

**ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DE ADAPTAÇÃO DOS COLABORADORES
DIANTE DAS MUDANÇAS DE LIDERANÇA DO SETOR DE VENDAS DE UMA
GRANDE EMPRESA DE JACIARA-MT**

Nathana Rodrigues Teixeira¹
Fabrício Carlos Lenzi²

RESUMO

As reações e dificuldades de adaptação dos colaboradores é um tema pouco abordado, o que resulta uma dificuldade em encontrar soluções para tais problemas. Por isso esse trabalho dedicou-se em apresentar como funciona um ambiente organizacional e como as mudanças o afetam, assim como, uma liderança influencia em todo o seu desempenho. Para compreender a visão dos colaboradores foi necessário entender sobre as reações, dificuldades e resistências diante das mudanças nesse ambiente. Levando em conta toda a problematização, em busca de encontrar soluções reais que impactam positivamente todos os indivíduos da empresa. Do qual demonstram, mediante a pesquisa realizada, as insatisfações por parte dos colaboradores diante da dificuldade em encontrar líderes competentes, necessitando de mudanças.

Palavras-chave: Mudanças; Colaboradores; Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

Employee reactions and difficulties in adapting is a topic that has been little discussed, which results in a difficulty in finding solutions to such problems. Therefore, this work was dedicated to presenting how an organizational environment works and how changes affect it, as well as how a leadership influences its entire performance. In order to understand the employees' view, it was necessary to understand the reactions, difficulties and resistance to changes in this environment. Taking into account all the problematization, in search of finding real solutions that positively impact all the company's requirements. Do which they demonstrate, through a survey carried out, as dissatisfaction on the part of employees in face of the difficulty in finding competent leaders, in need of change.

Keywords: Changes; Contributors; Organizational environment.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Eduvale.

² Professor orientador, formado em Economia, Especialista em Gestão de Negócios e Consultoria em Agronegócios, consultor de Negócios e professor da Faculdade Eduvale/Jaciara-MT.

1. INTRODUÇÃO

A liderança tem um papel fundamental no Ambiente Organizacional da empresa. Muitos estudos buscam encontrar as melhores definições de um bom líder, na tentativa de resolver os problemas e alcançar os objetivos da organização.

Esta pesquisa apontou alguns estilos de liderança e como cada uma delas afeta no desempenho da empresa, principalmente direcionado na visão dos colaboradores enquanto indivíduos e pessoas que necessitam de diferentes cuidados.

Na sociedade encontram-se vários tipos de organizações como, por exemplo, organizações escolares, financeiras, industriais entre outras. Essas organizações são baseadas na forma em como as pessoas se inter-relacionam, e em como são organizadas e distribuídas os seus elementos nele envolvidos, tendo como um ponto importante à comunicação entre seus colaboradores (SCHERMERHORN, 1999).

Quando uma empresa passa por uma mudança de liderança, e não é devidamente tratada, pode ocasionar um desequilíbrio emocional em seus colaboradores que pode interferir em seu desempenho no trabalho. Essas dificuldades de adaptação ao novo líder gera um bloqueio na mente desses indivíduos que pode levá-los a desmotivação, resistência ao novo líder ou problemas mais graves até mesmo de relacionamento entre eles.

Diante do exposto, surge o questionamento: Quais são as principais dificuldades de adaptação que os colaboradores enfrentam diante das mudanças de liderança no setor de vendas em uma grande empresa localizada na cidade de Jaciara - MT?

Ocorrendo uma mudança pode vir a surgir uma resistência para o novo, pois aquilo que outrora era estável e confiável, por causa da mudança, se modifica e torna-se desconhecido, podendo vir a produzir um desconforto para aqueles que não conseguem se adaptar.

Buscando responder a questão ao problema do estudo o objetivo geral foi estruturado na intenção de analisar as dificuldades de adaptação dos colaboradores frente à mudança de liderança no contexto organizacional através da aplicação de um estudo no setor de vendas em uma grande empresa de Jaciara - MT.

De modo mais minucioso os objetivos da pesquisa foram desenvolvidos para demonstrar os estilos de lideranças, e as principais dificuldades diante da mudança de um líder em um ambiente organizacional; verificar do ponto de vista dos colaboradores as reações diante da mudança de liderança em uma grande empresa; apresentar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores durante o processo de implantação de uma nova liderança;

Listar os principais problemas, do ponto de vista dos colaboradores, que a mudança de liderança pode provocar no âmbito organizacional.

Para um melhor entendimento sobre as dificuldades de adaptação dos colaboradores diante da mudança de liderança, foi desenvolvido um questionário que foi aplicado junto aos colaboradores de uma grande empresa localizada na cidade de Jaciara no Estado do Mato Grosso, e assim fazer a análise dos resultados relacionados com as teorias que amparam este estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é uma das palavras mais utilizadas na rotina das pessoas nos dias atuais, seja no âmbito pessoal, social, corporativo, acadêmico ou político. Ela está tão presente no dia a dia que é possível ver liderança em diversos lugares como, por exemplo, supermercados, padarias, lojas entre outros. Até mesmo uma cidade precisa de liderança como, a prefeitura, que cuida de aspectos administrativos públicos e gestão de seus recursos.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

A grande maioria das definições sobre liderança abordam algumas características em comum, podendo discorrer sobre o envolvimento grupal, do qual o referido autor afirma que, para que o corra a liderança é preciso o envolvimento de duas ou mais pessoas. Outra característica é a influência que é exercida de maneira intencional por parte do líder diante de seus liderados (BERGAMINI, 1994).

Vale considerar que os líderes exercem um papel fundamental na organização, que pode ocasionar seu sucesso ou fracasso. Por isso, diversas vezes liderar é tido como uma tarefa difícil, em que exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso para com seus liderados e a organização.

