

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO: UM OLHAR DA PSICOLOGIA SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

Luiz Henrique Librelon Dornelas¹
Alcione Januária Teixeira da Silveira²

alcionevertice@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO

Alguns motivadores específicos no ambiente organizacional que correspondem a essas necessidades, destacando a remuneração justa, um ambiente de trabalho seguro e saudável, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento pelo desempenho, relações interpessoais positivas e um clima organizacional que favoreça o senso de pertencimento. Esses fatores, quando negligenciados, contribuem para o afastamento emocional dos trabalhadores, o que reforça a importância de estratégias eficazes de gestão de pessoas voltadas ao engajamento e à valorização do indivíduo no contexto laboral. Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi investigar os impactos das mudanças organizacionais na motivação dos colaboradores, considerando as percepções e práticas de gestão de pessoas sob a ótica da Psicologia Organizacional, com foco em identificar fatores que promovem ou dificultam o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho. A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, através de observação e questionário realizado com a psicóloga do RH da instituição observada. A psicóloga destacou sobre a importância constante de investir em formação, reconhecimento e táticas de adaptação digital especialmente frente à crescente automação e às exigências trazidas pela Inteligência Artificial, ela trouxe reflexões pensando a rotina laboral. Destacou que, embora reconheça o potencial dessas ferramentas para facilitar o trabalho, ela pontua que muitos colaboradores sentem medo de substituição e insegurança quanto à sua adaptação às novas exigências.

PALAVRAS-CHAVE: mudanças organizacionais; motivação; psicologia; gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser entendida sob uma ótica construtiva, onde diversas abordagens se integram e se enriquecem ao longo do tempo (Sampaio, 1995; Silva, 1992). A princípio, seu foco estava na aplicação prática de teorias psicológicas dentro do ambiente de trabalho, visando a promover

¹Graduando em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

²Psicóloga; Doutoranda em Educação; Mestre em Educação; Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Univértix.

uma maior eficiência no desempenho das tarefas. Essa etapa foi caracterizada por uma orientação que privilegiava a lógica da produção industrial e a racionalidade funcional, com ênfase no desenvolvimento de ferramentas ergonômicas e psicológicas que garantissem condições adequadas de trabalho, prevenindo problemas de adaptação que poderiam afetar a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores (Zanelli; Bastos, 2004).

No final do século XX, foi possível observar um processo transformador no âmbito produtivo, impulsionado, pelos avanços tecnológicos e as mudanças nas estruturas e culturas organizacionais do trabalho. Essas modificações tiveram um impacto significativo nas dinâmicas do trabalho e nas exigências que as organizações impõem aos indivíduos (Dellagnelo; Silva, 2000). Uma das consequências mais notáveis desse processo foi o crescente reconhecimento da interdependência que existe entre o desempenho das organizações e os indivíduos que as compõem, valorizando, assim, a centralidade do ser humano como um agente ativo nas práticas organizacionais (Zanelli, 2002).

Atualmente, quando se trata de gestão de pessoas os desafios estão cada vez mais complexos, resultantes da transição entre um modelo econômico centrado na indústria e outro fundamentado no conhecimento como o principal recurso estratégico. Tal transição requer da área de recursos humanos — especialmente da Psicologia Organizacional — novas abordagens para compreender e intervir nos processos humanos dentro do trabalho, uma vez que se ocupa diretamente do aspecto cognitivo e subjetivo dos indivíduos, ou seja, do conhecimento e suas implicações (Gil, 2001).

Nos últimos anos, a questão da motivação no ambiente de trabalho também tem se tornado cada vez mais relevante, especialmente devido às crescentes demandas por produtividade e à intensificação das relações laborais, como dito anteriormente, se estabeleceu uma preocupação com o subjetivo do trabalhador (Bergamini, 2008). Como aponta Odyedele (2013), a motivação é um fenômeno subjetivo, pois o que motiva uma pessoa pode se transformar em desmotivação se o incentivo for removido ou se tornar ausente. Embora o tema da desmotivação no trabalho não seja recente, sua visibilidade aumentou em face das dificuldades enfrentadas por organizações contemporâneas, como indica Bergamini (2008),

manifestando-se como um problema organizacional que impacta diretamente a performance e a saúde mental dos trabalhadores pelo mundo.

