

INFLUÊNCIA DA MUDANÇA DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO HUMANO

Change influence of leadership in the human behaviour

Aline da Silva OLIVEIRA

Faculdade Politécnica de Campinas

Elencacia Avelino GONÇALVES

Faculdade Politécnica de Campinas

Ivone Gabriela Silva de ABREU

Faculdade Politécnica de Campinas

Josilene dos Santos SOARES

Faculdade Politécnica de Campinas

Maria Ângela LOURENÇONI

Faculdade Politécnica de Campinas

Núbia Tereza Silva dos SANTOS

Faculdade Politécnica de Campinas

Resumo: O objetivo desse trabalho foi identificar como a mudança de liderança pode influenciar o comportamento humano nas organizações. A pesquisa se constituiu de uma revisão bibliográfica sobre clima organizacional e a flexibilidade do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, focando principalmente a mudança de liderança. As informações obtidas revelam que o comportamento humano nas organizações é assunto muito discutido por pesquisadores de todo o mundo, sendo que a grande maioria concorda com as dificuldades que gerentes e administradores encontram pra lidar com seus subordinados frente a uma mudança de liderança. Esse processo embora venha sempre com o intuito de melhorar o desempenho organizacional, envolve variáveis que afetam o comportamento humano e o clima organizacional, pois leva certo tempo para as pessoas se habituarem. Este artigo relata o estudo realizado com trinta e três pessoas de quatro empresas que passaram pelo processo de mudança de liderança. A metodologia utilizada foi de um estudo quantitativo, com enquetes (survey) mediante a um questionário validado, usando a escala likert.

Palavras-chave: Mudança; Liderança; Comportamento Humano.

Abstract: This article presents the study made thirty three persons from four companies that went thru the leadership change process. The research consisted of a bibliographical review about organizational climate and the human behavior flexibility before organizational changes, focusing mainly the leadership change. The bibliographical information obtained reveal that the human behavior in the organizations is a very discussed subject by researchers all over the world, as of most of them agrees with the difficulties that managers and administrators face to manage their associates before a leadership change. Even though the objective of this process is to improve the organizational performance, it involves variables that affect the human behavior and the organizational climate, since it takes some time for people to get used to it. This article presents the study made with thirty three persons from four companies that went thru the

leadership change process. The methodology used was a quantitative study, with surveys of a validated questionnaire, using the likert range.

Key words: Change; Leadership; Human Behavior.

INTRODUÇÃO

O mundo está em constante processo de mudança, principalmente nas organizações. Essa transformação exige mais do que capacidade organizacional para se adaptarem às novas estruturas. Ela causa diversas reações no comportamento humano, tanto adesão imediata à proposta de mudança, como também a resistência.

A resistência é uma das manifestações mais frequentes no comportamento dessas pessoas, pois ela nada mais é do que um mecanismo de defesa. (LISONDO, 2004).

De todas as mudanças que acontecem no ambiente a que mais mexe com comportamento das pessoas é a mudança de liderança. Segundo Botelho (2008) a mudança de liderança sempre vai influenciar as atitudes e o desempenho da equipe que fica, pois afetará a visão de futuro que eles criaram de ter uma história profissional, ver seu trabalho frutificar em vez de ter que enfrentar um futuro incerto com a chegada de um novo líder. Se esse fato ocorrer, a equipe pode chegar a perder a fé na eficácia da liderança, pois não se sentirão motivados a continuar o trabalho.

Portanto, esse artigo tem como objetivo geral identificar como a mudança de liderança influencia o comportamento humano dentro das organizações. Para tal, participaram da pesquisa empírica empresas do ramo de educação, química, farmacêutica e prestadora de serviços.

Fundamentação Teórica

Foram revisados os temas: mudanças organizacionais, o clima organizacional e a flexibilidade do comportamento humano, mudança de liderança e sua influência no comportamento humano.

Mudanças Organizacionais

Mudança organizacional é a ação de mudança que ocorre em uma empresa. Ela pode acontecer por departamentos, divisões ou até mesmo na organização como um todo. Existem várias teorias sobre esse assunto e muitos autores concordam em vários

aspectos quando se trata do processo de adaptação à mudança. O que mais chama a atenção é a resistência. (CHIAVENATO, 2000).

Bressan (2008) diz que a mudança organizacional pode ser entendida como:

“qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais ou informais, mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos e pessoas), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha o objetivo a melhoria do desempenho organizacional.”

As mudanças organizacionais afetam as organizações e os indivíduos de forma muito abrangente. Não existe mudança sem sofrimento ou desconforto. Por isso esse processo encontra muita resistência quando é colocado em prática. Ela mexe com os indivíduos mudando o seu cotidiano deixando-os fragilizados, com medo do desconhecido. É esse medo que gera a resistência.

Resistência nada mais é do que um mecanismo de defesa. Lisondo (2004) listou algumas manifestações mais frequentes desse mecanismo: negação, projeção, introjeção, repressão forma reativa, anulação, isolamento, e regressão.

Não existe uma maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência. Dentre as muitas opções disponíveis, existem seis que são adotadas com mais frequência, são elas: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, barganha e negociação, persuasão oculta e coerção explícita e implícita. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Bressan (2008) em sua pesquisa feita sobre a mudança organizacional enfatiza como resultado que o comprometimento, o envolvimento e a motivação dos trabalhadores em relação à mudança é muito importante para sua concretização, sendo que a equipe precisa ser conscientizada da importância da mudança.