Para ser um bom líder ou estar à frente de uma liderança é inevitável que o indivíduo saiba liderar a si próprio. No dia a dia da vida pessoal, o ser humano lidera, às vezes sem perceber, algumas áreas de sua vida, como por exemplo, uma mãe que precisa liderar sua casa

e seus filhos, gerindo todas as atividades e recursos disponíveis para que alcance os resultados que se espera.

Refletindo ainda sobre o exemplo anteriormente citado, a mãe administra o dinheiro, o tempo, a compra do mês, as instruções de afazeres domésticos aos filhos, etc. Sendo assim, quando não é possível controlar nem ao menos suas próprias emoções ou nem as pequenas coisas da vida, como será possível liderar uma grande empresa. Por isso, é de extrema importância para um líder ter Inteligência Emocional, assim sendo, vale conceituar que:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Diante do exposto é viável salientar que esse autocontrole de suas emoções deve ser uma das características de um bom líder, pois um líder precisa entender que suas ações influenciam no desempenho de todo o grupo, sendo assim, ele precisa ser o maior exemplo em sua organização (FLORENTINO, 2005).

2.1.1 Estilos de Lideranças

Os estilos de liderança são considerados peças fundamentais no estudo dos comportamentos do líder. Existe uma teoria que se baseia em características específicas para traçar perfis e ações do líder diante de seus liderados. Essa teoria estuda ainda os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados de maneira a orientar sua conduta.

É possível destacar alguns tipos de líderes, como por exemplo, o líder autocrático que pode ser definido como aquele que decide tudo, sem dar nenhuma liberdade ao grupo de intervir nessas decisões, ou seja, usa da autoridade que possui e impõe suas vontades e preferências. Ele fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição de tarefas até os resultados (CHIAVENATO, 2005).

No que se refere ao líder democrático este por sua vez permite um debate em grupo de todas as diretrizes importantes para se chegar à decisão e conseqüentemente ao resultado organizacional. O grupo decide autonomamente os procedimentos e tarefas que serão realizados de modo a atingir os objetivos determinados (CHIAVENATO, 2005).

Já referente ao líder liberal este pode ser compreendido por meio das características de liberdade que ele propõe aos colaboradores e complementa nas decisões grupais e individuais.

O que retrata a figura do líder como dispensável e sem poder diante de toda a estrutura da organização (CHIAVENATO, 2005).

Depois de mencionadas cada tipo de liderança a tabela exposta por Marinho e Oliveira (2006):

Tabela 1 - Tipos de Liderança: Autoritária, Manipuladora, “Sabe-tudo” e Paternalista

Tipos de liderança	Características	Imagens evocadas	Reações no grupo	Prejuízos ao grupo
Autoritária	<ul style="list-style-type: none"> • É quem manda • Tem poder absoluto • Não se pode questionar o seu poder • É o tipo de liderança dominadora mais evidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Forças Armadas • Empresas de produção em larga escala • Delegacia • Penitenciária 	<ul style="list-style-type: none"> • Submissão • Passividade • Revolta 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita o crescimento e rendimento do grupo • Não desenvolve a iniciativa • Danifica a unidade • Gera discórdia e revolta
Manipuladora	<ul style="list-style-type: none"> • Cínico • Sedutor • Tem interesse em tirar proveito de todas as situações, para seu próprio proveito • Utiliza sua influência no grupo para dominar e ajustar as decisões ao seu bel-prazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Revolucionários • Empresários • Lideranças religiosas • Funcionários públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alienação • Fanatismo • Desconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustração • Perda de identidade • Incompetência
“Sabe-tudo”	<ul style="list-style-type: none"> • Sente-se superior • É arrogante em relação a seus conhecimentos e/ou habilidades • Utiliza seus conhecimentos e habilidades para dominar 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuais • Artistas • Políticos • Professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Culto, idolatria ou rejeição à liderança • Sentimento de inferioridade e dependência 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueia o crescimento • Faz liderados perderem a autoiniciativa e a autoconfiança • Gera desinteresse
Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Superprotege • Considera-se superior, e não confia nas capacidades do grupo • É controlador 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Líderes religiosos • Sindicalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodação • Dependência • Apatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueia a capacidade do grupo • Gera falta de iniciativa • Destrói a autoestima

Fonte: Sugo et al (2006, p. 36-37).

A escolha do estilo de liderança a ser usado tem muita influência no alcance da qualidade. Deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes como também coordenar o envolvimento de toda equipe na definição de objetivos e metas. É de extrema importância que o líder dê oportunidade para os colaboradores dizerem o que pensam (BERGAMINI, 1994).

Uma pesquisa realizada por Chiavenato (1994, p. 537) afirma que:

[...] a alta pressão aplicada aos colaboradores, como no sentido de provocá-los a trabalharem mais, acarretou em atitudes desfavoráveis para com a organização. O

que causou insatisfação, desperdício, reclamações sociais frequentes e redução do ritmo de trabalho.

O estilo de liderança mais aceito é aquele que busca uma alternância entre a ênfase da produção com os colaboradores. A produção é o resultado dos esforços e tarefas realizadas no trabalho. E no que se refere aos colaboradores, a importância aqui é atenção voltada para suas necessidades, expectativas e bem estar (CHIAVENATTO 1994).

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão, a organização é um processo em que há disposição de pessoas e recursos para a realização de tarefas com um propósito em comum onde existe uma divisão de trabalho (SCHERMERHORN, 1999).

Ao olhar para a sociedade encontram-se vários tipos de organizações, como por exemplo, organização escolar, empresarial, pessoal, de eventos, doméstica, entre outros. A organização é baseada na forma como as pessoas se inter-relacionam e como são organizados e distribuídos os seus diversos elementos envolvidos. Pode ser definida também como o modo pelo qual as várias partes de uma organização são arrumadas. (SCHERMERHORN, 1999).

Vale salientar ainda que um determinado grupo de pessoas unidas que trabalham com foco de atingir um objetivo comum, pode-se chamar de organização, nas quais é estabelecida por diferentes partes, que juntamente formam o contexto organizacional (XERPAY, 2021).

