

## Sofrimento Humano nos Processos de Mudança Organizacional

### *Human Suffering in Processes of Organizational Changes*

Acy Holanda Mota<sup>1</sup>. Mestre em Psicologia. Professora da Faculdade do Vale do Jaguaribe - FVJ. E-mail: acymota@gmail.com

#### RESUMO

No contexto organizacional atual, tem-se a certeza de que mudar é necessário para que as organizações possam continuar no mercado de forma competitiva, porém, esse processo de mudança pode causar sofrimento aos indivíduos. Nesse sentido, este ensaio tem o objetivo de estudar o tema sofrimento humano como consequência do processo de mudança organizacional. A metodologia aplicada foi uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com o intuito de buscar, na literatura já produzida sobre a temática, um novo caminho para a implantação da mudança organizacional sem causar sofrimento. Este estudo concluiu que existem formas de se amenizar ou evitar o sofrimento humano diante do processo de mudança organizacional, uma das quais consiste na utilização, pelas pessoas, das estratégias defensivas e da mobilização subjetiva. Outra forma de se amenizar o impacto negativo da mudança organizacional é a proposta da estabilidade dinâmica, modelo de implantação de mudança que procura minimizar os danos causados aos funcionários e às operações que realizam, bem como a toda a organização.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional, Sofrimento Humano, Trabalho.

#### ABSTRACT

In the current organizational context, we are sure that change is necessary for organizations to remain competitive in the fashion market, but this process of change can cause suffering to individuals. Thus, this study aims to study human suffering as a result of the organizational change process. The methodology used was a bibliographic research developed in order to point out a new path for the implementation of organizational change without causing suffering. This study concluded that there are ways that can mitigate or prevent human suffering before the process of organizational change, one of which is the use by the people of defensive strategies and subjective mobilization. Another way to mitigate the negative impact of organizational change is the proposal of dynamic stability, a deployment model for change that seeks to minimize the damage caused to employees and the activities they perform, and to entire organization.

**Keywords:** Organizational Changes, Human Suffering, Work.

#### INTRODUÇÃO

As organizações, na atualidade, estão em constante processo de mudanças para atender e adaptar-se às constantes exigências e transformações do mercado, que cada vez mais cobra competitividade de quem deseja se firmar nesse contexto.

---

<sup>1</sup> Autora correspondente. Artigo recebido em 4 de abril de 2014. Aprovado em 23 de maio de 2014. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Nesse novo cenário em que estão inseridas, as organizações buscam obter flexibilidade e dinamismo de tudo e de todos sem, contudo, perceber que são formadas de pessoas tanto quanto de processos, que não é tão fácil às pessoas mudarem de uma hora para outra, devido às suas crenças e valores, e que, ao se sentirem ameaçadas, podem sofrer.

O processo de mudança, quando ocorre de forma abrupta e repentina, pode gerar desconfiança, angústia, entre outros sentimentos negativos que afloram nos indivíduos quando se sentem inseguros diante de uma determinada situação. As pessoas não conseguem vislumbrar um futuro seguro, pois são levadas a se engajar de qualquer forma na nova rotina. Em decorrência disso, o seu trabalho e sua vivência na organização podem perder o significado.

A percepção da mudança como ameaça gera emoções negativas como frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa e vergonha (HERNANDEZ; CALDAS, 2007). Contudo, mudar é a única certeza que se tem e, para as empresas, a única forma de sobreviver nesse mercado competitivo.

Considera-se que as organizações devem preocupar-se com o sofrimento que o processo de mudança pode causar em seus trabalhadores, porquanto, como observa Dejours (1991, 2007), o sofrimento configura-se como uma vivência de experiências dolorosas, a exemplo de angústia, medo e insegurança, provenientes de conflitos e de contradições originados do confronto entre os desejos e necessidades do trabalhador e as características de determinado contexto.

Já para Mendes, Costa e Barros (2003), o sofrimento é instalado quando a realidade não oferece mais possibilidades de prazer aos trabalhadores e faz com que haja um aumento da resistência e do fortalecimento da identidade pessoal.