Levando em conta as atuais dinâmicas organizacionais, caracterizadas pela instabilidade e competitividade inerentes à lógica capitalista, é crucial ponderar sobre táticas de enfrentamento psicossocial que favoreçam o bem-estar e a manutenção da saúde mental das pessoas. A avaliação é fundamentada na percepção de que a transformação organizacional vai além de um mero problema técnico, englobando também elementos subjetivos, culturais e humanos que exigem uma intervenção competente e crítica do psicólogo no contexto institucional (Lima, 2003).

Esta pesquisa integra as atividades do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho. O interesse pelo tema surge da observação de que transformações estruturais e culturais nas organizações, cada vez mais frequentes em contextos educacionais, podem provocar efeitos significativos no clima organizacional, na satisfação profissional e na saúde mental dos trabalhadores. Assim, a pesquisa se justifica tanto pela relevância acadêmica e profissional do tema quanto pela necessidade prática de desenvolver um olhar crítico e interventivo sobre os processos organizacionais que afetam diretamente a motivação dos trabalhadores em instituições de ensino.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi investigar os impactos das mudanças organizacionais na motivação dos colaboradores, considerando as percepções e práticas de gestão de pessoas sob a ótica da Psicologia Organizacional, com foco em identificar fatores que promovem ou dificultam o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Pesquisas que abordam os impactos das mudanças organizacionais na motivação dos trabalhadores tornam-se cada vez mais relevantes, especialmente quando relacionadas à saúde mental no contexto laboral. Dinâmicas de trabalho conduzidas de forma desorganizada, sem planejamento ou supervisão adequada, podem gerar efeitos negativos significativos sobre o bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, compreender esses processos é essencial para subsidiar práticas de gestão de pessoas mais humanas, estratégicas e alinhadas com os princípios da Psicologia Organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando falamos de trabalho é importante ressaltar que este se trata da forma mais primordial de desenvolvimento humano enquanto espécie sociedade, onde na idade primitiva essas demandas eram satisfeitas por meio de práticas como a caça, a coleta de alimentos e a procura por abrigos naturais. Com o desenvolvimento da espécie novos sistemas de organização do trabalho emergiram, incluindo o cultivo agrícola, a domesticação de animais e a construção de habitações permanentes (Conceição, 2004). Ao decorrer das eras os seres humanos desenvolveram ferramentas e tecnologias com o objetivo de otimizar suas tarefas e acompanhar o crescimento excessivo das sociedades, processo esse que culminou na Revolução Industrial, um marco histórico que alterou e amplificou todas as dinâmicas de produção e mudou tudo que se entendia como trabalho (Borges, 1999).

Bernal (2010) argumenta que, na contemporaneidade, o trabalho assumiu um papel central enquanto condição essencial para a existência humana, especialmente após a consolidação do capitalismo no século XVIII, um fenômeno catalisado pela Revolução Industrial. Com o avanço dos processos de modernização e a constante evolução tecnológica, o trabalho passou por transformações profundas, exigindo dos indivíduos uma adaptação constante às novas formas de organização da vida. Nesse cenário, o sistema capitalista fortaleceu-se e promoveu a expansão das indústrias, cujo principal objetivo consistia na maximização dos lucros por meio da exploração e utilização intensa da força de trabalho humana.

É nesse contexto histórico que se insere o surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, impulsionado pelas demandas das grandes indústrias por maior produtividade e maximização de lucros. Com o avanço da industrialização e a consolidação de modelos de produção em massa — especialmente os sistemas Taylorista e Fordista — tornou-se evidente a necessidade de desenvolver áreas do conhecimento que dessem suporte a essas novas formas de organização do trabalho. Diante disso, emergiu a atuação do psicólogo no ambiente industrial, sendo sua formação e prática profissional gradualmente estruturadas tanto no mercado quanto no meio acadêmico. As primeiras concepções daquilo que viria a ser

denominado "Psicologia Organizacional" começaram a ser sistematizadas ainda no final do século XIX (Zanelli & Bastos, 2004).

