

Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional

Héden Cardoso Rodrigues Fischer¹
Suzana Maria Valle Lima²

Resumo

O tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura, e preocupa diversas organizações na atualidade, contudo, pouco se tem estudado sobre os fatores que influenciam sua implantação efetiva. Não há muitos instrumentos disponíveis para a realização de diagnóstico, planejamento e avaliação de resultados da mudança. Este artigo apresenta a validação de instrumento de medida de condições facilitadoras da mudança organizacional denominado Indicadores de Diagnóstico das Condições Facilitadoras da Mudança Organizacional (IDCFMO). A validação conta com respostas de aproximadamente 700 empregados de um banco estatal ao instrumento. A análise fatorial indica que há quatro fatores com índice de confiabilidade adequada. Dessa forma, identificam-se três escalas que avaliam condições que facilitam mudanças (práticas gerenciais, fluxo da informação e novas formas de realizar o trabalho) e uma escala que avalia as condições que as restringem (crenças sobre a mudança). O cálculo do alfa de Cronbach indica que há fatores com índice de confiabilidade moderada (resistência à mudança e suporte à mudança) e fraca

13

¹Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília. Assessora em Gestão Empresarial, Caixa Econômica Federal, Brasília, DF (hedenbr@yahoo.com.br).

²PhD em Sociologia das Organizações pela Universidade de Wisconsin-Madison, EUA. Pesquisadora da Embrapa (svlima@sede.embrapa.br).

(pressões do ambiente externo e respeito a normas, padrões e hierarquia) para os quais se recomenda dar continuidade aos estudos. Ao final, os pontos fortes e fracos do estudo são apresentados e debatidos.

Palavras-chave: mudança organizacional; condições para a mudança organizacional; instrumento de diagnóstico de mudança organizacional.

Reliability and internal consistency analysis of an instrument for the diagnosis of conditions for organizational change

Organizational change has been a rather common theme in both scientific studies and management concerns. However, there is a shortage of studies focusing its main predictors. There are few available instruments to diagnosing, planning and evaluating change results. This work presents the evaluation of such an instrument ("Indicators for Diagnosis of Facilitating Conditions for Organizational Change"). The evaluation included a reliability testing, and a exploration of the instrument factor structure. The reliability results indicate that the instrument includes four scales with appropriate internal consistency. It allowed the identification of three scales which measure facilitating conditions for change (management practices, information flow and new forms of doing work, and one scale which measure conditions which hamper change (beliefs about change). There are also promising scales (change resistance and change support by stakeholders) and weak scales (external environment pressures for change and compliance with norms, patterns and hierarchy) which is recommended more studies to improve the instrument. The article ends by describing and discussing strengths and weakness of both the study and the tested instrument.

Key-words: organizational change; conditions for organizational change; diagnosis for organizational change.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura científica sobre o contexto de trabalho, além de ser motivo de preocupação em diversas organizações. O reconhecimento de que o mundo atual está em constante transformação, em função de uma série de acontecimentos simultâneos, interligados e que têm gerado transformações qualitativas na dinâmica de funcionamento da sociedade, faz parte da agenda das organizações que pretendem garantir seu espaço no mercado.

Tais transformações ambientais demandam ajustes frequentes nas organizações, bem como pró-atividade, flexibilidade e agilidade para lidar com essas mudanças, de forma que a organização possa criar uma nova base para sua sobrevivência e seu crescimento, em sintonia com os novos elementos do contexto emergente. Nesse sentido, uma fonte de força adaptativa é a forma como os esforços da empresa são organizados e gerenciados. Desse modo, contar com capacidade de gestão da mudança torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Qualquer que seja a abordagem que se utiliza em relação à mudança organizacional, é comum a referência a um conjunto de características desejáveis, que contribuiriam para a capacidade organizacional de dar resposta às demandas do contexto externo. Dentre elas, destacam-se a pró-atividade, flexibilidade e agilidade organizacional.

A área de mudança organizacional ainda se apresenta com muitas questões sem resposta, necessitando de mais investigações. Bressan (2001) aponta a existência de pequena quantidade de estudos sobre as características da organização que facilitam ou dificultam a implementação de processos de mudança. Nadler (1993) destaca que é imprescindível que as organizações contem com instrumentos que possibilitem realizar diagnóstico, planejar as ações e avaliar os resultados da mudança, de forma que as características organizacionais possam ser adequadamente manejadas, em função dos resultados pretendidos, com o propósito de garantir mais efetividade do processo de mudança.

Percebe-se que aprofundar o entendimento sobre as características organizacionais que influenciam a mudança organizacional é imprescindível para a compreensão do fenômeno da mudança. Esse conhecimento também é importante para a criação de um instrumento de medida que diagnostique a presença ou ausência de tais características em organizações interessadas nesse fenômeno. No entanto, encontrar esse conjunto de variáveis não é fácil, dada a complexidade envolvida no estudo das organizações (Giovannini, 2002). A multiplicidade de variáveis que influem nos processos de mudança, além da variedade de enfoques existentes, torna o trabalho tão complexo quanto desafiador. Desse modo, a clareza sobre as condições mais propícias à implementação de mudanças organizacionais pode ficar prejudicada.

