

Tecnologia da informação: prazer-sofrimento

Technology Information: pleasure-suffering

**Simone Maria Moura Mesquita, Katia Barbosa Macêdo,
Carolina Martins dos Santos, Maria Paula de Moraes
Jardim**

Resumo

Este estudo identificou as vivências dos gestores sobre o processo de implementação de um Enterprise Resource Planning/ERP. Foram dois estudos de caso de caráter descritivo/exploratório em organizações: uma que presta serviços e outra que produz equipamentos. Adotou-se a abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho, com análise documental, entrevistas individuais e sessões clínicas coletivas com 16 gestores, oito de cada organização. Os dados foram analisados pela clínica do trabalho dejouriana. Detectaram-se: a) vivências de prazer vindas do reconhecimento, sentido positivo do trabalho, realização pessoal, união e cooperação, confiança e agilidade das informações; b) vivências de sofrimento oriundas de jornada de trabalho, liderança, responsabilidade, cobrança, dificuldades de uso do ERP; c) uso das estratégias defensivas: racionalização, união e cooperação, demissão, resistência, ausência; d) sinais de adoecimento: ansiedade, workaholismo, insônia, automedicação. O sofrimento advindo do processo de implementação de um ERP pode ser atenuado com uma metodologia de gestão de mudança.

Palavras-chave

Informatização, psicodinâmica do trabalho, prazer - sofrimento.

Abstract

This study identified the experiences of managers regarding the implementation process of an Enterprise Resource Planning/ERP. To do so, the study cases were conducted in descriptive/ exploratory character in two organizations: one offers specialized services and other manufactures equipments. The theoretical-methodological approach of Work Psychodynamics was applied, using documentary analysis, individual interviews and collective clinical sessions with sixteen managers, eight from each organization. The data, analyzed using dejourian clinical method, indicates: a) pleasure experiences derived from acknowledgement, positive aspects of the work and personal realization, unity and cooperation, trust and agility in information; b) suffering experiences derived from long journeys, poor leadership, responsibilities, accountability and difficulties in the use of ERP; c) use of defensive strategies: rationalizing, unity and cooperation, resignation, resistance and absence; d) signs of sickness: anxiety, workaholism, insomnia and self medication. The suffering resulting from ERP implementation process can be attenuated using a methodology to adjust personnel.

Keywords

Informatization, work psychodynamics, pleasure - suffering.

Simone Maria Moura Mesquita

**Instituto Federal de
Educação, Ciência e
Tecnologia – Campus
Anápolis**

Docente no curso superior de Tecnologia em Logística e Curso Técnico em Comércio Exterior do Instituto Federal de Goiás – Campus Anápolis. Graduada em Administração com habilitação em marketing. Mestra em Ecologia e Produção Sustentável. Doutoranda em Psicologia.

sihoedu@yahoo.com.br

Katia Barbosa Macêdo

PUC - Goiás

Professora do Departamento de Administração.

katiabarbosamacedo@gmail.com

Carolina Martins dos Santos

PUC - Goiás

Professora da Pós-Graduação Stricto Sensu na área de psicologia.

camasapsi@hotmail.com

Maria Paula de Moraes Jardim

PUC - Goiás

Professora da Pós-Graduação Stricto Sensu na área de psicologia.

jardimmpm@gmail.com

Mudanças tecnológicas contínuas estão forçando as empresas a adaptarem seus modelos de negócios para obter (novas), ou pelo menos manter, suas vantagens competitivas. Essas mudanças constituem oportunidade para melhorar a receita e os custos, criar, capturar e agregar valor aos clientes no mercado e na sociedade (RODRÍGUEZ; MOLINA-CASTILHO; SVENSSON, 2020).

Dentre as várias mudanças tecnológicas que podem ser realizadas nas organizações está a implementação de *Enterprise Resource Planning (ERP)* – Sistema Integrado de Gestão Empresarial, *software* constituído por um processo em linguagem binária para fazer com que a máquina (*hardware* – parte física do computador) atenda a um conjunto de instruções pré-estabelecidas na manipulação, na modificação ou no redirecionamento de um dado, acontecimento ou informação. A função principal de um ERP é facilitar o gerenciamento operacional e executivo do negócio por meio do uso de programas de computação, armazenamento de dados, automatização de processos e geração de indicadores de desempenho englobando todos os processos de cada um dos setores da empresa (CASTRO; PEREIRA; BEZERRA, 2019).

Essencialmente, o objetivo do ERP é alcançar integração e coordenação entre os departamentos da empresa, bem como fornecedores e contratados externos a ela (ACAR et al, 2017). A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional – finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras – e sistêmica – processamento de transações, emissão de nota fiscal, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão (DIAS, 2012).

Dentre outras funções, a TI auxilia no planejamento e controle dos processos empresariais, o que acarreta o aumento da eficiência organizacional, pois auxilia no monitoramento dos métodos e procedimentos diários do negócio (JANSEN; MAEHLER, 2016). Entretanto, a TI tem causado impactos amplos nas organizações, que pode ser sentido no âmbito individual, grupal ou organizacional (SANTOS; MACÊDO, 2018).

A implantação de uma nova TI em uma organização aumenta sua probabilidade de sucesso com a *Change Management* (gestão da mudança), consistente em um processo estruturado em que se aplicam atividades e ferramentas para a condução dos aspectos humanos da mudança, a fim de alcançar os objetivos de negócios mais rapidamente, com alto nível de engajamento e *performance* e dentro do orçamento previsto (BASSALO, 2017).

Para a implementação de mudanças de forma eficaz é importante considerar alguns passos: desenvolver o senso de urgência nas pessoas envolvidas; montar a equipe de frente; desenvolver uma visão para a mudança; comunicar-se bem com os diferentes níveis organizacionais; empoderar e envolver os trabalhadores; estabelecer metas de curto prazo; manter o curso/não diminuir o ritmo; tornar a mudança parte da cultura organizacional (KOTTER, 2017). O processo de mudança no âmbito organizacional requer o conhecimento dos fatores que podem influenciá-lo de maneira positiva e negativa. Por isso, é preciso entender as possibilidades de influência da mudança não só sobre os aspectos estruturais, estratégicos ou operacionais da empresa, mas também sobre as atitudes, os comportamentos e as expressões emocionais dos indivíduos envolvidos no processo de mudança (DICKEL et al, 2018).

O desafio de implantar ou substituir um sistema próprio por um ERP se torna ainda mais complexo quando ocorre reformulação de processos. As mudanças organizacionais podem causar diversos impactos nos trabalhadores e, com base nessa situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a essas mudanças (OLIVEIRA, 2002). Apesar das inevitáveis reações e comportamentos relacionados a um processo de

mudança organizacional, é importante planejá-lo de maneira eficaz, minimizando o grau de incerteza e os riscos decorrentes dessas mudanças, reduzindo atitudes negativas e maximizando atitudes positivas (FRANCO et al, 2016).

