



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

Autorizada pelo Decreto Federal nº 77.496 de 27/04/76
Recredenciamento pelo Decreto nº 17.228 de 25/11/2016



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COORDENAÇÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

XXIX SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UEFS **SEMANA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - 2025**

Relações entre liderança, prontidão para mudança, comportamento de apoio e bem-estar no trabalho

Thayná Silva Oliveira¹; Magno Oliveira Macambira²

1. Thayná Silva Oliveira, PROBIC/UEFS, PSICOLOGIA, e-mail: thaysilva72@hotmail.com

2. Magno Oliveira Macambira, DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA, e-mail: momacambira@uefs.br

PALAVRAS-CHAVE: Mudança Organizacional. Liderança. Bem-estar no trabalho.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo investigar como o comportamento dos líderes durante processos de mudança organizacional se relaciona com a disposição dos funcionários em aceitar essas mudanças, assim como com os comportamentos de apoio e o bem-estar no ambiente de trabalho. A pesquisa está inserida no terceiro ano de um projeto nacional e utiliza uma abordagem quantitativa, aplicando instrumentos confiáveis e validados para medir práticas de gestão da mudança, atitudes dos líderes, prontidão para mudança, motivos e benefícios percebidos, além de comportamentos de apoio e bem-estar dos trabalhadores. A amostra é composta por funcionários e gestores de organizações públicas e privadas localizadas no Distrito Federal e no Rio de Janeiro contando com mais de dois mil participantes. Nesse sentido, por meio de análises estatísticas descritivas e técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória, o estudo busca construir modelos que expliquem as relações entre liderança, prontidão e práticas de gestão da mudança, mostrando como esses fatores influenciam os comportamentos de apoio e o bem-estar dos trabalhadores. Assim, os resultados esperados podem ajudar a desenvolver estratégias organizacionais mais eficazes, que promovam processos de mudança mais suaves, com maior participação dos colaboradores, gerando bem-estar e reduzindo conflitos nas organizações.

MÉTODO

Participaram deste estudo trabalhadoras e trabalhadores de organizações públicas e privadas situadas no Distrito Federal e no Rio de Janeiro, a amostra buscou garantir representatividade mínima de trinta por cento dos colaboradores em cada organização, contemplando diversidade de unidades, cargos, escolaridade, faixa etária e gênero, além da inclusão de todos os gestores diretamente envolvidos nos processos de mudança organizacional.

Foram utilizados seis instrumentos para avaliar práticas de gestão da mudança, prontidão para a mudança, comportamento do líder, resultados individuais percebidos, comportamentos de apoio e bem-estar no trabalho (Raineri, 2011; Holt et al., 2007; Stilwell et al., 2016; Nery & Neiva, 2015; Paschoal & Tamayo, 2008; Demo & Paschoal,

2016). Alguns instrumentos passaram por adaptações e, em todos os casos, foram conduzidas análises psicométricas pertinentes para garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos. Inicialmente, contando com uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com fatoração do eixo principal e rotação oblíqua (Promax), avaliando-se a fatorabilidade por meio do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, considerando critérios como autovalores superiores a um (Kaiser, 1974) e inspeção do scree plot. A consistência interna foi verificada pelo coeficiente alfa de Cronbach, e posteriormente, aplicou-se Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizando o método de estimação Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS), adequado para dados categóricos. Os modelos foram avaliados com base em índices como χ^2/gl , Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).

RESULTADOS

Os resultados demonstraram que as práticas de gestão da mudança e o comportamento do líder são preditores relevantes da adaptação e do bem-estar dos colaboradores. Tais achados se mostraram coerentes em duas instituições distintas, que contavam com 1119 e 980 colaboradores, respectivamente.