Uma forma de se lidar com as mudanças organizacionais sem sofrimento consiste em utilizar estratégias que permitam enfrentar adequadamente as situações aversivas do trabalho.

Assim, em função do que foi exposto, busca-se, com este ensaio, verificar quais estratégias são utilizadas pelas organizações visando minimizar o sofrimento das pessoas frente ao processo de mudança organizacional.

O interesse pelo referido tema reside no fato de que, embora estudos tenham analisado o sofrimento humano nos processos de implantação de mudança organizacional, ainda se evidenciam lacunas na literatura sobre a implantação da mudança organizacional sem causar sofrimento humano.

### **Mudança organizacional**

O mundo contemporâneo vivencia um período de grandes transformações sociais, políticas e econômicas. Diante da globalização e com a consolidação do capitalismo e o crescimento do consumo, as empresas buscam adaptar-se a esse novo cenário competitivo.

As mudanças nos paradigmas de competitividade influenciadas pela globalização corroboram a necessidade de mudança organizacional. A complexidade crescente é a marca dos negócios nesses novos tempos, o que impõe às organizações a flexibilização de suas atividades e a busca incessante por melhoria.

Motta (1998) ressalva que as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade atual e mudam profundamente a produção de bens e a vida das pessoas. Para Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (2002) as empresas sentem-se

pressionadas a promover mudanças estratégicas em face do ambiente crescentemente competitivo.

Dentre esses fatores que influenciam a mudança organizacional nas empresas apontam-se a competição, a globalização, o governo, a legislação, as novas indústrias, a natureza do trabalho, os clientes, o mercado financeiro, a tecnologia, a tendência de mercado, o surgimento da sociedade da informação e a incerteza do futuro (MORRIS, 1994).

Com base nesse cenário, observa-se que, pressionada pela turbulência do mercado, a adaptação organizacional torna-se necessária para a sobrevivência das organizações, implicando uma dinâmica complexa e incessante.

A reviravolta que impera nas organizações exige-lhes, mais que a capacidade organizacional para adaptar-se às novas estruturas, a capacidade contínua de oferecer respostas rápidas e eficazes a essas transformações. Groud e Meston, citados por Mota et al. (2007), dizem que é preciso mudar e adaptar-se à medida que clientes e mercados mudam e concorrentes se desenvolvem.

Tendo em vista esse contexto em transformação, a mudança organizacional é considerada importante enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante.

Muitos autores procuram conceituar o que seria a mudança organizacional, a exemplo de Neiva (2004, p. 23), para quem consiste em

[...] qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo [...] decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma conseqüência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Araujo (2000) a define como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, seus componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Para Bertero (1976), por sua vez, a mudança organizacional pode ser considerada como o resultado da alteração da estrutura organizacional destinada a torná-la mais flexível e adequada ao desempenho das tarefas e da mudança comportamental pela qual novos estilos de administração são incorporados à organização.

Já Wood Jr. (1995) descreve a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Há algumas décadas, podia-se afirmar que as empresas só mudavam seus processos quando passavam por momentos de crise, realidade modificada na atualidade. Isso não vale, entretanto, quando se observam suas reações aos desafios e obstáculos, cada vez mais diversificadas devido à sua heterogeneidade: algumas procuram se antecipar às mudanças, outras apenas reagem a elas, e ainda existem as que se fecham completamente a qualquer possibilidade de transformação.

Mota et al. (2007) sustentam a ideia de que, para se atingir os objetivos pretendidos com as transformações propostas nas organizações é preciso que se saiba escolher as opções corretas de mudanças e que se consiga implementá-las de forma rápida e efetiva.

Diante do exposto, constata-se que o reflexo das mudanças é imediato no ambiente das organizações, bem como o comportamento diante das mudanças varia de organização para organização e de pessoa para pessoa, dependendo de diversos fatores. A certeza que se tem é que qualquer mudança mexe com a vida das pessoas e da organização.