O Ambiente Organizacional segundo Teixeira (2009):

[...] é considerado como todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização e a influenciam potencialmente ou raramente. [...] as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos, de acordo com as contingências. (TEIXEIRA, 2009, p.161)

O Ambiente Organizacional pode ser dividido em interno e externo. Sendo o interno composto por vários elementos presentes dentro da própria organização, que podem afetar ou serem afetados dependendo das escolhas, decisões e atividades nela imposta. E o externo representa o contexto no qual a organização existe e opera. É composto pelos elementos fora dos limites da empresa (XERPAY, 2021).

Todos esses elementos têm poder de influencia e interferência no ambiente organizacional, seja ele interno ou externo. Por isso faz-se necessário o estudo voltado para as mudanças organizacionais, na tentativa de solucionar ameaças às empresas.

2.2.1 Mudança Organizacional

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro. O processo de mudança ocorre em um campo de força que atua em vários sentidos, a mudança implica em rupturas e transformações. Toda vez que o equilíbrio é rompido faz-se uma tentativa de mudança, que podem sofrer pressões positivas, ou negativas (CHIAVENATO, 2002).

A mudança Organizacional pode ser definida teoricamente como:

Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 1982, p. 3).

As organizações são constituídas de pessoas, do qual sem elas não seria possível sua existência. Devido a isso, caso ocorra algum tipo de mudança nessa organização acaba mexendo na zona de conforto das pessoas nela inseridas (CHIAVENATO, 1998).

Em sentido humano a mudança é tida como desconfortante e com muitas dificuldades, porém ela também traz diversos benefícios. Nesse contexto, Nogueira (2013, p. 29) diz que “a mudança, mesmo quando intencional, deve ser vista sob a ótica de um processo social de construção de uma nova realidade e, para que isso ocorra é preciso dar voz a todos os sujeitos organizacionais”.

2.2.2 Dificuldades às Mudanças

O ser humano, por muitas vezes, apresenta uma resistência, a determinados tipos de mudanças. O que manifesta um bloqueio, oposição e até mesmo uma rejeição ao que foi proposto.

O Estudo feito por Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) identificou doze fatores que aumenta as dificuldades às mudanças:

Características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade); características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo); características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças); características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência). (HUBER; SUTCLIFFE; MILLER; GLICK, 1993, p. 215)

Segundo Schermerhorn (2005, p. 287), o entendimento do referido autor diz que “geralmente as mudanças resultam em resistência devido a sete razões: medo do desconhecido, falta de boas informações, medo de perda da segurança, nenhuma razão para mudança, medo de perda de poder, falta de recursos e época inoportuna”.

Pode ocorrer também o que é chamado de paralisia de paradigmas, que são considerados como crenças que fazem parte do modo de ser pessoal e profissional. Porém quando se está sob o efeito de Paralisia de Paradigmas, eles atuam como um filtro que impede de ver com clareza novas ideias, boas mudanças ou outras necessidades importantes para uma nova realidade (COSTA, 2009).

Essas dificuldades são tão impactantes para os colaboradores que os líderes se veem na tentativa de motivá-los. Essas tentativas de motivação são impulsos para que os colaboradores possam superar essas dificuldades e medos.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (SOTO, 2002, p. 118).

Um colaborador motivado apresenta maior comprometimento com o Ambiente Organizacional. E essa maneira de motivar para fazê-los superar as dificuldades às mudanças, pode bloquear a paralisia de paradigmas, fazendo-os superar os medos.

Então se pode perceber que o processo de mudar é difícil para o ser humano, e por muitas vezes são as mudanças que trazem os benefícios tão almejados. O mundo pode odiar mudanças, mas é somente por meio delas que se alcança o progresso.

2.3 ADAPTAÇÃO A MUDANÇA DE LIDERANÇA

Diante da mudança de liderança muitos colaboradores apresentam uma resistência diante daquilo que é novo. Às vezes devido a anos de convivência com o antigo líder foi-se adquirido costumes, da maneira como ele lidava com a administração, com a forma de empenho da equipe, entre outros. Essa mudança acarreta em muitas preocupações que se tornam motivos de demissão por parte dos colaboradores.

Ao observar exemplos de mudança bem sucedida, Lewin notou que havia três fases: primeira, um “descongelamento”, ou rompimento do estado estável inicial, então um período de perturbação com experimentação de diversas possibilidades adaptativas

e, finalmente um período de consolidação da mudança com o “congelamento” em um novo estado estável (MARROW, 1969 apud, SANTOS, 2014, p. 22).

Por isso com a chegada do novo líder a melhor maneira de desconstrair é criar novas raízes entre ele e os colaboradores. Dessa maneira os colaboradores possam entender quais são as dinâmicas que serão utilizadas mediante a eles, como também aquilo que será mudado. Por isso a melhor maneira seria a apresentação do líder de suas ideias e propostas a serem discutidas para um melhor desempenho da organização.

A nova liderança desejará dar passos mais rápidos na criação de novas histórias, símbolos e rituais, para substituir aqueles que eram anteriormente utilizados para transmitir aos funcionários os valores dominantes na organização. Essa mudança precisa ser feita rapidamente (ROBBINS, 2000, p. 302).

Os colaboradores precisam entender que trabalharão com outro tipo de líder, talvez um autocrático, democrático e até mesmo um liberal. O mais cabível é a comunicação entre o novo líder e os colaboradores para a preparação em qualquer tipo de situação.

Ao se comunicarem antes, evitam desperdício de tempo e de conversas geradas pelos corredores, como por exemplo: o antigo chefe não fazia assim, não era assim que funcionava, prefiro o antigo, esse novo não sabe liderar, etc.

Os colaboradores precisam entender que um novo líder tem suas próprias ações e maneiras de lidar em relação ao trabalho, e que obviamente ele será totalmente, ou parcialmente, diferente do antigo líder. Por isso um dos primeiros passos a se fazer para se adaptar a mudança de liderança é abrir espaço para conhecer aquilo que é novo, o que no caso é entender as decisões do novo líder.

