

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

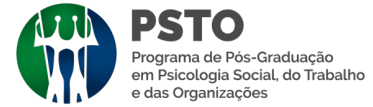
Comportamento da Liderança na mudança:

Adaptação transcultural e indícios de validade de uma escala para o contexto brasileiro

Sweldma Arantes Celestino Lima

Brasília

2022



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Comportamento da Liderança na mudança:

Adaptação transcultural e indícios de validade de uma escala para o contexto brasileiro

Sweldma Arantes Celestino Lima

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Social, do Trabalho e das Organizações como
requisito à obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília

2022

**Comportamento da Liderança na mudança:
Adaptação transcultural e indícios de validade de uma escala para o contexto brasileiro**

Sweldma Arantes Celestino Lima

Dissertação de mestrado defendida e avaliada, em 13 de dezembro de 2022,

pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia
Presidente

Profa. Dra. Helenides Mendonça

Pontifícia Universidade Católica de Brasília
Membro Externo

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia
Membro Interno

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia
Membro Suplente

Agradecimentos

Gratidão

Aos meus bisos e avós
Paternos e maternos
Ainda que desconhecidos
Reconhecidos

na resiliência
na determinação
no ímpeto de mudança
de meus mentores e guias
de meus mestres
meus pais

Gratidão

A aqueles que imigrantes chegaram
Sem rumo, neste país se sediarão e
Convergirão
Na longínqua selva amazônica
De igapós e igarapés
No seringal indômito
Nos desafios étnicos
Convergirão
Para educação e pela educação
A máxima da libertação, seja para
Líbios, marroquinos, berberes
Portugueses, italianos, nativos

Gratidão

à cultura antepassada
Ao ímpeto da transformação
Gratidão

A José Maria e a Maria Zilme
E aos laços que se fizeram em mim e que
Em meu nome chamaram
“Aquela que dirige”

A Hyparshia e Kleyena,
Irmãs de vida e de alma
Pelo conforto e apoio nas
horas infundas de choro e
sim,
Ranger de dentes
À Charlotte.

Gratidão

A Emmanuel, o auspicioso
De hombridade e abnegação fraterna

Que esteve por perto, presente,
quando eu mesma
Ausente de mim, estive
Apoiando, inspirando, inovando
Resgatando

Gratidão

A Mariana, a vivaz, e a Cleno, o assaz
Ao apoio constante
Na parceria de jornada, na
caminhada audaz
Ao constante apoio e suporte
Mostrando o que, juntos, somos capazes

Gratidão

À Rafael, Cleno, Vanessa, Diana
E aos colegas que, “perdidos da vida”
Construíram o coletivo para o
encontro
A conexão, e a ressignificação de ser
mestrado
E seu epicentro
Ser mestrando

Gratidão

A elas
Letícia, alegre e leve
Patrícia, soror de alma
Bruna, e sua perspicácia
Thayane, diva solar

Amizades baluartes
Fundamentos e impulsos
Bases e projeções

Gratidão

A meus fraternos
Lizziane, Luciana,
Lavínia,
Angélica, Juliana,
A Marcelo
Pelo ouvir e pelo inspirar,
Pelo confortar e apoiar

Aos Pedagogos e Psicólogos da Rede
A Marina, Arlete e Eloá
Lideranças inovadoras, potentes
em célula e em Rede

Gratidão

A Rosylane e Fernando, mestres da vida

E gratidão sobretudo a Elaine,

A seu vigor e sua generosidade

que transporta saberes e viveres

A seu direcionamento e intensidade

A sua insistência e consistência

A sua certeza e propósito

A sua visão além do alcance

A seu apoio e a seu falar

Sobretudo a seu escutar

E a seu ensinar

Gratidão

Ao Cristo e à fé de que sou devota

A espiritualidade benfazeja

A Amélia Rodrigues

À Comunhão de propósitos

À vida.

Dedicatória

Dedico este trabalho minha família por me apoiar, compreender e respeitar os caminhos e decisões tomadas ao longo da minha jornada de vida e acadêmica.

Dedico a minha orientadora, Prof.^a Elaine Neiva, pela paciência, pelo impulsionamento, por propor desafios, por saber apontar os erros e, também, ser acessível para me ouvir em momentos mais difíceis. Por estar presente e por corrigir as rotas, e por tornar o trajeto possível, e por tornar a jornada uma experiência amadurecimento e de transformação.

Dedico aos colegas do grupo de pesquisa Inovare – UnB e do PPG/PSTO/UnB, pelo apoio e partilha de conhecimento que nos permite aprender sempre. Dedico também aos participantes da pesquisa, que dedicaram seu tempo para responder o questionário e aos profissionais da área de pesquisa da organização e à organização. Sem tal colaboração a pesquisa não teria saído do papel.

Dedico aos professores e funcionários do PSTO—UnB, muito obrigado pelos aprendizados, pelo respeito, pelos trabalhos desenvolvidos e pelo excelente trabalho no ensino superior. Em especial, a Hartmut Günter, a Juliana Porto, a Gardênia Abbad, a Fábio Iglesias, a Jairo E. Borges-Andrade e a Tiago Lima, por sua mentoria colaborativa nas disciplinas e espaços de discussão. Dedico ao corpo funcional do Comitê de Ética em Ciências Humanas e Sociais, e aos colegas de equipe que apoiaram e orientaram, que foram precisos em uma comunicação humana e acolhedora.

Sumário

Agradecimentos	4
Dedicatória	6
Sumário	7
Lista de Tabelas	9
Resumo	10
Abstract	11
Apresentação Geral	12
Manuscrito 1	16
Comportamento do Líder na Mudança: Panorama da Produção Científica Entre 2017 e 2022	16
Resumo	17
Abstract	18
Comportamento do Líder na Mudança: panorama da produção científica entre 2012 e 2022	19
Comportamento do líder na mudança	20
Método	22
Procedimentos para seleção de artigos	22
Resultados	23
Comportamento do Líder para Mudança	23
Mensuração da liderança para a Mudança	27
Referências.....	32
Manuscrito 2	39
Inventário do Comportamento do Líder na Mudança: Adaptação e Índícios de Validade para o Contexto Brasileiro	39
Resumo	40
Abstract	41
Referencial Teórico.....	44
Estudos sobre Percepção da Liderança em Contexto de Mudança.....	48
Inventário do Comportamento do Líder na Mudança (Stilwell et al., 2016).....	50
Estudo 1 – Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	53

Método	53
Participantes.....	53
Caracterização da Amostra.	54
Instrumentos.....	54
Procedimentos de Coleta.....	56
Resultados	56
Índices H-latente e Observado.	57
Matriz Padrão de Comportamento do Líder na Mudança.....	58
Estudo 2 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	62
Método	62
Participantes.....	62
Caracterização da Amostra.	62
Instrumentos.....	63
Resultados	64
Índices de Ajustes dos Modelos Testados.	64
Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta.	65
Dimensão, Construto e Itens do Inventário.....	67
Validade Convergente do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança.....	67
Correlações entre o Inventário (ICLVM) e a Escala de Liderança.....	68
Fatores da Versão em Português Brasileiro do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança.....	68
Discussão	70
Considerações Finais	74
Referências.....	76
Discussão Geral	86
Referências Gerais	89

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 Relação de aspectos do comportamento do líder voltado para a mudança abordados nos estudos.....	28
Tabela 2.1 Estudos sobre Percepção da Liderança em Contexto de Mudança.....	48
Tabela 2.2 Caracterização da Amostra.....	54
Tabela 2.3 Índices H-latente e Observado.....	57
Tabela 2.4 Matriz Padrão de Comportamento do Líder na Mudança.....	58
Tabela 2.5 Caracterização da Amostra.....	62
Tabela 2.6 Índices de Ajustes dos Modelos Testados.....	64
Tabela 2.7 Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta.....	65
Tabela 2.8 Dimensão, Construto e Itens do Inventário.....	67
Tabela 2.9 Correlações entre o Inventário (ICLVM) e a Escala de Liderança.....	68
Tabela 2.10 Fatores da Versão em Português Brasileiro do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança.....	69

Resumo

A liderança, em qualquer nível na organização, constitui valioso ativo, capaz de disseminar as informações recebidas da equipe para os diferentes atores da gestão, o que adquire importância maior em contextos de mudança. Este estudo, com dois manuscritos, se insere na temática do comportamento do líder na mudança. O primeiro manuscrito tem por objetivo retratar o um panorama da pesquisa sobre comportamento de liderança para a mudança, realizada nas Bases de Periódicos da Capes e Web of Science, com as palavras-chave e operadores booleanos: “Change leader”AND “leadership behavior” AND “organizational change”. O segundo manuscrito tem por objetivo a adaptação transcultural de uma medida pré-existente de comportamentos do líder na mudança, e avaliação dos indícios de validade. É composto por dois manuscritos, que apresentam análise fatorial exploratória, seguida de confirmatória, em amostras independentes, além da análise de validade convergente. Os resultados apresentam uma medida adaptada transculturalmente para o contexto brasileiro, composta por cinco dimensões com indícios de validade ajustados, para a versão nacional da medida de Comportamento do líder na mudança, que contribui para o estudo da liderança em contexto de mudança.

Palavras-chave: comportamento da liderança, mudança, organizações.

Abstract

Leadership, at any level in the organization, is valuable, capable of transporting the information received from the team to the different ones of management, and with leadership for change that is not different, and it is in this context that this study, with two manuscripts, inserts. The first manuscript aims to portray the state of the art by presenting a systematic review of the literature on leadership behavior for change, conducted in the Capes and Web of Science Journal Bases, with the keywords and Boolean operators: “Change leader”AND “leadership behavior” and “organizational change”. The second manuscript aims at the cross-cultural adaptation of a pre-existing measure of leader behaviors in change, and evaluation of validity evidence. It consists of two manuscripts, which present an exploratory factorial analysis followed by a confirmatory one, in independent samples, in addition to the analysis of convergent validity. The results show a cross-culturally adapted measure for the Brazilian context, consisting of five dimensions with adjusted validity indicators, for the national version of the measure Leader Behavior in Change, which contributes to the study of leadership in a context of change.

Keywords: leadership behavior, change, organizations.

Apresentação Geral

A coletânea desses manuscritos contribui para o corpo da literatura acadêmica sobre Comportamento do Líder na Mudança. O desenvolvimento empírico de pesquisas no campo da psicologia das organizações e trabalho apresenta vulnerabilidades associadas à fragmentação teórica: a falta de unidade interna na explicação de um fenômeno, que fragiliza o conhecimento produzido, independentemente de sua filiação epistemológica (Rodrigues & Carvalho-Freitas, 2016). A pesquisa sobre liderança na mudança está inserida neste contexto, mas apresenta possibilidade de consolidação teórica sobre as dimensões que buscam explicar o comportamento da liderança voltado para mudança, evoluindo de uma perspectiva associada a grupos de interesse, individualista e focada em práticas de gestão para uma abordagem transversal, multidisciplinar, colaborativa e contextualizada (Burnes et al., 2018).

As organizações têm sido influenciadas pelas mudanças, ou sendo compelidas por elas a mudar (Al-Ali et al., 2017), e em um cenário organizacional dinâmico, novos repertórios de comportamentos podem ser gerados pela adaptação do indivíduo a novas realidades (Dumas & Beinecke, 2018). No contexto de mudança, os líderes por vezes adotam comportamentos de forma paradoxal, equilibrando comportamentos de monitoramento, direcionamento e inovação de forma a atender a demandas concomitantes no desenvolvimento corporativo (Zhang & Han, 2019), porque precisam garantir o cumprimento das metas da mudança ou, ou manejá-las de forma a priorizar as necessidades emergentes (Stilwell et al., 2016; Zhang & Han, 2019).

Esta dissertação contribui como um dos direcionamentos possíveis para o campo da liderança, ao estudá-la no contexto da mudança organizacional, na mesma abordagem adotada por Stilwell et al (2016), que caracteriza a mudança como transacional ou transformacional – transformacional é a mudança que envolve todos os níveis da organização, e requer muitos elementos diferentes de mudança; transacional é a mudança que é menor em complexidade,

incerteza e custo, que não exigem mudanças significativas de comportamento ou mentalidade. Para a autora, assim como para este estudo, a pesquisa que busca compreender quais comportamentos estão associados a liderança nas mudanças transformacionais, acaba por contemplar comportamentos de liderança em mudanças transacionais em alguma medida (Stilwell et al., 2016).

Estudos recentes no campo de comportamento da liderança na mudança apresentam caminhos consistentes teoricamente sobre os fatores que podem estar associados ao fenômeno (Campos et al., 2020; Dumas & Beinecke, 2018; Rast, 2015; Zhang & Han, 2019), entretanto, em termos de medidas, há ainda a busca empírica de quais as habilidades de líderes compõem o papel da liderança na mudança (Gilley et al., 2009; Stilwell et al., 2016). É neste sentido que essa dissertação, organizada em dois manuscritos, apresenta sua contribuição e proposta de agenda.

O primeiro manuscrito tem por objetivo retratar um panorama da produção nacional e internacional sobre liderança voltada para a mudança, buscando identificar eventuais tendências, e terminologias associadas ao comportamento da liderança, considerando as características contextuais das organizações em situação de mudança. O manuscrito se propõe a apresentar de maneira sintética o que se tem produzido nos últimos anos e retratar as possibilidades para superação da fragmentação teórica do campo. Para tanto, a busca foi realizada nas Bases de Periódicos da Capes e *Web of Science* com critérios de seleção e classificação sistematicamente organizados (Cronin et al., 2008; Garza-Reyes, 2015). Importa destacar que, das centenas de artigos encontrados inicialmente, apenas pouco mais de duas dezenas permaneceram, retratando a diversificação do campo, e uma eventual lacuna na definição do constructo de comportamento da liderança voltada para mudança. É possível identificar alguns dos fatores e itens que, a despeito da diversificação apresentada, são

convergentes com a literatura sobre condução da mudança e sobre o papel da gestão neste processo, sendo estas umas das maiores contribuições deste manuscrito.

A liderança voltada para a mudança é investigada em uma perspectiva multinível, em que os papéis da liderança em nível estratégico cada vez mais precisam ser diferenciados em termos estilos e de comportamentos da liderança quanto àqueles característicos dos níveis intermediários na organização, na relação direta com as equipes nos menores níveis da organização (Demerouti et al., 2021). Para além dos estudos sobre o papel da liderança na condução da mudança, é importante retratar que em um ambiente competitivo, com globalização econômica, Internet móvel e big data, a dita “mudança organizacional”, outrora eventual, passa a ser normal (Wang et al., 2020). A liderança, em qualquer nível na organização, constitui valioso ativo, capaz de disseminar as informações recebidas dos clientes para as diferentes partes da gestão: um líder eficiente tentará desenvolver uma conexão profissional e emocional com seus seguidores, tentando inspirá-los e ajudá-los a abraçar a missão e os valores organizacionais (Lam et al., 2018; Wang et al., 2020). Com a liderança para a mudança não é diferente, e é neste contexto que o segundo manuscrito se insere.