Bertero (1976) traça um ideal de mudança organizacional com suficiente flexibilidade para comportar formulações e reformulações de estratégia ou de objetivos e na qual os indivíduos membros sintam-se plenamente integrados, participantes e capazes de realizar suas aspirações e expectativas no âmbito da organização.

Contudo, na maioria das vezes, as mudanças organizacionais são implantadas de cima para baixo, isto é, são impostas, não sendo comunicadas à equipe ou mesmo previamente discutidas. Isso pode ter como resultado a apreensão e insegurança das pessoas, pois talvez o ambiente organizacional tenha se modificado e acompanhado todos os avanços com mais velocidade do que a sua capacidade de adaptação.

A mudança quase sempre envolve elementos de incerteza e oportunidade. Assim, quando as pessoas se defrontam com transformações, sua primeira reação pode ser a de interpretá-las como ameaça ou perigo, especialmente se acontecem de forma rápida, pois podem conduzi-las a uma tensão contínua, não só no ambiente de trabalho, como na vida em geral, resultando em sofrimentos.

Abrahamson (2006) denomina síndrome da mudança repetitiva a evolução rápida que as organizações estão sofrendo, apontando como seus sintomas a sobrecarga de iniciativa, que se caracteriza pela tendência de promover mais iniciativa de mudança do que se pode administrar de maneira aceitável, o caos decorrente de mudança e cinismo, desgaste e ansiedade disseminados entre os funcionários. Esse mesmo autor acredita que esse quadro contribui para tornar a mudança organizacional mais difícil de administrar e mais cara de implementar, por conseguinte, com maiores possibilidades de fracassar.

Apesar dessa situação, Abrahamson (2006) acredita que é possível alcançar os objetivos pretendidos com as mudanças e vivenciá-las sem sofrimento, sem que seja preciso gerar angústia nos envolvidos, visto tratar-se de processo cuja eficiência é maior quando causa menos dor. Defende, ainda, que as mudanças, da maneira como normalmente são implantadas, criam um caos e esse caos pode gerar resistência nas pessoas diretamente afetadas pelas transformações em curso.

Esse mesmo autor sustenta a ideia de que, para obter sucesso, as organizações devem parar de mudar abruptamente, intercalando iniciativas de mudanças em determinados períodos mediante pequenas e sistemáticas transformações, valendo-se da reconfiguração de práticas e modelos de negócio já existentes. Essa maneira de implementar mudanças é o que ele denomina de Estabilidade Dinâmica.

Mota et al. (2007) colocam que, em oposição a conceitos que aceitam a existência da instabilidade e intitulam a agilidade como fator preponderante para o sucesso das mudanças organizacionais, a Estabilidade Dinâmica, proposta por Abrahamson (2006), tem como principal objetivo sustentar os avanços em curto e longo prazo, amparados por uma situação de relativa estabilidade.

### **Sofrimento e prazer no trabalho**

O trabalho, a cada dia, se coloca como uma dimensão central na vida das pessoas. Segundo Tamayo e Mendes (1999), esse trabalho transcende o concreto e se instala na subjetividade, atendendo não somente a uma necessidade de sobrevivência, mas à

necessidade de autorrealização. Dessa forma, pode ser considerado como uma das fontes de saúde psíquica que contribui para a construção ou reconstrução da identidade do sujeito (FERREIRA; MENDES, 2001, 2003).

Sabe-se que o trabalho humano possui tanto valor econômico quanto valor cultural na vida de qualquer indivíduo, e que o trabalhador constrói um significado para o seu trabalho, que pode ser de ordem positiva ou negativa. Os fatores positivos e negativos mesclam-se de acordo com as atividades e o grau de satisfação com que são exercidas, tendo em vista que o trabalho está relacionado com a subjetividade e ocupa um lugar afetivo na vida dos trabalhadores.

Para Dejours, Dessors e Desrioux (1993), a atividade realizada pelo trabalhador não é apenas seu meio de vida, mas também um fator de *status* social, ou uma posição na sociedade.