Nos dias de hoje o que se pode entender como psicólogo organizacional, segundo o Conselho Federal de Psicologia (CFP) (2012), é o responsável por analisar os processos intrapessoais e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, contribuindo para a compreensão do comportamento humano individual e de grupo nas instituições. Segundo Zanelli e Bastos (2004) essa denominação só veio a partir do entendimento da psicologia como ciência e modelo produtivo de profissionais, que chegou ao Brasil na primeira metade do século XX.

A partir desse panorama, torna-se possível compreender a estreita relação entre os psicólogos organizacionais e o setor de Recursos Humanos (RH) nas empresas. Com o avanço da Revolução Industrial e as consequentes transformações nas formas de produção, emergiu, no início do século XX, nos Estados Unidos, a necessidade de criar um modelo organizacional que equilibrasse as demandas da fábrica com as necessidades humanas dos trabalhadores (Bernal, 2010). Esse modelo ficou inicialmente conhecido como "relações industriais" e teve como marco inicial as pesquisas conduzidas pelo médico e sociólogo Elton Mayo, nas chamadas Experiências de *Hawthorne* (Mayo, 1945). Segundo Stoner e Freeman (1999), foi a partir dessas investigações que se começou a perceber a importância de tornar os processos de administração mais humanos e democráticos, dando início a uma nova perspectiva nas relações de trabalho.

Segundo Chiavenato (2002), com o aumento exponencial da lógica de produção essa visão fica para trás focando apenas no produto e pouco no trabalhador. Entretanto, como destacam Stoner e Freeman (1999), a ênfase nas necessidades sociais dos trabalhadores possibilitou o desenvolvimento de uma nova perspectiva sobre a gestão, rompendo com a visão clássica que enxergava a produção como um processo puramente mecânico, desconsiderando o ser humano enquanto sujeito ativo. Foi a partir dessa mudança de enfoque que Elton Mayo resgatou ideias já defendida por Robert Owen quase um século antes, ao reconhecer os impactos negativos que o trabalho industrial poderia gerar sobre a saúde física e emocional dos indivíduos, propondo um modelo de gestão mais humanizado (Mayo, 1945).

Segundo Fisher (2002), em meados da década de 50 surge então o termo *Human Resource Management*, onde o comportamento humano passa a ser o foco de estudo nas organizações de trabalho visando não um ser humano como máquina mas sim como indivíduo, o que se evidencia nos anos seguintes (década de 60 e 70), onde se passa a observar as relações dos gerentes com os demais funcionários, a partir disso com a ascensão da globalização os estudos se tornam mais focados do que nunca nas relações humanas dentro do ambiente de trabalho.

Com isso o cenário atual mostra relativa divergência em alguns aspectos onde se propaga tanto a visão mercantilista de produção quanto a de preocupação com a saúde física e mental dos trabalhadores (Fischer, 2002). Bergamini (2008) ressalta que essa divisão é o que tem gerado maior adoecimento nos trabalhadores, sendo consequência direta da gestão que visa uma superprodução agressiva, que causa exaustão e desmotivação em diversos setores da indústria num geral.

Dado os avanços tecnológicos cada vez mais acelerados, o ambiente de trabalho tem se transformado de forma significativa, exigindo das organizações uma adaptação contínua. A transição do meio físico tradicional para uma ambiência digital integrada caracteriza um dos aspectos mais marcantes dessas mudanças (Teixeira, 2017). Segundo Maia (2013), a incorporação de tecnologias no século XXI promove uma inter-relação entre diferentes esferas da atividade laboral, desafiando os modelos organizacionais convencionais e exigindo novas formas de gestão e interação no ambiente profissional.

Nesse contexto, estimativas apontam que até 2030 cerca de 375 milhões de pessoas em todo o mundo precisarão migrar de ocupações devido à automação e ao avanço da Inteligência Artificial (IA), o que representa aproximadamente 14% da força de trabalho global (McKinsey & Company, 2021). Essa projeção demonstra que a transformação provocada pelas novas tecnologias não se restringe à substituição de tarefas, mas configura uma verdadeira reestruturação das funções, que pode superar os impactos de transições anteriores como as ocorridas nos setores agrícola e industrial (Angeli, 2019).