E o mais importante é informar sobre os benefícios que terá com a mudança. (LIMA, 2008). Sendo assim Lisondo (2004) cita que a motivação está relacionada ao ato de motivar uma pessoa em relação a algo que irá realizar.

A mudança organizacional se tornou um processo habitual. A cada momento surge uma nova tecnologia, fala-se em sistema de informação, site de relacionamentos,

reuniões por vídeo conferência e até cirurgias realizadas à distância, e não podemos nos esquecer da fusão, da reengenharia e da globalização. Em meio a todas essas novidades estão as organizações e as pessoas, estas últimas são as quem tem que se adaptar ao novo. É aí que começam os problemas.

Durante esse processo, as pessoas começam a mudar seu comportamento, umas apresentam atitudes como recusa a mudança, resistência e outras experimentações ou comprometimento. (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003).

Em alguns casos a mudança ocorre independente da vontade da empresa. Isto é chamado de fatores externos à organização que fazem parte do seu macro ambiente. Existem também os fatores internos que são chamados de ambiente tarefa. Eles classificam as mudanças em físicas, lógicas, estruturais e comportamentais. Devido a esses fatores internos e externos, as empresas se veem pressionadas e são obrigadas a agir: identificam a área problemática, fazem um diagnóstico e procuram realizar ações capazes de solucionar esses problemas.

Essas mudanças não acontecem por acaso e nem veem sozinhas. Elas são provocadas por um elemento que tanto pode ser interno como externo. Ele é o agente de mudanças. Esse agente é parte fundamental nesse processo. É ele que efetua todas as etapas da pesquisa e as coloca em ação. Em razão disso ele precisa da ajuda de pessoas ligadas à empresa. Em vista de todo esse trabalho, a empresa não deve parar e ficar esperando o que vai acontecer, pois a mudança deve ser um processo proativo e não reativo.

O Clima Organizacional e a Flexibilidade do Comportamento Humano

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações. Estuda o comportamento das pessoas individualmente e em unidades sociais. Observa comportamentos como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório e, também, ações externas como pensar, perceber e decidir. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Para tal estudo tem-se a contribuição de outras disciplinas comportamentais como psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas. (ROBBINS, 2002).

As pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente são elementos do comportamento organizacional. As pessoas representam o sistema social interno da organização, são seres que trabalham para alcançar seus objetivos e dentro da organização constituem grupos formais ou informais dinâmicos. A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas. A tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham. O ambiente é constituído por muitos outros elementos tais como governo, família e outras organizações.

As relações humanas existem desde o início dos tempos, mas somente com a revolução industrial surgiu o interesse em estudá-las como ciência. Antes dos estudos das relações humanas, as condições de trabalho eram precárias, as pessoas trabalhavam em ambientes sujos, conviviam com doenças e tinham uma longa jornada de trabalho. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Os estudos de Hawthorne, realizados inicialmente em 1924 na fábrica de Hawthorne da Western Electric, foram uma das primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Eles aplicaram pressupostos, reflexões e conhecimentos sociológicos aos experimentos industriais da Western Electric Company, e concluíram que uma organização é um sistema social e que o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento desse sistema. Seus experimentos mostraram que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal que frequentemente é difícil de compreender. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Por serem diferentes, os indivíduos são complexos, cada um reage diferente em uma mesma situação. Cada pessoa é motivada por um fator diferente. O que é motivador para um, pode não ser para outro.

Devido às constantes mudanças, os indivíduos e as organizações precisam se adaptar principalmente às diferenças entre as pessoas, sendo este um de seus maiores desafios. Além do mais, tendo como exemplo a transferência de um executivo para outro país: ao chegar à nova sede da empresa, vai ser visto como um intruso pelos demais,

será necessária a adaptação do seu estilo de liderança à cultura daquela nova organização. (ROBBINS, 2002). Sendo assim, nesse ponto de vista, o clima organizacional pode ser o reflexo direto da cultura mais profunda da organização.

Os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que de alguma maneira, tanto positiva como negativamente afeta o comportamento humano dentro da organização, é caracterizado como Clima Organizacional. (MAXIMIANO, 2000).

O clima organizacional segundo Kahale (2008, pg. 1):

"é um instrumento voltado para análise do ambiente a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações."

As organizações que desejam funcionários flexíveis às constantes mudanças, que se envolvam e se aliem aos negócios do trabalho, deverão proporcionar um ambiente que atenda melhor às necessidades espirituais, sociais, físicas e mentais de seus funcionários, assim tornando-os mais flexíveis. (MELLO, 2004).

Um clima agradável proporciona vantagens tanto para a empresa como para os funcionários. (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

De acordo com Kahale (2008), a pesquisa do clima organizacional possibilita entender e conhecer melhor o comportamento humano dentro das organizações e pode ser medido através da aplicação de questionários que depois de analisados oferecem um perfil da organização.

Mudança de Liderança e sua Influência no Comportamento Humano

A mudança é um processo constante, principalmente nas organizações. Essa transformação exige das organizações mais que capacidade organizacional para se adaptarem às novas estruturas. Ela causa diversas reações no comportamento humano, tanto adesão imediata à proposta de mudança, como também a resistência a ela.