Ferreira e Mendes (2001, 2003) acreditam que a atividade realizada faz o papel de mediadora entre o sujeito e o contexto organizacional, tendo como parâmetro os objetivos a serem cumpridos. Assim, o sujeito que transforma seu meio também é transformado pelos resultados de seu trabalho.

O trabalho refere-se ao tempo significativo no qual a pessoa se empenha no exercício de atividades que serão realizadoras ou conflituosas. Assim, a forma como é realizado permite a percepção da atividade como significativa ou não, influenciando o sentido particular que ela assume para cada sujeito, a partir de cuja construção emergem vivências de prazer e de sofrimento.

Dejours (1991) entende que o sofrimento no trabalho decorre exatamente da identificação das diferenças entre a situação desejada pelo indivíduo e a situação tal como se apresenta na realidade.

O sofrimento traz consequências e compromete outras áreas da vida do indivíduo, bem como as relações sociais, familiares e afetivas. Além de inviabilizar a vida do indivíduo, o sofrimento pode também, repercutir na produtividade das funções desempenhadas na organização de trabalho (CHANLAT, 2007).

Pesquisas realizadas por Ferreira e Mendes (2003) confirmam que o sofrimento predomina quando as condições externas se impõem sobre as possibilidades de os sujeitos negociarem seus desejos e/ou quando se exaurem as tentativas individuais e/ou coletivas de reação às adversidades do trabalho.

Desde a década de 1980, o tema prazer-sofrimento no trabalho tem sido estudado pela psicodinâmica do trabalho, que tem como finalidade entender como os trabalhadores conseguem manter seu equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade.

Pesquisas realizadas por Mendes (1999) indicam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e o reconhecimento pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade. Essa valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor em si mesmo, e o sentimento de reconhecimento representa a aceitação e admiração do indivíduo no trabalho e a autorização para expressar livremente sua individualidade.

Já as vivências de sofrimento, segundo Mendes (1999), aparecem associadas à subutilização do potencial técnico e da criatividade; à rigidez hierárquica; às ingerências políticas; à centralização de informações; à falta de participação nas decisões; e ao não reconhecimento; além de a pouca perspectiva de crescimento profissional. Dejours (2007) complementa a ideia de Mendes quando aponta situações como as que envolvem colegas que criam obstáculos para a realização do trabalho; ambiente social ruim; trabalho

individualizado em que se evidencia a sonegação de informações, prejudicando a cooperação e o trabalho em conjunto; como fontes de sofrimento no trabalho.

De acordo com Dejours (2007), a vivência de prazer no trabalho é uma vivência individual e/ou compartilhada cujo foco é uma experiência de gratificação. Essa experiência é proveniente da satisfação dos desejos e necessidades e da mediação bem-sucedida dos conflitos e contradições gerados em determinados contextos. Dejours (2007) argumenta, também, que o prazer no trabalho é um dos caminhos para a saúde, uma vez que possibilita ao indivíduo a criação da identidade pessoal e social.

Já para Ferreira e Mendes (2003), a vivência do prazer origina-se da sensação de bem-estar que o trabalho produz no corpo, na mente e nas relações com o outro. Essa vivência se manifesta por meio de gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho, constituindo-se como um dos indicadores de saúde.

No entendimento de Dejours (1991 e 2007), o sofrimento configura-se como uma vivência de experiências dolorosas, a exemplo de angústia, medo e insegurança, provenientes de conflitos e de contradições originados do confronto entre os desejos e necessidades do trabalhador e as características de determinado contexto. Assim, o sofrimento instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos desse trabalhador.

Mendes e Morrone (2002, p.27) sustentam a ideia de que o sofrimento pode ser descrito como um desconforto associado a sentimentos de desprazer e de tensão e “decorre do confronto entre a subjetividade do trabalhador e as restrições das condições socioculturais e ambientais, relações sociais e organização do trabalho”.