A adoção de tecnologias proporciona mais conforto ao trabalhador na execução de suas atividades. Do ponto de vista físico, tornou-se mais leve, porém, em termos psicológicos, vem se configurando como algo árduo, pesado e, ainda, como fonte de competição (SOUZA et al, 2017).

Frente ao exposto, torna-se importante compreender a importância que um processo de implementação de um sistema ERP tem numa organização, nos seus processos e nas atividades laborais dos trabalhadores. Esta pesquisa teve como objetivo identificar as vivências dos gestores em relação ao processo de implementação de um *Enterprise Resource Planning/ERP*. Para tanto, adotou a abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho (PDT).

A PDT surgiu no final dos anos 1980, como uma vertente crítica da abordagem francesa sobre a questão da relação homem-trabalho. Apoiada nos conceitos psicanalíticos, possui uma metodologia própria relacionada às questões coletivas dos trabalhadores, envolvendo a dinâmica entre prazer-sofrimento, estratégias de defesas individuais e coletivas desenvolvidas pelo grupo para atuação no contexto laboral, para buscar a normalidade e evitar o adoecimento (MACÊDO; BUENO, 2016).

A PDT se norteia por duas categorias de análise que orientam a investigação dos contextos laborais em que os trabalhadores estão inseridos. A primeira é a organização do trabalho, que inclui a “divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.” (DEJOURS, 1992, p. 25). A segunda é a mobilização subjetiva, processo que se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos e pelo espaço público de discussão sobre o trabalho, em que ocorrem deliberações. Diante das incoerências, insuficiências e impossibilidades práticas para atender o real do trabalho, o trabalhador vivencia o sofrimento e mobiliza sua subjetividade para dar conta de realizar suas atividades, mas a utilização desses recursos pelos trabalhadores depende da dinâmica contribuição-retribuição, que pressupõe o reconhecimento do trabalhador pelos pares e pela hierarquia (DEJOURS, 2011).

Método

Apesar de o estudo adotar as categorias de análise da PDT, o levantamento dos dados ocorreu de forma diferenciada nos campos. Nos dois foram feitas tanto a análise documental quanto as entrevistas individuais, porém, apenas na organização 1 (O1) foi possível realizar as discussões coletivas com os gestores. Essa limitação decorreu do impedimento para realizá-las na organização 2 (O2). Apesar disso, como os dados levantados foram relevantes, as pesquisadoras decidiram manter o estudo comparativo, tendo em vista que os dados levantados abarcaram as duas grandes categorias de análise da PDT. Desse modo, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa *lato sensu* em PDT, considerando a impossibilidade de fazer a discussão coletiva na O2.

Campo de pesquisa e participantes

A pesquisa foi realizada em duas Organizações. A O1 iniciou suas atividades operacionais no ano de 1952. Atuava no segmento de prestação de serviços de Educação Profissional e Tecnologia Industrial e está instalada na Região Centro-Oeste do Brasil. Possui 961 trabalhadores, dos quais 33

são gestores. Classificada como uma organização de grande porte, presta serviços somente aos clientes/usuários do estado de Goiás. A O2 foi fundada em 1946 e está instalada na Região Sul do Brasil. Oferecia ao mercado produtos de elevação para uso em veículos comerciais, navios e equipamentos estacionários. Contava com 480 trabalhadores, sendo 16 deles ocupantes de cargos de gestão. O maior número de clientes está no Brasil, mas atende também toda a América do Sul. O critério de escolha das organizações considerou a conveniência e o acesso a elas.

Os participantes da pesquisa foram oito gestores da O1 e oito gestores da O2 e todos foram convidados a participar do estudo de forma voluntária. O critério para composição do grupo de participantes deste estudo foi intencional por conveniência. Para garantir o anonimato, adotou-se uma identificação constituída por duas letras e dois números "P1O1... P8O1, P1O2... P8O2". Definiu-se a letra P para representar o Participante, os números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 como identificação numérica do Participante, a letra O é a abreviatura da palavra Organização e o número 1 e o número 2 após a letra O tratam-se do campo de pesquisa 1 e campo de pesquisa 2, respectivamente.

Os participantes da pesquisa gestores da O1 foram sete homens e uma mulher, com idade mínima de 33 anos e máxima de 55 anos. Seis eram casados e dois, solteiros. O grau de escolaridade é pós-graduação e o tempo de atuação na empresa variou entre 15 e 40 anos. Os cargos ocupados por eles eram: gerente contábil, gerência de planejamento, gerência de educação, gerência de comunicação, gerência de unidade, gerência jurídica e gerência de materiais.

Os participantes da pesquisa gestores da O2 foram seis homens e duas mulheres, com idade mínima de 39 anos e máxima de 54 anos. Somente as mulheres eram solteiras, os demais, casados. O grau de escolaridade é pós-graduação para sete deles e apenas um com ensino médio completo. O tempo de atuação na empresa variou entre dois e 20 anos. Os cargos ocupados por eles eram: gerente de recursos humanos, gerente de logística, gerente de tecnologia da informação, gerente de controladoria, coordenador de controladoria, coordenador de tecnologia da informação, coordenador financeiro e supervisora de assistência técnica.

Procedimentos para a coleta e a análise dos dados

Antes de iniciar a coleta de dados, o projeto de pesquisa foi inscrito na Plataforma Brasil e aprovado por um comitê de ética (CAAE: 42017014.1.0000.0037 - parecer número 962.775). Foi esclarecido, para os participantes, o objetivo da pesquisa e garantido o sigilo de suas respostas. Explicou-se sobre a possibilidade de desistência de participação em qualquer fase do processo, bem como disponibilizou-se a eles os resultados da pesquisa. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Após a análise documental, foram realizadas entrevistas individuais com os gestores das duas organizações. O roteiro contemplava as seguintes categorias: organização do trabalho e mobilização subjetiva. As questões disparadoras englobavam temas relacionados: ao envolvimento dos gestores no processo de adoção do sistema ERP; à sua participação no planejamento da mudança e treinamentos; às mudanças geradas no trabalho diante da implementação do novo sistema; à pressão por resultados, ao reconhecimento no trabalho e o sentido atribuído a ele.