Assim como os colaboradores precisam se adaptar a essa mudança de liderança, o novo líder também precisa entender que está em um ambiente diferente. Identificam-se dois tipos de novos líderes: Aquele que está sendo transferido de outro cargo de liderança e aquele que está ocupando pela primeira vez um cargo de liderança.

Existem algumas diferenças nesses dois tipos de líderes. Quando um líder que outrora ocupava um cargo de liderança em outro ambiente, ele também carrega algumas expectativas em relação aos colaboradores que irá trabalhar.

Às vezes sem perceber ele cobra dos novos liderados ações que não lhe são possíveis, talvez porque seus antigos liderados conseguiam realizar determinadas tarefas, e ambas as partes se frustram devido ao não progresso.

A melhor maneira de lhe dar na organização é compreender as principais dificuldades

desse novo ambiente e também quais são as boas características desses novos colaboradores, assim, investindo naquilo que é bom e ajudando a desenvolver aquilo que eles não conseguem realizar.

Quando um líder inexperiente adentra em um ambiente que está sobre essa mudança de liderança a principal função que lhe cabe é demonstrar que está apto para sua responsabilidade. Não significa ser autoritário ou ser perfeito em suas ações, mas, encarar esse novo ambiente e novo cargo com sabedoria, buscando sempre um aprimoramento profissional.

Nesse novo ambiente será preciso conhecer seus colaboradores entender também suas limitações e suas características, trabalhando o desenvolvimento do grupo na busca do alcance dos objetivos propostos.

Atualmente diversas organizações optaram por utilizarem a comunicação como chave para estratégias, o que levou obrigatoriamente as ciências da comunicação um estudo aprofundado sobre este assunto na busca de esclarecê-lo para os futuros profissionais deste campo (CARRILO, 2014).

Aplicando a comunicação estratégica sobre esse novo ambiente em que se encontram tanto os colaboradores como o líder, a adaptação será realizada de uma maneira melhor.

Tanto na busca de alcançar os objetivos da organização, como também é a maneira de priorizar a saúde mental do grupo.

2.4 TIPOS DE RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

Diante das mudanças passa-se por um momento de resistência, onde alguns acabam desistindo e falhando nesse processo. Para a resolução desses problemas de resistência é importante, em primeiro lugar, descobrir os tipos e entendê-los.

A Resistência Informacional surge por incompreensões. Explicando de uma maneira mais clara, é quando ao chegar algo que é novo acarreta um sentimento tão desesperador que o indivíduo é impedido de aprender aquilo que poderia ser de fácil compreensão, ou até mesmo aquilo que é similar ao que ele exerce.

É uma deficiência no entendimento de conceitos que poderiam ser assimilados facilmente, mas devido à resistência se torna até mesmo impossível. O que antes era estável, confiável, agora com uma mudança modifica tudo para algo desconhecido, trazendo uma resistência por parte dos colaboradores.

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o

inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga" (PEREIRA, 1995, p.116).

Na Resistência doutrinária o indivíduo acredita cegamente que não necessita de nenhum tipo de mudança, se convencendo que ele não tem nenhuma falha ou erro que precise ser alterado. Este tipo de resistência pode até mesmo ser visto de um ponto positivo, onde algumas cláusulas podem ser discutidas adequadamente para evitar possíveis imperfeições ou complicações futuras.

Muitas vezes as pessoas apresentam medo e ansiedade diante de mudanças que podem impactá-las de alguma maneira, nesse momento acontece a Resistência Emocional. Esse tipo de resistência é onde os colaboradores podem se sentir pressionados emocionalmente diante da imposição de seus superiores o que provoca naturalmente esse comportamento de resistir.

[...] a mudança é uma ameaça a um equilíbrio preexistente e, portanto, provocaria incerteza. Assim, os indivíduos naturalmente resistiriam à ameaça por meio da adoção de comportamentos resistentes, da mesma forma que o corpo reage a intrusos produzindo defesas naturais (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 35).

A Resistência Interpessoal acontece em pessoas com características narcisistas, do qual não acreditam ser necessário mudar, pois se consideram perfeitos. Devido à falta de empatia, não confiam em seus superiores e nem nas mudanças propostas por eles.

A Resistência Política permeia ameaças a interesses individuais ou grupais, onde a mudança ocorre em seus valores que são importantes para a organização. Essa possibilidade de perda ou alteração o grupo se mobiliza e recorrem a estratégias de poder e influência, buscando conquistar apoiadores e construir coalizões.

3 METODOLOGIA

Em diversas situações do dia-a-dia é possível perceber a presença da necessidade de aplicação de métodos adequados para alcançar os resultados desejados. Podendo citar as atividades exercidas no trabalho na tentativa de resolver algum problema ou realizar alguma atividade, ou seja, são aplicados métodos correspondentes a ação, sendo assim grandes aliados, pois descrevem em detalhes cada etapa a ser seguida (MENDES, 2020).

A metodologia é uma justificativa para uma abordagem de pesquisa, ou seja, descreve a estratégia geral de pesquisa que dita à maneira pela qual deve ser realizada. Na metodologia impactam métodos para um empreendimento de pesquisa a fim de gerar dados convincentes,

verdadeiro ou que implicam em uma realidade específica ou estudada (MENDES, 2020).

Para coletar os dados desta pesquisa foi adotada a Pesquisa Bibliográfica que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p.44). O que também pode ser definido por Vergara (2011, p. 43) “Estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

Essa pesquisa é classificada como descritiva, pois uma das principais funções observar e discorrer sobre determinado fenômeno, no qual se apoia em análises estatísticas ou na explicação de ocorrências existentes no enfoque do estudo.

Pode-se perceber por meio do explicitado acima que a pesquisa descritiva tem grande relevância no momento de apresentar características ou fenômenos. Dando sequência aos métodos aplicados.