Essa mudança estrutural exigirá dos trabalhadores um processo contínuo de requalificação e desenvolvimento de novas competências. Embora os estudos apontem que haverá oferta de empregos suficiente para manter os níveis de

ocupação, as exigências do novo mercado de trabalho tornam esse processo complexo, exigindo investimentos significativos em capacitação e aprendizagem ao longo da vida (Geekwire, 2020).

Além dos desafios técnicos e operacionais, a introdução da IA nas organizações suscita importantes debates éticos e sociais. É imprescindível refletir sobre o papel das empresas e da gestão de pessoas na promoção de estratégias inclusivas, que assegurem a proteção dos trabalhadores mais vulneráveis ao processo de automação. Nesse cenário, destaca-se a relevância da Psicologia Organizacional no apoio à transição dos profissionais, atuando de forma preventiva e orientadora para garantir a saúde mental e o engajamento dos colaboradores diante das novas exigências do mundo do trabalho (Gimenez, 2019).

Diante o exposto, lembramos a teoria proposta por Abraham Maslow (1954), conhecida como Pirâmide de Necessidades, que organiza os fatores motivacionais em cinco níveis hierárquicos, necessidades fisiológicas (como alimentação e repouso), de segurança (estabilidade e proteção), sociais (relacionamentos e pertencimento), de estima (autoimagem e reconhecimento) e de autorrealização (crescimento pessoal e realização de potencialidades). Essas necessidades funcionam como impulsionadores do comportamento humano, e sua não satisfação pode levar à frustração e, conseqüentemente, à desmotivação.

Porém é preciso entender que nem sempre essa motivação é alcançada, é aí que a desmotivação entra em cena, sendo compreendida de diferentes formas, segundo Thomas *et al.* (2004), a desmotivação pode contribuir para que o trabalhador tenha uma visão negativa do trabalho e conseqüentemente diminua sua produção. Cabral (2014) destaca que, quando as necessidades dos trabalhadores não são adequadamente atendidas no ambiente organizacional, podem surgir sentimentos negativos como tristeza, insatisfação, agressividade e insegurança, esses sentimentos, ao se acumularem, tendem a provocar estados prolongados de desmotivação e desgaste emocional.

Nas últimas décadas, o cenário do trabalho passou por transformações significativas, que contribuíram para o aumento dos casos de adoecimento mental entre os trabalhadores, questões como sobrecarga de tarefas, metas inatingíveis, precarização das condições laborais e ausência de reconhecimento têm sido

apontadas como fatores determinantes para o surgimento de quadros de ansiedade, depressão e *burnout* (Brasil, 2025). Segundo o Ministério da Previdência Social, o Brasil registrou em 2024 um total de 472 mil afastamentos por transtornos mentais, um número alarmante que representa um crescimento de 68% em relação ao ano anterior, esse dado revela não apenas a gravidade da situação, mas também a urgência de políticas organizacionais que priorizem o bem-estar emocional dos colaboradores e combatam as causas estruturais do sofrimento psíquico.

Diante desse cenário, o Ministério do Trabalho e Emprego promoveu, em agosto de 2024, uma atualização significativa na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), incorporando oficialmente os riscos psicossociais à gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). A partir de 26 de maio de 2025, todas as empresas brasileiras estarão obrigadas a identificar, avaliar e gerenciar fatores como estresse, assédio, sobrecarga psicológica e outros elementos que possam comprometer a saúde mental dos trabalhadores, essa medida representa um avanço importante na promoção de ambientes laborais mais saudáveis e na prevenção de doenças ocupacionais relacionadas à saúde mental (Brasil, 2024).