Liderar para a mudança é uma tarefa difícil, e consiste em uma composição preciosa de passos que os líderes adotam para construir consenso e apoio à mudança: liderança de mudança refere-se à abordagem de um líder (ou equipe de liderança) em relação a uma iniciativa de mudança específica (Farkas, 2013). A liderança transformacional é sabidamente associada à promoção de mudanças, e a liderança, como moderadora, identifica que quanto maior o engajamento dos colaboradores, maior a contribuição deles para o bom desenvolvimento da mudança (Busari et al., 2019; Wang et al., 2020). Assim o envolvimento dos profissionais tem se mostrado fator determinante para a sustentação da mudança (Alqatawenh, 2018; Ford et al., 2021; Wang et al., 2020). A capacidade de lidar com a

mudança de forma eficaz requer um comportamento da liderança que deve coincidir com o trabalho da organização desde as fases de planejamento estratégico, até além, quando da manutenção das mudanças implementadas. Lidar com a mudança envolve desafios complexos com que a liderança gerencial precisa enfrentar, pois exige um planejamento crucial e fornecimento de recursos para lidar com as variações internas e externas nos negócios (Alqatawenh, 2018).

Apesar de inúmeras teorias, modelos e abordagens em várias etapas, os líderes continuam sem uma compreensão clara da mudança, de seus antecedentes, processos efetivos, ou a capacidade de engajar os membros da organização na mudança com sucesso (Armenakis & Harris, 2002; Gilley et al., 2009). Neste sentido, são necessárias novas referências de práticas de pesquisa em liderança no Brasil, e em liderança voltada para a mudança, com bases empíricas para esse fenômeno. O segundo manuscrito apresenta-se com o objetivo de adaptar e verificar as evidências de validade da estrutura interna de um inventário que visa avaliar dimensões dos comportamentos do líder voltados para a mudança para o contexto brasileiro. O estudo contempla a análise fatorial exploratória seguida de confirmatória, em amostras independentes, além da análise de validade convergente feita pela comparação dos resultados com a Escala de Liderança (Dessen, 2018), que investiga comportamentos de liderança transacional e transformacional.

A contribuição da dissertação reside no panorama de estudos efetuados recentemente, no instrumento adaptado e com indícios de validade para o contexto brasileiro. Os resultados podem apoiar diagnósticos organizacionais e colaborar para percepções mais abrangentes sobre o comportamento da liderança voltada à mudança organizacional. Na seção de considerações gerais, ao fim deste trabalho, são consolidadas as contribuições, principais limitações e sugestões para estudos futuros.

Manuscrito 1

**Comportamento do Líder na Mudança: Panorama da Produção Científica Entre 2017 e
2022**

Change Leader Behavior Inventory: Overview of Scientific Production Between 2017-2022

Resumo

A liderança vem sendo estudada em vários contextos e disciplinas ao longo dos anos, entretanto, este objeto de estudo, o comportamento da liderança voltado para a mudança, permanece como um fenômeno compreendido parcialmente e sem consenso de definição. Para essa revisão adotou-se um modelo híbrido de revisão sistemática nas Bases de Periódicos da Capes e Web of Science, com as palavras-chave e operadores booleanos: “Change leader”AND “leadership behavior” AND “organizational change”, e com as restrições quanto ao tipo para exclusividade de artigos, revisados por pares dos últimos dez anos. Ao apresentar o estado da arte da produção científica, de forma sistematizada, o estudo intenta apresentar o que se tem produzido buscando minimizar a fragmentação teórica do campo. Os resultados encontrados convergem para a definição de comportamento do líder na mudança em uma composição de cinco fatores: engajamento para a mudança, monitoramento da mudança, comunicação para a mudança, ajuste da mudança e planejamento e preparação para a mudança.

Palavras-chave: liderança, comportamento, mudança organizacional.

Abstract

Leadership has been studied in various contexts and disciplines over the years, however, this object of study, the behavior of leadership focused on change, remains a phenomenon partially understood and without a consensus on definition. For this review, a hybrid model of systematic review was adopted, in the Capes and Web of Science Journals Database, with the keywords and Boolean operators: “Change leader” AND “leadership behavior” AND “organizational change”, and with restrictions on the type for exclusivity of articles, reviewed by peers of the last ten years. By presenting the state of the art of scientific production, in a systematic way, the study intends to present what has been produced, seeking to minimize the theoretical fragmentation of the field. The results found converge to the definition of leader behavior in change in a composition of five factors: engagement for change, monitoring of change, communication for change, adjustment of change and planning and preparation for change.

***Keywords:* leadership, behavior, organizational change.**

Comportamento do Líder na Mudança: panorama da produção científica entre 2012 e 2022

Os líderes têm sido instigados a lidar com desafios constantes no desenvolver de suas atividades laborais, pois eles por vezes adotam comportamentos de forma paradoxal, equilibrando comportamentos de monitoramento, direcionamento e inovação para atender a demandas concomitantes no desempenho corporativo (Zhang & Han, 2019). Isso ocorre porque os líderes precisam garantir o cumprimento das metas da mudança ou, porque atuam para o manejo de demandas de forma tal que comporte as necessidades emergentes (Stilwell et al., 2016; Zhang & Han, 2019).

Gerenciar a mudança organizacional é um processo contínuo para cada organização, com complexidade tal que impacta tanto no trabalho dos empregados, quanto nos resultados das organizações (Islam et al., 2021). Para que as iniciativas de gerenciamento da mudança possam obter sucesso, tanto na mudança motivada por fatores externos à organização quanto na mudança demandada por evidências oriundas de rotinas e diagnósticos internos, a liderança assume um papel central na tarefa de demonstrar o comprometimento com a mudança e uma atitude positiva sobre as medidas tomadas para a condução da mudança (Al-Ali et al., 2017). A liderança, em qualquer nível na organização constitui valioso ativo, capaz de transpor as informações recebidas dos clientes para as diferentes partes da gestão. Um líder eficiente tentará desenvolver uma conexão profissional e emocional com seus seguidores, tentando inspirar-se e inspirá-los, buscando ajudá-los a abraçar a missão e os valores organizacionais (Lam et al., 2018; Steckler et al., 2016; Wang et al., 2020).

A capacidade de liderança individual é potencializada quando se consideram os conhecimentos sobre a teoria aplicada em seus diferentes papéis, e quando tais intervenções reforçam a identidade de liderança com seus liderados (Sims et al., 2022). Em tempos de pluralidade e velocidade das informações, Lopez-Cabrales (2017) aponta que a peça-chave

está vinculada à relação e à forma como os funcionários são gerenciados, e reside na complexa dinâmica de adaptar a base de recursos organizacionais e prover desenvolvimento do líder ao ambiente em mudança. Principalmente em um ambiente competitivo, com globalização econômica, Internet móvel e big data, a mudança organizacional, outrora eventual, passa a ser normal (Wang et al., 2020).

As pesquisas sobre liderança buscam ir para além da contribuição teórica, com indicações para que as pessoas possam trabalhar de melhores formas (Rousseau, 2020). O papel das lideranças na condução da mudança só faz sentido se coordenado com as demandas da equipe, seja pela remodelagem das atividades, seja pelo provimento de mais recursos. Ao obter recursos para tornar o trabalho mais desafiante e significativo, os profissionais podem lidar mais eficazmente com as exigências que enfrentam durante a implementação da mudança, evitando elevados níveis de exaustão (Demerouti et al., 2021).

Para entender como se processa o comportamento da liderança voltado para a mudança organizacional, foram levantados e analisados estudos que exploram o tópico, buscando identificar medidas, definições e relações associadas e/ou relacionadas ao construto e relevantes em contextos organizacionais.

Comportamento do líder na mudança

Existem diversos elementos responsáveis pelo processo de mudança nas organizações. Contudo, pesquisas recentes têm sugerido que o elemento liderança vem ganhando destaque em detrimento a outros, visto que os líderes possuem grande relevância para o sucesso da mudança organizacional (Stillwell et al., 2016). Dentro desse processo de mudança, o líder costuma ser o responsável por dar início às ações adequadas a cada situação, isso, por sua vez, faz com que o líder seja percebido pelos demais como o principal agente de mudança (Bergamini, 1994). Importa destacar que as aptidões e habilidades de liderança, como propostas por Campos et al. (2020), podem ser desenvolvidas por ações de treinamento, em

que as competências que vão influenciar o comportamento do líder podem ser aprimoradas. A definição de comportamento da liderança voltado para a mudança é inovadora, e se constitui em um campo rico em ambiguidades (Araújo et al., 2013; Campos et al., 2020; Dumas & Beinecke, 2018; Rast, 2015; Zhang & Han, 2019). É necessário mobilizar esforços para identificar empiricamente quais as habilidades de líderes de mudança que estão associadas positivamente ao sucesso da mudança (Gilley et al., 2009; Stilwell et al., 2016).

Neste sentido, o comportamento da liderança para a mudança não deve ser visto como algo prescritivo. O comportamento do líder pode ser compreendido segundo seu papel, sua posição hierárquica, seu estilo de comunicação ou estilo de liderança, para além da sua atuação como gestor imediato. O comportamento do líder na mudança se mostra associado aos comportamentos transformadores que buscam acompanhar a necessidade de questionar os pressupostos, em uma gestão que está disposta a desafiar pontos de vista estabelecidos, aproveitar oportunidades e abraçar a mudança com otimismo (Knight & Paterson, 2018); mas também, de promover mudanças na execução do trabalho, renovando a ênfase nos empregados com sua capacidade adaptativa (Coetzee & Henning, 2019; Sims et al., 2022).

Os comportamentos da liderança para a mudança se destacam por seu valor equivalente aos comportamentos associados a habilidades de pensamento, resolução de problemas, adaptabilidade e entrega de resultados (Sims et al., 2022). Os comportamentos vinculados a comunicação para a mudança também se mostram inseridos neste contexto. No estudo de Zohar e Polachek (2017), a capacidade de se comunicar eficazmente sobre o processo de mudança mostra-se necessária para a sustentabilidade da gestão imediata, e é associada a bons resultados às mudanças de comportamento da equipe e ao desempenho de tarefas, quando se trata de mudanças estruturais da organização.

Isto posto, o presente texto busca identificar medidas, definições e relações associadas ao comportamento do líder na mudança, a partir de um panorama das pesquisas sobre o tema na última década (2012 a 2022).

Método

Procedimentos para seleção de artigos

A escolha de artigos científicos considerou uma proposta híbrida de revisão de literatura, para contemplar de forma abrangente o que está posto no campo de comportamento organizacional, dentro dos últimos 10 anos, disponíveis nas plataformas de Periódicos Capes (todas as bases) e *Web of Science*. Essas bases são atualizadas regularmente e estão disponíveis para consulta pública, apresentando diferentes formas de concatenar os operadores booleanos. Os artigos selecionados apresentam pesquisas empíricas realizadas no Brasil e no mundo. Os ditos operadores booleanos permitem a união de dois termos distintos, obrigatórios (*and*), qualificados (*or*) ou com exclusão de um ou mais termos (*not*), e atuam como links para os termos usados na busca, aumentando a acurácia ou abrangência dos resultados (Picalho et al., 2022).

Utilizando a proposta de Garza-Reyes (2015) e Cronin et al. (2008), o modelo híbrido de revisão proposto caracteriza-se por 5 etapas, a saber: (a) formulação de objetivo ou perguntas norteadoras, (b) localização de estudos em plataformas indexadas, (c) definição de critérios de inclusão e exclusão dos estudos, (d) análise de resumos e do texto do artigo (e) relato de resultados encontrados (Cronin et al., 2008; Garza-Reyes, 2015).

A etapa de formulação de objetivos precedeu à busca dos artigos. Para identificar o panorama sobre os estudos de comportamento do líder na mudança, optou-se pela busca por palavras-chave associadas ao tema, em composições que contemplaram título, e assunto, em língua portuguesa e em língua inglesa, idioma mais comum nas bases internacionais, considerados os limites temporais (10 anos), e metodológicos (por tipos de produção). Para a

o levantamento, foram utilizados critérios de seleção por título e assunto “Change leader behavior” AND “Organizational Change”, título e assunto “comportamento do líder” e “mudança”, além de assunto “Change leader” AND “leadership behavior” AND “organizational change”, de forma a contemplar diferentes composições nomológicas.

Os critérios de inclusão contemplaram o recorte temporal proposto, de forma que somente estudos entre 2012 e 2022 foram considerados para avaliação. Foram excluídos os títulos duplicados, os estudos que não se apresentam como artigos empíricos, e que não foram avaliados por pares ou que não tinham acesso aberto. A escolha pelo acesso aberto se justifica no alinhamento com o objetivo, que busca pelo panorama das pesquisas baseado no que está publicizado nas bases disponíveis. A escolha por estudos empíricos se consolida na busca por identificar instrumentos e variáveis associadas ao desenvolvimento do campo e à mensuração do construto investigado. A análise dos resumos foi determinante na exclusão de títulos e resumos que, embora constassem retornados na busca original, não representavam alinhamento com o comportamento do líder na mudança, sendo, portanto, desconsiderados para fins de análise. A seguir, o relato de resultados encontrados.

As etapas de levantamento de artigos retornaram 607 artigos a partir dos resultados concatenados de busca por palavras chaves associadas, excluídas as duplicatas. A leitura de títulos e resumos reduziu para leitura integral de 61 (sessenta e um) artigos, selecionados por que tratavam especificamente, de aspectos de comportamento da liderança em cenário de mudança, ou de intervenção (considerada como sinônimo), o que corresponde a aproximadamente 10% do total de artigos retornados. Os resultados foram apresentados em tópicos de acordo com as perguntas norteadoras da revisão.

Resultados e Discussão

Comportamento do Líder para Mudança

Dentre os estudos abordados, não há uma definição clara do comportamento do líder voltado para a mudança, nem uma diferenciação entre esses comportamentos e os demais incluídos no papel da liderança. O comportamento do líder pode ser compreendido segundo seu papel, sua posição hierárquica, seu estilo de comunicação ou estilo de liderança, para além da sua atuação como gestor imediato. As teorias de liderança foram pautadas em aspectos como traços, comportamentos, podem ser baseadas em caráter/valor, nas abordagens transformacionais e do gerente/líder. O comportamento do líder para a mudança inclui itens relacionados ao planejamento, gestão estratégica, disposição para desafiar pontos de vista estabelecidos, aproveitar oportunidades e abraçar a mudança com otimismo (Knight & Paterson, 2018), mas também de promover mudanças na execução do trabalho, orientação e a ênfase nos empregados com sua capacidade adaptativa (Coetzee & Henning, 2019; Sims et al., 2022). Os comportamentos da liderança para a mudança se destacam por seu valor equivalente aos comportamentos associados a habilidades de pensamento, resolução de problemas, adaptabilidade e entrega de resultados (Sims et al., 2022).