Verifica-se, então, que a discrepância entre tarefa prescrita e atividade real produz consequências para a organização do trabalho, fazendo com que o sujeito se coloque em estado de esforço contínuo para dar conta da realidade, muitas vezes incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando o sofrimento.

Dejours (1994) distinguem dois tipos de sofrimento: o sofrimento criativo e o sofrimento patológico. O primeiro se manifesta quando o indivíduo produz soluções benignas a sua saúde, enquanto o segundo, quando as soluções encontradas lhes são desfavoráveis. Este último surge quando todas as possibilidades de transformação, aperfeiçoamento e gestão da forma de organizar o trabalho já foram tentadas, ou melhor, quando somente pressões fixas, repetitivas e frustrantes configuram uma sensação generalizada de incapacidade.

Todavia, quando as ações no trabalho são criativas, possibilitam a modificação do sofrimento, contribuindo para uma estruturação positiva da identidade do indivíduo, aumentando sua resistência às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais. Dessa forma, o trabalho pode ser o mediador entre a saúde e a doença e o sofrimento - criador ou patológico.

No entendimento de Chanlat (2007), enfrentar as pressões advindas do trabalho e evitar o sofrimento requer a consideração de dois aspectos fundamentais na relação estabelecida entre o indivíduo e a organização: o encontro entre o imaginário produzido pelo sujeito e o registro da realidade produzido pela situação de trabalho. Dessa forma é possível compreender que o indivíduo é dotado de subjetividade e provido de sentimentos, emoções, percepções, e que nem sempre consegue corresponder e adaptar-se aos desejos da organização sem alterar seu bem-estar físico, social e mental.

Para Mendes (2004), as vivências de prazer e sofrimento no trabalho são decorrentes da interação de três diferentes dimensões, que se interligam e coexistem: a

subjetividade do trabalhador - indivíduo singular, com história de vida, desejos e necessidades; a organização do trabalho - imposições de eficácia, normas e padrões de condutas; e a coletividade - relações entre pares e hierarquia, normas e valores de convivência social no trabalho.

Assim, a organização do trabalho deve incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como à proteção e à realização do ego, ou seja, à saúde e ao mundo subjetivo.

### **Relação entre mudança organizacional e sofrimento: uma nova via**

A sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de adaptação frente às constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, contexto nos quais os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes e o número de competidores avança numa grande velocidade.

A busca pela sobrevivência, nesse cenário, vem fazendo com que algumas empresas sejam palco de verdadeiras disputas. Grandes transformações organizacionais são vivenciadas como perigo para as pessoas, remetendo-as a frequentes e inevitáveis sofrimentos.

A percepção da mudança como ameaça gera emoções negativas como frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa e vergonha (HERNANDEZ; CALDAS, 2007). Contudo, mudar é a única certeza que se tem e, para as empresas, a mudança é a única forma de sobreviver nesse mercado tão competitivo.

Nos processos de mudança organizacional, o caminho para essa nova realidade é a ruptura com os modelos passados. Dessa maneira, os desafios propostos pressupõem a adoção de novos padrões de pensamentos, de comportamentos, de posturas e de habilidades por parte da empresa e dos indivíduos.

Uma forma de se pensar em mudanças organizacionais sem sofrimento abrange a utilização de estratégias pelas pessoas para lidar com as situações aversivas do trabalho. Essas estratégias são as estratégias defensivas e a mobilização subjetiva. Dejours et al. (1994) definem as estratégias defensivas como sendo o mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer.

Em sua maioria, as estratégias defensivas são coletivas, e não individuais. O grupo compartilha do sofrimento e encontra soluções para minimizá-lo, o que pode resultar num processo de alienação, bloqueando qualquer tentativa de transformação da realidade (MENDES; COSTA; BARROS, 2003).

Segundo Mendes e Morrone (2002), a mobilização subjetiva é outra forma de enfrentamento das condições adversas do trabalho. De acordo com esses autores, para que aconteça a mobilização subjetiva, é necessário o resgate do sentido do trabalho, o que depende da subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do coletivo do trabalho.