Na primeira amostra apresentada na Tabela 1, a análise aprofundou essa relação ao verificar que a prontidão individual para a mudança possui correlações positivas e moderadas com a realização no trabalho, utilizada como indicador de bem-estar, especialmente nos fatores de esperança e confiança ($\rho = 0,566$; $p < 0,001$) e na média geral de prontidão ($\rho = 0,565$; $p < 0,001$). Isso sugere que maior prontidão, confiança e otimismo se associam a um maior bem-estar, corroborando a ideia de que a prontidão é um construto fundamental para o sucesso da mudança (Armennakis et al, 1999; Lewin, 1951) e que as atitudes dos colaboradores são de suma importância (Vakola e Nikolaou 2005). No mesmo sentido, as próprias práticas de gestão da mudança correlacionaram-se positivamente com o bem-estar ($\rho = 0,456$; $p < 0,001$) e de maneira ainda mais expressiva com a prontidão total dos colaboradores ($\rho = 0,754$; $p < 0,001$), reforçando o papel estratégico de uma liderança bem gerida para obter efeitos diretos (Erkutli, 2008), como no caso da liderança transformacional que eleva o desempenho (Howell e Avolio, 1993). Adicionalmente, as estratégias de coping (enfrentamento) com foco em aspectos emocionais revelaram uma correlação positiva com o bem-estar ($\rho = 0,480$; $p < 0,001$), comprovando a importância dos aspectos humanos para a realização pessoal (Neiva & Paz, 2012; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011), em linha com o modelo cognição-emoção-comportamento (Fugate, Harrison & Kinick, 2012). Curiosamente, a estratégia de coping com foco no problema apresentou uma correlação negativa com o bem-estar ($\rho = -0,142$; $p < 0,001$), o que pode sugerir que, em contextos de alta incerteza, este foco eleva o estresse (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013). Foi notado também que variáveis sociodemográficas como tempo de empresa, idade e escolaridade tiveram impacto pouco expressivo nos processos psicossociais avaliados.

Tabela 1. Correlações de Spearman 1119 funcionários

Variável		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Bem-estar	—													
Relação com a equipe	0.424 < .001	—												
Esperança e confiança	0.566 < .001	0.581 < .001	—											
Resultados individuais	0.565 < .001	0.837 < .001	0.923 < .001	—										
Práticas de Gestão	0.456 < .001	0.527 < .001	0.772 < .001	0.754 < .001	—									
Foco emocional	0.480 < .001	0.375 < .001	0.487 < .001	0.481 < .001	0.353 < .001	—								
Suporte social	0.294 < .001	0.275 < .001	0.213 < .001	0.265 < .001	0.187 < .001	0.341 < .001	—							
Pensamentos	0.316 < .001	0.277 < .001	0.262 < .001	0.285 < .001	0.138 < .001	0.503 < .001	0.288 < .001	—						
Foco no problema	-0.142 < .001	-0.108 < .001	-0.100 < .001	-0.112 < .001	-0.031 < .001	-0.126 < .001	0.223 < .001	-0.072 < .001	—					
Coping total	0.326 < .001	0.288 < .001	0.296 < .001	0.322 < .001	0.223 < .001	0.628 < .001	0.743 < .001	0.526 < .001	0.474 < .001	—				
Tempo de Banco	0.039 < .001	0.039 < .001	0.073 < .001	0.066 < .001	0.115 < .001	0.038 < .001	-0.010 < .001	0.015 < .001	-0.048 < .001	-0.015 < .001	—			
Idade	0.188 < .001	0.194 < .001	0.014 < .001	0.027 < .001	0.163 < .001	0.208 < .001	0.745 < .001	0.625 < .001	0.109 < .001	0.628 < .001	—			
Escolaridade	0.010 < .001	0.035 < .001	0.029 < .001	0.033 < .001	-0.006 < .001	0.015 < .001	0.056 < .001	0.057 < .001	-0.015 < .001	0.026 < .001	-0.108 < .001	-0.159 < .001	—	
	0.730	0.241	0.332	0.268	0.840	0.616	0.063	0.060	0.619	0.384	< .001	< .001	—	

Legenda: ρ = coeficiente de correlação de Spearman; valores de p indicam significância estatística ($p < 0,05$; $p < 0,01$). 1=Bem-estar; 2=Relação com a equipe; 3= Esperança e confiança; 4=Resultados dos individuais; 5= Práticas de Gestão; 6=Foco emocional; 7= Suporte Social; 8=Pensamentos; 9=Foco no problema; 10= Coping total; 11= Tempo de Banco; 12= Idade; 13= Escolaridade.