Liderar para a mudança é uma tarefa difícil, pois consiste em uma composição preciosa de passos que os líderes tomam para construir consenso e apoio à mudança: liderança de mudança refere-se à abordagem de um líder (ou equipe de liderança) em relação a uma iniciativa de mudança específica (Farkas, 2013). Muitos estudos apontam que quanto maior o **engajamento dos colaboradores**, maior a contribuição deles para o bom desenvolvimento da mudança (Busari et al., 2020; Wang et al., 2020) e o envolvimento dos profissionais tem se mostrado fator determinante para a sustentação da mudança (Alqatawenh, 2018; J. K. Ford et al., 2021; Wang et al., 2020).

De acordo com os artigos, a capacidade de lidar com a mudança de forma eficaz requer um comportamento da liderança que deve envolver o trabalho da organização desde as fases **de planejamento** estratégico, até além, quando da manutenção das mudanças

implementadas. Lidar com a mudança envolve desafios complexos com que a liderança gerencial precisa enfrentar, pois exige um **planejamento crucial e fornecimento de recursos** para lidar com as variações internas e externas nos negócios (Alqatawenh, 2018).

A liderança da mudança, acima de tudo, deve ser composta por líderes que promovam a cooperação de toda a organização e falem sobre crenças e mentalidades, contribuindo para o desenvolvimento de práticas e comportamentos que podem apoiar as pessoas para que se acostumem com a mudança. Os estudos abordam aspectos como **direcionar e gerenciar os estágios da mudança**, e ainda, **gerenciar os sentimentos relacionados a esses estágios** (Mansaray, E., 2019) como comportamentos e/ou competências que caracterizam a atuação dos líderes em contextos de mudança organizacional. Líderes que, para além dos processos de gestão da mudança, continuamente comuniquem os benefícios dos ajustes e que apoiem genuinamente seus funcionários podem reduzir a ambiguidade de papéis e aprimorar o desempenho (Marinova et al., 2015). A **comunicação para a mudança** insere-se, portanto, como valoroso elemento de pesquisas que buscam investigar comportamento de líder voltado para a mudança. Estudos têm investigado a comunicação de líderes em geral, mas muito poucos deles se aprofundam nas especificidades da comunicação no contexto da mudança organizacional, exigindo mais pesquisa no campo: as características da comunicação de mudança que melhorem as respostas positivas dos funcionários continuam sendo um tema pouco pesquisado (Bayraktar & Kabasakal, 2022).

Alguns estudos enfatizam comportamentos direcionados ao processo de comunicação durante a mudança organizacional. No estudo de Zohar e Polachek (2017), a capacidade de se comunicar eficazmente sobre o processo de mudança mostra-se necessária para a sustentabilidade da gestão imediata, é associada a bons resultados e às mudanças de comportamento da equipe e no desempenho de tarefas, quando se trata de mudanças estruturais da organização. A medida apresentada no estudo misto de Ford et al. (2021) trata

do fator “apoio da liderança à mudança”, “percepção de mudanças internas positivas” e “mudanças externas”, com certo ineditismo ao propor comportamentos que abordam transversalmente ambos os estilos de liderança em contexto de mudança organizacional.

Assim como afirma Lundmark et al. (2018), é eminente a necessidade de estudar os diferentes comportamentos ao longo do processo de mudança (Lundmark et al., 2018), o que proporcionaria melhores possibilidades para tirar conclusões sobre quais comportamentos são importantes e em que momentos devem ocorrer durante a mudança organizacional. A influência de fatores contextuais na liderança pode indicar que as lideranças de ponta podem fazer ou iniciar intervenções, ou mudanças organizacionais (Lundmark et al., 2020), e as lideranças intermediárias têm por missão dar andamento aos processos. Neste sentido, acompanham esses resultados o estudo de Anzengruber et al. (2017) que sugere que os gestores imediatos são menos envolvidos nos comportamentos de liderança relacionados à mudança por sua proximidade com a coordenação das atividades rotineiras e pelo conhecimento funcional específico (Anzengruber et al., 2017). O cumprimento de suas funções diárias os afastaria dos propósitos da mudança organizacional.

Se por um lado, a liderança têm que trabalhar em diferentes direções e precisa mudar suas estratégias e combinar vários tipos de comportamento para poder influenciar e facilitar adequadamente (Hoek et al., 2021), por outro, a liderança para a mudança pode ser mais tática e se concentrar em comportamentos de líderes para implementar mudanças episódicas específicas (Herold et al., 2008; Onyeneke & Abe, 2021). A literatura, neste sentido, já compreende que os fatores contextuais podem determinar o porte da influência que os comportamentos do líder terão nos resultados do trabalho dos funcionários (Carter et al., 2013; Paradise et al., 2010).

A liderança para mudança pode transformar a mensagem da organização para um discurso com evidências concretas, números, estatísticas e explicações lógicas para sua equipe

(Neves et al., 2018; Zohar & Polachek, 2017). Desta forma, os funcionários podem sentir um maior senso de controle sobre o processo de mudança, analisar e compreender melhor a situação e, posteriormente, mostrar maior comprometimento (Bayraktar & Kabasakal, 2022). A eficácia de um líder deriva de sua capacidade de se engajar em uma liderança com identidade compartilhada com grupo liderado (van Dick et al., 2018). Além de considerar a qualidade de suas ações, o gestor imediato deve ter em mente a coordenação das atividades específicas de mudança (gestão da intervenção), de forma que se apresentem coerentes para o liderado. Um líder forte persiste, mesmo quando surgem dificuldades (Lam et al., 2018).

Mensuração da liderança para a Mudança

Na sequência, foram analisados os instrumentos utilizados nos estudos que versavam sobre liderança e mudança organizacional. Entre os estudos, apenas poucos apresentaram dados de validade nas escalas ou questionários utilizados como instrumento para a coleta de dados. A maior parte dos estudos não traz uma medida clara do comportamento do líder direcionado a mudança organizacional, com exceção do estudo de Stilwell et al. (2016). A grande maioria dos estudos envolve o uso dos instrumentos de liderança transformacional e transacional como forma de abordar os comportamentos e competências a serem apresentadas pela liderança nesse contexto. Durante décadas, o modelo transformacional-transacional tem sido o modelo dominante para explicar a eficácia do líder em contextos de mudança (Hoogeboom & Wilderom, 2019). O estudo de Hoogeboom & Wilderom (2019) avalia estilos de liderança transacional e transformacional em contexto específico de mudança e retrata que o estilo transformacional se destaca por apresentar comportamentos que enfatizam a sensibilização, a apreensão e reconfiguração da sua atuação durante o processo. Mas somente quando a alta gestão é dotada de estilos mais transacionais a vinculação da estratégia de mudança se alinha melhor com as práticas de gestão de pessoas, posto que tais práticas são

focadas na transação que ocorre entre líderes e seguidores (Hoogeboom & Wilderom, 2019; Wang et al., 2020).

Do universo de pesquisas identificadas, apenas cinco se destacaram ao apresentar itens sobre comportamento do líder voltado para a mudança, presentes nos seus instrumentos de medida, e a consolidação dos itens dessas medidas, em tradução livre, pode ser encontrada na tabela 1.1.

Tabela 1.1

Relação de aspectos do comportamento do líder voltado para a mudança abordados nos estudos

Autores	Fatores	Itens de comportamento da liderança voltada à mudança (tradução livre)
Lopez-Cabrales et.al (2017)	Estilos de Liderança estratégica	<p>Tem ideias que me forçam a repensar sobre minhas próprias ideias como nunca tinha feito antes</p> <p>Me apresenta normas formas de observar as coisas que costumavam ser um desafio para mim</p> <p>Lidera pelo exemplo, mais do que pelo discurso</p> <p>Interrelacionamos cuidadosamente nossas ações umas com as outras para atender às condições em mudança</p> <p>Sempre avaliamos o ambiente para identificar novas oportunidades de negócio</p> <p>Garantimos que o resultado do nosso trabalho esteja sincronizado com o trabalho dos demais</p>
Knight & Paterson (2018)	Agentes da mudança	<p>Gera ideias</p> <p>Tem ideias desafiadoras</p> <p>Pensa positivamente</p>

		Aproveita oportunidades
		As lideranças encorajam pensamento inovador e novas abordagens para solução de problemas
Demerou ti et. al (2021)	Comportament o de liderança	As lideranças me encorajam a compartilhar meu conhecimento com os outros
		As lideranças falam sobre a importância da flexibilidade e inovação
Ford, et.al. (2021)	Comportament os de liderança compartilhada	Meu gestor estabelece minhas metas e demanda que eu garanta as entregas
		Meu gestor pergunta com frequência sobre meu progresso
		Promove espaços de discussão (brainstorming) para a solução de problemas
		Toma decisões depois de consultar seus subordinados
		É aberto a soluções inovadoras que podem trazer mudança para a organização
		Utiliza soluções inovadoras, diferentes das utilizadas para resolver problemas antigos
Profirou et.al (2021)	Atitudes dos líderes frente a novos problemas	Soluciona problemas de forma a gerar mudanças de longo prazo
		Inicia projetos inovadores a fim de prevenir novos problemas
		Implementa projetos inovadores para prevenir a ocorrência de novos problemas a longo prazo
		Prefere tomar decisões por si mesmo sem levar em conta a opinião da equipe
		Organiza reuniões com os subordinados para debater os problemas emergentes
		Inclui opiniões da sociedade civil ao tomar decisões

	Você acredita que seu líder tem implementado mudanças desde que assumiu o cargo?
Percepção da	Você avalia que as mudanças implementadas por seu Diretor têm sido positivas?
atitude dos líderes	
voltada à mudança	Você acredita que seu diretor tem liderado de forma diferente do anterior?
	Você acredita que o gênero de seu diretor influencia a mudança organizacional?

É importante destacar que esse conjunto de aspectos elencados não constituem um arcabouço que permita identificar quais seriam as dimensões mais avaliadas quando se propõe o comportamento do líder voltado para a mudança. Não existe na literatura um estudo que sumarie os comportamentos da liderança para a mudança, com exceção do estudo de Stiwel e colaboradores (2016). Muitos autores alegam que isso ocorre pela dificuldade de mapear tais comportamentos em diferentes contextos (Anzengruber et al., 2017).

No pioneirismo do desenvolvimento de medidas sobre comportamento de liderança na Mudança, Stilwell et al (2016) caracterizam a mudança (e não a liderança) como transacional ou transformacional: Transformacional é a mudança que envolve todos os níveis da organização, e requer muitos elementos diferentes de mudança; transacional é a mudança que é menor em complexidade, incerteza e custo, que não exige mudanças significativas de comportamento ou mentalidade. Baseada nessa diferenciação entre os tipos de mudança, os autores citados propõem um instrumento para medir aspectos do comportamento do líder na mudança. A proposta aborda aspectos comportamentais e que correspondem as etapas da atuação do líder no processo de mudança, a saber: comunicação, planejamento, envolvimento, execução e sustentação. Por se tratar do único instrumento encontrado na literatura que abarca comportamentos elencados (baseados em revisão de literatura) do líder que são direcionados

ao processo de mudança, tal instrumento foi selecionado para tradução, adaptação transcultural e identificação de indícios de validade da escala na presente dissertação.

Os resultados encontrados reforçam o argumento da necessidade eminente de se desenvolver uma teoria mais consistente, e com definições mais precisas sobre o papel da liderança em contexto de mudança, sejam as mudanças estruturais, sejam as mudanças dinâmicas de um universo organizacional composto por diversos níveis. Baseados nessa fundamentação teórica, os pesquisadores podem construir medidas consistentes sobre esse comportamento específico e diferenciá-lo da atuação da liderança de maneira geral. Nos últimos anos, cada vez mais, os comportamentos da liderança têm sido associados a posição do líder na organização e às conexões que se estabelecem tanto entre os gestores, como na relação com a equipe. Este estudo focou em dez anos de produção internacional acadêmica, e, portanto, apresentou apenas uma fração do que o campo tem apresentado, o que pode ser ampliado em estudos futuros.