Assim, destaca-se a importância e necessidade do psicólogo organizacional nesse trabalho, buscando as melhores estratégias para adequar o funcionamento interno da empresa e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, onde o profissional planeja, coordena, executa e avalia, individualmente ou em equipe multiprofissional, programas de treinamento, de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos (CFP, 1992).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, e conforme destaca Godoy (1995), ela busca captar as experiências dos indivíduos envolvidos, enfatizando a interpretação dos dados a partir de diferentes perspectivas. Para isso, utilizou-se a técnica da observação, que, segundo Santos (2000), é um método que permite ao pesquisador imergir na realidade investigada, proporcionando uma compreensão mais ampla e detalhada dos fenômenos sociais. Além disso, essa técnica contribui para minimizar a influência de respostas artificiais, frequentemente

presentes em entrevistas ou questionários, garantindo maior fidedignidade aos dados coletados (Gil, 1999).

Ademais, a observação desempenha um papel essencial na pesquisa qualitativa, pois possibilita uma intervenção mínima do pesquisador no ambiente estudado, assegurando maior objetividade científica (Beuren, 2003). Segundo Fachin (2002), essa técnica permite identificar tanto os aspectos centrais quanto os secundários do fenômeno em seu contexto natural, ampliando a profundidade da análise.

Ainda, para coleta de dados, foi realizado questionário a psicóloga do RH da instituição observada. Segundo Gil (2009) o questionário consiste em uma técnica que visa obter informações diretamente dos participantes, por meio de questões formuladas de maneira objetiva, permitindo ao pesquisador reunir dados de forma padronizada e sistemática. Esse recurso é particularmente útil em estudos qualitativos, quando se deseja captar nuances da experiência dos sujeitos em seu contexto real, favorecendo a análise crítica e interpretativa dos fenômenos observados.

Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix. Segundo a psicóloga do setor, a instituição é composta por uma estrutura organizacional ampla e multifuncional, com um total superior a 130 colaboradores distribuídos em diferentes setores. Entre os cargos ocupados estão: auxiliares administrativos (34), estagiários (31), faxineiras (14), coordenadores pedagógicos (7), auxiliares de laboratório (7), além de profissionais das áreas jurídica, social, educacional, técnica e de apoio, como advogada, assistente social, coordenadores de área, psicólogos, auxiliares de informática, recepcionistas, porteiros, supervisores e demais funcionários operacionais.

Para análise de dados, será utilizado análise descritiva, ela consiste na organização, resumo e apresentação das informações coletadas, com o objetivo de facilitar a compreensão e identificar padrões ou tendências iniciais. Essa etapa é fundamental em pesquisas quantitativas, pois permite uma visualização clara dos dados por meio de medidas como média, mediana, moda, desvio padrão e gráficos representativos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das respostas coletadas através do questionário enviado à psicóloga organizacional da instituição, é possível identificar elementos cruciais para a motivação dos funcionários. Aspectos como a valorização do trabalho realizado, as oportunidades de evolução profissional, o reconhecimento financeiro e a qualidade das interações interpessoais são ressaltados como fundamentais para a preservação do envolvimento no ambiente de trabalho. Ademais, a adaptabilidade de horários se destaca como um fator crucial para o bem-estar dos empregados.

Segundo a teoria das necessidades de Maslow (1954), a valorização e o reconhecimento estão associados à dimensão da estima, que engloba o respeito próprio, a autoconfiança e o reconhecimento social, quando essa necessidade é negligenciada, o trabalhador pode se sentir invisibilizado, o que compromete sua motivação de forma profunda, pois atinge uma camada subjetiva e essencial do ser humano, o sentimento de valor pessoal e pertencimento.

Em relação aos desafios atuais, a psicóloga ressalta a relevância do apoio emocional em momentos de transição, além da exigência de práticas de escuta ativa, comunicação clara e ações preventivas em saúde mental. A equipe demonstrou interesse em se ajustar às novas demandas da NR-1, que a partir de 2025 demandará medidas focadas nos riscos psicossociais. A implementação de mecanismos formais de suporte, como o PAC (Programa de Atendimento ao Colaborador) e a colaboração com a clínica-escola, demonstra um empenho institucional em fomentar um ambiente emocionalmente protegido.