Numa pesquisa científica o procedimento geral de abordagem do problema, planejamento do questionário, obtenção de dados e análise estatística com discussão de resultados, apresenta-se uma característica que se chama de circularidade do método científico.

Para essa pesquisa foi-se apresentado um problema, do qual são retratadas na visão dos colaboradores as dificuldades por eles enfrentadas diante da mudança de liderança no seu ambiente organizacional. Foram aplicados questionários para 15 pessoas que são registradas devidamente na empresa pesquisada.

Diante disso, esclarece-se que esta pesquisa foi definida como quantitativa devido à abordagem do questionário e da análise estatística que foram primordiais para a conclusão do mesmo. Nessa perspectiva a pesquisa quantitativa é a busca por diferentes ideias na obtenção dos mesmos resultados. A utilização numérica é considerada mais eficiente em comparação as verbais, na tentativa de demonstrar, seja ele graficamente, o tamanho da proporção encontrada (GIL, 2002).

O questionário conteve primeiramente uma breve explicação do intuito da pesquisa, que é o trabalho de conclusão de curso de Administração na Faculdade EDUVALE. Assim, como o objetivo das perguntas a serem abordadas no questionário sobre as dificuldades e reações enfrentadas pelos colaboradores diante das mudanças de liderança em sua empresa.

Foi-se realizada uma codificação dos dados obtidos *online* por meio do *Google Forms*. O questionário foi enviados aos colaboradores através de um *link* pelo aplicativo *Whatsapp*.

Foi elaborado um relatório estatístico acerca dos dados obtidos do questionário. Esses

dados foram analisados segundo os critérios desta pesquisa acerca das reações e estilos de liderança. Os dados analisados foram devidamente apresentados por meio de gráficos a fim de facilitar sua compreensão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este artigo foi utilizado pesquisa quantitativa, pois as medições numéricas são consideradas mais ricas que descrições verbais, devido à utilização da análise estatística. Em confirmação, foi desenvolvido um questionário para a obtenção dos dados que foram analisados sobre as dificuldades e reações enfrentadas pelos colaboradores diante das mudanças de liderança em sua empresa.

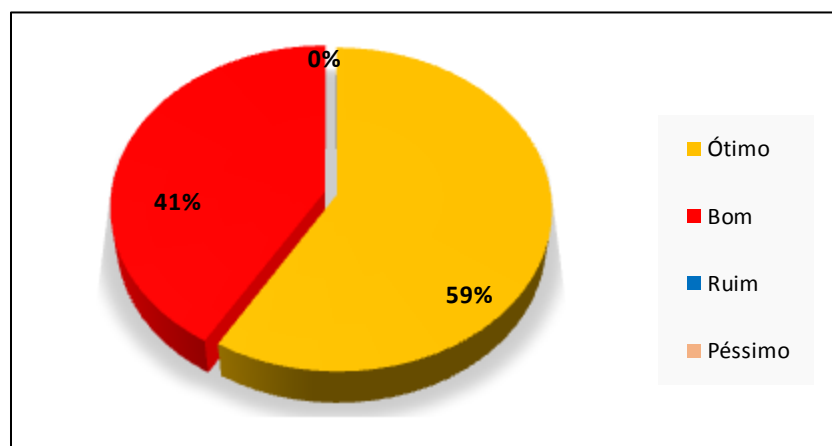
Vale salientar que os primeiros três questionamentos não foram estruturados graficamente e serão apenas descritos os principais índices para descrever o perfil dos colaboradores alvo da pesquisa.

Foi apresentado no questionário uma breve explicação sobre o tema liderança e sua importância no ambiente de trabalho. Logo após foi pedido as informações sobre o gênero dos questionados, em que se obteve 23,5% feminino e 76,5% masculino. Assim, também foi solicitado acerca da idade, no qual se obteve 31% entre 14 a 24 anos e 69% entre 25 a 35 anos.

Também foi perguntado sobre o tempo de trabalho do colaborador na empresa pesquisada, sendo que 38% dos respondentes estão a mais de 3 anos no serviço, 52% estão entre 1 a 2 anos, 5% de 3 a 4 anos e também com 5% de 0 a 6 meses.

Na sequência foi questionado como é o relacionamento dos colaboradores com o seu líder, sendo as respostas demonstradas no gráfico seguinte:

Gráfico 4 - Relacionamento com o líder.



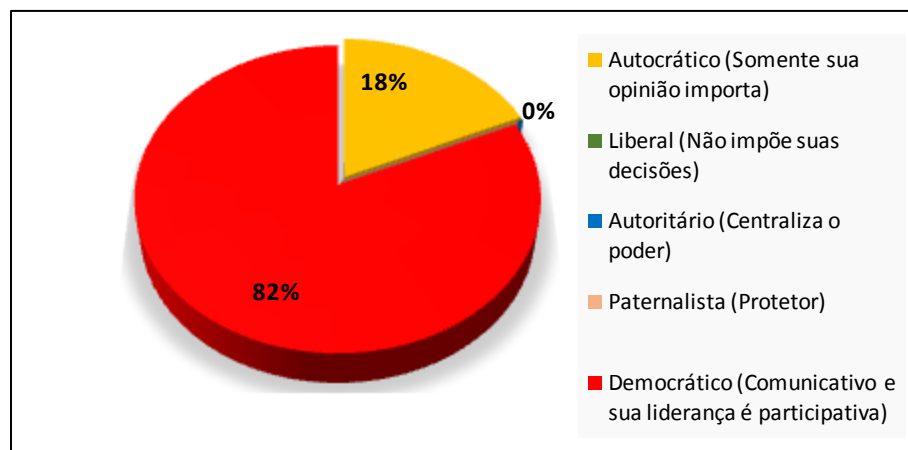
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O gráfico acima expressa o relacionamento dos colaboradores diante do atual líder, com as opções variáveis entre ótimo, bom, ruim e péssimo. 59% os colaboradores escolheram como resposta ao relacionamento com seu líder a opção ótimo, e 41% responderam bom.

