.** V . 43, n.3. 2000.

SILVA. A mudança de época e o contexto global cambiante. **Mudança organizacional.** Teoria e gestão. LIMA, S.M.V (org). Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

SILVA, A. B. da. Globalização, tecnologia e informação: a tríade que desafia a administração. **Revista de Administração**, ano 8, n 22, julho, 1988 p. 11-19.

SIMONSEN, M. H. Fechar não é só uma velha idéia. É tola. **Brasil em Exame**, São Paulo, p.86-88, maio de 1995. *Apud* SILVA, A. B. da. Globalização, tecnologia e informação: a tríade que desafia a administração.(1988). **Revista de Administração**, ano 8, n 22, julho, 1985, p. 11-19.

SOTO, E. **Comportamento organizacional.** Impactos das emoções. São Paulo : Pioneira, 2000.

SOUTO; SÁ. Evolução do trabalho tecnológico: Impactos sobre recursos humanos na indústria. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD.** 2002.CD ROM

SOUZA, M.S.F, MOORI, R.G. e MARCONDES, R.C. Fatores-chave para a retenção de clientes: Um estudo do setor de máquinas e equipamentos. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD.** 2002. CD ROM

SPAREMBERGER, A.A organização sob o paradigma do novo milênio. **Revista Brasileira de Administração – RBA**, Ano 11, n 33. Jun, 2001 p.18.

SCHULTZ, P.D. & SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna.** São Paulo : Cultrix, 1981.

SHINYASHIKI, G. T. Socialização organizacional: implicações na gestão de recursos humanos. **Tese de doutorado.** 2003. e-mail gtshinya@usp.br - Google. - www.fgvs.br
Consulta em 05/010/04.

TEIXEIRA, A.; Oliveira, A. (org). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva:** as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Fortaleza : Universidade Federal do Ceará, 1988.

TEIXEIRA, J.E. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. BOOG.(org). São Paulo : Mackron Books, 1999.

TOLFO, S. da R. Dilemas que as concepções de sujeito engendram à teoria administrativa e à psicologia. **Revista de Ciências Humanas Série Especial Temática. Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFSC**. Editora da UFSC, 2000.

TOLFO, S. da R. Relação entre trabalho e saúde mental do trabalhador: o medo e o sofrimento. **Revista Alcance**. Itajaí, v.1, n.5, jun. 1996.

TORBERT, W. **Aprendendo pela experiência**. São Paulo : Melhoramentos/Edusp, 1975.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo : Saraiva, 2000.

WATSON, J.B.(1981). Behaviorismo. Em SCHULTZ, P.D; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. Nova York: Norton São Paulo: Cultrix, 1930.

WERTHEIMER. (1981). Em SCHULTZ, D.P; SCHULTZ, S.E. **História da Psicologia moderna**. São Paulo : Cultrix, p310.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho**. ergonomia método & técnica. São Paulo : FTD, Oboré, 1987.

VASCONCELOS, I. F. G. e PINOCHET, L.H.C. **Revista de Administração Mackenzie**. A tecnologia como forma de controle burocrático. 2003, n.1, p. 79-94.

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista

Bloco I – Dados Pessoais:

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Religião: _____

Cidade de origem: _____

Escolaridade: _____

Outros cursos: _____

Estado civil: _____

No. de filhos: _____ Sexo: _____ Idade: _____

Etnia: _____

Residência: () própria () alugada

Bloco II- Indivíduo/função(tecnologia)/grupo/organização/ – período inicial

- 1- Há quanto tempo você trabalha nesta organização?
- 2- Por que você escolheu trabalhar nesta organização?
- 3- Qual era a opinião da sociedade em relação a organização e às pessoas que trabalhavam aqui naquela época?
- 4- Qual foi sua impressão quando começou a trabalhar na organização?
- 5- Fale sobre o seu trabalho quando você iniciou.
- 6- Qual era a rotina do seu trabalho?
- 7- De que forma era organizado o trabalho?
- 8- Quais ferramentas eram usadas?
- 9- Qual era a tecnologia utilizada na realização do seu trabalho?
- 10- Quais eram as dificuldades que existiam para realizar o seu trabalho?
- 11- E o que facilitava o a realização do seu trabalho?
- 12- Quais eram os cargos que existiam?
- 13- Fale sobre as instalações físicas da organização naquela época
- 14- Ao seu ver, de que maneira (jeito) as pessoas se relacionavam ?
- 15- De que modo as pessoas do grupo costumavam se relacionar com outros grupos de trabalho?
- 16- De que maneira se davam as relações entre o trabalhador e a alta gerência?