A subjetividade do trabalhador refere-se à história de vida e à estrutura da personalidade do indivíduo. O saber fazer envolve a inteligência prática, que ajuda o trabalhador a regular e sobreviver às tarefas prescritas por meio de sua imaginação. Já o coletivo do trabalho é construído com base em regras e valores que organizam as relações sociais no ambiente organizacional e na cooperação, desenvolvida por meio da discussão das competências dentro de um registro ético e de comunicação.

Dejours et al. (2008) enfatizam dois elementos para a mobilização subjetiva: a inteligência astuciosa e a cooperação, enquanto condições para o coletivo de trabalho. A inteligência astuciosa ajuda o trabalhador a resistir ao que é dito.

Dessa forma, o trabalho deixa de ser fonte de sofrimento e torna-se fonte de prazer, pois há a possibilidade de ajustamento entre o sujeito e as condições adversas da organização. O trabalho passa a ter sentido e valor em si mesmo e a ser importante e significativo tanto para a organização, quanto para a sociedade (FERREIRA; MENDES, 2001).

Outra forma de se pensar a mudança é a proposta por Abrahamson (2006), que acredita que, para se alcançar os objetivos pretendidos com as transformações, impostas por esse mercado competitivo, torna-se necessário aprender a mudar sem sofrimento.

Por esse motivo, Abrahamson (2006) propôs a Estabilidade Dinâmica, modelo de implantação de mudanças que procura minimizar os danos causados aos funcionários e às operações que realizam, bem como a toda a organização. A Estabilidade Dinâmica utiliza três processos: a) recombinação criativa, b) promoção de mudanças em larga escala e c) encontro do equilíbrio entre estabilidade e mudança.

A recombinação criativa procura minimizar os danos e sofrimentos causados pelas mudanças propondo a reestruturação de processos e rotinas já existentes. Dito de outro modo, busca elaborar novas estratégias a partir da reutilização, reorganização ou recombinação de aspectos de seu pessoal, redes, culturas e processos, em vez de destruí-los ou recriá-los do zero. Ela incentiva a organização a descobrir soluções simples e eficientes com as ferramentas que já possui e são de conhecimento de todos. Mota et al. (2007) acreditam que esse processo evita maiores resistências, posto que se utiliza de competências e habilidades pertencentes à organização e das pessoas que a integram.

Prover mudanças em larga escala é recombinar em grau mais elevado, envolvendo maior número de agentes e todos os tipos de recombinantes possíveis, tanto dentro da empresa como fora dela. Segundo Mota et al. (2007), um bom exemplo de mudança em larga escala seria a criação de um novo negócio com instrumentos que a empresa já possui, mas que estão ociosos, para solucionar os problemas de custos gerados por essa inatividade. Transforma-se, assim, um problema em oportunidade de negócio.

Por último, para evitar a autodestruição gerada por um ritmo de grandes mudanças é necessário que a organização reconheça a hora de “diminuir o ritmo” ou encontre o equilíbrio entre a estabilidade e o movimento de mudança. Isso não quer dizer que a empresa deva parar de mudar, mas que seja capaz de equilibrar períodos de estabilidade e mudança para que possa aproveitar as vantagens de ambos os processos. A essa técnica Abrahamson (2006) dá o nome de “*spacing*”. De acordo com Mota et al. (2007) essa estabilidade pode ser gerada por meio da implementação de pequenas transformações contínuas, processo que evita a acomodação da equipe e a prepara para uma próxima mudança radical.

Esses mesmos autores relatam que as mudanças radicais devem ocorrer em intervalos longos de tempo, exatamente para que as pessoas percebam que o caos gerado por essas situações é temporário e não constante. Emendar uma grande mudança em uma maior ainda provoca um ambiente de instabilidade, gerando ceticismo e cinismo. Finalmente, é importante ressaltar que pequenas e grandes mudanças devem ocorrer nos intervalos de tempo corretos.