Referências

- Adda, H.W, Natsir, S & Putu, E.R.N. (2019). Employee perceptions towards organizational change and leadership in the banking industry. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 113-120. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14\(3\).2019.10](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14(3).2019.10)
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134–148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>
- Araújo, M. R. M. de, Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. de, Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Melo Neto, O. C. de. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 18(2), 203–211. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200005>
- Bayraktar, S., & Kabasakal, H. (2022). Crafting a change message and delivering it with success: An experimental study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 97–119. <https://doi.org/10.1177/0021886320920361>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Campos, J. A., Aubert, A., Guo, M., & Joanpere, M. (2020). Improved leadership skills and aptitudes in an excellence EMBA program: Creating synergies with dialogic

- leadership to achieve social impact. *Frontiers in Psychology*, *11*, 17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00017>
- Coetzee, L., & Henning, S. (2019). A tale of two ships: Follower attributions of leadership with reference to team morale in an air traffic control centre. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *22*(1).
<https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2109>
- Costa, A. B., Zoltowski, A. P. C., Koller, S. H., & Teixeira, M. A. P. (2015). Construção de uma escala para avaliar a qualidade metodológica de revisões sistemáticas. *Ciência & Saúde Coletiva*, *20*(8), 2441–2452. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015208.10762014>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, *17*(1), 38–43.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Cucchi, M. B., & Barcellos, P. F. P. (2018). O papel da liderança no processo da mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras no setor metalmeccânico de MARAU, RS, Brasil. *Revista Pensamento e Realidade*, *33*(4), 97–122.
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(4), 867–876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>

- Feng, C., Huang, X. and Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 855-877.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green – a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18–29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479–514.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gondim, S. M. G., Bendassolli, P. F., Coelho Júnior, F. A., & Pereira, M. E. (2016). Explanatory models for work and organizational phenomena: Epistemological, theoretical, and methodological issues. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 316–323. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12641>

- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 18(3), 359–365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1553>
- Hoogeboom, M. A. M. G., & Wilderom, C. P. M. (2019). Advancing the transformational–transactional model of effective leadership: Integrating two classic leadership models with a video-based method. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 23–46. <https://doi.org/10.1002/jls.21655>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557–580. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0035>
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0503>
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>

- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: Contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management, 13*(2), 173–188. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0065>
- Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., Stenling, A., & Tafvelin, S. (2018). Making it fit: Associations of line managers' behaviours with the outcomes of an organizational-level intervention. *Stress and Health, 34*(1), 163–174. <https://doi.org/10.1002/smi.2770>
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management, 42*(5), 1374–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management, 57*(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Picalho, A. C., Lucas, E. R. de O., & Amorim, I. S. (2022). Lógica booleana aplicada na construção de expressões de busca. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 11*, 1. <https://doi.org/10.5380/atoz.v11i0.81838>
- Profiroiu, C. M., Profiroiu, A. G., & Nastaca, C. C. (2021). Gender differences in implementing organizational change in romania's central public administration. *Central European Public Administration Review, 19*(1), 9–40. <https://doi.org/10.17573/cepar.2021.1.01>

- Rast, D. E. (2015). Leadership in times of uncertainty: Recent findings, debates, and potential future research directions: leadership and uncertainty. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 133–145. <https://doi.org/10.1111/spc3.12163>
- Rodrigues, A. C. de A., & Carvalho-Freitas, M. N. de. (2016). Theoretical fragmentation: Origins and repercussions in work and organizational psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 310–315. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12630>
- Rousseau, D. M. (2020). Becoming an organizational scholar. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045314>
- Santos, M. M. dos, Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Sims, C. M., Carter, A. D., Frady, K. K., Moore De Peralta, A., Hofrova, A., & Brown, S. (2022). Furthering women faculty in leadership roles: A human performance improvement case study. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 395–426. <https://doi.org/10.1002/piq.21353>
- Steckler, N.A, Rawlins, D.B, Williamson, P.R., Suchman, AL. Preparing to lead change: An innovative curriculum integrating theory, group skills and authentic presence. *Healthc (Amst)*. 2016 Dec;4(4):247-251. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. (2016). Change leader behavior inventory: Development and validation of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Svendsen, M. and Joensson, T.S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 357-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0124>

- van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Dumont, K., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., González, R., Kark, R., Lipponen, J., Markovits, Y., Monzani, L., Orosz, G., Pandey, D., Roland-Lévy, C., Schuh, S., ... Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(4), 697–728. <https://doi.org/10.1111/joop.12223>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Zhang, Y., & Han, Y.-L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *155*, 42–54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>
- Zohar, D., & Polachek, T. (2017). Using event-level data to test the effect of verbal leader behavior on follower leadership perceptions and job performance: A randomized field experiment. *Group & Organization Management*, *42*(3), 419–449. <https://doi.org/10.1177/1059601115619079>

Manuscrito 2**Inventário do Comportamento do Líder na Mudança: Adaptação e Indícios de Validade
para o Contexto Brasileiro**

Change Leader Behavior Inventory: Adaptation and Evidence of Validity for Brazilian
Context

Resumo

Para que as iniciativas de gerenciamento da mudança possam obter sucesso, a liderança deve atuar em um papel central, demonstrando comprometimento com a mudança e uma atitude positiva sobre as medidas tomadas para a condução da mudança. Se por um lado, a liderança tem que trabalhar em diferentes direções, mudar suas estratégias e combinar vários tipos de comportamento para poder influenciar e facilitar adequadamente, por outro, a liderança para a mudança pode ser mais tática e se concentrar em comportamentos de liderança para implementar mudanças episódicas específicas. Neste sentido, são necessárias novas referências de práticas de pesquisa em liderança no Brasil, e em liderança voltada para a mudança, com bases empíricas para esse fenômeno. Este estudo tem o objetivo de adaptar e verificar as evidências de validade da estrutura interna de um inventário que visa avaliar dimensões dos comportamentos do líder voltados para a mudança para o contexto brasileiro. Para tanto são realizados os procedimentos de adaptação do instrumento para o Brasil, de análise fatorial exploratória e confirmatória, em amostras independentes, além da análise de validade convergente feita pela comparação dos resultados com a Escala de Liderança, que investiga comportamentos de liderança transacional e transformacional. A versão brasileira manteve o forte alinhamento teórico, e manteve as cinco dimensões da medida original. A medida de comportamento do líder para a mudança, ajustada à realidade nacional, se organizou composta por trinca e cinco itens com índices adequados de validade e ajuste da estrutura.

Palavras-chave: liderança, comportamento, mudança.

Abstract

For change management initiatives to be successful, leadership must play a central role, demonstrating commitment to change, and must demonstrate a positive attitude about the steps taken to drive change. If, on the one hand, leadership has to work in different directions and they need to change their strategies and combine various types of behavior to be able to influence and facilitate appropriately, on the other hand, leadership for change can be more tactical and focus on leadership behaviors. to implement specific episodic changes. In this sense, new references of research practices in leadership in Brazil are needed, and in leadership focused on change, with empirical bases for these questions, and it is in this sense that this study is inserted, with the objective of adapting and verifying the evidence of validity of the internal structure of an inventory that aims to assess dimensions of leader behavior focused on change for the Brazilian context, by contemplating exploratory factor analysis followed by confirmatory analysis, in independent samples, in addition to the convergent validity analysis performed by comparing the results with the Leadership Scale, which investigates transactional and transformational leadership behaviors. The Brazilian version maintained the strong theoretical alignment, and maintained the five dimensions of the original measure. The leader's behavior measure for change, adjusted to the national reality, was organized by three-five items with adequate validity indices and structure adjustment.

Keywords: leadership, behavior, change.

Inventário do Comportamento do Líder na Mudança: Adaptação e Indícios de Validade para o Contexto Brasileiro

A mudança, como fenômeno, é inevitável. Em tempos recentes há cada vez maiores e mais intensas mudanças, que incluem avanços rápidos e disseminação global da tecnologia de comunicação; maior participação, níveis de educação e mobilidade global, demandas conflitantes de várias partes interessadas; tempo apertado e equilíbrio trabalho/vida; diminuição da participação na comunidade e mudanças na vida familiar e social (Dumas & Beinecke, 2018). As organizações têm sido influenciadas pelas mudanças, ou sendo compelidas por elas a mudar (Al-Ali et al., 2017). Gerenciar a mudança organizacional é um processo contínuo para cada organização empresarial, com complexidade tal que impacta tanto no trabalho dos empregados, quanto na gestão das organizações (Islam et al., 2021).

Para que as iniciativas de gerenciamento da mudança possam obter sucesso, tanto na mudança motivada por fatores externos à organização quanto na mudança demandada por evidências oriundas de rotinas e diagnósticos internos, a literatura prescreve que a liderança deve atuar em um papel central, demonstrando comprometimento com a mudança e uma atitude positiva sobre as medidas tomadas para a condução da mudança (Al-Ali et al., 2017). Mas quais devem ser os comportamentos dos líderes em situações de mudança organizacional? Em um cenário organizacional dinâmico, novos repertórios de comportamentos podem ser gerados pela adaptação do indivíduo a novas realidades (Dumas & Beinecke, 2018). No contexto de mudança, os líderes precisam buscar o equilíbrio dinâmico entre tensionamentos e confrontos na equipe, e ajustes nos processos de trabalho, porque precisam garantir o cumprimento das metas da mudança, ou manejá-las de forma a priorizar as necessidades emergentes (Stilwell et al., 2016; Zhang & Han, 2019).

A influência do gestor na percepção do processo de mudança pode estar associada a forma com que seus liderados se relacionam, como significam as atividades laborais. Ao

reconhecer tendências e preferências dos funcionários, especialmente quando a inovação e a mudança são importantes para um trabalho específico, a liderança pode atuar para realizar ajustes na distribuição das tarefas ao longo do processo de mudança (Marinova et al., 2015).

Os estudos sobre liderança são profícuos no último século, ricos em teorias, modelos e abordagens, e os estudos sobre liderança na mudança surgem em um contexto mais moderno: com consistência teórica que busca identificar antecedentes, processos efetivos, e identificar a capacidade de engajar os membros da organização na mudança com sucesso (Armenakis & Harris, 2002; Demerouti et al., 2021; Gilley et al., 2009; Wang et al., 2020). Mobilizar esforços para identificar empiricamente quais as habilidades de líderes de mudança que estão associadas positivamente ao sucesso da mudança são possível (Gilley et al., 2009; Stilwell et al., 2016), e viável. Muito embora o comportamento da liderança tenha sido objeto de estudos recentes (Campos et al., 2020; Dumas & Beinecke, 2018; Rast, 2015; Zhang & Han, 2019), a investigação sobre comportamento do líder em processos de mudança ainda é incipiente em medidas, sem uma definição empírica clara de itens que retratem, de maneira diferenciada, as características do comportamento do líder nos processos de mudança. O ineditismo se dá no estudo de Stilwell et al. (2016) que propõe um instrumento que mensura aspectos do Comportamento do Líder na Mudança, e pelo estudo misto de Busari et al. (2019), que discute o comportamento dos estilos de liderança em contexto de mudança.

Para contribuir com a consolidação de medidas sobre o comportamento da liderança, e adoção de uma medida replicável em contexto nacional, este estudo desenvolve procedimentos para identificar indícios de validade de uma medida. O presente estudo tem como objetivo adaptar e verificar as evidências de validade da estrutura interna de um inventário que visa avaliar dimensões dos comportamentos do líder voltados para a mudança para o contexto brasileiro. Para esta finalidade, o estudo contempla análise fatorial exploratória seguida de confirmatória, em amostras independentes, além da análise de

validade convergente feita pela comparação dos resultados com a Escala de Liderança (Dessen, 2018), que investiga comportamentos de liderança transacional e transformacional.

Referencial Teórico

Respostas positivas a comportamentos orientados para a mudança podem contribuir com a superação de medos dos funcionários sobre possíveis consequências negativas do processo de mudança, e neste sentido, a liderança pode atuar como referência em um caminho para o engajamento no trabalho e para atitudes positivas em relação ao processo (Marinova et al., 2015). A literatura aponta que a liderança inspira e conduz o processo de mudança de uma forma orgânica, mas que ainda assim, os estudos sobre liderança, por mais diversos que sejam, falham em explicar como lidar com mudanças constantes, rápidas e complexas nas organizações (Dumas & Beinecke, 2018).

A liderança é essencialmente coletiva por natureza (Raelin, 2020) e inclui atividades de iniciar, desenvolver, decidir, apoiar, desafiar e executar ações como elementos simultâneos e interdependentes (By, 2021; Raelin, 2016, 2020). Os esforços para definir a liderança têm diferentes abordagens, que envolvem traços – quais traços diferenciam líderes de não líderes; abordagens comportamentais, e em quais comportamentos os líderes se envolvem e se é possível aprendê-los; abordagens de contingência – como os componentes do estilo de liderança, características dos subordinados e elementos contextuais que impactam líderes e liderados; e abordagens situacionais – o contexto em que a liderança é exercida e a ideia de que o que é necessário (para liderar) muda de situação para situação (Paradise et al., 2010). Em outros termos, podendo ser investigada em termos de traços, comportamentos e estilos, a definição de liderança carece de uma rede nomológica parcimoniosa: a criação de novos construtos parece mais típica da pesquisa de liderança do que talvez seja qualquer outro tópico estudado em comportamento organizacional (Banks et al., 2018).

No estudo sob liderança feito por Lord et al. (2017), o construto de liderança tem sido investigado amplamente pelos observadores, o que implica que os pesquisadores podem adicionar um componente crítico a muitos tipos de avaliações de liderança. A liderança figura como uma relação social sempre coproduzida por líderes e outros, e os estudos buscam consolidar em que medida ela é promulgada e transmitida, como ela é mediada e quais os resultados da liderança (Lord et al., 2017; Shamir, 2005).

A liderança está presente em todos os níveis da organização, mas a teoria tradicional da liderança parece ser orientada para processos diádicos na relação entre líderes e liderados, que ocorrem em níveis inferiores da organização, o que define liderança como um fenômeno micro-organizacional que ocorre entre um líder e um ou mais liderados, ignorando vários *stakeholders* e demandas concorrentes aos líderes estratégicos da organização (Gordon & Yukl, 2004). Neste sentido, o modelo de estilos de liderança transformacional-transacional considera a existência de dois estilos no que diz respeito ao comportamento do líder, além de um terceiro tipo, uma contra variável, denominada liderança passiva, ou *laissez-faire* (Barbosa et al., 2017), em que todos os líderes emitem comportamentos de ambos os estilos, de modo que o que varia entre eles é a frequência com que cada comportamento ocorre.

Em contextos de mudança organizacional, há uma predominância de estudos que abordam os estilos de liderança transformacional e transacional. O estilo transacional é o da liderança que dá ênfase aos processos de trabalho, orientado a normativas e padrões das atividades, e alinhado à resultados de curto e médio prazos. O estilo transformacional é o da liderança que estimula ideais, visão de futuro, que encoraja novas formas de trabalhar (Fonseca & Porto, 2013; Hamstra et al., 2011). Os líderes de mudança, neste contexto, atuam para encorajar suas organizações a aprender, inovar, experimentar e questionar, preparando suas organizações para a mudança, buscando constantemente novas perspectivas e incentivando a participação dos membros de toda a organização no processo (Dumas &

Beinecke, 2018). Para liderar a mudança, gestores devem refletir sobre como prover suporte operacional, fomentar relacionamentos, sobre como promover o aprendizado e o equilíbrio organizacional (Nelson-Brantley & Ford, 2016).

Na investigação de Busari et al.(2019), que trata sobre o estilos de liderança transformacional em contexto de mudança, a pesquisa sobre a temática se apresentou organizada entre conteúdo (teor), contexto (motivo) e processo (como) de mudança, sendo o processo de mudança definido como ações, reações e interseções das diferentes partes interessadas, que desejam mover a organização de seu estado atual para seu estado futuro desejado (Busari et al., 2019). Assim, é importante considerar o conteúdo, contexto e processo relacionados a atuação da liderança para a mudança. Liderar para a mudança é uma tarefa difícil, que consiste em uma composição preciosa de passos que os líderes tomam para construir consenso e apoio à mudança. Liderança para a mudança refere-se à abordagem de um líder (ou equipe de liderança) em relação a uma iniciativa de mudança específica (Farkas, 2013). A liderança transformacional é sabidamente associada à promoção de mudanças, e seu papel na pesquisa, como variável moderadora, esclarece que quanto maior o engajamento dos colaboradores, maior a contribuição deles para o bom desenvolvimento da mudança (Busari et al., 2019; Wang et al., 2020). Assim como o envolvimento dos profissionais tem se mostrado fator determinante para a sustentação da mudança (Alqatawenah, 2018; Ford et al., 2021; Wang et al., 2020), a capacidade de lidar com a mudança de forma eficaz requer um comportamento da liderança que deve coincidir com o trabalho da organização desde as fases de planejamento estratégico, até além, quando da manutenção das mudanças implementadas. Lidar com a mudança envolve desafios complexos com que a liderança gerencial precisa enfrentar, pois exige um planejamento crucial e o fornecimento de recursos para lidar com as variações internas e externas nos negócios (Alqatawenah, 2018).