Para a coleta de dados com os participantes da O1, além das entrevistas individuais, realizaram-se três sessões clínicas, conforme prescritas pela abordagem teórico-metodológica da PDT. As sessões ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2015, com duração de duas horas cada. As falas foram gravadas e transcritas, as verbalizações foram submetidas à análise

clínica do trabalho. Com vistas a atender aos critérios de validade e fidedignidade, recorreu-se à triangulação de dados feita por três pesquisadoras tanto na coleta quanto na análise dos dados.

Já na O2, foram realizadas entrevistas individuais, utilizando recurso de vídeo conferência, no mês de abril de 2020, tendo sua análise utilizado a mesma técnica. É importante ressaltar que a não realização das discussões coletivas na O2 decorreu do impedimento da organização, e não por opção das pesquisadoras.

Resultados e discussão

Serão apresentados os dados extraídos das entrevistas individuais e das sessões coletivas com base em três categorias: 1 - Processo de migração para o ERP; 2 - Mudança na organização do Trabalho; 3 - Mobilização Subjetiva.

A primeira categoria refere-se ao processo de migração para o ERP. As informações a ela relacionada são os motivos da migração para o ERP, a decisão de implementação, o preparo para a implementação da mudança e reações à mudança (Quadro 1).

Quadro 1 - Categoria 1 - Processo de migração para o ERP

Temas Emergentes	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Motivos da migração para o ERP	Não tinha relatórios [...] tinha que fazer na mão [...] em Excel [...] a velocidade da informação era enorme e o tempo [...] de trabalho era pouco pela exigência [...] (P2O1).	Sobrevivíamos graças a planilhas do Excel. O sistema antigo era bem dinossauro (P7O2).
Decisão de Implementação	Queríamos um <i>software</i> próprio [...] (P8O1).	Foi discutido com todos [...] a decisão de implantação foi conjunta (P1O2).
Preparação para operar o ERP	[...] pedimos uma sala para treinamento... com computadores [...] Aí o cara não dá conta [...] ele é ruim? Não, ele não é ruim, não ensinaram pra ele [...]. As pessoas chegam [...] e não recebem (P2O1).	Treinou todo o pessoal da empresa de todos os níveis hierárquicos (P7O2).
Reações às mudanças	Hoje, a gente tem um <i>turnover</i> altíssimo [...] (P1O1).	As pessoas foram treinadas, mas mesmo assim tinham medo (P3O2).

Fonte: Dados da pesquisa

O motivo que conduziu a O1 a migrar para um ERP foi a necessidade de ganhar agilidade e confiabilidade para a tomada de decisão, por meio da automação e do armazenamento de todas as informações de forma integrada. O período de implantação do ERP na O1 ocorreu de 2012 a 2015. Foram integradas as informações dos processos de suprimento, financeiro, contábil, planejamento e gestão de pessoas. O ERP foi fornecido por uma empresa brasileira.

A O2 migrou para um ERP em virtude da necessidade de abandonar os quatro softwares (folha de pagamento, produção, compras/estoque, finanças), que funcionavam de forma independente, por um que pudesse oferecer informações confiáveis, integradas, e ajudasse no crescimento da organização e na tomada de decisões. Além da necessidade de ter um sistema melhor, foi também uma exigência da direção para que a O2 pudesse integrar seus dados e informações a um sistema já em funcionamento no grupo austríaco que ela passou a integrar a partir de 2001. O período de implementação do ERP nessa organização ocorreu entre 2015 e 2017. Foram integradas as informações dos processos de logística, planejamento, engenharia, produção, financeiro, contábil e gestão de pessoas. O ERP implantado foi fornecido por uma empresa alemã.

Ambas as organizações precisavam investir no processo de migração de um sistema para outro. Um ERP transforma dados provenientes das operações da organização, agrupando-os, gerando informações e compartilhando-as para facilitar o planejamento de negócios e a tomada de decisões pelo corpo de gestores da organização (AREMU; SHAHZAD; HASSAN, 2018).

Um ponto que chamou a atenção nas falas dos gestores da O1 foi em relação ao consenso na aprovação da mudança de um sistema para outro. O ERP que estava sendo implementado, ao que tudo indica não havia sido aprovado pelos gestores consultados. A preferência deles era por um *software* próprio, exclusivo, para atender as necessidades específicas da empresa. Isso por que o ERP adquirido oferecia uma solução de amplo escopo para atender a todo tipo de empresa. Compreende-se, então, que a não aprovação já constituiu, logo de início, um fator de resistência para os envolvidos.

Têm-se uma situação em que os trabalhadores expressam descontentamento com a gestão, tendo votado contra a mudança, mas sendo ignorados. Isso pode ter ocorrido por não terem sido sensibilizados e envolvidos no levantamento dos pontos e fortes e fracos de cada *software* em questão para a tomada de decisão. Para minimizar os comportamentos resistentes a mudanças, Marques, Borges e Almada (2016) recomendam trabalhar as causas da resistência (melhorando a comunicação, envolvendo os trabalhadores, planejando o processo de mudança, etc.) e evitar impor um comportamento que seja desejável pela gestão.

Na O2, pode-se dizer que os trabalhadores se sentiram envolvidos e convencidos na decisão da mudança. Destaca-se que todos os gestores da O2 entrevistados foram envolvidos tanto na estruturação dos novos processos e em sua adaptação ao modelo de operação da empresa (como *Key users* – usuários-chave), quanto como multiplicadores nos treinamentos de operação do sistema. A condução do *Change Management*, na O2, foi realizada por uma empresa de consultoria terceirizada especializada e seguiu as etapas fundamentais no processo de Change Management, definida por Kotter (2017). Na O1, há indícios de resistência a mudança. Convém ressaltar que nessa organização o processo de mudança não adotou o *Change Management*.

Os gestores da O1 não receberam treinamento para o uso do novo ERP, enquanto os gestores da O2 sim. Essa etapa do processo de mudança para um ERP é muito importante, essencial. O estudo de Santos, Ribeiro, Schmitz, Silva e Alencar (2020) revelou que dentre os principais fatores de risco na fase de implantação de software está a dificuldade em seu uso pelo usuário final. Para Hermawan (2019), o investimento em treinamento para os usuários é um fator chave para o sucesso da implementação de um ERP.

Mesmo sendo treinados para realizarem as operações do novo sistema, os trabalhadores da O2 manifestavam sentimentos de medo. Para Dejours (1992), o medo da incompetência, a pressão social e a ausência do

reconhecimento pode originar o sofrimento, reverberando em ansiedade, tensão e insegurança.

Fazendo um comparativo em relação ao treinamento, pode-se dizer que os gestores da O1 enfrentaram mais dificuldades para operar o novo ERP do que os gestores da O2, que tiveram a oportunidade de serem treinados. O estudo de Silva (2018) constatou que o medo do desconhecido, a insegurança e a ansiedade, o estresse e o sentimento de sofrimento se manifestaram nos trabalhadores que vivenciaram os processos de mudanças ocorridos na organização em que atuavam.