As pessoas de um modo geral têm o sonho de ser líder. E não importa onde vai exercer essa liderança, pode ser dentro das organizações ou em alguma posição que ocupa na vida. Sabe-se, porém que a liderança é inata e pode ser desenvolvida. O que muitos não sabem é que ao contrário do que sempre se pensou, uma das primeiras características de um líder é saber servir. Só sabe liderar quem aprendeu essa função. Podemos citar como exemplo o nosso maior líder, Jesus Cristo, que como sabemos, seus ensinamentos são observados e obedecidos há mais de dois mil anos e por milhões de seguidores. Ninguém exerceu tanta influência sobre as pessoas como Ele. (HUNTER, 2004).

Até pouco tempo atrás acreditava-se que liderar era mandar, exigir e até mesmo forçar as pessoas a obedecer. Uma verdadeira autocracia. Hoje o pensamento evoluiu. As pessoas já conseguem distinguir um bom líder entre tantos que existem no mercado. Na literatura foram encontradas várias definições de liderança. Para Kotter (1999), liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias.

Nem todos os líderes conseguem ter essa influência sobre seus liderados, esses são líderes somente em razão de seu cargo, são os líderes do poder legítimo. Em contrapartida existe o líder por referência, ou seja, mesmo que ele não ocupe um cargo de liderança ele consegue influenciar a todos com seu carisma.

Assim sendo, podemos destacar três estilos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal. Cada uma delas tem seu modo de liderar: A autocrática é focada em tarefas, sua liderança é autoritária, o líder centraliza as decisões. Na democrática o líder é quem conduz o grupo, dando-lhe apenas orientação. Na liberal o líder delega as decisões ao grupo e são eles que decidem o que fazer tendo o líder apenas uma pequena participação.

Segundo Chiavenato (2003; p. 91-92):

a "liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito

e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos”.

A definição de liderança nos leva a mais um questionamento. E se o líder for substituído, ou melhor, dizendo, e se houver uma mudança de liderança? Afinal estamos falando apenas de estilos de liderança, da vontade que todos têm de ser líderes e de como é difícil liderar. Sempre que ocorrem mudanças nas organizações as equipes tendem a se desestabilizar, principalmente se a mudança for de liderança. Cai a produtividade e ocorrem insatisfação e atrito.

O novo líder deve assimilar a cultura do grupo, repartir conhecimentos técnicos com habilidades de relacionamento mostrando firmeza, conhecimento e competência para conseguir a confiança da equipe. Deve saber motivar e satisfazer.

Segundo Botelho (2008) a mudança de liderança sempre vai influenciar as atitudes e o desempenho da equipe que fica, pois afetará a visão de futuro que eles criaram de ter uma história profissional, ver seu trabalho frutificar em vez de ter que enfrentar um futuro incerto com a chegada de um novo líder. Se esse fato ocorrer, a equipe pode chegar a perder a fé na eficácia da liderança, pois não se sentirão motivados a continuar o trabalho.

Downey e March (apud BOTELHO, 2008) definiram cinco etapas fundamentais para o processo de assimilação de mudança de liderança: Planejamento- A empresa deve informar a equipe sobre o andamento da contratação do novo líder, uma vez que ela não começa nem termina nenhum projeto por não saber o que mudará. Chegada- A chegada do líder causa instabilidade. A equipe não sabe se corresponderá a expectativa do novo chefe, portanto, quanto mais informação a respeito dele melhor. Construção - o líder deve chegar aos poucos e conter o entusiasmo, afinal ele é invasor que está ocupando o lugar de outro. Só depois de algum tempo é que ele conseguirá progressos. Aprofundamento e fortificação-aplicação das lições aprendidas durante a assimilação.

Para dar a esses novos líderes e a essas novas equipes mais chances de ter sucesso, as organizações devem investir na preparação deles para o trabalho, estabelecendo atmosfera de diálogo e cooperação que começa no processo de recrutamento do novo líder. (BOTELHO, 2008).

TRABALHO DE CAMPO

Nessa seção são apresentadas a metodologia de pesquisa e a descrição das empresas estudadas dos ramos: química, farmacêutica, prestador de serviços e educacional.

METODOLOGIA

Nessa pesquisa foi utilizada uma abordagem quantitativa que utiliza a enquete; tendo como instrumento o questionário baseando-se na escala likert, sendo a escala mais usada em pesquisas de opinião onde contém cinco níveis de resposta, analisando-se as variáveis dependentes (ou efeito presumido) e as variáveis independentes (ou causa presumida). Os dados foram analisados através de um método estatístico que representa a frequência de responsabilidade e medida ponderada das respostas analisadas.

A pesquisa quantitativa é aplicada quando seus valores são expressos em medidas numéricas como salário dos funcionários, idade, tempo de empresa etc. É usada para testar hipóteses relacionadas a conceitos cotidianos a partir de amostras de uma população. (CRESPO, 2002).