Implementar a mudança sem pensar em liderança é resultar em uma mudança difícil de se implementar e compreender, pois praticar efetivamente a liderança da mudança é fundamental nas organizações (Busari et al., 2019; Dumas & Beinecke, 2018). A liderança da mudança deve contar com a percepção da cooperação de toda a organização, e além, contar com a percepção sobre crenças e mentalidades, contribuindo para o desenvolvimento de práticas e comportamentos que podem apoiar as pessoas para que se acostumem com a mudança. A liderança da mudança compreende direcionar e gerenciar os estágios da mudança, os sentimentos relacionados a esses estágios (Elsan Mansaray, 2019). Líderes que, para além dos processos de gestão da mudança, continuamente comuniquem os benefícios dos ajustes e que apoiem genuinamente seus funcionários podem reduzir a ambiguidade de papéis e aprimorar o desempenho (Marinova et al., 2015). A comunicação para a mudança figura então como valioso elemento neste alinhamento, e se apresenta como fator comum em pesquisas que buscam investigar comportamento de líder voltado para a mudança. Estudos têm investigado a comunicação de líderes em geral, mas poucos deles se aprofundam nas especificidades da comunicação no contexto da mudança organizacional. Tal fato implica na ampliação da pesquisa no campo no sentido de investigar melhor as características da comunicação de mudança que melhoram as respostas positivas dos funcionários à mudança (Bayraktar & Kabasakal, 2022).

Se por um lado, a liderança tem que trabalhar em diferentes direções e precisa mudar suas estratégias e combinar vários tipos de comportamento para poder influenciar e facilitar adequadamente (van der Hoek et al., 2021), por outro, a liderança para a mudança pode ser mais tática e se concentrar em comportamentos de liderança para implementar mudanças episódicas específicas (Herold et al., 2008; Onyeneke & Abe, 2021). Assim, os fatores contextuais podem determinar o porte da influência que os comportamentos do líder terão nos resultados do trabalho dos funcionários (Carter et al., 2013; Paradise et al., 2010). Durante o

processo de mudanças, a influência da liderança costuma ser direcionada para os objetivos impostos pelos programas de mudança da organização, mas o papel da liderança como ativador de determinados comportamentos é reconhecido, e o estilo de liderança é peça-chave quando se trata da variação quanto a forma com que esta ativação ocorre (Atiatullah et al., 2018; Holten & Brenner, 2015; Knight & Paterson, 2018).

A Tabela 2.1 apresenta o quadro consolidado dos estudos recentes sobre comportamentos de liderança associados ao contexto de mudança. Ainda que variem quanto às dimensões em que se associam, algumas dimensões e fatores são constantes nos estudos da temática, mas são investigados de forma independente. Entre estes, cumpre destacar que os cinco fatores mais comuns constam contemplados na medida proposta por Stilwell et al. (2016).

Tabela 2.1

Estudos sobre Percepção da Liderança em Contexto de Mudança.

Fator	Dimensão	Fundamentação teórica
Engajamento para a mudança	Avalia o grau de envolvimento da liderança com o processo de mudança	(Alqatawenah, 2018; Busari et al., 2019; Ford et al., 2021; Stilwell et al., 2016; Wang et al., 2020)
Monitoramento da mudança	Avalia o grau de alinhamento do processo de mudança conduzido pela liderança com a mudança em si	(Al-Ali et al., 2017; Marinova et al., 2015; Stilwell et al., 2016; Zhang & Han, 2019)
Comunicação para a mudança	Avalia comportamentos associados ao compartilhamento de informações sobre a mudança	(Bayraktar & Kabasakal, 2022; Ford et al., 2021; Oreg et al., 2011; Stilwell et al., 2016)
Ajuste da mudança	Avalia em que medida a mudança ocorre conforme o desejado	(Nelson-Brantley & Ford, 2016; Stilwell et al., 2016)
Planejamento e preparação para a mudança	Avalia a percepção de comportamentos associados à preparação da liderança frente à mudança a ser implementada	(Alqatawenah, 2018; Elsan Mansaray, 2019; Stilwell et al., 2016)

Algumas poucas medidas buscaram identificar de forma sistemática e por desenvolvimento de escalas, os aspectos ou mesmo comportamentos de liderança associados à mudança organizacional. O mais próximo que se tem desse constructo envolve as medidas de

prontidão para a mudança, medidas de estilos de liderança, e de atitudes dos gestores frente à mudança.

Em se tratando de medidas de mudança e estilos de liderança (Battilana et al., 2010; Faupel & Süß, 2019), há medidas que avaliam a influência dos estilos de liderança sob a percepção ou mesmo o “sucesso” da mudança organizacional. O estudo de Faupel e Süß (2019) objetivou investigar a relação entre a liderança transformacional e o apoio comportamental dos funcionários para uma mudança, mediada pelo engajamento e valência no trabalho, reunindo medidas de liderança transformacional com medidas de percepções sobre a mudança (e.g., “ Eu tento encontrar maneiras de superar as dificuldades relacionadas à mudança”). O estudo de Battilana et al. (2010) reuniu medidas de comunicação para a mudança com mobilização para a mudança, em associação com a medida de competências globais de liderança, e assim como no estudo de Islam et al. (2021), buscou associar o estilo de liderança transformacional e a percepção da mudança.

No cenário nacional, a escala proposta por Fonseca e Porto (2013) é bifatorial e apresenta comportamentos de liderança transformacional e de liderança transacional, e muito embora aborde aspectos comportamentais de estilos de liderança, não aborda especificamente a relação com processos de mudança organizacional. A medida proposta por Alqatawenah (2018) compreende duas variáveis: liderança transformacional e gestão da mudança, com fatores que envolvem influência idealizada, motivação inspiradora; estimulação intelectual, empoderamento e gerenciamento de mudanças. A medida apresentada no estudo misto de Ford et al. (2021) trata do fator “apoio da liderança à mudança”, “ percepção de mudanças internas positivas” e “mudanças externas”, com certo ineditismo ao propor comportamentos de abordam transversalmente ambos os estilos de liderança em contexto de mudança organizacional.

A influência dos estilos de liderança no comportamento do líder voltado para mudança tem sido o mais próximo que se têm em termos de pesquisa no campo de comportamento de liderança sobre a mudança, principalmente quando se trata de investigações sobre o estilo de liderança transformacional. No estudo mais recente de Busari et al. (2019), a liderança transformacional se manteve positivamente relacionada às reações dos funcionários à mudança organizacional ao promover visão, motivar empregados e prover suporte individual aos colaboradores (Busari et al., 2019; Rast, 2015; Wang et al., 2020). Há ainda uma literatura que trata da liderança ética e a relação com a percepção positiva da mudança (Hendrikz & Engelbrecht, 2019; Neves et al., 2018; Silva Filho et al., 2019), em pesquisas que sinalizam uma aproximação entre os campos de estudo.

Considerando o desenvolvimento de medidas que tratam em alguma medida da influência ou da percepção dos empregados frente à condução da mudança, e muito embora a literatura aponte consistentemente para a influência dos aspectos comportamentais dos estilos liderança neste cenário, ainda é incipiente o desenvolvimento de medidas que tratem, exclusivamente, do Comportamento do Líder na Mudança organizacional. Neste cenário é que se destaca a medida desenvolvida por Stilwell et al. (2016), a saber, o Inventário do Comportamento do Líder na Mudança.

Inventário do Comportamento do Líder na Mudança (Stilwell et al., 2016)

Contribuindo para a pesquisa sobre o processo de implementação de mudanças, especificamente em torno dos comportamentos demonstrados pelos líderes durante a mudança, a medida escolhida para tradução e adaptação transcultural para o contexto brasileiro, o Inventário do Comportamento do Líder na Mudança (ICLVM) foi desenvolvido por Stilwell et al. (2016) com o propósito de medir comportamentos de líderes que podem afetar os resultados dos esforços de mudança.

Para os autores, a mudança, e não o estilo da liderança, se classifica como transformadora ou transacional (Burke, 2018; Stilwell et al., 2016). As mudanças transacionais são modificações de sistemas e processos em organizações, feitos de forma incremental, que não exigem alterações significativas de comportamento ou mentalidade. Transformadora, por sua vez, é a mudança que envolve todos os níveis da organização, e a medida da atuação dos líderes neste contexto busca representar comportamentos associados a mudanças estratégicas e operacionais. Por sua complexidade, a mudança transformadora exige que muitos elementos diferentes de mudança sejam considerados (por exemplo, comunicação, engajamento, monitoramento e ajuste), uma vez que os líderes aprendem os comportamentos necessários para conduzir as mudanças transformadoras, eles podem gerenciar mais facilmente a mudança transacional enquanto o inverso não é verdadeiro (Stilwell et al., 2016).

O instrumento conta com cinco dimensões, com itens comportamentais redigidos por pesquisadores especialistas na área organizacional, e que corresponderam às cinco etapas do processo de mudança, a partir de uma revisão dos modelos de mudança na literatura. As dimensões se constituíram como comunicação, planejamento, envolvendo, fazendo e sustentando (a mudança). Por ter sido concebida com base em teoria, e por ter tido dimensões definidas por especialistas no assunto, o desenvolvimento da escala não realizou análise fatorial exploratória, contando com a análise confirmatória para identificar a estruturação da medida. Com base nos percentuais do acordo de *interrater* e nas sugestões dos avaliadores, a medida foi elaborada.

A amostra de conveniência do estudo original abrangeu organizações da iniciativa privada, de médio e grande portes (com mais de 100 funcionários). O convite para participação no estudo solicitava aos indivíduos que avaliassem um líder deles sobre a qualidade de seus comportamentos de liderança de mudança. A análise confirmatória

apresentou resultados similares para constituição de fatores, sendo o modelo de cinco dimensões um dos que indicaram ajuste adequado com *CFI* (Comparative Fit-Index) = 0,912, *RMSEA* (Root Mean Square Error of Approximation) = 0,075. Os fatores são os seguintes: (i) Comunicação ($\alpha = 0,81$), o líder identifica a necessidade de mudança, cria uma visão e comunica a necessidade de mudança; (ii) Planejamento ($\alpha = 0,85$), o líder indica objetivos claros e responsabilidades, cria o planejamento de mudança para alinhar o apoio necessário; (iii) Envolvimento ($\alpha = 0,86$), o líder cria oportunidades para um envolvimento significativo na mudança, demonstra paixão e compromisso com a mudança e oferece oportunidades para influenciar o tipo e forma em que a mudança ocorre; (iv) Execução ($\alpha = 0,85$), o líder alinha os interessados com os objetivos da mudança, e alinha sistemas e processos para o suporte à mudança; (v) Sustentação ($\alpha = 0,81$), o líder mostra um claro entendimento do impacto da mudança nos níveis organizacional, de equipe e individuais e estabelece ativamente as formas de reforçar e normalizar novos comportamentos.

Para fins deste estudo, assim como no estudo de Stilwell et al (2016), o comportamento do líder voltado para a mudança é avaliado a partir da percepção dos subordinados sobre seu líder em contexto de mudança. A ausência de análise fatorial exploratória no estudo de Stilwell et al. (2016), ainda que justificável teoricamente (Arnold et al., 2000), é uma vulnerabilidade que este estudo visou suprir, ao contar com amostras independentes para a análise fatorial exploratória e confirmatória, com número de respondentes proporcional à quantidade de itens da escala. Para abordar a validade convergente do constructo, considerando o direcionamento do estudo original para a mudança transformacional, foram adicionados ao presente estudo os itens da escala reduzida de liderança (Dessen, 2018), que avalia os estilos de liderança transacional e transformacional.

Considerando a necessidade de explorar a métrica de medidas sobre comportamentos de liderança, e considerando os esforços de definição do comportamento do líder que é

voltado para a Mudança, este estudo destaca-se em relevância por apresentar o desenho quantitativo, uma amostra de conveniência abrangente e a inovação na abordagem do contexto nacional. Trata-se, pois, de contribuir para a definição do constructo de forma robusta, solicitando aos empregados, a percepção que tiveram de sua liderança quanto à qualidade de seus comportamentos de liderança de mudança. A seguir são descritos os resultados dos dois estudos componentes do processo de validação e adaptação da escala.

Estudo 1 – Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Método

Participantes

A amostra foi composta por funcionários de uma empresa pública de hospitais universitários e congêneres que está presente nas cinco regiões do Brasil. A organização foi selecionada por ter sabidamente implementado um processo de mudança transformacional, como definido por Stilwell et al., (2016), iniciada no ano anterior ao da coleta de dados, com alteração da estrutura organizacional e com impactos em todos os níveis organizacionais.

Foi realizada uma aplicação da escala de forma ampla aos funcionários da organização, utilizando os meios digital, impresso e a comunicação interpessoal—divulgação por meio de cartazes e impressos, e-mail marketing interno, sensibilização interpessoal, mensagens por telefone e redes de comunicação interna. Ademais, a coleta especificou o tempo mínimo de um ano de atuação na organização para o perfil dos respondentes. Assim, alcançou-se a amostra de 779 respondentes, que após a retirada de todos os casos com valores faltosos, ou padrões de respostas, se consolidou por 388 respondentes, conforme Tabela 2.2. Entre os respondentes, 68% são do sexo feminino, com idade média de 40 anos ($DP = 8,4$), com casos variando entre 24 e 70 anos, e tempo médio de trabalho na empresa. De 5 anos ($DP = 2,33$), variando entre 1 e 9 anos. Quanto as áreas de atuação, a área assistencial se destaca

com 54%, seguida da área administrativa com 28%. Os níveis de escolaridade do cargo mais frequentes são cargos de nível superior (57%) e de nível médio (25%).

Tabela 2.2

Caracterização da Amostra.