Interessante destacar que a O1 não investiu em treinamento para os gestores durante o processo de implementação do ERP e tampouco adotou o treinamento para os trabalhadores novos que chegavam para trabalhar. Por não receberem capacitação e não conseguirem fazer um trabalho de qualidade, alguns trabalhadores pediram demissão do cargo.

Nos relatos há expressão de resistência cristalizada em pedido de demissão e um sentimento de impotência diante de um trabalho mal executado. Dejours (2016) salienta que o trabalhador, apesar da sua inteligência e de seu zelo, às vezes não consegue superar os obstáculos que o real do trabalho opõe a seu domínio da tarefa, ou fique em dúvida quanto ao caminho a seguir.

A segunda categoria refere-se às mudanças na organização do trabalho (Quadro 2). A implementação do ERP alterou jornada de trabalho e procedimentos na execução de atividades.

Quadro 2 – Categoria 2 - Mudanças na organização do trabalho

Temas emergentes	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Jornada e carga de trabalho	Constantemente [...] almoça muito rápido, não tem [...] intervalo direito [...] não tem horário [...] não tem um dia de folga [...] nem fim de semana [...] era eventual e hoje [...] tem uma carga muito grande [...] (P1O1).	[...] ficava entre 12 e 14 horas. Tivemos que trabalhar em alguns sábados (P5O2).
Simplificação das atividades de trabalho	Eliminou o trânsito de documentos físicos, reduziu custos com pessoas e papéis [...] ganhamos agilidade e qualidade da informação em tempo real (P8O1).	Os processos se tornaram simplificados e enxutos (P6O2).
Burocrático	É muito burocrático [...] é muito clique [...] (P3O1).	O novo ERP é mais engessado (P7O2).

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram relatadas mudanças na organização do trabalho e uma delas se relaciona à jornada de trabalho, que se tornou mais intensa durante o processo de implementação do ERP, com o quantitativo de horas trabalhadas tendo, inclusive, extrapolado (44 horas semanais) o recomendado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (Lei n. 13.467, 2017). Até os horários de almoço e fins de semana dos gestores foram confiscados, comprometendo o lazer e o descanso destes.

Outra mudança foi a simplificação das atividades de trabalho. Com a implementação do ERP teve-se ganho de tempo, reduziu-se os custos com pessoal e papel, promoveu agilidade e qualidade das informações em tempo real. Apesar de os gestores reconhecerem as vantagens e os benefícios do ERP implementado, o consideram burocrático e engessado. Isso pode ocasionar ansiedade e estresse ou aumentá-los. Para Hermawan (2019), o objetivo de implementar um sistema ERP é melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de negócios existentes na empresa.

A terceira categoria, mobilização subjetiva, apresenta os indicadores de prazer (Quadro 3) e de sofrimento no trabalho (Quadro 4), bem como as estratégias de defesa (Quadro 5) utilizadas pelos trabalhadores para suportar o sofrimento no trabalho.

Quadro 3 – Categoria 3 – Mobilização subjetiva – as vivências de prazer no trabalho

Indicadores	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Autonomia e liberdade	Minha opinião é levada em consideração, eu tenho livre acesso [...] (P2O1).	Não batia o ponto. Emendava o feriado (P1O2).
Reconhecimento pelo trabalho	-	Mudei de função quatro vezes [...] isso é reconhecimento (P2O2).
Sentido positivo do trabalho	O que eu faço é importante [...] para minha satisfação e meu desempenho (P1O1).	Trabalho é tudo [...] venho para o trabalho alegre (P7O2).
Autorrealização	Gosto muito de trabalhar [...] é gratificante (P1O1).	Meu trabalho me deixa muito feliz (P8O2).
Relações de trabalho	-	O time de gerentes era muito bom. (P2O2).
Condições de trabalho	Nossa estrutura física e condições de trabalho são boas [...] (P1O1).	Nosso ambiente é apto para o trabalho, nenhum pode reclamar [...] estou aqui há 23 anos (P8O2).
Resultados obtidos com o ERP	[...] acho o maior barato esse sistema [...] (P1O1).	No final foi um sucesso (P7O2).

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores vivenciavam o prazer pela autonomia e liberdade em relação ao livre acesso à direção, pela opinião acatada, pela não obrigação de bater o ponto, pela definição do dia a ser trabalhado. Isso, ao que parece, promove um sentimento de que são importantes e não precisam cumprir formalidades. Para Zonato, Lunardi e Degenhart (2019), os trabalhadores que vivenciam o prazer tendem a apresentar um comportamento mais dinâmico e proativo, comprometido com suas atribuições de trabalho,

apresentando-se dispostos a empreenderem mais esforço para a execução de suas tarefas e tornando-se mais resilientes às tensões do ambiente.

Na O2, os gestores sentem-se reconhecidos profissionalmente e valorizados. A forma de reconhecimento são promoções, cursos e oportunidades de novas experiências. Para Dejours (1992), o reconhecimento esperado pelos trabalhadores advindo de seus superiores, colegas ou subordinados é um ingrediente essencial da saúde mental.

Na O1, os gestores não expressaram sentimentos de reconhecimento. Dejours (2011) diz que quando os trabalhadores mobilizam toda a sua personalidade para cooperarem com o trabalho correm riscos e assumem responsabilidades para beneficiar a organização do trabalho e, em troca, esperam retribuições simbólicas em forma de reconhecimento, retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência.

Vivências de prazer pelo sentido positivo do trabalho também emergiram. Tem gestor que considera seu trabalho importante, promotor de satisfação e desempenho; outro, que tem o trabalho como seu maior e mais valioso patrimônio, algo que te traz alegria. Ao que tudo indica, o trabalho ocupa uma posição central na vida desses trabalhadores quando comparado a outras esferas de vida. Para Costa (2013), o sentido do trabalho é uma representação individual e/ou coletiva do ato de trabalhar desenvolvida via processo de percepção e reprodução do sentido, em que se apreciam as situações vivenciadas no meio ambiente de trabalho e a representatividade delas para o trabalhador ou trabalhadores.

Surgiram também vivências de prazer relacionadas à autorrealização. Conforme os gestores, seu trabalho é bom, gratificante e traz felicidade. Explica Bianchi (2018) que o trabalho, embora reconhecido como uma atividade remunerada de alta centralidade na vida e fonte de valores intrínsecos (reconhecimento, autonomia, oportunidades de aprendizagem), possui diferentes interpretações dependendo de onde é executado, de quem se beneficia dele, das expectativas de valores extrínsecos e da capacidade para lidar com fatores de estresse.