“O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” (CERVO; BERVIAN, 2002; p. 48)

Segundo Marconi e Lakatos (2005), questionário é um instrumento que possibilita a coleta de dados, e geralmente é enviado por correio ou por um portador, que depois de preenchido deve devolvê-lo ao mesmo. Para que desperte o interesse no receptor em responder o questionário, é necessário que envie uma nota ou carta explicando sua importância e a necessidade em se obter respostas dentro de um prazo razoável. Uma das desvantagens em se fazer um questionários é que somente 25% dos questionários são respondidos. Como no questionário o pesquisador não está presente, corre o risco de haver dúvidas e questões mal compreendidas e se curto demais, não haver informações suficientes. A vantagem é que no questionário, se economiza tempo, pessoal, viagens e se obtêm grande número de dados, atinge maior número de pessoas, respostas rápidas e precisas, há maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, mais tempo para responder e em horário mais favorável, dentre outras.

Deve-se observar o tamanho, facilidade de manipulação, espaço suficiente para resposta, tempo médio para resposta de 30 minutos e 20 a 30 perguntas para que não cause cansaço e desinteresse. As perguntas podem ser divididas em 3 categorias: abertas, fechadas e múltiplas escolhas. As questões abertas são aquelas em que permite o informante responder livremente; as fechadas são aquelas em que o informante só responde entre duas opções: sim e não e as de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresenta uma série de possíveis respostas. (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Descrição das Empresas Estudadas

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa, participaram do processo de aplicação do questionário empresas do ramo química, farmacêutica, prestadora de serviço e de educação.

Empresa A é uma indústria química americana de grande porte que fabrica produtos químicos para o tratamento de águas industriais, tratamento de couro, tratamento de efluentes e outros produtos para o segmento de tintas, agronegócio e piscina. Essa indústria também presta serviço através de representantes técnicos que acompanham e desenvolvem produtos dentro dos clientes. O questionário foi enviado para os funcionários do Departamento de Comunicação e Desenvolvimento de Talentos (CDT) antigo RH, ao qual foi respondido pela gerente de comunicação e desenvolvimento de talentos, coordenadora, coordenador e pela analista de comunicação e desenvolvimento de talentos. Nesse departamento a liderança tem sido exercida pela mesma gerência há sete anos, sendo assim, sem mudanças em sua estrutura.

A outra área que respondeu a pesquisa foi a operacional (vendedores externos de várias cidades), eles trabalham na área de vendas de Papel e Celulose e recentemente, há dois anos ocorreu mudança de liderança, o questionário foi respondido pelo assistente técnico, pelo coordenador de contas, especialista de aplicações em tratamento de águas, gerente regional, por representantes técnicos e pelo gerente de negócios de papel e celulose. Esta Empresa B trata-se de uma indústria farmacêutica europeia de grande porte que atua no Brasil desde 1954. A fábrica produz medicamentos de cardiologia, tratamento da dor, gastroenterologia, ginecologia, respiratória e medicamentos OTC (medicamentos isentos de prescrição médica).

A fábrica conta com cerca de 800 colaboradores. O questionário foi enviado para funcionários do departamento de manutenção, que teve uma mudança de hierarquia há dois meses, e no qual foram respondidos pelo líder do setor, assistente administrativo e por operários. Já no departamento de engenharia no qual não há mudanças a mais de quatro anos o questionário foi respondido pelo líder do setor, auxiliar administrativo e operário.

A empresa C é uma prestadora de serviços que iniciou suas atividades em 1985 e é especializada em manutenção industrial, paradas de manutenção e montagens industriais. Com preocupação constante em agregar valor ao produto, investe na qualidade dos serviços com alta e moderna tecnologia e respeito às normas de qualidade, segurança e meio ambiente, sempre focada na permanente prestação dos serviços. O questionário foi respondido pelo supervisor responsável pelo setor, líder, auxiliar administrativo e por operários.

A última empresa na qual aplicou-se o questionário é uma das unidades escolares do Departamento de Educação numa cidade no interior do estado de São Paulo. Conta atualmente com 5000 mil servidores, sendo que nesta unidade estão lotados apenas 27. A Escola foi inaugurada no ano de 1985 desenvolvendo atividades pedagógicas e de recreação para as crianças na faixa etária de 0 a 6 anos. O questionário foi respondido por sete pessoas sendo que duas delas ocupam o cargo de liderança, quatro são professores e uma recepcionista. A mudança ocorreu nesta unidade escolar há um ano e nove meses por motivos de aposentadoria do antigo líder.

Foram contatadas três empresas multinacionais que seriam de muita importância para o desenvolvimento da pesquisa, uma delas se recusou a participar e sugeriu a aplicação do questionário em uma empresa de médio porte que fosse da região. Outra empresa de grande porte na qual recentemente houve mudança de liderança argumentou a falta de disponibilidade de tempo para responder o questionário enviado. Enquanto na terceira empresa de médio porte não houve interesse em participar da pesquisa.

Para melhor compreensão dos gráficos apresentados, foram considerados os seguintes critérios de agrupamento para análise dos dados: no **setor A: houve uma mudança de gestor** há cinco meses. Já no **setor B** o questionário foi respondido pelo líder e operários, onde **não ocorrem mudanças a mais de dois anos**.