Variável	Frequência	Porcentagem
Sexo		
Masculino	119	31%
Feminino	262	68%
Não informou	6	2%
Tipo de cargo		
Assistencial	192	54%
Médico	27	8%
Administrativo	98	28%
Gestor	41	12%
Nível de escolaridade do cargo		
Médio	93	25%
Técnico	67	18%
Superior	214	57%

Instrumentos

Inventário do Comportamento do Líder na Mudança (ICLM). Desenvolvido originalmente por Stilwell et al., (2016), ele é composto por 37 (trinta e sete) itens organizados em cinco dimensões extraídas de revisão da literatura, seguida de validação por juízes. Considerando os 37 itens do instrumento original, foi realizado o procedimento de tradução-retrotradução, premissa para uma adaptação transcultural que considera aspectos culturais, linguísticos e contextuais (Borsa et al., 2012; International Test Commission, 2017). Um grupo de oito pesquisadores especialistas na temática, fluentes nos idiomas das versões, familiarizados com os grupos culturais e linguísticos do público-alvo do instrumento, realizou análise de legitimidade da semântica, convergência e coerência entre as versões original e

retraduzida, considerando termos e expressões de forma a permitir generalizações em diferentes contextos e populações, e ainda, refletindo na versão final, a clareza dos itens e a representatividade do vocabulário utilizado.

Importa destacar que uma coleta paralela com representantes do público-alvo foi realizada para subsidiar a validação semântica ($n=21$), entre integrantes de organizações público e privadas, de amplitude regional e nacional. A adequação da redação final dos itens do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança teve a avaliação dos juízes, avaliada pelo índice de validade conteúdo (IVC), que mede a proporção ou porcentagem de juízes que estão em concordância sobre determinados aspectos do instrumento e de seus itens, de acordo com a pertinência do conteúdo avaliado, clareza, coerência e linguagem (Alexandre & Coluci, 2011).

Para verificar a validade de instrumentos de uma forma geral, alguns autores sugerem uma concordância mínima de 0,80 (Berk, 1990; Grant & Davis, 1997). No entanto, Alexandre e Coluci (2011) recomendam valores de 0,90 ou mais. Para a versão traduzida e adaptada para o contexto brasileiro, encontrou-se o $IVC = 0,92$ de pertinência do conteúdo avaliado quanto a clareza, coerência e linguagem oportuna para os itens, e após ajustes na redação, pois estes originalmente encontravam-se em primeira pessoa. Diante disso, foi dado prosseguimento na coleta e análise de dados.

Escala de Liderança. A escala reduzida de Liderança (Fonseca & Porto, 2013), adaptado por Dessen (2018), é composta por 22 itens, em estrutura bifatorial que contempla: os fatores do estilo de liderança transformacional (14 itens, $\alpha = 0,91$), que articula uma visão única, estimulação intelectual, estimula a aceitação de metas de grupo, expectativa de alta performance, prover um modelo apropriado e suporte individualizado; e do estilo de liderança transacional (8 itens, $\alpha = 0,74$), que envolve reconhecimento e feedback positivo, e que reflete comportamentos do gestor que faz acordos com os membros da equipe para garantir seu bom

desempenho e obter seu apoio, e que avisa ou repreende a equipe no caso de mau desempenho. Diante disso, foi dado prosseguimento na coleta e análise de dados.

Procedimentos de Coleta

O instrumento foi aplicado por meio da plataforma online (RedCap). O link foi disponibilizado internamente por e-mail, chats entre as equipes, por cartazes fixados e cards com QR Code distribuídos entre abril e julho de 2022, contando com o apoio das áreas de comunicação interna da organização. A pesquisa foi aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília, com adaptações quanto à realidade ética da pesquisa com seres humanos em plataformas virtuais, a saber, ao acessar à pesquisa, os respondentes visualizavam texto com informações sobre o objetivo da pesquisa, com instruções sobre riscos em pesquisas virtuais, sobre a garantia de anonimato e confidencialidade, e por requisito para o preenchimento do formulário, solicitava-se o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Resultados

Para verificação dos indícios de validade do instrumento foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE) por meio do software Factor, versão 11.05, buscando reduzir o conjunto de variáveis a um número menor com máxima variabilidade e fidedignidade (Pasquali et al., 2012). A análise foi implementada utilizando uma matriz policórica e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS; Asparouhov & Muthen, 2010).

A decisão sobre o número de fatores a ser retido foi realizada por meio da técnica da Análise Paralela com permutação aleatória dos dados observados (Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011) e a rotação utilizada foi a *Robust Promin* (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A adequação do modelo (análise semiconfirmatória do Factor, Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018) foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square of Residuals* (RMSR) de 0,009, 90% IC [0,006; 0,012], *Comparative Fit Index* (CFI) de 0,999, 90% IC [0,990; 1,018] e

Goodness of Fit Index (GFI) de 0,997, 90% IC [0,997; 0,998]. De acordo com a literatura (Brown, 2006), valores de RMSR devem ser menores que 0,08, e valores de GFI e CFI devem ser acima de 0,90, ou preferencialmente, 0,95. Os índices encontrados são considerados satisfatórios para o modelo.

Inicialmente foram identificados os valores de assimetria, de curtose e o teste de normalidade. Realizou-se o teste Mardia de normalidade multivariada (skewness: 659,413, $p < 0,05$; kurtosis: 2471,450, $p < 0,01$), em que se observou a presença de curtose. No entanto, o software utiliza análises robustas, o que supre a ausência de normalidade. Assim, deu-se prosseguimento na análise fatorial exploratória. Em seguida, observou-se os testes de esfericidade de Bartlett (3785,8, $gl = 666$, $p < 0,001$) e KMO (0,98) que sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens. Para os dados e a variância explicada com base nos Eigenvalues demonstrou que a estrutura composta por cinco fatores apresentou 82% de explicação do instrumento. Os dados de avaliação de unidimensionalidade demonstraram que o instrumento não possui indícios para ser tratado como um fator único ($UniCo = 0,999$; $ECV = 0,987$; e $Mireal = 0,086$), ou seja, estes índices revelam que os dados não devem ser tratados de forma unidimensional.

A estabilidade dos fatores foi avaliada por meio do índice H (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018), conforme pode ser observado na Tabela 2.3. O índice H avalia quão bem um conjunto de itens representa um fator comum (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Os valores de H variam de 0 a 1. Valores altos de H ($> 0,80$) sugerem uma variável latente bem definida, que é mais provável que seja estável em diferentes estudos.

Tabela 2.3

Índices H-latente e Observado.

Fator	H-latente	BC 90% IC	H-Observado	BC 90% IC
F1	0,993	[0,994; 67,716]	0,991	[0,912; 0,912]
F2	0,988	[0,989; 144,173]	0,992	[0,924; 0,944]

F3	0,987	[0,987; 114,818]	0,992	[0,779; 0,963]
F4	0,986	[0,985; 40,049]	0,976	[0,906; 0,938]
F5	0,988	[0,986; 113,394]	0,964	[0,943; 0,943]

Nota. H-index latente: avalia quão bem a configuração de itens representa um fator em comum, altos valores de H-Index ($> 0,80$) sugerem robustez na variável latente. H-index observado: avalia quão bem a variável é representada pelos itens.

Valores baixos de H sugerem uma variável latente mal definida, e provavelmente instável entre diferentes estudos (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Os índices para H observado e H latente encontrados na amostra foram $> 0,90$, sugerindo que as variáveis foram definidas adequadamente.

A escala original de Stilwell et al. (2016) se mostrou com ajuste para a modelagem em cinco dimensões, quais sejam: comunicação, planejamento, envolvimento, execução e sustentação. Dessa forma, prosseguiu-se a análise com a extração de fatores pelos eixos principais, suprimindo coeficientes menores que 0,30 (Hair et al., 2009). A análise fatorial exploratória mostrou que a escala se ajusta aos cinco fatores originais indicados. Conforme apresentado na Tabela 2.4, os 37 itens apresentaram cargas fatoriais que variam de 0,310 a > 1 , e alfas de Cronbach $> 0,80$ para os fatores. Os itens 25 e 26 (“Faz com que certos líderes entendam nossas preocupações” e “Garante que os líderes informais estejam a bordo com as mudanças”), por terem apresentado carga cruzada com diferença menor ou resultados inferiores a 0,40, foram sinalizados como aptos à exclusão. Além disso, foram apresentados os índices ômega de McDonald’s de 0,99 e *Factor Determinacy Index* (FDI) $> 0,90$ para todos os fatores, apontando confiabilidade para a estrutura.

Tabela 2.4

Matriz Padrão de Comportamento do Líder na Mudança.

Variável	F1: Engajamento da Mudança	F2: Monitoramento da Mudança	F3: Comunicação da Mudança	F4: Ajuste da Mudança	F5: Planejamento e Preparação para a Mudança
V1			1,064		
V2			1,077		
V3			1,075		
V4		0,880			
V5		1,020			
V6		1,098			
V7					0,769
V8		0,710			
V9					1,006
V10		0,499			
V11	0,794				
V12	0,785				
V13	1,097				
V14	1,104				
V15	1,174				
V16	0,974				
V17	1,019				
V18					0,516

V19	0,666		
V20	0,501		
V21	0,456		
V22			0,592
V23			0,446
V24	0,321		0,586
V25		0,308	0,339
V26		0,322	0,301
V27			1,167
V28			1,542
V29			0,628
V30			0,583
V31			0,562
V32			1,006
V33			1,230
V34			0,717
V35			0,577
V36			0,861
V37			0,452

O ômega de McDonald's pode ser interpretado como o quadrado da correlação entre o escore da escala e o valor latente e também atua como indicador de consistência interna dos itens. Ao contrário do coeficiente alfa, o coeficiente ômega trabalha com as cargas fatoriais, o que torna os cálculos mais estáveis, com nível de confiabilidade maior e de forma independente do número de itens do instrumento. O Ômega de Mc Donalds $> 0,70$ indica confiabilidade do conjunto de fatores (Andrade et al., 2020; Silva, 2019). O índice de determinação de fatores, quando próximo de um, estima que as pontuações dos fatores são boas representantes dos escores de fatores latentes, e as diferentes estimativas de pontuação de fatores compatíveis com a estrutura dada também estão altamente correlacionadas entre si (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

A análise fatorial exploratória (AFE) apontou o agrupamento dos itens em 5 (cinco) fatores. A interpretação dos fatores ficou um pouco diferenciada daquela apresentada pelos dados originais de validade. O Fator 1, **Engajamento da mudança**, contém itens que dizem respeito ao envolvimento pessoal da liderança com a condução da mudança, como no item “Faz com que certas partes interessadas permaneçam alinhadas em torno da mudança”. O Fator 2, **Monitoramento da Mudança**, trata dos comportamentos alinhados com o acompanhamento contínuo do processo da mudança, como no item “Acompanha o progresso para avaliar a necessidade de possíveis ajustes nos processos de mudança”. O Fator 3, **Comunicação da Mudança**, trata de comportamentos que tratam do compartilhamento de informações sobre a mudança, como no item “Usa exemplos eficazes e vívidos na comunicação da visão futura”. O Fator 4, **Ajuste da Mudança**, trata de comportamentos de ajuste durante o processo, pertinentes à manutenção do processo de mudança, como no item “Faz com que as partes interessadas façam o que deve ser feito durante a mudança”. E por fim, o Fator 5, **Planejamento e Preparação para a mudança**, envolve comportamentos que

tratam da organização preliminar, da estruturação, do processo de mudança, como no item “Converte metas de longo prazo em planos de ação concretos”. Dessa forma, a estrutura composta por cinco fatores e 37 itens forma o instrumento que busca medir o Comportamento do Líder na Mudança. Esses resultados foram utilizados para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da escala a serem apresentados no estudo 2.

Estudo 2 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Método

Participantes

A amostra para a análise fatorial confirmatória (AFC) foi composta por funcionários de uma empresa de economia mista no Brasil que está presente em todos os estados e no Distrito Federal, e que sabidamente passou por mudança transacional por meio da remodelagem de serviços, alteração na estrutura e nas modalidades de trabalho. Foi realizada uma aplicação da escala de forma ampla aos funcionários da organização. A amostra do estudo é composta por 732 funcionários, conforme Tabela 2.5. Entre os respondentes, 61% dos participantes da amostra são do sexo masculino, 34% possuem ensino superior completo, seguido de 55% com alguma pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). A média de idade dos respondentes é de 48 anos ($DP = 8,17$), com casos variando entre 23 e 75 anos de idade. Sobre o tempo de serviço, a média é 17 ($DP = 6,63$), com variação entre 4 e 45 anos de prestação de serviço para organização. A população alvo dessa pesquisa é composta por funcionários das diversas áreas.

Tabela 2.5

Caracterização da Amostra.

Variável	Frequência	Porcentagem
Sexo		
Masculino	455	61%

Variável	Frequência	Porcentagem
Feminino	287	39%
Estado Civil	Frequência	%
Casado	395	54%
Solteiro	268	37%
Separado	64	9%
Viúvo	5	1%
Grau de Escolaridade	Frequência	%
Pós-Graduação	400	55%
Superior Completo	247	34%
Ensino Básico	69	9%
Graduação Incompleto	16	2%

Instrumentos

Inventário do Comportamento do Líder na Mudança. Desenvolvido por Stilwell et. Al (2016), é composto por trinta e sete itens organizados em cinco dimensões (os dados de validade original foram apresentados anteriormente).

Procedimentos. O instrumento foi aplicado por meio da plataforma online. O link foi disponibilizado internamente por e-mail entre maio e julho de 2022, que continha os itens traduzidos e adaptados tanto do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança (Stilwell et al., 2016). Ao fim da coleta, foram obtidas 980 respostas ao questionário. Para a realização do Estudo 2 foram analisados os casos com dados ausentes e padrões de resposta, ou seja, retirou-se do banco os dados faltosos e aquelas respostas repetidas (11111, 22222, 33333, etc.). Desta feita, a amostra final é de 732 respostas completas. Utilizou-se o JASP, versão 0.14.1, para realização das análises. Ressalta-se que, em todas as etapas da pesquisa, os participantes foram informados sobre a não obrigatoriedade da sua participação, com garantia de anonimato e sigilo de informações. Assim, foram respeitados os princípios éticos que conduzem pesquisas com seres humanos.

Resultados

Foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), estimada pelos resíduos mínimos, apresentando os índices de ajustes do modelo. Para o teste de ajuste do modelo proposto, foram analisados os seguintes índices: CFI; RMSEA e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum et al., 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001). Os critérios adotados como ajustes satisfatórios para os modelos testados foram índices superiores a 0,90 para TLI e GFI. Para o índice RMSEA adotou-se valores próximos ou inferiores a 0,08. A Tabela 2.6 apresenta os índices de ajustes dos modelos testados.

Tabela 2.6

Índices de Ajustes dos Modelos Testados.