Com nenhum voto entre ruim e péssimo entende-se que os colaboradores estão satisfeitos com os desempenhos do seu líder atual. Porém para um aprofundamento nesse aspecto foi necessário realizar mais perguntas para encontrar respostas mais concretas acerca do líder atual.

Dessa maneira, foi solicitado para que classificassem o seu líder, sendo as respostas obtidas demonstradas no gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Classificação do líder.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

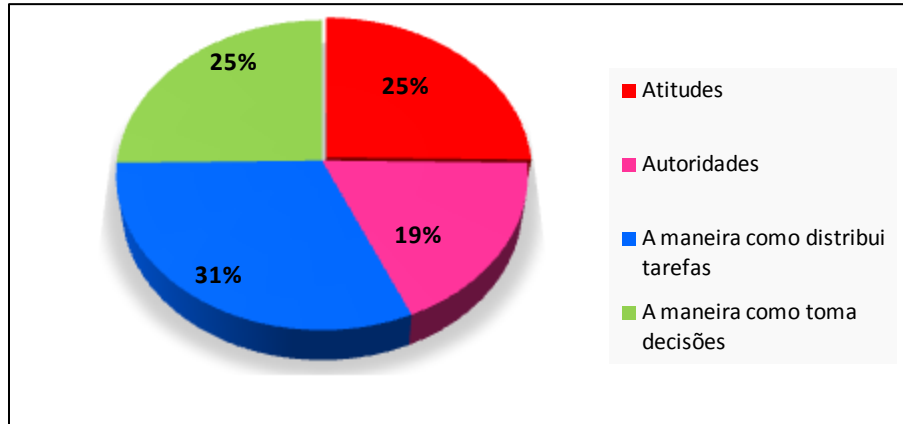
O Gráfico 5 demonstra um aprofundamento em relação ao gráfico anterior, trazendo um questionamento sobre a forma de condução da equipe pelo líder. É possível encontrar neste trabalho um estudo acerca dos tipos de liderança, do qual é possível listar: Autocrático, Liberal, Autoritário, Paternalista e Democrático.

De acordo com o gráfico 82% escolheram que o líder é democrático. Entende-se como líder Democrático aquele que se comunica com seus colaboradores acerca das decisões que serão tomadas na empresa. Ele permite que os colaboradores expressem suas opiniões e até mesmo as utiliza para melhorar a desenvoltura na empresa (CHIAVENATO, 2005).

Em contraposto 18% classificaram que seu líder é autocrático. Assim sendo, entende-se como líder autocrático aquele que decide tudo sem dar nenhuma liberdade ao grupo de intervir nas decisões. Ou seja, ele utiliza de sua autoridade para exercer suas próprias vontades e preferências no seu ambiente de trabalho sem considerar as opiniões dos colaboradores.

Apesar de 82% dos questionados optarem que seu líder seja democrático, 18% experimentam um ambiente com dificuldades de comunicação, pois um líder precisa ouvir a opinião de seus subordinados para um melhor desempenho na empresa.

Gráfico 7 - O que mudaria em seu líder



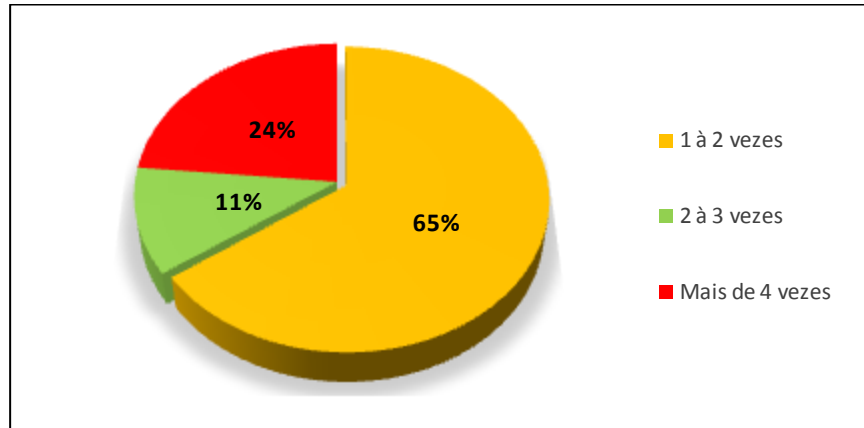
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O gráfico 7 permite que os questionados expressem sua opinião em relação ao seu líder. Esta pergunta teve uma distribuição mais regular em comparação as anteriores, pois todas as alternativas foram selecionadas.

Destaca-se que 25% responderam que o seu líder precisa mudar suas atitudes, assim como a maneira de lidar com as pessoas ao seu redor. Outros 19% responderam que o líder precisa mudar sua autoridade, exercê-la de maneira que irá beneficiar a todos e não somente suas próprias vontades, 31% afirmaram que o líder precisa mudar a maneira como distribui as tarefas, fazendo uso mais eficiente do melhor de cada colaborador, não apenas distribuindo sem um estudo mais aprofundado.

Por último 25% responderam que o líder precisa mudar a maneira como toma as decisões. Assim como foi falado à liderança é muito importante para o bem do ambiente organizacional e decisões erradas podem ocasionar no fracasso da empresa.