DADOS COLETADOS

Para a realização da pesquisa foram enviados trinta e três questionários às Empresas A, B, C e D acima mencionadas. O questionário foi composto de nove perguntas de identificação do perfil dos entrevistados e seis questões com outros níveis de respostas com alternativas de 1 a 5 que resultaram em nove variáveis (motivação, competência, adaptabilidade, cooperação, integração, envolvimento, colaboração, responsabilidade e participação), sendo que neste estudo apresenta-se apenas as três principais sendo elas motivação, adaptabilidade e competência. Os funcionários tiveram duas semanas para responder e retornar o questionário preenchido, após este prazo trinta e três questionários retornaram. Ao receber os questionários foram elaboradas planilhas eletrônicas que foram utilizadas para a construção dos gráficos que serão apresentados e analisados a seguir. Primeiramente será apresentado o perfil dos participantes da pesquisa.

Dos trinta e três entrevistados nas quatro empresas, 45% trabalham menos de cinco anos na mesma empresa, 39% de zero a quinze e 15% há mais de quinze anos; 15% responderam que este foi o seu primeiro emprego e 85% que não foi o seu primeiro emprego; 6% disseram que trabalham há mais de cinco anos na mesma empresa e em grupos anteriores; 58% responderam que trabalham de seis a quinze anos e 36% responderam que trabalham há mais de quinze anos no grupo e fora dele; 18% são mulheres e 82% são homens; 15% são solteiros, 21% separadas, 60% convivem com alguém; quanto ao nível de escolaridade, apenas 3% não completaram o ginásio e 3% não completaram 2º grau, 33% completaram universidade e 6% não completaram, 30% completaram a pós-graduação e 15% não completaram; com relação aos cargos exercidos, 42% exercem o papel de chefia, 36% trabalham na área operacional no nível médio, 21% trabalham na área operacional no nível superior, 12% trabalham na área administrativa no nível médio, 4% trabalham na área administrativa no nível superior, 48% trabalham em regime administrativo e 3% no regime de revezamento.

Em seguida será analisado o perfil de cada empresa. Ao analisar a Indústria farmacêutica constatou-se que 80% dos funcionários trabalham a menos de cinco anos na empresa 20% trabalham de seis a quinze anos e ninguém trabalha há mais de quinze anos na empresa, 40% disseram que este foi seu primeiro emprego e 60% disseram que este não foi seu primeiro emprego; 20% são mulheres e 80% são homens, todos convivem com alguém, 40% terminaram o segundo grau, 20% completaram a

universidade, 20% não completaram a universidade e 20% possuem pós-graduação completa, 40% exercem papel de chefia, 80% trabalham na área operacional no nível médio, 20% trabalham na área administrativa no nível superior 60% trabalham no regime administrativo e 40% trabalham no regime de revezamento. Onde não ocorreu mudança 50% trabalham a menos de cinco anos na empresa, 50% trabalham de seis a quinze anos, todos disseram que este não foi seu primeiro emprego, todos são homens, 50% são solteiros e 50% convivem com alguém, 50% completaram o 2º grau, 50% completaram a universidade, 50% trabalham na área administrativa no nível médio e 50% trabalham na área operacional no nível superior.

Ao analisar a Indústria química nos departamentos onde ocorreu mudança identificou-se que 50% dos funcionários trabalham a menos de cinco anos na empresa, 33% trabalham de seis a quinze anos e 17% trabalham a mais de quinze anos, todos disseram que este não foi seu primeiro emprego; todos os entrevistados são homens, 33% são solteiros e 67% convive com alguém, 17% completaram a universidade 50% possuem pós-graduação completa e 33% começaram, mas não completaram a pós graduação, 83% exercem papel de chefia, 17% trabalham na área operacional no nível médio, 17% trabalham na área operacional no nível superior, 83% trabalham na área administrativa no nível superior e todos trabalham no regime administrativo. Onde não ocorreu mudança 67% trabalham de seis a quinze anos e 33% trabalham a mais de quinze anos, 67% disseram que este foi o seu primeiro emprego e 33% disseram que este não foi seu primeiro emprego, 67% são homens e 33% são mulheres, todos convivem com alguém, 33% completaram a universidade 67% completaram a pós-graduação, 33% trabalham em área de chefia, 33% trabalham na área operacional no nível médio 33% trabalham na área administrativa no nível médio 66% trabalham na área administrativa no nível superior todos trabalham no regime administrativo.

Analisando a prestadora de serviço nos departamentos onde ocorreu mudança, 66% dos funcionários trabalham a menos de cinco anos na empresa, 33% trabalham de seis a quinze anos, todos disseram que este não foi seu primeiro emprego; 33% são mulheres 67% são homens, 67% são solteiros 33% convivem com alguém, 33% completaram o segundo grau 66% começaram mas não completaram a pós graduação, 66% exercem pape de chefia, 33% trabalham na área administrativa no nível médio 67% trabalham na área administrativa no nível superior e 67% trabalham do regime administrativo. Onde não ocorreu mudança 57% trabalham até cinco anos na empresa 27% trabalham de seis a quinze anos e 14% trabalham a mais de quinze anos, 29%

disseram que este foi o seu primeiro emprego e 71% disseram que este não foi seu primeiro emprego, 29% são homens e 71% são mulheres, 43% responderam que são solteiras 57% convivem com alguém, 14% completaram o primário 42% completaram o segundo grau 14% completaram a universidade 28% completaram a pós - graduação, 28% trabalham em área de chefia, 71% trabalham na área operacional no nível médio 14% trabalham na área administrativa no nível médio. Analisando o ramo de educação onde foi analisado somente o setor que ocorreu mudança 14% dos funcionários trabalham a menos de cinco anos na empresa, 57% trabalham de seis a quinze anos 29% trabalham mais de quinze anos na empresa, 14% disseram que este foi seu primeiro emprego 86% disseram que este não foi seu primeiro emprego; todas são mulheres e convivem com alguém, 86% completaram o segundo grau e 14% não completaram o segundo grau 85% completaram a universidade 14% não completaram a universidade 28% completaram a pós graduação, 14% começaram mas não completaram a pós graduação, 29% exercem papel de chefia, 14% trabalham na área operacional no nível médio 71% trabalham na área operacional no nível superior 29% trabalham na área administrativa no nível superior, 29% trabalham do regime administrativo.