Outra vivência de prazer identificada é decorrente das boas relações de trabalho. Os gestores da O2 parecem usufruir de um ambiente de trabalho harmonioso, empático, respeitoso. Para Dejours (2016), a prevenção de adoecimentos mentais no trabalho inclui o viver juntos com respeito e consideração, ajuda mútua e solidariedade. Na fala dos gestores da O1 não foi evidenciado o prazer no trabalho pelas relações interpessoais.

As condições de trabalho foram avaliadas pelos gestores das duas organizações como muito boas. Pelas verbalizações, compreende-se que o ambiente de trabalho das duas organizações oferece condições de trabalho favoráveis ao bem-estar dos gestores, gerando, com isso, vivências de prazer durante a execução do trabalho e, também, saúde.

As vivências de prazer, para os gestores das duas organizações, decorrem, ainda, do resultado que o novo *software* propiciou no trabalho. Os resultados obtidos com o ERP em uso foram reconhecidos como positivos pelos gestores. O trabalho deles passou a ser realizado com informações confiáveis, precisas, de qualidade e em tempo real. Para Santos, Valença e Ceolin (2019), a integração das informações e a agilidade no retorno são imprescindíveis na melhora do desempenho organizacional da empresa e no aumento da competitividade. O uso do ERP é determinante no processo decisório, bem como no acompanhamento das atividades de gestão administrativa e de produção.

Ter vivências de prazer no trabalho é algo que provavelmente muitos trabalhadores desejam e/ou alcançam. Isso por que, segundo Dejours (1992), o trabalho pode gerar insatisfação, irritação, exaustão, adoecimento.

Neste estudo, foram identificadas diversas fontes de sofrimento decorrentes do trabalho (Quadro 4).

Quadro 4 – Categoria 3 – Mobilização subjetiva – as vivências de sofrimento no trabalho

Indicadores	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Sobrecarga de trabalho	Trabalhava 16 horas por dia [...] (P5O1).	Minha jornada era de 12 e 14 horas (P1O2).
Pressão no trabalho	[...] a gente tem sido muito cobrado (P1O1).	A cobrança era altíssima (P1O2).
Normas e controles	[...] tem que [...] adequar nossas atividades aos controles [...]. E isso é terrível (P8O1).	-
Responsabilidade atribuída ao cargo	[...] responsabilidade enorme... a gente fica muito tenso[...] isso preocupa [...] tira a gente do eixo de vez em quando [...] (P2O1).	Quanto mais alto na hierarquia, mais responsabilidade (P5O2).
Estilo de liderança	Teve situação [...] por telefone, no fim do dia falou [...] amanhã a gente vai ter uma reunião e [...] anunciar você como gerente [...]. Se eu quero trabalhar aqui ou eu concordo ou eu pego o meu chapéu e vou embora (P5O1).	A liderança era avessa a tudo, difícil, tensa, estimulava a competição [...]. (P1O2).
Conflitos interpessoais	[...] mesmo sendo centralizador, você pode [o líder] ser educado, trabalhar em equipe, ter uma condição de trabalho mais respeitosa [...] é incapaz de pedir (P1O1).	Apresentei um projeto a ele um dia e ele disse: "uma merda!" (P1O2).
Falta de oportunidades de crescimento	[...] existiam poucas oportunidades [...] eram raras [...] a pessoa ficava 30 anos [...] os gestores eram os mesmos (P1O1).	-
Falta de cooperação	[...] se escuta [...] não estou sendo pago pra isso, então [...] (P1O1).	-
O processo de mudança	[...] o momento da implantação [...] foi um DEUS nos acuda [...] (P3O1).	[...] Doe a Gestaçao (P4O2).
Resistência dos subordinados à	Teve muita briga, conflitos	Enfrentamos resistência [...] fazer o pessoal mudar a cabeça é

Indicadores	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
mudança	(P3O1).	difícil (P5O2).
Ausência de metodologia de gestão de mudança	Não adotaram nenhuma metodologia de gestão de mudança (P7O1).	-
Falta de flexibilidade do ERP	[...] flexibilidade é zero, porque o sistema [...] é rígido [...] (P3O1).	Tivemos que adaptar ao que o <i>software</i> novo oferecia (P6O2).
Assédio e falta de segurança	Fomos chibatados e assediados, não tínhamos segurança em operar o novo sistema (P8O1).	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as diversas verbalizações dos gestores, percebe-se que o trabalho deles é permeado de diversas experiências de sofrimento. Uma delas é a sobrecarga de trabalho, visto que os gestores têm estendido sua jornada diária de trabalho, provavelmente por causa do expressivo volume de atividades que precisam cumprir. Isso pode privar os gestores do lazer com a família e os amigos, causar-lhes insatisfação, sobretudo pela perda da qualidade do trabalho, colocá-los à mercê do produtivismo e, com isso, pode ter sua saúde prejudicada. Para Nogueira e Freitas (2015), o sofrimento no trabalho abrange sensações de esgotamento físico ou emocional, dificuldades em separar o dentro e o fora do trabalho, jornadas duplas e agregação de funções burocráticas às técnicas. Conforme Dejours (2011), o trabalhador portador de uma identidade fragilizada torna-se vulnerável às descompensações psíquicas.

A cobrança da liderança por resultados também gera sofrimento aos liderados das duas organizações. Compreende-se que a pressão por resultados é uma experiência de sofrimento bastante comum entre os gestores. Ao desenvolverem o trabalho em meio a pressões, podem ser acometidos por crises relacionadas à ansiedade e, em excesso, serem paralisados ou sofrer interferências no seu rendimento. Conforme Ribeiro, Santos, Silva, Medeiro e Fernandes (2019), existe alta prevalência dos transtornos de ansiedade como causa dos afastamentos do trabalho.

Seguir normas e controles é fonte de sofrimento no trabalho dos gestores da O1, pois eles não possuem autonomia e precisam adequar suas atividades laborais às de controle organizacional, sofrendo muito com isso. Para Moraes, Vasconcelos e Cunha (2012), o exercício da autonomia articula-se à resistência do trabalhador à dominação, tendo em vista o confronto entre seus desejos e as normas da organização de trabalho. Na dinâmica entre a organização do trabalho e a subjetividade, a autonomia favorece as vivências de prazer. Ressalta que, na O2, as normas e os controles não emergiram no discurso dos participantes.