Para concluir, Abrahamson (2006) relata que para uma organização mudar sem sofrimento e com sucesso é necessário que ela não mude pelo simples fato de mudar



(modismo), mas que mantenha as coisas estáveis quando a estabilidade for apropriada e mude quando realmente for necessário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve como objetivo estudar o tema sofrimento humano como consequência do processo de mudança organizacional, no intuito de apontar um novo caminho para a implantação da mudança organizacional sem causar sofrimento. Mediante o que foi exposto, obteve-se a certeza de que mudar é necessário para que as organizações possam continuar no mercado competitivo.

Percebe-se que a mudança pode causar sofrimento aos indivíduos, devido a não se sentirem parte do processo. Isso acontece em razão de as decisões serem tomadas de cima para baixo, sem a participação das pessoas que fazem parte da organização. Essa falta de conhecimento dos fatos e da perspectiva de futuro acaba causando sofrimento em quem passa por essas transformações. Além disso, essas mudanças são implantadas de forma abrupta, fazendo com que as pessoas não tenham tempo de elaborar e de absorver o que está acontecendo.

Tudo isso pode modificar o reconhecimento das pessoas e de seu trabalho dentro da organização. O sofrimento não é um dos fatores que levam as empresas a se preocupar. Contudo, elas esquecem que as pessoas podem alavancar ou retardar o processo de mudança dentro das organizações, gerando ou não mais custos.

No decorrer do ensaio foram apresentadas maneiras que amenizam ou podem evitar o sofrimento humano no âmbito do processo de mudança organizacional. Uma dessas formas é a utilização de estratégias para lidar com as situações adversas - as estratégias defensivas e a mobilização subjetiva.

Dejours et al. (2008) definem as estratégias defensivas como sendo o mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer.

Já a mobilização subjetiva, segundo Mendes e Marrone (2002), acontece quando se faz necessário o resgate do sentido do trabalho, o que depende da subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do coletivo do trabalho.

Outra forma de se amenizar o impacto negativo das mudanças organizacionais é a proposta por Abrahamson (2006). Ele propôs a Estabilidade Dinâmica, modelo de implantação de mudanças que procura minimizar os danos causados aos funcionários e às operações que realizam, bem como a toda a organização. Esse mesmo autor acredita que o processo de mudança não precisa gerar angústia, uma vez que é mais eficiente quando provoca menos dor.

O presente estudo tem sua relevância, pois as empresas passam continuamente por processos de mudança. Essas organizações precisam estar cientes de que seus colaboradores participam ativamente da empresa e de seus processos de mudança. Ademais, sabe-se que eles podem sofrer e, muitas vezes, adoecer em razão das exigências e inseguranças que passam durante esse processo.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ARAUJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.

CHANLAT, F. J. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez; Oboré, 1991.

\_\_\_\_\_. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Betiol S. I. M. (Org.). São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, C.; ABODOUCHELI, E.; JAUET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai./jun.1993. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/680.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2008.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Estudos de Psicologia*, v. 6, n. 3, p. 93-105, abr. 2001.

\_\_\_\_\_. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 71-97.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 6, n. 3, 2002.

MENDES, A. M. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Álvaro e col. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 60-76.

\_\_\_\_\_. *Valores e vivências de prazer: sofrimento no contexto organizacional*. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999. Não publicada.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia* (Uerj), Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 59-72, 2003.

MENDES, Ana Magnólia; MORRONE, Carla Faria. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, Ana Magnólia; BORGES, Livia de Oliveira; FERREIRA, Mário César (Org.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

MORRIS, D. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOTA, O. M.; Moreira, P. M.; OLIVEIRA, F. C.; PINHEIRO, D. R. C. Uma reflexão crítica sobre o sofrimento dos empregados durante a implementação de mudanças organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31., 22 a 26 de setembro de 2007, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2007.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEIVA, E. R. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., setembro de 1999, Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

WOOD Jr., T. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.