A psicóloga destaca ainda, sobre a importância constante de investir em formação, reconhecimento e táticas de adaptação digital especialmente frente à crescente automação e às exigências trazidas pela Inteligência Artificial, ela trouxe reflexões pensando a rotina laboral. Destacou que, embora reconheça o potencial dessas ferramentas para facilitar o trabalho, ela pontua que muitos colaboradores sentem medo de substituição e insegurança quanto à sua adaptação às novas exigências.

Tal percepção confirma as projeções de McKinsey & Company (2021), que alertam para os efeitos da automação sobre milhões de empregos no mundo,

reforçando a necessidade de ações educativas, preventivas e acolhedoras. Segundo a análise de Ford (2015), se faz evidente uma mudança estrutural profunda na lógica do trabalho contemporâneo, ao afirmar que as máquinas não apenas aumentam a produtividade dos trabalhadores, mas passam a substituí-los, ocupando diretamente seus lugares nas cadeias produtivas, essa transição promove o esmaecimento da fronteira entre trabalho humano e capital tecnológico, gerando um cenário de insegurança ocupacional e ressignificação das competências exigidas. O mercado da IA impõe um novo paradigma nas relações laborais, em que a adaptabilidade e o domínio técnico se tornam essenciais, mas também se intensificam os riscos psicossociais, como o medo da obsolescência, o isolamento e o sofrimento subjetivo dos trabalhadores Wolkan (2018).

Os estudos de Gimenez e Santos (2019), enfatizam que diante desse novo panorama, a formação de profissionais da saúde mental, especialmente psicólogos organizacionais, torna-se cada vez mais estratégica, pois se torna fundamental que eles estejam preparados para compreender os impactos emocionais e identitários gerados por ambientes de trabalho mediados por tecnologias inteligentes. A escuta qualificada, o acolhimento e a capacidade de intervenção em contextos marcados por ansiedade, incerteza e desumanização são competências indispensáveis, mais do que nunca, o trabalho com o outro exige sensibilidade ética e técnica para preservar o sujeito em meio à automatização dos processos e à transformação da lógica do trabalho (Vasconcelos, 2020).

Outro ponto relevante evidenciado na fala da psicóloga foi a relação entre desmotivação e a ausência de reconhecimento, ela ressaltou que a não valorização do colaborador gera frustrações, baixa autoestima e perda de vínculo com a instituição, além disso, observou que, quando o trabalhador se sente apenas mais um número, sua produtividade é comprometida e há um maior risco de adoecimento emocional.

Essa percepção está alinhada com os apontamentos de Oyedele (2012) e Cabral (2014), que afirmam que a falta de reconhecimento é um dos principais fatores geradores de desmotivação, especialmente quando há carência na dimensão da estima presente na teoria das necessidades de Maslow (1954). Com base em estudos de Sezini & Souza (2020) ao evidenciar que, mesmo em contextos com

remuneração e infraestrutura adequadas, a ausência de valorização pessoal por meio de *feedbacks*, promoções, escuta ativa e visibilidade é suficiente para comprometer a motivação e o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, a dimensão da estima não se restringe só ao reconhecimento financeiro, mas envolve também o reconhecimento simbólico, afetivo e social, sendo essencial para a construção de vínculos positivos com o trabalho. Quando ignorada, essa dimensão pode potencializar quadros de desmotivação, apatia e até sofrimento psíquico (Silva *et. al.* 2006).

Robbins (2005), aponta que a satisfação profissional se configura mais como uma atitude do que como um comportamento, sendo influenciada por diversos fatores do contexto organizacional. Oportunidades de crescimento, remuneração justa, reconhecimento institucional, qualidade das relações interpessoais e estratégias motivacionais eficazes impactam diretamente o engajamento e a disposição dos trabalhadores.

Siqueira (2008), identifica a valorização profissional como um dos principais indicadores de bem-estar no trabalho. Quando os colaboradores percebem que seus esforços são reconhecidos pela instituição, há um fortalecimento do senso de propósito, aumento do engajamento e redução dos riscos de esgotamento emocional. No entanto, alcançar esse nível de satisfação requer um compromisso institucional amplo, envolvendo a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos em parceria com as lideranças organizacionais. Somente por meio desse esforço coletivo será possível promover ambientes de trabalho mais saudáveis, motivadores e humanizados.