Modelos	X^2	<i>gl</i>	X^2 / gl	RMSEA [90% IC]	TLI	CFI
AFE (original)	1300,470	430	3,024	0,053 [0,049; 0,056]	0,959	0,999
CFA (ajustado)	2005,350	454	4,417	0,068 [0,065; 0,071]	0,937	0,943

A AFE apresentou 5 fatores, assim, decidiu-se realizar a AFC com o modelo proposto. Os índices de adequação do modelo original foram satisfatórios, conforme apresentado. No entanto, os dados revelam a necessidade de exclusão de 2 itens, que apresentaram cargas fatoriais cruzadas e abaixo do corte de 0,40, o que sugeriria imprecisão na interpretação dos itens, com provável prejuízo ao ajuste do modelo. Desta forma, a análise fatorial confirmatória foi realizada com a exclusão dos 2 itens sugeridos (25 e 26).

A análise fatorial confirmatória foi realizada no software JASP com a presença de 5 fatores, aqui denominado de modelo ajustado, para o inventário do Comportamento do Líder na Mudança. Para Kline (1998), uma razão χ^2 / gl menor do que três é aceitável e para Hair et al. (2009) esse valor deve ser igual ou inferior a cinco. Foi realizado o cálculo da raiz do erro quadrático de aproximação (RMSEA), que resultou em um valor de 0,068, e assim pode-se

verificar qualidade no ajuste do modelo, visto que os valores recomendados variam entre 0,05 e 0,08 (Hair et al., 2009). Essas medidas de ajuste absoluto indicam que o modelo é aceitável e em outras medidas comparativas, verificou-se que os índices CFI e TLI mostraram-se adequados com valores acima de 0,90. Dessa forma, verificando os índices, o modelo pode ser considerado adequado.

A partir da análise fatorial confirmatória realizada, a versão brasileira da escala de Comportamento do Líder na Mudança configurou-se com 35 itens que se organizam em 5 fatores, conforme Tabela 2.7 denominados, a saber: Monitoramento da Mudança, Planejamento e Preparação, Engajamento da Mudança, Comunicação da Mudança e Ajuste da Mudança.

Para atestar indicações de validade, além do alfa de Cronbach, foram calculados a variância média extraída (VME) e a confiabilidade composta (CC) dos fatores apresentados, conforme tabela 2.7. Esses indicadores podem avaliar a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (Hair et al., 2009; Valentini & Damásio, 2016). A literatura debate que o valor adequado para VME é igual ou superior a 0,50 e para CC recomendam o valor de 0,70 (Hair et al., 2009). Observa-se que nenhum fator apresentou $VME < 0,50$ ou $CC < 0,70$.

Tabela 2.7

Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta.

	Engajamento da mudança	Monitoramento da Mudança	Comunicação da Mudança	Ajuste da Mudança	Planejamento e Preparação
VME	0,79	0,75	0,99	0,60	0,79
CC	0,97	0,94	0,99	0,91	0,97

Baseado nesses dados, demonstra-se que os fatores apresentam confiabilidade em sua estrutura. Os demais índices foram atendidos e os ajustes (RMSEA, TLI, CFI) da estrutura do inventário do Comportamento do Líder na Mudança foram satisfatórios na presença de 5 fatores. Portanto, foram mantidos os 5 fatores para a escala, compostos por 35 itens. Na

Tabela 2.8, são apresentadas as dimensões, os constructos e os itens que compõem a versão ajustada do inventário, além dos índices de confiabilidade.

Tabela 2.8*Dimensão, Construto e Itens do Inventário.*

Dimensão	Construto	Itens	Ômega de McDonald	GLB	Alpha de Cronbach
Avalia o grau de envolvimento da liderança com o processo de mudança	Engajamento para a mudança	11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20 e 21	0,967	0,966	0,976
Avalia o grau de alinhamento do processo de mudança conduzido pela liderança com a mudança em si	Monitoramento da Mudança	4, 5, 6, 8 e 10	0,937	0,936	0,947
Avalia comportamentos associados ao compartilhamento de informações sobre a mudança	Comunicação da Mudança	1, 2 e 3	0,929	0,928	0,929
Avalia em que medida a mudança ocorre conforme o desejado	Ajuste da mudança	24, 29, 30, 31, 32, 33, 34 e 35	0,927	0,922	0,942
Avalia a percepção de comportamentos associados à preparação da liderança frente à mudança a ser implementada	Planejamento e Preparação para a mudança	7, 9, 18, 22, 23, 27, 28, 36 e 37	0,92	0,919	0,937

Validade Convergente do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança

Para avaliar a validade convergente do instrumento proposto, foram correlacionados os índices dos fatores liderança transformacional e liderança transacional, gerados a partir da aplicação de escala reduzida de liderança (Dessen, 2018; Fonseca & Porto, 2013), e os fatores do inventário do Comportamento do Líder na Mudança como proposto neste estudo. A correlação entre esses índices é apresentada na Tabela 2.9, com respectivos coeficientes de correlação de *Spearman*. Para as correlações significativas, foram adotados os seguintes critérios: intensidade moderada (entre 0,30 e 0,49) ou alta (igual ou superior a 0,50), conforme os parâmetros estabelecidos por Miles e Shevlin (2001). Os fatores de liderança transformacional e transacional estão correlacionados a todos os fatores do inventário do comportamento do líder na mudança.

O fator de liderança transformacional está correlacionado positivamente (de forma moderada) com todos os fatores do inventário do comportamento do líder na mudança, mas o fator de liderança transacional apresentou correlações altas com eles. Os resultados apresentam correlações de intensidade moderada entre o fator 2, monitoramento da mudança e o fator de liderança transformacional ($r = 0,517, p < 0,01$) e o fator 3, Comunicação da mudança com o fator da liderança transformacional ($r = 0,501, p < 0,01$). Tais correlações, ainda que moderadas, corroboram a ideia de que quanto maior o grau de alinhamento processo de mudança conduzido pela liderança com a mudança, maior a relação com o estilo de liderança transformacional.

Tabela 2.9

Correlações entre o Inventário (ICLVM) e a Escala de Liderança.

	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Engajamento para a Mudança	0,939**	0,549**
Monitoramento para a Mudança	0,932**	0,517**
Comunicação para a Mudança	0,903**	0,501**
Ajuste da Mudança	0,941**	0,533**
Planejamento e Preparação para a Mudança	0,943**	0,571**

Nota. ** $p < 0,01$.

Os estudos de validade convergente apontam que os comportamentos do líder voltados para a mudança são alinhados, em alguma medida, com ambos os estilos de liderança. Desta forma, os itens se ajustaram de forma ímpar na versão em português brasileiro do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança, conforme consta na Tabela 2.10. Entretanto, as correlações com maior magnitude são aquelas entre os fatores do inventário e os fatores de liderança transacional.

Tabela 2.10

Fatores da Versão em Português Brasileiro do Inventário do Comportamento do Líder na

Mudança.

Fator	Dimensão	Itens
Engajamento	Grau de envolvimento da liderança com o processo de mudança	<p>11. Escuta ativamente outras preocupações sobre a mudança planejada</p> <p>12. Explica claramente a conexão entre as mudanças em nossa divisão/departamento e a organização maior</p> <p>13. Permanece conectado a outras partes interessadas durante os processos de mudança</p> <p>14. Reconhece comportamentos que apoiam mudanças</p> <p>15. Envolve a equipe nas decisões em torno da mudança</p> <p>16. Após a mudança, garante que as pessoas continuem as novas formas de trabalhar</p> <p>17. Faz com que certas partes interessadas permaneçam alinhadas em torno da mudança</p> <p>19. Demonstra um profundo compromisso com a mudança.</p> <p>20. Negocia papéis e responsabilidades claros com as partes interessadas antes da mudança</p> <p>21. É capaz de lidar com conflitos que surgem à medida que ocorrem mudanças</p>
Monitoramento da Mudança	Grau de alinhamento processo de mudança conduzido pela liderança com a mudança em si	<p>4. Acompanha o progresso para avaliar a necessidade de possíveis ajustes nos processos de mudança</p> <p>5. Articula claramente os principais objetivos necessários para alcançar a mudança desejada</p> <p>6. Após a mudança, reforça comportamentos que apoiam as metas organizacionais</p> <p>8. Incentiva os funcionários a tentar novas maneiras de fazer as coisas</p> <p>10. Analisa os riscos potenciais de mudança e planeja maneiras de lidar com eles</p>
Comunicação da Mudança	Avalia os comportamentos associados ao compartilhamento de informações sobre a mudança	<p>1. Comunica claramente a necessidade de mudança.</p> <p>2. Usa exemplos eficazes e vívidos na comunicação da visão futura.</p> <p>3. Planeja como alinhar diferentes partes interessadas</p>
Ajuste da mudança	Grau em que a mudança ocorre de acordo com o desejado	<p>24. Faz com que os membros da equipe sintam que são capazes de implementar mudanças</p> <p>29. Faz com que os membros da equipe façam o que deve ser feito durante a mudança</p> <p>30. Lida efetivamente com a resistência durante a mudança</p> <p>31. Resiste a tomar ações que reverteriam o progresso</p> <p>32. Mantém-nos informados sobre o que está acontecendo fora do nosso departamento</p>

Fator	Dimensão	Itens
		33. Faz com que as partes interessadas façam o que deve ser feito durante a mudança
		34. Alinha os padrões de desempenho da equipe com as metas de mudança
		35. Fornece reconhecimento para comportamentos que apoiam a mudança
Planejamento e Preparação	Percepção de comportamentos associados à preparação da liderança, quanto à mudança a ser implementada	7. Mantém as pessoas focadas na execução quando surgem prioridades concorrentes
		9. Aceita responsabilidade por executar mudanças.
		18. Usa vários canais de comunicação para informar outras pessoas
		22. Comunica-se de forma transparente com os subordinados.
		23. Atua no feedback dos membros da equipe sobre o que está funcionando e o que não está.
		27. Converte metas de longo prazo em planos de ação concretos
		28. Impede que outras pessoas executem ações que reverteriam o progresso
		36. Concentra-se na sustentação do progresso em direção a mudança
		37. Após a mudança, garante que as pessoas continuem com as novas formas de trabalhar

Com 35 itens remanescentes, a escala traduzida e adaptada para o contexto das organizações brasileiras se confirma em uma estrutura convergente com a literatura internacional e ainda, consolidada em amostras representativas e independentes.

Discussão

Analisar as evidências validade de uma medida de Comportamento do Líder na Mudança no contexto das organizações brasileiras envolveu uma extensa rede de delineamentos e estratégias. O Estudo 1 apresentou as estratégias de tradução, adaptação e validação do Inventário do Comportamento do Líder na Mudança, como proposto por Stilwell et al. (2016). A validação do instrumento considerou a variação demográfica e aspectos transculturais do Brasil. As instituições envolvidas permitiram uma coleta de dados que envolveu diferentes tipos de cargo e funções no âmbito da saúde pública, e de hospitais de

ensino no Brasil, além de contemplar um outro universo, o de empregados públicos em uma organização de sociedade mista com abrangência nacional. As duas amostras, independentes, representaram por sua especificidade e diversidade, um cenário ímpar para realização das análises.

As organizações se constituem micro sociedades e estão inseridas e interagem em contexto social diverso, influenciando-o e dele recebendo influências, principalmente quando se trata de serviços públicos (Rocha et al., 2014). Ainda assim, alinhadas as definições teóricas sobre os fatores que compõem o constructo de Comportamento do Líder na Mudança, a medida proposta por Stilwell et al. (2016) se reorganizou em uma configuração de itens mais adaptada à realidade nacional. Com os resultados da análise fatorial exploratória, as dimensões originais se mantiveram: planejamento e preparação para a mudança, engajamento na mudança, monitoramento da mudança, comunicação da mudança, e ajuste da mudança, e são convergentes com os achados teóricos da literatura internacional, se consolidando como elementos pertinentes à pesquisa quantitativa em avaliação de comportamento da liderança no contexto de mudança, como consolidado no Estudo 2, que tratou da análise confirmatória dos achados. A relevância desses achados se destaca por prover uma versão replicável, ajustada à realidade nacional e com alinhamento teórico ao instrumento original.

Os dados revelaram consistência entre os fatores obtidos da literatura para a elaboração da medida, mas apontam para oportunidades de melhoria na redação dos itens, de forma a atender o universo linguístico da instituição em que os dados são coletados. Houve divergência entre os itens que compõem os fatores da versão original de Stilwell et al. (2016) e os itens componentes da versão brasileira. Tal fato pode indicar uma necessidade de redefinição do construto e dos itens para o Brasil e, talvez, para a versão original. A separação entre os construtos de monitoramento, ajuste e engajamento requer uma fina diferenciação

entre tais fenômenos. A estabilidade intercultural da estrutura indica uma definição e uma transposição dos comportamentos realizada adequadamente (Borsa et al., 2012).

Nas instituições públicas de saúde brasileiras predominam a verticalização da estrutura hierárquica, a centralização do processo decisório, o controle excessivo de procedimentos, e a dificuldade de mudança devido ausência de comportamento inovador, o que, por si só, pode contribuir com a resistência cultural à implantação da mudança organizacional (Rocha et al., 2014). Neste sentido, é coerente que a validação convergente com a escala de estilos de liderança aponte correlações de maior magnitude com o estilo de liderança transacional. Tais correlações corroboram a ideia de que quanto maior o grau de alinhamento processo de mudança conduzido pela liderança com a mudança, maior a relação com a percepção do estilo de liderança transacional.

Os comportamentos de liderança transformacional deveriam ser aqueles com correlações mais altas com os fatores do inventário. Contudo, as correlações foram mais altas com os fatores de liderança transacional, o que implica no fato de que o instrumento está medindo comportamentos mais atrelados à estabilidade do que a transformação/mudança, além de mensurar aspectos mais voltados para o dia a dia da liderança intermediária (Dessen, 2018; Fonseca & Porto, 2013). Esse aspecto pode indicar que o instrumento não se mostra capaz de abarcar adequadamente a dimensão comportamental do líder relacionada com a transformação da organização.

A característica deste estudo retrata especificidade ímpar, seja por ser a primeira replicação do instrumento, seja pela associação com a literatura que favorece a indicação do estilo de liderança transformacional em associação com processos de mudança (Atiatullah et al., 2018; Hannay et al., 2013; Hendrikz & Engelbrecht, 2019; Stilwell et al., 2016; van Dick et al., 2018). Entretanto, é neste cenário que reside a limitação deste estudo, por atender profissionais que atuam em organizações públicas, embora sejam organizações bastante

diversas. É provável que uma coleta que considere as organizações privadas retrate outros indicadores de correlação com estilos de liderança, como no estudo original, o que pode ser um diferencial em estudos futuros.

Outra limitação está relacionada ao uso apenas de medidas de autorrelato, embora as análises sobre a variância comum do método não indiquem que esse aspecto explica os resultados da pesquisa (Podsakoff, et al., 2003; Podsakoff, et al., 2012). Aqui fica a sugestão de associação dos dados da escala com outros indicadores de desempenho, produtividade e mudança nas organizações.