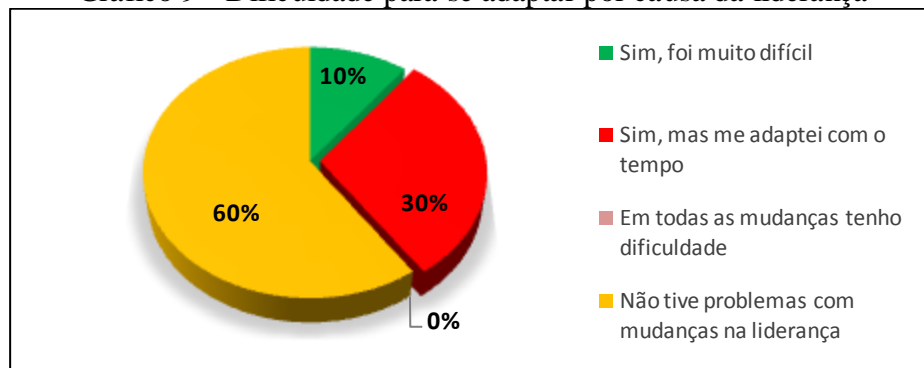
Gráfico 8 - Na empresa em que você trabalha, já teve alguma mudança de liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Algumas empresas continuam com o mesmo líder por anos, outras mudam continuamente devido a dificuldade de encontrar líderes competentes. O gráfico acima informa a quantidade de mudanças de líderes que os questionados passaram, 65% afirmaram que houve mudanças 1 a 2 vezes e 11% 2 à 3 vezes e 24% mais de 4 mudanças de liderança.

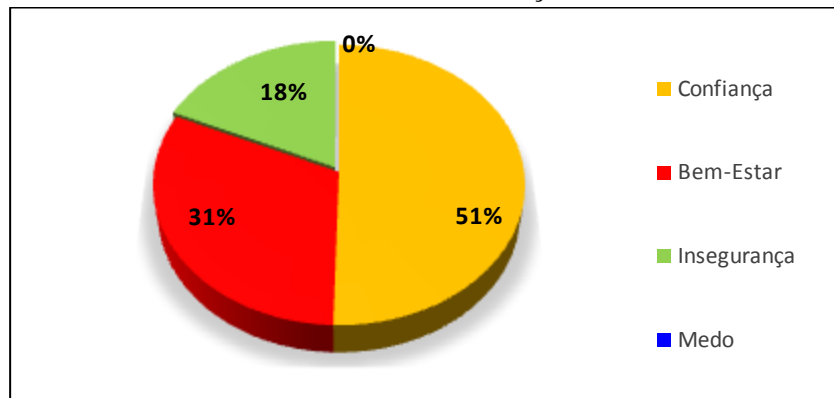
Gráfico 9 - Dificuldade para se adaptar por causa da liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Assim como foi mostrado nesta pesquisa, diante da mudança de liderança muitos colaboradores apresentam uma grande resistência diante daquilo que é novo. Além do estudo bibliográfico, mostrando por meio de pesquisas em livros, esta pesquisa trouxe dados reais e analisados. 60% dos questionados não tiveram problemas com liderança, porém 30% tiveram dificuldades, mas com o tempo conseguiam se adaptar e 10% confirmou que foi muito difícil.

Gráfico 10 - Sentimento em relação ao seu líder

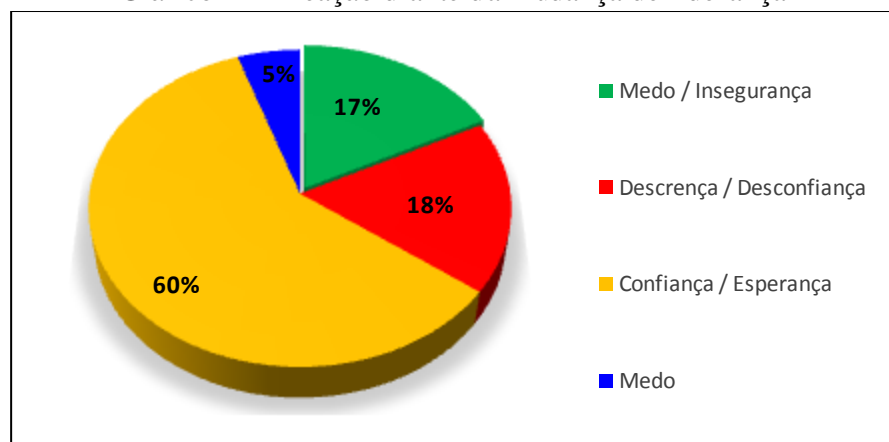


Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Com um novo líder alguns colaboradores sente um desconforto e acabam encontrando muita resistência em se adaptar a ele. De acordo com o gráfico acima 51% dos questionados têm confiança no seu líder, enquanto 31% responderam que o seu sentimento em relação ao líder é bem-estar, porém 18% afirmam ter insegurança com a nova liderança.

Essa insegurança se não for tratada pode desaminar o colaborador até chegar o momento de sua desistência. Assim como traz um sentimento de incapacidade ao líder, por não entender qual o problema entre ele e os seus liderados. Por isso, a melhor alternativa é a comunicação para entender quais são as dificuldades e traçar um plano cabível para resolver essas dificuldades.

Gráfico 11 - Reação diante da mudança de liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

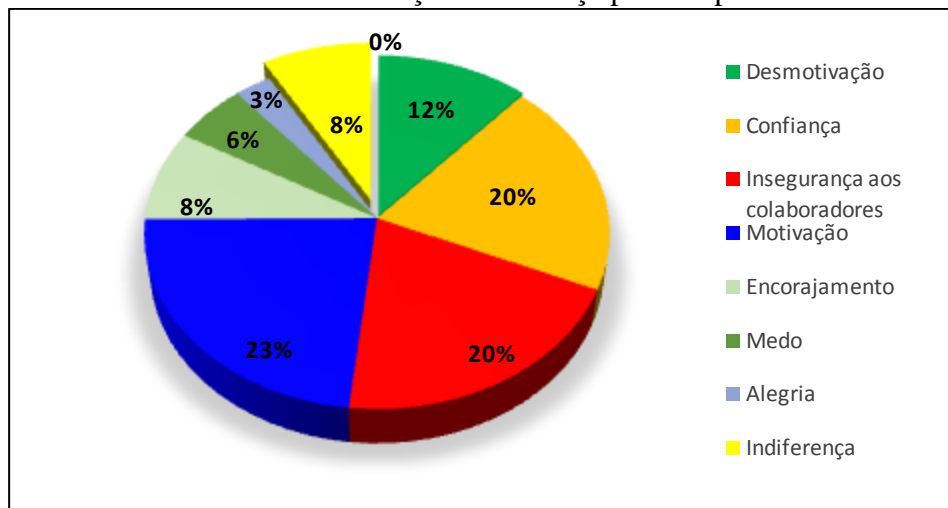
De acordo com o gráfico acima 60% dos questionados têm confiança e esperança diante da mudança de liderança que ocorreu na empresa. Em contraproposta, 18% têm descrença e desconfiança diante dessa mudança. Essas reações emocionais de desconfiança

são apresentadas antes mesmo de o novo líder chegar, ou seja, antes da mudança acontecer, é o que se chama de sofrer por antecipação.