Chiavenato (1999) também identifica motivadores específicos no ambiente organizacional que correspondem a necessidades, destacando a remuneração justa, um ambiente de trabalho seguro e saudável, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento pelo desempenho, relações interpessoais positivas e um clima organizacional que favoreça o senso de pertencimento. Esses fatores, quando negligenciados, contribuem para o afastamento emocional dos trabalhadores, o que reforça a importância de estratégias eficazes de gestão de pessoas voltadas ao engajamento e à valorização do indivíduo no contexto laboral.

Consoante as ideias de Siqueira (2008), pôde-se observar, durante o curso de estágio, como a psicóloga organizacional atua com empenho para que os funcionários se sintam acolhidos e ouvidos quando buscam apoio, promovendo escutas ativas e reuniões sempre que necessário. Embora esse processo de acolhimento exija tempo e uma mobilização ampla da organização, mesmo diante de um setor com múltiplas demandas e evidências de sobrecarga de trabalho, a profissional demonstrou uma postura ética, responsável e sensível. Com um olhar humanizado, conseguiu transformar desafios em oportunidades, promovendo mudanças significativas no clima organizacional e contribuindo para a construção de um ambiente mais saudável, colaborativo e acolhedor para todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou a complexidade das relações entre mudanças organizacionais e os níveis de motivação dos colaboradores, destacando a importância de uma gestão humanizada e atenta às necessidades emocionais dos trabalhadores. Fatores como reconhecimento, valorização profissional, qualidade das relações interpessoais, apoio emocional e flexibilidade foram identificados como essenciais para manter o engajamento e prevenir o adoecimento. As exigências crescentes impostas pelas novas tecnologias e a adaptação às regulamentações, como a NR-1, reforçam a necessidade de práticas de gestão que aliem inovação, escuta ativa e suporte contínuo. O papel da Psicologia Organizacional é fundamental para mediar essas transições, promovendo ações que cultivem um ambiente saudável, inclusivo e motivador, onde o trabalhador seja reconhecido como sujeito de direitos, não apenas como recurso produtivo.

REFERÊNCIAS

ANGELI, Pedro Henrique de *et al.* A evolução da inteligência artificial e a substituição do trabalho humano. **Revista Ambiente Acadêmico**, Cachoeiro de Itapemirim, v. 5, n. 1, p. 7-25, 2019. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-ambiente-academico-v05-n01-artigo01.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

BERGAMINI, C. W. (2008). **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas.

BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado:** como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Ministério da Previdência Social.** Afastamento do trabalho por transtornos mentais cresce 68% no Brasil. Jornal da USP, 2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/campus-ribeirao-preto/afastamento-do-trabalho-por-transtornos-mentais-cresce-68-no-brasil/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1).** Diário Oficial da União, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

CABRAL, G. (2014). **Maslow e as necessidades humanas.** Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>. Acesso em: 23 maio 2025.

CHIAVENATO, I. (1999). **Administração nos Novos Tempos.** São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONCEIÇÃO, D. T. (2004). **Contratação do trabalho no sistema capitalista:** das modalidades de conexão laborativa nos sistemas pré-capitalistas à fórmula empregatícia do capitalismo. In: J. R. F. Pimenta, L. O. L. Renault, M. T. Viana, M. G. Delgado, & C. P. P. Borja. Direito do Trabalho: evolução, crise, perspectivas. São Paulo: LTr (p. 93-125).

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Referências técnicas para atuação do psicólogo no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Brasília: CFP, 2012. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/publicacoes/referencias-tecnicas-crepop/>. Acesso em: 23 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução CFP nº 010/1992.** Dispõe sobre as atribuições do psicólogo nas instituições. Brasília: CFP, 1992. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf. Acesso em: 23 maio 2025.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho:** pesquisadoras apontam situação epidêmica na saúde mental no Brasil. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt->

br/assuntos/noticias/2023/maio/sofrimento-psiquico-no-ambiente-de-trabalho-pesquisadoras-apontam-situacao-epidematica-na-saude-mental-no-brasil. Acesso em: 23 maio 2025.