Análise dos Dados

Sentimento dos funcionários com relação à empresa em que trabalham

Ao verificar o sentimento dos funcionários com relação à empresa em que trabalham, 22% dos entrevistados responderam que a empresa oferece perspectiva de desenvolvimento profissional, 17% responderam que a empresa apresenta compatibilidade com seu plano de vida e 15% disseram que a empresa oferece estabilidade de emprego. Assim como Reisel (2007), em sua pesquisa encontrou que a insegurança no trabalho afeta negativamente sua satisfação e esta relacionada com o desempenho do indivíduo na organização, ao analisar a Tabela 1, percebemos que os entrevistados preocupam-se com a segurança do trabalho e apesar de suas empresas oferecerem perspectiva de desenvolvimento, eles ainda acham que não oferecem estabilidade, já que apenas 15% dos entrevistados responderam que suas empresas oferecem estabilidade.

	Indústr ia	Indú stria	Indústria Farmac	Indústria Farmacêu	Prestad or de	Prestad or de	Ramo de	Percen
--	---------------	---------------	---------------------	-----------------------	------------------	------------------	------------	--------

	Quími	Quí	êutica		Serviço	Serviço	Educa	tual
	ca	mica	A	tica B	A	B	ção	
	A	B	A		A	B	A	Total
Oferece perspectiva de desenvolvimento profissional. Propicia reconhecimento pela sociedade brasileira. Oferece estabilidade de emprego. É a melhor alternativa no mercado de trabalho	5	2	4	0	2	5	1	22%
Não oferece oportunidade para aproveitamento de todo o meu potencial profissional. Não dá tranquilidade a meus familiares. A remuneração e os benefícios são melhores que os existentes no mercado. Sinto que o fruto do meu trabalho beneficia a	0	0	0	0	0	1	1	2%
	3	0	1	1	0	1	7	15%
	0	0	0	0	0	0	2	2%
	0	0	1	1	1	0	2	6%
	1	1	0	1	0	1	1	6%
	1	0	0	1	0	0	1	3%
	1	0	0	0	0	2	3	7%

sociedade brasileira como um todo Oferece possibilidade para aproveitamento de todo o meu potencial profissional. Trabalhar nesta empresa não corresponde àquilo que eu esperava ou, não atende às minhas expectativas Apresenta compatibilidade com meu plano de vida. Independentemente de mudanças que possam ocorrer estou satisfeito em trabalhar na Companhia	3	1	0	0	1	2	0	8%
Total de respostas	17	7	7	6	6	17	27	100%
Trabalhar nesta empresa não corresponde àquilo que eu esperava ou, não atende às minhas expectativas	0	0	0	0	0	0	3	3%
Trabalhar nesta empresa não corresponde àquilo que eu esperava ou, não atende às minhas expectativas Apresenta compatibilidade com meu plano de vida. Independentemente de mudanças que possam ocorrer estou satisfeito em trabalhar na Companhia	3	1	1	2	2	2	4	17%
Trabalhar nesta empresa não corresponde àquilo que eu esperava ou, não atende às minhas expectativas Independente de mudanças que possam ocorrer estou satisfeito em trabalhar na Companhia	0	2	0	0	0	3	2	8%