Entre os respondentes, 17% têm medo e insegurança, assim como 5% sentem medo diante dessa mudança. Essas reações de medo, desconforto, ansiedade, estresse trazem uma incapacidade de realizar determinadas tarefas que antes eram feitas facilmente, trazendo desconforto ao colaborador por não se adaptar a mudança.

Reação é o ato ou efeito de reagir, dando uma resposta a uma ação por meio de outra que tende anulá-la. As emoções provocam uma série de reações psicológicas, tanto em alterações de funções cognitivas, como até mesmos a memória, atenção, concentração, capacidade de raciocinar, tensão, agitação, impulsividade, ansiedade e reações comportamentais desproporcionais. (FERREIRA, 2001, p. 583).

Gráfico 12 - A mudança de liderança pode implicar em



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A mudança de liderança pode implicar em diferentes alternativas, pode ser boa se o antigo líder era incompetente, assim como pode ser ruim se o antigo líder lidava bem com todos. Nesta questão, 12% responderam que uma nova liderança traz uma desmotivação, 20% afirmaram ter insegurança e 6% medo por ter que alterar todo o ambiente de trabalho, é o famoso medo do novo.

Entre os questionados 20% afirmaram que a nova mudança traz mais confiança a eles e 23% trazem motivação. Assim como 8% afirmam que a mudança implica em encorajamento e 3% alegria, que aquilo que é novo trará a todos um desenvolvimento e amadurecimento sendo bom para a organização, e 8% alegaram ter indiferença, ou seja, a mudança não implica nada para ele.

5 CONCLUSÃO

Considerando as dificuldades de adaptação dos colaboradores diante das mudanças de liderança, do qual em sua maioria são os medos e ansiedades acerca do novo líder. É perceptível que essas reações ruins são ocasionadas devido a uma liderança falha. As inseguranças e dúvidas surgem mediante a falta de comunicação do líder e seus liderados.

Entende-se que existe uma grande dificuldade de encontrar líderes competentes, o que proporciona aos colaboradores a necessidade de uma mudança. A conclusão citada foi confirmada pelos resultados da análise dos dados coletados, em que a maioria dos questionados afirmou sentir esperança em caso de mudanças.

Apesar das dificuldades de adaptação e das possíveis reações negativas, os colaboradores preferem uma mudança na liderança, o que ocasionaria em uma motivação para evoluir e transformar o seu ambiente organizacional.

Porém em qualquer tipo de liderança tanto os colaboradores como o líder necessitam investir na comunicação para encontrarem as melhores alternativas para ambos os lados. A comunicação é a chave para um melhor desempenho, para que ao iniciarem seus objetivos possam distribuir as tarefas de acordo com o potencial de cada um.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.C.G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 1982.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração de Sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai/jun, 1994.
- CARRILO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**. Espanha. vol. 26, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elviesier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Revisada, 2002.
- CHIAVENATTO, I. **Administração e empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. Sao PAULO: Makron Books, 1994.

COSTA, S. G.; MAZZILLI, C. P. O fim do emprego estável na gênese de crises de valor pessoal: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária. **READ**. Porto Alegre, v. 7, n° 05, 23 ed, dez/2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**. O minidicionário da língua portuguesa. 2. ed. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2001.

FLORENTINO, Mariana Santos. **A influência da motivação na dinâmica das organizações**. Rio de Janeiro: Projeto “A vez do Mestre” da Universidade Cândido Mendes, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: Antonio Carlos Gil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERNANDEZ, J, M, C; CALDAS, M, P. **Resistência à Mudança**: Uma Revisão Crítica. RAE, Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, Abr/Jun, 2001.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C. & GLICK, W.H. **Understanding and predicting organizational change**. p.215-254. New York: Oxford University Press, 1993.

NOGUEIRA, Tindyua de Moraes. **Comunicação e Construção do Significado em Mudanças Organizacionais Planejadas**: Um Estudo de Caso. Florianópolis, 2013.

MARINHO, Robson; OLIVEIRA, Figueiredo de; SUGO, A; RAUSCH, D, W; KUAZAQUI, E; TUCKER, J, A; BARROSO, J, R; NETO, J, P, B; ALABY, J, A; LANNONE, L, R; MOURA, M, B, A; MUNHOZ, M, L, P; DUTRA, S; LISBOA, T, C; NERI, V, C. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAYER, J. D, & SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. p. 3-31. New York: Basic Books, 1997.

MENDES, Guilherme. **O que é metodologia? Qual a importância?**. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/metodologia/>>. Acesso em: 20 de set. 2020.

PEREIRA, M. L. J. de B. **Modelos de mudança nas organizações brasileiras**: uma análise crítica. Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TEIXEIRA, Paula; RAIMUNDO, O; ROSSETTO, C, R; CARVALHO, C, E. **A Relação entre o Ambiente Organizacional e o Comportamento Estratégico no Setor Hoteleiro de**

Florianópolis. Turismo Visão e Ação, v. 11, n. 2, p. 157-174. Camboriú: Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

XERPAY, Blog. **O que é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios?.** <<https://xerpay.com.br/blog/ambiente-organizacional/>> Acesso em: 15 set. 2021.

SANTOS, Marcel de Souza E Silva. **Gestão Da Mudança Organizacional:** Uma Revisão Teórica. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.