A responsabilidade atribuída ao gestor é também um fator gerador de vivências de sofrimento no trabalho dos gestores das duas organizações. Pelas falas, compreende-se que a responsabilidade de ocupar o cargo de gestão promove tensão, preocupação e até desequilíbrio emocional. Dejours (1992) explica que o trabalhador conquista seu estado de normalidade mediante uma luta feroz entre as exigências do trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática. O autor comenta que há um sofrimento inerente ao trabalho e quando o trabalhador não encontra

possibilidades de superação e transformação do sofrimento em prazer o trabalho se transforma em fonte de sofrimento patogênico, considerando-se que a maneira como este é organizado bloqueia as possibilidades de expressão e de negociação.

O estilo de liderança, nas duas organizações, possui características autocráticas e centralizadoras e isso parece ser fonte de sofrimento no trabalho dos gestores. O P101 só foi avisado de que estaria ocupando um novo cargo na manhã do dia seguinte, mas não foi em momento algum consultado.

A relação da equipe de gestores com os seus líderes, nas duas organizações, parece ser conflituosa. Nos relatos emergiu a existência de falta respeito, educação e jeito de pedir as coisas. Há indícios de que a liderança não investe de forma positiva nas relações interpessoais laborais, sendo rude, desrespeitosa e desvalorizando o trabalho. Isso pode trazer prejuízos importantes como a não retenção de talentos e a perda de conhecimento, além de experiências de sofrimento aos trabalhadores.

A falta de oportunidade de crescimento na carreira parece suprimir o reconhecimento para aqueles que buscam a autorrealização por meio da ascensão na carreira. Essa situação, ao que parece, gera sofrimento aos gestores da O1. Existe a expectativa de ascensão, entretanto, sente-a muito distante. Nesse sentido, a dificuldade de autorrealização pelo trabalho pode abrir espaço para o sofrimento patológico no trabalho. Para Wandelli (2012), é exatamente porque o trabalho pode atribuir ganhos importantes no registro da identidade que se pode obter a mobilização subjetiva da inteligência e do zelo daqueles que trabalham.

A falta de cooperação dos trabalhadores é fonte de sofrimento laboral para os gestores da O1, pois nem todos os profissionais tinham compromisso com o coletivo, a ponto de fazer sacrifícios ou até renúncias. Dejourn (2016) diz que a direção de uma organização precisa coordenar as inteligências para conseguir sua harmonização ou até mesmo sua sinergia.

O processo de mudança foi descrito como demorado, sofrido, com alguns trabalhadores resistentes à nova forma de trabalhar. O tempo de preparação e de adaptação ao funcionamento do novo sistema foi comparado a uma gestação. Dejourn (2011) diz que o sofrimento não é perceptível aos olhos, tampouco a dor. O prazer não é visto. Esses estados afetivos não são medidos, mas, na realidade, vivenciados de “olhos fechados”.

A ausência de metodologia de gestão de mudança foi mencionada e, ao que tudo indica, gerou sofrimento aos gestores, que poderia ter sido minimizado pela adoção de ações e estratégias de mudança planejada. Oliveira (2002) diz que, para assegurar a aceitação, a receptividade, a integração e o envolvimento dos trabalhadores num processo de mudança organizacional deve-se realizar um planejamento, respeitando suas fases essenciais, pois a simples expectativa do efeito da mudança pode ocasionar a situação de resistência, a situação de aceitação e a situação de alienação dos trabalhadores.

A falta de flexibilidade com o uso do novo ERP também emergiu nas falas dos gestores das duas organizações. O engessamento do sistema parece causar vivências de sofrimento no exercício laboral. Por mais que os novos ERPs implantados tragam excelentes resultados, não atendem, na íntegra, as especificidades das organizações e delas exigem saltos de adaptação às denominadas “melhores práticas” estruturadas em seus processos.

A operação do ERP trouxe desconfortos sociais (assédio) e insegurança aos usuários. As dificuldades e inseguranças dos gestores em relação à utilização do ERP implementado foram ignoradas. As lideranças queriam

resultados, mas o trabalho entregue desconsiderou a realidade que estavam enfrentando.

Compreende-se que os trabalhadores envolvidos no processo de mudança viveram situações de estresse, desmotivação, correria, despreparo e insegurança e, ainda, foram vítimas de assédio em decorrência de atrasos e erros na entrega de relatórios e dados. O estudo de Santos et al. (2020) constatou que, no processo de implantação de um ERP, podem ocorrer inúmeras falhas, comprometendo a entrega ao cliente, tais como a falta de recursos, o surgimento de novos requisitos e a não aceitação, pelos usuários, das mudanças impostas devido à implantação.

Convém destacar que no trabalho existe a dualidade prazer-sofrimento. Se o sofrimento no trabalho não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental) é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo (DEJOURS, 1992). Neste estudo, foram identificadas algumas estratégias de defesa (Quadro 5) às quais os gestores recorrem para minimizar a percepção e neutralizar o sofrimento advindo do trabalho.

Quadro 5 – Categoria 3 – Mobilização subjetiva – estratégias de defesa individual e coletiva

Indicadores	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Racionalização	[...] a implantação sempre é estressante [...] (P1O1).	[...] gestor [...] tem muita responsabilidade mesmo (P3O1).
União e cooperação	[...] em equipe [...] tem essa [...] das pessoas trabalharem por amor, de não deixar dar errado, porque gosta [...] (P2O1).	Os gerentes se completavam como time [...] unimos-nos para enfrentar o líder [...] (P2O2).
Ausentar-se do trabalho, estudar	[...] teve gente que não se adaptou [...] pediu pra sair [...] tirou férias no ano [...] (P2O1).	Fizemos estudo do sistema e cursos durante o ano (P1O1).

Fonte: Dados da pesquisa.

As verbalizações dos gestores indicam que eles adotam a estratégia conhecida como racionalização, justificando as situações de estresse e de nível de responsabilidade como normais. Adotam o “conformismo” de que, ao estar na função de gestor, é natural viver situações de estresse, ser cobrado e pressionado e que a responsabilidade acompanha o nível do cargo.

A racionalização do P1O1 pode ter sido adotada com base em experiência(s) anterior(es) de implementação. Há a presença de aceitação da responsabilidade e da pressão por resultados, justificando que o cargo de gestão envolve responsabilidade mesmo e a pressão é algo normal; fazem, na realidade, uma inversão da impressão negativa daquilo que lhes causa angústia e sofrimento. As estratégias defensivas, afirma Dejours (2011), são recursos utilizados pelos trabalhadores, nas formas individuais e coletivas, para diminuir a carga de tensão no trabalho, servindo de suporte para uma melhor adaptação dos sujeitos em situações adversas.

Como forma de amenizar o sofrimento decorrente dos conflitos ocorridos pelas características de personalidade da liderança e tentar

preservar o equilíbrio emocional, os gestores da O2 recorreram à estratégia coletiva união e cooperação. A postura do líder gerou a união do grupo. De certa forma, houve um impulso relativo à integração dos gestores para enfrentar um problema comum a eles, fazendo emergir a noção de que “juntos somos mais fortes”.