Tabela 1: Sentimento dos Funcionários em relação ao Desempenho

Motivação

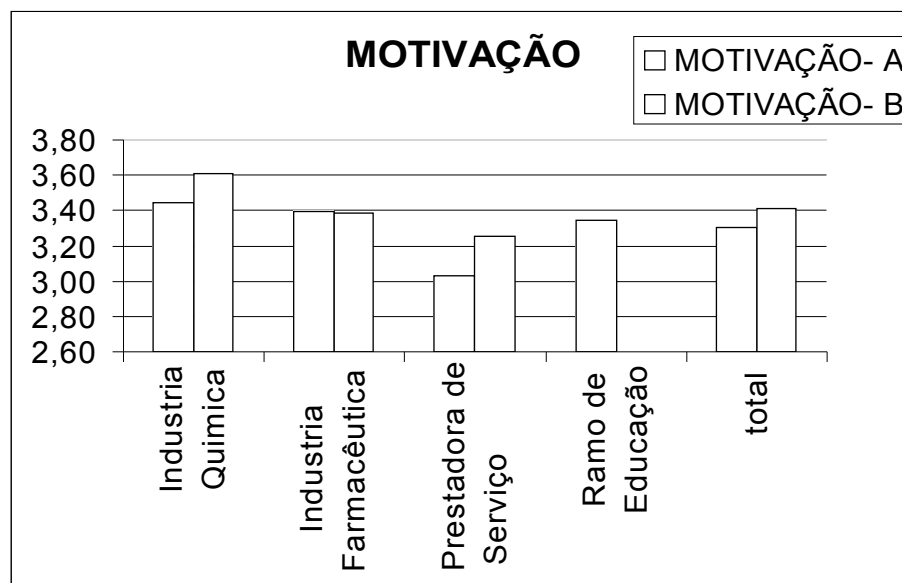


Figura 1 - Motivação

Na Figura 1 percebe-se que a motivação nas empresas em que a pesquisa realizada foi no setor que houve mudanças de liderança (Motivação A), de maneira geral, é menor (3,30) do que nas empresas em que o setor sujeito desta pesquisa não passou por mudança (Motivação B) no total (3,41). Percebe-se que na indústria química, o comportamento motivacional dos sujeitos que não tiveram mudança em seu setor é menor (3,61) do que nos setores que passou por mudanças (3,44). Já, na indústria farmacêutica a motivação no setor que sofreu mudança (3,40) é praticamente o mesmo do setor que não sofreu mudança (3,38). Por outro lado, na empresa do ramo de prestação de serviços, o setor que passou por mudanças revela motivação bem menor (3,03) do que no setor que não sofreu mudanças (3,25). No caso da empresa do ramo de educação foi constatado apenas o comportamento motivacional no setor que sofreu mudança (3,35), cujo valor é muito próximo da média total (3,30), comparativamente aos demais setores das empresas nestas condições. Algumas variáveis podem ter influenciado as respostas da indústria farmacêutica, ao analisar o setor onde ocorreu mudança constatou-se que não houve tanta variação na motivação destes funcionários, pois os mesmos talvez não tenham tanta expectativa quanto ao seu futuro profissional, já que 80% está há menos de cinco anos na empresa. Pode-se dizer que no geral, a motivação é maior quando não há mudanças, mesmo que futuramente traga benefícios a todos. No processo a equipe tende a ficar desmotivada, pois se sentem mais seguros com o ritmo constante.

Adaptabilidade

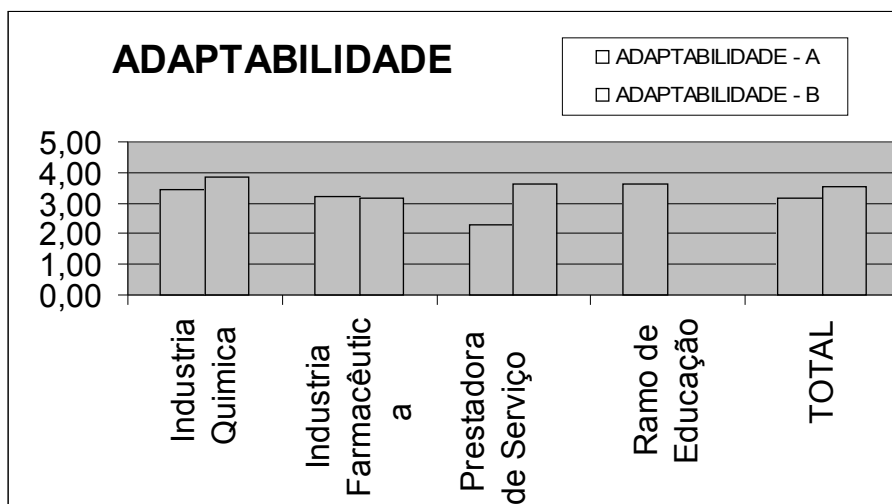


Figura 2- Adaptabilidade

O mesmo pode-se dizer com relação à adaptabilidade, os funcionários que estão nos departamentos onde não ocorreu mudança, sentem-se mais adaptados (Adaptabilidade B) no total (média 3,53) ao contrário, dos sujeitos que estão no setor onde ocorreu mudança (Adaptabilidade A) no total (média 3,14). Na Indústria química há uma pequena variação de adaptabilidade quando ocorre a mudança (média 3,83) e quando não ocorre mudança (média 3,44). Porém na indústria farmacêutica o nível de adaptabilidade foi maior (com a média de 3,23) quando ocorreu a mudança de liderança do que quando não houve a mudança (3,14). Isto pode ocorrer devido ao fato de que 80% dos funcionários da farmacêutica trabalham há menos de cinco anos na empresa.