Esses achados foram suportados pela segunda amostra com 980 participantes, que confirmou a robustez dos resultados. Nela, a realização no trabalho também se correlacionou positivamente com a prontidão para a mudança ($\rho = 0,405$; $p < 0,001$), e o comportamento do líder mostrou uma forte correlação positiva com a prontidão para a mudança ($\rho = 0,508$; $p < 0,001$). Em síntese, o estudo reforça o argumento de que a liderança eficaz é estratégica na gestão da mudança, pois ao motivar e persuadir os funcionários a atingir metas (Armstrong, 2016), aumenta-se a percepção de adequação e eficácia, resultando em maior prontidão e, consequentemente, maior bem-estar profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou as relações entre liderança, prontidão para a mudança, comportamentos de apoio e bem-estar no trabalho em contextos de transformação organizacional, evidenciando que uma liderança efetiva e a percepção de prontidão favorecem comportamentos positivos e maior bem-estar, especialmente na realização profissional. Estratégias de coping focadas em aspectos emocionais e suporte social mostraram-se relevantes, enquanto variáveis sociodemográficas tiveram impacto reduzido. A pesquisa destaca a importância de compreender os fatores psicossociais que influenciam a adaptação a mudanças, fornecendo subsídios teóricos e práticos para desenvolver processos organizacionais mais eficazes, humanos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ARMENAKIS, Achilles A.; BEDEIAN, Arthur G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.
- ARMSTRONG, Michael. Manual de gestão de pessoas de Armstrong. 13. ed. Londres: Kogan Page, 2016.
- BRYSON, Alex; BARTH, Erling; DALE-OLSEN, Harald. The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *ILR Review*, v. 66, n. 4, p. 989-1011, 2013.
- DEMO, G.; PASCHOAL, T. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET): Adaptação e evidências de validade para o contexto brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 32, n. 2, p. 1-11, 2016.
- ERKUTLU, Hakan. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 7, p. 708-726, 2008.
- FUGATE, Mel; KINICKI, Angelo J.; SLEPIAN, Adam. A Field Study of the Role of Cognition, Emotion, and Behavior in People's Reactions to Organizational Change.
- HOLT, Daniel T.; ARMENAKIS, Achilles A.; FEILD, Hubert S.; HARRIS, Stanley G. Measuring readiness for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 43, n. 2, p. 232-255, 2007.
- HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 6, p. 891-902, 1993.
- KAISER, Henry F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- LEWIN, Kurt. Teoria de campo em ciência social. São Paulo: Pioneira, 1951.
- NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade individual. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 47, n. 1, p. 22-37, jan./mar. 2012.
- NERY, Vanessa; NEIVA, Elaine Rabelo. Psicologia da mudança organizacional: instrumentos e estratégias de intervenção. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 1, p. 20-35, 2015.
- OREG, Shaul; VAKOLA, Maria; ARMENAKIS, Achilles. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.
- PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Bem-estar no trabalho: teoria, pesquisa e intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- RAINERI, Nuno. Measuring organizational change management effectiveness. *Journal of Organizational Change Management*, v. 24, n. 6, p. 824-844, 2011.
- STILWELL, Richard J.; MARTINS, Luis L.; WANG, Yixuan; SPREITZER, Gretchen M. Change leader behavior inventory: Development and validation of an assessment instrument. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 2, p. 239-258, 2016.
- VAKOLA, Maria; NIKOLAOU, Ioannis. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, v. 27, n. 2, p. 160-174, 2005.