Considerações Finais

Os resultados encontrados neste estudo reforçam a ideia de que pesquisa em liderança deve considerar os aspectos comportamentais da liderança em contexto de mudança, de forma a acompanhar as dinâmicas organizacionais cada vez mais intensas e complexas. Refletem uma possibilidade de integração teórico-prática, contribuindo para uma gestão baseada em evidências e para a identificação de quais são os aspectos a ser observados pela liderança em termos de comportamentos voltados para a mudança, e seus impactos na percepção do sucesso da mudança na perspectiva dos liderados. A distribuição dos itens nos fatores pode ter refletido necessidade de melhor adaptação da redação dos itens em relação ao público-alvo (Perroca & Gaidzinski, 2003), o que pode ser otimizado ao realizar a validação por juízes representantes da amostra a ser coletada, além dos juízes especialistas em organizações e trabalho.

Para possíveis generalizações dos resultados, as pesquisas futuras devem coletar dados em outras organizações, privadas e públicas, visto que essa pesquisa se deteve a uma amostra de uma rede de saúde pública no Brasil e uma amostra de uma instituição bancária. A revisão de processos e mudança de estrutura durante a maior crise de saúde pública no século XII, a saber, a pandemia de COVID-19, pode ter influenciado a percepção dos participantes sobre aspectos transversais da mudança que vivenciaram no último ano. A busca por melhor definição e delimitação dos conceitos relacionados ao fenômeno apresenta-se como relevante estratégia para a produção de conhecimento sobre a temática.

Para os dois estudos que compõem este manuscrito, uma agenda de pesquisa comum se apresenta. Seria interessante investigar em que medida esses indícios de validade se confirmam em contexto de organizações que não passaram por mudança transacional, ou em organizações de pequeno e médio porte que passaram por este tipo de mudança, mas com equipes menores. Outra perspectiva de pesquisa envolve a avaliação de uma validade

semântica com público de diferentes níveis de escolarização, e diferentes regiões do Brasil, com vistas a otimizar a interpretação dos itens e, quem sabe, obter melhores ajustes na redação dos itens. E ainda: será que a liderança na mudança, como um exemplo de estudos de liderança que consideram fatores contextuais, pode indicar um caminho para a explicação de aspectos transversais que envolvem os estilos de liderança transformacional e transacional?

A agenda de pesquisa se apresenta como que uma oportunidade de transpor a interpretação dos resultados destes estudos em uma abordagem integrativa e inovadora, como um significativo direcionamento para estudos futuros no campo no Brasil.

Referências

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alexandre, N. M. C., & Coluci, M. Z. O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(7), 3061–3068. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>
- Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19(0), 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Andrade, A. L. D., Tokumaru, R. S., & Leiter, M. (2020). Preliminary evidence on the validity of the brazilian short work attachment measure—Swam version. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 30, e3024. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3024>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Asparouhov, T., & Muthen, B. (2010). *Simple second order chi-square correction* [Unpublished manuscript]. https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf
- Atiatullah, Ali, N., & Ali, Z. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: A

- confirmatory study in the banking sector of Pakistan. *Global Social Sciences Review*, *III(II)*, 454–471. [https://doi.org/10.31703/gssr.2018\(III-II\).26](https://doi.org/10.31703/gssr.2018(III-II).26)
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, *29(1)*, 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barbosa, F. M., Gambi, L. do N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, *24(3)*, 438–449. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2278-16>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, *21(3)*, 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Bayraktar, S., & Kabasakal, H. (2022). Crafting a change message and delivering it with success: An experimental study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *58(1)*, 97–119. <https://doi.org/10.1177/0021886320920361>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107(2)*, 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Berk, R. A. (1990). Importance of expert judgment in content-related validity evidence. *Western Journal of Nursing Research*, *12(5)*, 659–671. <https://doi.org/10.1177/019394599001200507>
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *7(3)*, 461–483. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703_6
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: Algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão*

- Preto*, 22(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press.
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (Fifth edition). SAGE.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Campos, J. A., Aubert, A., Guo, M., & Joanpere, M. (2020). Improved leadership skills and aptitudes in an excellence emba program: Creating synergies with dialogic leadership to achieve social impact. *Frontiers in Psychology*, 11, 17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00017>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 9 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2),

- 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Dessen, I. C. (2018). *Equipes que aprendem: O papel dos comportamentos colaborativos de aprendizagem* [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32777>
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867–876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Elsan Mansaray, H. (2019). The role of leadership style in organisational change management: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Fonseca, A. M. de O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157–166. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 18(3), 359–365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in Nursing & Health*, 20(3), 269–274. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199706\)20:3<269::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199706)20:3<269::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Hair, J. F. J., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (6a ed.). Prentice Hall.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 182–186. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64–82. <https://doi.org/10.1108/09534811311307914>

- Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1553>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Holtén, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (2nd Edition). <https://www.intestcom.org/>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Kline, R. B. (1998) *Metodologia nas ciências sociais: Princípios e prática de modelagem de equações estruturais*. Guilford Press.
- Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557–580. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0035>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in

- covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111(3), 490–504. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.3.490>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104–120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.006>
- McDonald, R. P., & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- Miles, J. N. V., & Shevlin, M. E. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. Sage Publications.
- Nelson-Brantley, H. V., & Ford, D. J. (2017). Leading change: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4), 834–846. <https://doi.org/10.1111/jan.13223>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Paradise, L. V., Ceballos, P. T., & Hall, S. (2010). Leadership and leader behavior in counseling: Neglected skills. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 32(1), 46–55. <https://doi.org/10.1007/s10447-009-9088-y>
- Pasquali, L., Gouveia, V. V., Santos, W. S. dos, Fonsêca, P. N. da, Andrade, J. M. de, &

- Lima, T. J. S. de. (2012). Questionário de percepção dos pais: Evidências de uma medida de estilos parentais. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(52), 155–164.
<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200002>
- Perroca, M. G., & Gaidzinski, R. R. (2003). Avaliando a confiabilidade interavaliadores de um instrumento para classificação de pacientes: Coeficiente Kappa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 37(1), 72–80. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342003000100009>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Raelin, J. A. (2020). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 16(4), 480–508. <https://doi.org/10.1177/1742715019882831>
- Rast, D. E. (2015). Leadership in times of uncertainty: Recent findings, debates, and potential future research directions: leadership and uncertainty. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 133–145. <https://doi.org/10.1111/spc3.12163>
- Rocha, F. L. R., Marziale, M. H. P., Carvalho, M. C. de, Cardeal Id, S. de F., & Campos, M. C. T. de. (2014). The organizational culture of a Brazilian public hospital. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 308–314. <https://doi.org/10.1590/S0080-6234201400002000016>
- Shamir, B. (2005). Leading questions: Leaders 'life stories are social reality: a rejoinder to

- gronn. *Leadership*, 1(4), 491–500. <https://doi.org/10.1177/1742715005057235>
- Silva, M. C. L. (2019). *Validação e calibração da versão brasileira do domínio satisfação com a participação social do Patient-Reported Outcomes Measurement Information System—PROMIS®—(Versão 1.0)* [Tese de Doutorado em Ciências da Saúde, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Institucional da UFU. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24772>
- Silva Filho, A. L. A., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Validity evidence of the ethical leadership behavior scale(Elbs). *Psico-USF*, 24(2), 349–359. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240211>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. (2016). Change leader behavior inventory: Development and validation of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209–220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. Em B. Tabachnick, & L. S. Fidell (Orgs.), *Using multivariate statistics* (pp. 653-771). Allyn & Bacon.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2). <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Beerkens, M. (2021). Leadership behavior repertoire: An exploratory study of the concept and its potential for understanding leadership in public organizations. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 363–378. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab022>
- van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L.,

- Dumont, K., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., González, R., Kark, R., Lipponen, J., Markovits, Y., Monzani, L., Orosz, G., Pandey, D., Roland-Lévy, C., Schuh, S., ... Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(4), 697–728. <https://doi.org/10.1111/joop.12223>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Zhang, Y., & Han, Y.-L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *155*, 42–54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>

Discussão Geral

Um campo teórico fragmentado se enfraquece e perde identidade. Quando se trata da liderança, a universalidade de abordagens que buscam explicar o fenômeno por vezes o recorta de tal modo que os esforços para a convergência de saberes se tornam improfícuos. Este trabalho buscou contribuir com a consolidação de um aspecto do campo, que é a liderança contextualizada em relação aos processos em que está envolvida. É o caso da liderança voltada para mudança organizacional. É pela liderança que se inspira e conduz o processo de mudança de uma forma orgânica, mas os estudos sobre liderança, por mais diversos que sejam, falham em explicar como lidar com mudanças constantes, rápidas e complexas nas organizações (Dumas & Beinecke, 2018). E de que liderança? E de que mudança? E por fim, o que é a liderança voltada para a mudança?

A liderança é essencialmente coletiva por natureza (Raelin, 2020) e inclui atividades de iniciar, desenvolver, decidir, apoiar, desafiar e executar como elementos simultâneos e interdependentes (By, 2021; Raelin, 2016, 2020). Consiste ainda, na influência do líder sobre seus subordinados um objetivo comum. Durante o processo de mudanças, essa influência é direcionada para os objetivos impostos pelos programas de mudança da organização. A mudança pode ocorrer tanto por fatores externos à organização evidências oriundas de rotinas e diagnósticos internos, e envolve tanto a alteração a rotinas e processos cotidianos no trabalho quanto a alteração na estrutura organizacional com impactos na alteração do planejamento estratégico, e mesmo dos valores organizacionais. Quando a mudança é objeto do estudo, é preciso contextualizar para qual tipo de mudança a investigação se dá. Neste estudo, o enfoque se deu na mudança estrutural, com alteração de estrutura e de processos de gestão. Por este motivo também, a liderança para a mudança recebeu uma perspectiva multinível.

Liderar para a mudança é uma tarefa difícil, em consiste em uma composição preciosa de passos que os líderes tomam para construir consenso e apoio à mudança: liderança de mudança refere-se à abordagem de um líder (ou equipe de liderança) em relação a uma iniciativa de mudança específica (Farkas, 2013). O líder para a mudança é aquele que acompanha a necessidade de questionar os pressupostos e está disposto a desafiar pontos de vista estabelecidos, aproveitar oportunidades e abraçar a mudança com otimismo (Knight & Paterson, 2018), mas também, de promover mudanças na execução do trabalho, renovando a ênfase nos empregados com sua capacidade adaptativa (Coetzee & Henning, 2019; Sims et al., 2022). Em um cenário organizacional dinâmico, novos repertórios de comportamentos da liderança podem ser gerados pela adaptação do indivíduo a novas realidades (Dumas & Beinecke, 2018). No contexto de mudança, os líderes por vezes adotam comportamentos concorrentes, porém inter-relacionados, destinados a atender a demandas síncronas no desenvolvimento corporativo (Zhang & Han, 2019), atuando como conectores entre as demandas organizacionais, e as demandas da relação com a equipe.

O primeiro manuscrito apresentou um retrato sobre o momento da literatura sobre comportamentos da liderança que são voltados em alguma medida, ao cenário de mudança. Os resultados encontrados reforçam o argumento da necessidade eminente de se desenvolver uma teoria mais consistente, e com definições mais precisas sobre o papel da liderança em contexto de mudança, sejam as mudanças estruturais, sejam as mudanças dinâmicas de um universo organizacional conectado em multiníveis, e integrado à uma rede digital dinâmica.

O segundo manuscrito apresentou a adaptação e as evidências de validade da estrutura interna de um inventário que visa avaliar dimensões dos comportamentos do líder voltados para a mudança para o contexto brasileiro. Em relação ao Inventário original, algumas mudanças importantes se fizeram necessárias considerando os aspectos culturais e contextuais para um público-alvo de organizações públicas com amplitude nacional.

A significância deste estudo está na confirmação de que de fato, os fatores advindos da literatura fazem sentido quando transpostos para uma medida quantitativa e que comportamentos de engajamento com a mudança, monitoramento da mudança, comunicação da mudança, e os comportamentos de ajuste da mudança devem ser alinhados aos comportamentos de planejamento da mudança para que a mudança em si seja percebida de forma coerente, contínua e positiva, para que faça sentido e para seja partilhada com as equipes envolvidas. Os comportamentos de liderança devem retratar o constituir-se organicamente, para além da figura líder, considerando as dinâmicas dos sistemas e relações que compõem os processos e rotinas de trabalho. Os comportamentos de liderança para a mudança devem ser entendidos como parte do processo, e podem ser sistematicamente introduzidos desde o planejamento da mudança, de forma a subsidiar a endogênese da sistemática organizacional.

Este estudo tem limitações de público-alvo, por não ter contemplado a iniciativa privada, e eventualmente, em momento oportuno, pode considerar amostras distintas dentro de uma mesma organização, considerando líderes que são liderados em nível médio e em nível estratégico, na comparação com a percepção dos empregados nos menores níveis organizacionais.

Referências Gerais

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19(0), 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Campos, J. A., Aubert, A., Guo, M., & Joanpere, M. (2020). Improved leadership skills and aptitudes in an excellence emba program: Creating synergies with dialogic leadership to achieve social impact. *Frontiers in Psychology*, 11, 17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00017>
- Coetzee, L., & Henning, S. (2019). A tale of two ships: Follower attributions of leadership with reference to team morale in an air traffic control centre. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2109>

- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, *17*(1), 38–43.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Dessen, I. C. (2018). *Equipes que aprendem: O papel dos comportamentos colaborativos de aprendizagem* [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32777>
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(4), 867–876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review*, *41*(1), 13–31.
<https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green – a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, *102*, 18–29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics

- of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 18(3), 359–365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557–580. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0035>
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0503>
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Raelin, J. A. (2020). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 16(4), 480–508. <https://doi.org/10.1177/1742715019882831>
- Rast, D. E. (2015). Leadership in times of uncertainty: Recent findings, debates, and potential future research directions: leadership and uncertainty. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 133–145. <https://doi.org/10.1111/spc3.12163>
- Rodrigues, A. C. de A., & Carvalho-Freitas, M. N. de. (2016). Theoretical fragmentation: Origins and repercussions in work and organizational psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 310–315. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12630>
- Sims, C. M., Carter, A. D., Frady, K. K., Moore De Peralta, A., Hofrova, A., & Brown, S. (2022). Furthering women faculty in leadership roles: A human performance improvement case study. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 395–426.

<https://doi.org/10.1002/piq.21353>

- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. (2016). Change leader behavior inventory: Development and validation of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Zhang, Y., & Han, Y.-L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 42–54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>