DELLAGNELO, Eliane H.; SILVA, Maria Aparecida G. A organização do trabalho e suas transformações. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 12, n. 2, p. 95-107, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

FORD, Martin. **Rise of the Robots**. Technology and the threat of a jobless future. New York: Basis Books, 2015.

GEEKWIRE. **McKinsey Global Institute**: Jobs lost; jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. 2020. Disponível em: <https://www.geekwire.com/2023/reality-check-intelligent-machines-and-the-future-of-the-automated-workforce/>. Acesso em: 23 maio 2025.

GIL, A. C. (2001). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENEZ, Denis Maracci; DOS SANTOS, Anselmo Luís. **Indústria 4.0, manufatura avançada e seus impactos sobre o trabalho**. Instituto de Economia, UNICAMP, 2019.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 23 maio 2025.

LIMA, Amanda *et al.* Psicologia do Trabalho: uma intervenção em uma instituição hospitalar. **Psicologia e Saúde em debate**, v. 3, n. Supl. 1, p. 38-39, 2017. Disponível em: <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/222>. Acesso em 23 maio 2025.

MAIA, Deborah V. D. **Automação Industrial e Robótica**. Pucgoias.edu, 2013. Disponível em: <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17829/material/ARTIGO08.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

MAYO, G. Elton, **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Cambridge, Harvard University Press, 1945.

MCKINSEY & COMPANY. **The Future of Work after COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>. Acesso em: 23 maio 2025.

OYEDELE, L. O. Analysis of architects' demotivating factors in design firms. **International Journal of Project Management**, v. 31, n.3, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312001652>. Acesso em: 23 maio 2025.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, José. **Psicologia aplicada às organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. Vol. 1. Edusp, 2002.

SEZINI, Karla Aparecida Xavier; DE SOUZA, Charleston Sperandio. Desmotivação no ambiente de trabalho: fatores que geram medidas para a reversão. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 1, n. 1, 2020.

SILVA, C. O. da, Souto, A. P., & Memória-Lima, K. M. N. A pesquisa-intervenção em Psicologia do Trabalho em um aporte que toma o desenvolvimento como método e objeto. **Fractal: Revista de Psicologia**, v.27, n.1, p.12-15. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/GS5phKzmGTnDNLVMnrgQxQJ/?lang=pt>. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho**. Portugal: Universidade do Minho, 2006. Disponível em: <https://susanacosta.wordpress.com/wp-content/uploads/2006/12/motivacao.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

SILVA, Lúcia Helena. **Psicologia do trabalho e produtividade**. Campinas: Papyrus, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão, 257-266. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/>. Acesso em: 23 maio 2025.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.

TEIXEIRA, Sérgio. **Um robô quer seu emprego**. Exame. New York. Ano 51, 0102288, nº 17. p. 74 - 81. Setembro de 2017. Disponível em:

<https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2017/09/Um-Rob%C3%B4-Quer-seu-emprego.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

THOMAS, S. *et al.* (2004). **Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects**. Hong Kong, Austrália. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786303000619>. Acesso em: 23 maio 2025.

VASCONCELOS, A. de; FARIA, J. H. de. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, v. 32, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/6X46nvFMKpmlKv7HnYx76R>. Acesso em: 23 maio 2025.

WOLKAN, Eduardo. **Inteligência artificial e o mercado de trabalho: fim dos empregos?** Transformação Digital, 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/futuro-do-trabalho/inteligencia-artificial-e-o-mercado-de-trabalho-fim-dos-empregos/#:~:text=Pensar%20a%20rela%C3%A7%C3%A3o%20da%20intelig%C3%A2ncia%20artificial%20com%20o,e%2C%20do%20outro%20lado%2C%20outros%20acreditam%20que%20aumentar%C3%A1>. Acesso em: 23 maio 2025.

ZANELLI, J.C. & Bastos, A.V.B. **Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho**. In: Zanelli, J. C; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.