A união e a cooperação são formas do coletivo superar as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização prescrita do trabalho, atuando decisivamente tanto em relação à eficiência do trabalho quanto em relação à economia do sofrimento (SOUZA et al., 2017). A cooperação, quando funciona bem, traz grandes ganhos de produtividade (DEJOURS, 2016).

Na O1, a cooperação e o trabalho em equipe também emergiram, não para superar os enfrentamentos com a liderança, mas sim para dar conta de executar as atividades impostas pela organização do trabalho de forma correta. Para Giannini et al. (2019), os mecanismos de cooperação podem favorecer tanto o reforço da identidade profissional como os processos de construção da saúde e da realização profissional dos trabalhadores.

A fuga do ambiente de trabalho foi adotada como estratégia de defesa por alguns trabalhadores da O1 para não participarem do processo de mudança do sistema de informação. Pedir demissão e sair de férias foram as formas mais adequadas de se ausentarem da organização durante o período de transição. Os gestores da O2 enfrentaram o processo estudando o sistema e fazendo cursos.

Quando o trabalhador não consegue ressignificar seu trabalho por meio de estratégias de defesa do sofrimento, quando tais estratégias falham, o sofrimento passa a ser patogênico e começam a surgir as patologias, os adoecimentos (DEJOURS, 2011). Neste estudo, foram identificados sinais de adoecimento pelo trabalho (Quadro 6), mostrando que as estratégias de defesa utilizadas pelos gestores possuem indicativos de falhas. O sofrimento patogênico emergiu e, conseqüentemente, vieram as patologias.

Quadro 6 – Indicadores de adoecimento pelo trabalho

Indicadores	Verbalização dos gestores	
	O1	O2
Estresse e ansiedade	A gente houve [...] teve um piripaque... um problema no coração [...] não estamos conseguindo [...] parar um pouquinho (P1O1).	No momento da virada do sistema tive ansiedade alta, stress [...] ocorriam pequenos erros e muitas vezes o processo se tornava lento (P3O2).
Vício/dificuldade de se desligar do trabalho	[...] o fato de eu sair daqui não implica [...] que eu desligue do trabalho [...] (P5O1).	Eu sou um Workholic [...] ligado no trabalho (P4O2).
Insônia e automedicação	Recorri a medicamentos para controlar minha ansiedade. Eu tinha dificuldades de concentração e dores de cabeça frequentemente (P8O1).	Teve situação em que recorri a remédios [...] eu não conseguia dormir (P2O2).

Fonte: Dados da pesquisa.

Entende-se que o trabalho tem ocasionado tensões e constrangimentos potencialmente perturbadores nas vidas psíquicas e físicas dos gestores, haja vista os sintomas de ansiedade, que parece ter conduzido à somatização. Além disso, foi identificado gestor viciado no trabalho, outros com insônia, automedicando-se. As preocupações excessivas com o trabalho podem influenciar a rotina laboral, bem como gerar prejuízos profissionais e sociais. Para Dejours (2011), o trabalho favorece a saúde, a normalidade do trabalhador ou contribui para sua desestabilização e empurra-o para a descompensação. Em especial, o *Workaholism*, afirma ainda o autor, envolve um diagnóstico que significa, concomitantemente, uma conduta e uma causa precisas: a compulsão, a dependência psíquica em relação à atividade, além da incapacidade de se oferecer e de gozar tempo de descanso.

De forma geral, pode-se compreender que, na O1, a mudança ocorrida foi impositiva, haja vista que, mesmo tendo o espaço para discutirem sobre o processo de mudança de um sistema para outro e a não aprovação dos gestores pelo ERP apresentado, sua aquisição e implementação ocorreu. Para os gestores envolvidos no processo de mudança restaram duas opções: adaptação ou demissão. Há fortes indícios da cultura do “manda quem pode, obedece quem tem juízo.” Esse estilo de liderança pode justificar a não cooperação no enfrentamento do real do trabalho, levando o trabalhador, conforme evidenciado nos resultados, a fazer somente o que está atribuído a ele e nada a mais. De certa forma, o individualismo pode impactar no clima organizacional e até mesmo na produtividade no trabalho.

Na O2, percebe-se que a mudança foi participativa e aceita pelos gestores. O ERP apresentado era o mais conveniente para atender às necessidades de informações integradas, sobretudo em âmbito internacional. A contratação de uma empresa de consultoria em *Change Management* parece ter atenuado o sofrimento no período de mudança. A cooperação e a união dos gestores no enfrentamento da liderança foi uma estratégia fundamental para suportar o sofrimento no trabalho.

Considerações finais

A implantação do novo ERP provocou mudanças significativas nas atividades laborais dos trabalhadores e nos processos das organizações estudadas. Houve eliminação de trânsito de documentos físicos e isso propiciou redução de tempo, custos, pessoas e papéis. A informação passou a ocorrer em tempo real, de forma confiável e fidedigna, e os processos se tornaram enxutos e ágeis.

O processo de migração para o ERP gerou vivências de prazer e sofrimento. O prazer emergiu da agilidade e facilidade em obter informações, da confiança das informações, do reconhecimento no trabalho, da autorrealização, do sentido positivo que os gestores atribuem ao seu trabalho, da cooperação e união da equipe. O sofrimento comum dos trabalhadores foi decorrente de extensa carga horária de trabalho, do modelo de liderança, das dificuldades de uso do ERP implantado, da responsabilidade do cargo ocupado, da cobrança por resultados. Para minimizar a percepção do sofrimento no contexto de trabalho e se protegerem contra situações nocivas ao seu funcionamento psíquico, os trabalhadores recorrem às estratégias de defesa racionalização, união e cooperação, demissão, resistência a mudança e ausência na organização por meio de férias.

Por uma análise comparativa entre os dois processos de implantação permitiu-se observar que os processos relativos ao envolvimento das pessoas na definição do *software*, na adequação dos processos de integração e o investimento na capacitação e treinamento dos trabalhadores tornou a implantação do novo ERP menos traumática.

Alguns sintomas e sinais de adoecimento foram constatados, como ansiedade, vício pelo trabalho, insônia e automedicação em decorrência dos constrangimentos advindos pelo trabalho.

O estudo teve algumas limitações que devem ser observadas, sendo uma delas o fato de ter sido realizado somente com gestores. Outra limitação deveu-se à impossibilidade de realizá-lo com um maior número de participantes, os quais poderiam promover o aprofundamento de algumas questões importantes para o grupo, contribuindo para a transformação de cada participante.