- 17- De que forma se dava a relação entre trabalhador e o chefe direto?
- 18- Quais eram seus sentimentos em relação ao trabalho que você fazia?

Bloco III- Indivíduo/função(tecnologia)/grupo/organização – período intermediário

- 19- Quais os cargos que você já ocupou nestes anos na organização?
- 20- Quais eram os cargos que existiam?
- 21- Quais atividades você desempenhava em cada cargo?
- 22- Quais mudanças você percebeu nas atividades que você fazia?
- 23- O que você pensa sobre essas mudanças?
- 24- Quais foram as dificuldades enfrentadas por causa da mudança?
- 25- Em que a mudança facilitou o trabalho?
- 26- Qual era a rotina do seu trabalho?
- 27- Quais ferramentas eram usadas?
- 28- Qual era a tecnologia utilizada na realização do seu trabalho?
- 29- Houve alguma alteração na organização do trabalho?
- 30- Houve mudança nas instalações físicas da organização?
- 31- Ao seu ver, o modo como as pessoas costumavam se relacionar no grupo com outros grupos de trabalho passou por alguma mudança?
- 32- Você percebeu se as mudanças provocaram fofocas, hostilidades, cooperação, falta de cooperação, disputas, choques de idéias entre as pessoas do seu grupo?
- 33- De que forma se davam as relações entre o trabalhador e a alta gerência?
- 34- De que forma se dava a relação entre trabalhador e o chefe direto?
- 35- E com a alta gerência?
- 36- Quais os sentimentos que o modelo de relações usado despertavam em você?

Bloco IV- Indivíduo/função/grupo/organização/ambiente – Período atual

- 37- Qual o cargo que você ocupa hoje?
- 38- Em que consiste a sua função atual?
- 39- Qual é a rotina do seu trabalho hoje?
- 40- Você percebeu alguma mudança em seu trabalho nos últimos tempos?
- 41- O que você fazia no seu trabalho que hoje não faz mais?
- 42- O que você não fazia no seu trabalho e que hoje habitualmente faz?

- 43- Quais ferramentas são usadas?
- 44- Qual a tecnologia utilizada na realização do seu trabalho?
- 45- Houve alguma alteração na organização do trabalho?
- 46- Houve mudança nas instalações físicas da organização?
- 47- Ao seu ver, o modo como as pessoas costumavam se relacionar no grupo com outros grupos de trabalho passou por alguma mudança?
- 48- Você percebeu se as mudanças provocaram fofocas, hostilidades, cooperação, falta de cooperação, disputas, choques de idéias entre as pessoas do seu grupo?
- 49- De que forma se dão as relações entre o trabalhador e a alta gerência?
- 50- De que forma se dão a relação entre trabalhador e o chefe direto?
- 51- Em sua percepção, quais as conseqüências dessas mudanças?
- 52- Quais as dificuldades que você enfrenta?
- 53- O que foi facilitado com a mudança na execução do seu trabalho?
- 54- Quais as características das relações entre os grupos de trabalho, hoje?
- 55- Quais as características do relacionamento entre as pessoas do seu grupo?
- 56- De que forma o trabalhador e a alta gerência se relacionam?
- 57- Fale sobre a relação do trabalhador e o seu gerente direto.
- 58- O que mudou na estrutura da organização?
- 59- De que forma essas mudanças que você percebeu se relacionam ou interferem no seu trabalho?
- 60- Qual o significado que as mudanças tiveram na realização do seu trabalho?
- 61- Quais os sentimentos que você tem em relação as mudanças que foram acontecendo?
- 62- O que você precisou aprender para desempenhar suas atividades?
- 63- Em sua opinião mudou alguma coisa em relação a como a sociedade vê a organização e as pessoas que nela trabalham?
- 64- Você se sente satisfeito em trabalhar nesta organização?