Competência

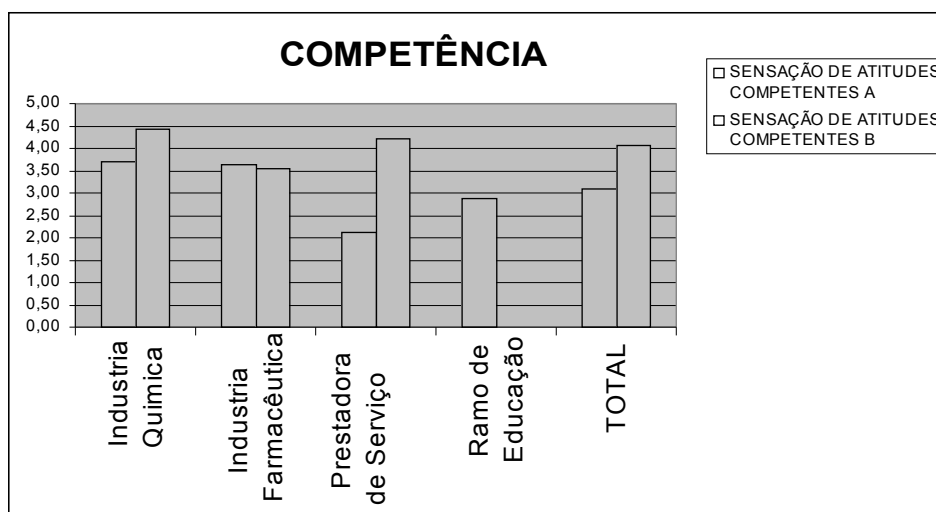


Figura 3 - Competência

Nos departamentos onde ocorreu a mudança de liderança os funcionários sentem-se menos estimulados na realização das tarefas. De acordo com a Figura 3 houve uma grande variação, ao analisar a competência dos funcionários, onde não ocorreu mudança de liderança eles sentem-se mais estimulados e tem maior entendimento com relação à realização de suas tarefas (média 4,06) ao contrário do setor onde ocorreu a mudança eles sentem-se menos estimulados (média 3,09). Apenas na indústria farmacêutica, a aceitação onde ocorreu a mudança de liderança foi maior para a sensação de atitudes competentes dos funcionários, com (média 3,64) os funcionários sentem-se mais estimulados para a realização de suas tarefas e com (média 3,55) onde não ocorreu a mudança de liderança. Ao contrário do que ocorreu na indústria farmacêutica, nas demais empresas onde não houve mudança os sujeitos sentem-se mais confortáveis ao exercerem suas funções, sentem-se mais seguros e competentes. Na indústria química há uma grande diferença onde houve mudança (3,68) e nos setores que não tiveram mudança (4,43). Isso ocorre porque 66% dos entrevistados trabalham de seis à quinze anos na mesma empresa e 33 % à mais de quinze anos, por isso gera comodismo por exercerem as mesmas tarefas e receio nessas alterações. Na prestadora de serviço, devido ao fato de 67% trabalharem em regime administrativo nas tarefas rotineiras a diferença no percentual é ainda maior onde entre mudança (2,13) e constante (4,20), pois como estão acostumados a exercerem as mesmas funções e inicialmente com a mudança haverá mais trabalho que o normal, a tendência é que o sujeito rejeite a mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, a principal reação à mudança de liderança encontrada foi à resistência, principalmente devido à falta de motivação e adaptabilidade da equipe.

Através do estudo foi identificado que quando há mudança de liderança os funcionários sentem-se menos motivados e inseguros em relação ao seu futuro profissional.

Deve-se também ressaltar que a mudança nas organizações causa desconforto e mesmo que sejam benéficas no futuro as pessoas tendem a resistir. Por isso quando a empresa se vê obrigada e/ou necessitada a fazer algum tipo de mudança, principalmente

em relação à liderança, deve-se antes fazer um planejamento, ser transparente com os colaboradores, conscientizando-os e preparando todos para as futuras mudanças e se necessário, aplicar treinamentos para adaptação do novo e acompanhamento com feedback para não causar mais insegurança. Assim, sugere-se pesquisas que possam investigar com maior rigor a relação entre Resistência à Mudança de Liderança X Motivação e do grau de significância – segundo critérios de correlação de Pearson – da Motivação sobre a adaptabilidade e sobre a competência, bem como as interferências destas variáveis sobre o clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTELHO, Joaquim. *Mudou o chefe! E agora?* Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/palavra/jbotelho/ge070402.htm>>. Acesso em: 08 set. 2008.

BRESSAN, Cyndia Laura. *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em 09 ago. 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Thomson, 1992.

GIUZI, Durval Laércio. *O impacto dos elementos da cultura organizacional na satisfação do trabalho: validação e aprimoramento de um instrumento de pesquisa*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1993.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

KAHALE, Flávia. *Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional*. Instituto MVC. Disponível em < http://www.institutomvc/portfolio/clima_org/clima_motiv1.htm>. Acesso em 05 nov. 2008.

KOTTER, John. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

LIMA, Emanuel Edwan de. *Gestão de Mudanças*. Disponível em < http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=1867>. Acesso em: 19 out. 2008.

LISONDO, Hector Rafael. *Mudança sem Catástrofe ou Catástrofe sem Mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças nas organizações*. São Paulo: Uninove, 2004.

LOPES, Paulo César Barbosa; STADLER, Carlos César; KOVALESKI, João Luiz. *Gestão da mudança organizacional*. Disponível em: <<http://www.uepg.br/proresp/publicatio/hum/2003/05.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NARDY, Cid. *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Gente, 1999.

REISEL, William D. *The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, 2007. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NXD/is_2_14/ai_n25014678/pg_2?tag=artBody;col1> . Acesso em 15 nov. 2008

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSIM, Eliane. *Como lidar com a mudança: é necessário encará-la como um processo organizacional que precisa ser gerenciado*. Liderança: Procuram-se novos líderes, São Paulo, n. 46, p.12-12. Disponível em: <www.lideraonline.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2008.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccola. *A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol.1, n.4, jan-mar/2004.

Disponível em > http://www.icpg.com.br/hp/revista/index.php?rp_auto=6>. Acesso em 10 nov. 2008.

WAGNER III, John A.; HOLEENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.