A análise da organização de trabalho para a implantação de ERPs é imprescindível para que essa compreensão auxilie no movimento de reflexão acerca da relação intersubjetiva dos trabalhadores com o trabalho informatizado diante da inserção de novas tecnologias.

Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas, sobretudo uma investigação aprofundada sobre as diferenças culturais não somente organizacionais, mas também regionais, levando-se em conta que a O1 está localizada na Região Centro-Oeste e a O2, na Região Sul do Brasil.

Os resultados deste estudo representaram mais contribuições nas pesquisas sobre a relação entre organização do trabalho e saúde mental do gestor, desvelando as defesas que o grupo utiliza para enfrentar o sofrimento imposto pelo real do trabalho em um ambiente competitivo individualista e produtivista, capaz de transformar a liberdade e a autonomia dos gestores em um conceito limitado e insuficiente para que o pensamento crítico e a solidariedade possam transformar a sua rotina de trabalho e a da instituição como colaborativa.

Sobre o artigo

Recebido: 14/02/2023

Aceito: 20/03/2023

Referências bibliográficas

ACAR, M. F.; TARIM, M.; ZAIM, H.; ZAIM, S.; DELEN, D. Gestão do conhecimento e ERP: Complementar ou contraditório? **International Journal of Information Management**, 37 (6), 703-712, 2017. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.007>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

AREMU A. Y.; SHAHZAD A.; HASSAN S. Determinants of Enterprise Resource Planning Adoption on Organizations' Performance Among Medium Enterprises. **LogForum** 14 (2), 245-255, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2018.277>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BASSALO, J. **Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais**: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BIANCHI, E. M. P. G. (2018). Meaning of work for managers in the Brazilian contemporary business context. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 19(5), 1-29, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180046>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

CASTRO, A.; PEREIRA, M. L.; BEZERRA, E. S. Sistema de informação gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do nordeste brasileiro. **Revista Fatec Zona Sul**, 5(5), 45-61, 2019.

<<https://doaj.org/article/f9e1ac59928743a48b0a333c2fdf7ced>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

COSTA, S. H. B. Sentido do trabalho. In F. O. VIEIRA; A. M. MENDES; A. R. C. MERLO (orgs), **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho** (p. 375-389). Curitiba: Juruá, 2013.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Aboré, 1992.

DEJOURS, C. (2011). A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3. ed., Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013, p. 125-150).

DEJOURS, C. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do Manager? In: MACÊDO, K. B et al (org.). **Organização do trabalho e adoecimento**: uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 317-331.

DIAS, M. A. **Logística, transporte e infraestrutura**: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal. São Paulo: Atlas, 2012, p. 238-335.

DICKEL, D. G.; DAPPER, S. N.; MACHADO, B. P.; MOURA, G. L. Atitude frente à mudança organizacional: estudo em uma instituição educacional vinculada a Universidade Federal de Santa Maria – RS. **Revista Científica Hermes**, 21, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477656634005/html/index.html>>. Acesso em jun. 2020.

FRANCO, K. S.; NEIVA, E. R.; NERY, V. F.; DEMO, G. A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 32, (esp.), 1-10, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

GIANNINI, R.; SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A cooperação como instrumento de enfrentamento do real: o caso dos magistrados do trabalho no Brasil. **Laboreal**, 15(1), 1-19, 2019. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.4000/laboreal.1202>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

HERMAWAN, H. Successful implementation of Enterprise Resource Planning. **Journal The WINNERS**, 20 (1), 19-31, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.21512/tw.v20i1.5359>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E. O uso da tecnologia da informação como mecanismo de controle: análise de múltiplos casos no setor bancário. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, 5(1), 135-152, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.16.18>>. Acesso em: 09 set. 2020.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LEI N. 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017. Dispõe sobre a adequação da legislação às novas relações de trabalho. **DOU**. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 25 set. 2020.

MACÊDO, K. B.; BUENO, M. Apresentação. In: BUENO, M.; MACÊDO, K. B. **Imersões em psicodinâmica do trabalho na arte, gestão e docência na modernidade**. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 7-14.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. E.; ALMADA, L. Resistência à mudança organizacional e stress no trabalho. **Faces: Revista de Administração**, 15(1), 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N1ART2559>>. Acesso em: 29 set. 2020.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L.; CUNHA, S. C. P. Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. **rPOT**, 12(2), 2012, 217-227. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2020.

NOGUEIRA, J. H. V.; FREITAS, L. G. Psicodinâmica do estresse: estudo com trabalhadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. **rPOT**, 15(2), 133-145, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.553>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002, p. 457-481.

RIBEIRO, H. K. P.; SANTOS, J. D. M.; SILVA, M. G.; MEDEIRO, F. D. A.; FERNANDES, M. A. Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 44, (1), 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000021417>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

RODRÍGUEZ, R.; MOLINA-CASTILHO, F. J.; SVENSSON, G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. **Industrial Marketing Management**, 84, 328-341, 2020. Disponível em: <<https://doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.007>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

SANTOS C. M, MACÊDO, K. B. O processo de informatização organizacional e as vivências dos gestores: uma leitura psicodinâmica. **Fragmentos de cultura**, 28 (esp.), 22-30, 2018. Disponível em: <<https://doi10.18224/frag.v28i2.5148>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

SANTOS, L. J. S.; RIBEIRO, S. A.; SCHMITZ, E. A.; SILVA, M. F.; ALENCAR, A. J. S. M. Fatores de risco na fase de implantação de software: uma revisão da literatura. **Holos**, 1, 1-14, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2020.8640>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

SANTOS, C. L.; VALENÇA, P. H. L.; CEOLIN, A. C. A contribuição do sistema integrado de gestão para o desempenho organizacional em uma empresa de grande porte da Paraíba. **REFAS**, 6, (2), 2019. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/357/243>>. Acesso em: 10 maio 2021.

SILVA, L. V. **Análise dos principais fatores observados em processos de mudanças organizacionais de uma empresa do setor siderúrgico**. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/333266/1/Silva_LeandroVedovatoDa_M.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SOUZA, S. K. G.; BRITO, M. A. A.; AGUIAR, I. C.; MENEZES, B. S. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho na percepção de profissionais de recursos humanos. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 4(2), 3-29, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.18256/2359-3539.2017.v4i2.2020>>. Acesso em: 15 set. 2021.

WANDELLI, L. V. **O direito humano e fundamental ao trabalho**: fundamentação e exigibilidade. São Paulo: LTr, 2012.

ZONATTO, V. C. S.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Vivências de prazer e sofrimento patogênico no trabalho de profissionais da área de contabilidade. **XII Congresso ANPCONT 15 a 18/06**, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://anpcont.org.br/pdf/2019_CCG426.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.