Neste estudo, mudança organizacional é entendida como qualquer intervenção realizada na organização, com o objetivo de alterar seus elementos chave (estratégia, natureza do trabalho, pessoas, estrutura informal e formal, sistemas, processos, métodos e procedimentos). A mudança deve ter influência nos diversos subsistemas da organização, ter impacto em todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização. Esse conceito é uma síntese das idéias centrais propostas por Bressan (2001), Lima e Bressan (2003) e Bruno-Faria (2003) e traz de novo a concepção de mudança como processo, apresentando a idéia de intervenção como marco inicial, de transformação, no sentido de provocar algum tipo de mudança de comportamento na organização, de conseqüências traduzidas pelos produtos dessa transformação, além de continuidade e dinamicidade.

O presente estudo relata a construção e validação, no contexto nacional, de um instrumento de medida para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional.

2. Modelos e pesquisas sobre condições para a mudança

Com o objetivo de contribuir para a compreensão do tema e de fundamentar as condições que influenciam a mudança, estudaram-se alguns modelos causais e de gestão da mudança organizacional, tais como os de Greenwood e Hinings (1996), Burke e Litwin (1992), Vollmann (1996) e Shaw (1995). Foram ainda estudadas algumas publicações (Bressan, 2001; Huber *et al.*, 1993; Damanpour, 1991) que tratam de fatores que influenciam a mudança nas organizações ou se relacionam com esse tema.

O estudo dos modelos revelou que eles apresentam similaridades, tais como reconhecimento do papel das forças do ambiente externo como fonte de pressão às mudanças, elementos da dinâmica interna da organização que devem ser considerados importantes na mudança organizacional, parte com foco nas relações causais, parte como indicação de elementos chave para a gestão da mudança. Vale ressaltar que os modelos de Burke e Litwin (1992), Huber *et al.* (1993) e Damanpour (1991) têm sustentação a partir de pesquisa.

Na investigação da literatura realizada, constatam-se diversas abordagens sobre as características das organizações que influenciam os processos de mudança. Observa-se que não há consenso em relação à dinâmica do processo de mudança, tanto em relação às variáveis consideradas nos modelos, em sua descrição, bem como na forma como influenciam o processo de mudança.

Em relação à forma como as variáveis influenciam tal processo, percebe-se a indicação de variáveis que causam, facilitam e/ou dificultam, permitem e/ou aceleram, propiciam e/ou retardam as mudanças, favorecem e/ou oferecem obstáculos (Bressan, 2001; Huber *et al.*, 1993; Damanpour, 1991; Greenwood & Hinings, 1996; Vergara & Silva, 2000). Elas constituem dimensões chave para o sucesso da mudança (Burke & Litwin, 1992; Shaw, 1995), além daquelas que indicam nível de prontidão da organização para a mudança (Vollmann, 1996).

Em relação às variáveis que influenciam a mudança, há consenso quanto a algumas delas e diferenças em sua descrição:

ambiente/contexto externo (Bressan, 2001; Burke & Litwin, 1992; Greenwood & Hinings, 1996; Huber *et al.*, 1993); liderança e gerentes (Bressan, 2001; Burke & Litwin, 1992; Greenwood & Hinings, 1996; Huber *et al.*, 1993; Damanpour, 1991; Shaw, 1995); missão e estratégia (Burke & Litwin, 1992; Huber *et al.*, 1993; Volmann, 1996; Shaw, 1995); cultura (Bressan, 2001; Burke & Litwin, 1992; Volmann, 1996; Shaw, 1995); estrutura (Burke & Litwin, 1992; Huber *et al.*, 1993; Damanpour, 1991; Vollmann, 1996; Shaw, 1995); e comunicação (Bressan, 2001; Damanpour, 1991; Vergara & Silva, 2000).

Apesar do uso de diversos termos pelos autores para indicar a influência de diversas variáveis no processo de mudança, parece haver consenso em relação à existência de um conjunto de condições a serem consideradas, geralmente, requeridas como ideais para o sucesso das iniciativas promovidas pelas organizações, na tentativa de garantir seu espaço e sua sobrevivência no contexto empresarial.

Constata-se ainda concordância em relação a: 1) ambiente externo como principal indutor das mudanças; 2) missão e estratégia organizacional como orientadoras das mudanças desejadas; 3) estrutura organizacional, como fator necessário à implementação da missão e estratégia da organização; 4) comunicação interna e externa da organização, como instrumentos que facilitam a mudança; 5) cultura, valores e crenças pautando o comportamento das pessoas na organização e sinalizando a necessidade de mudança de atitudes e comportamentos das pessoas; 6) lideranças e gerentes, como atores principais na condução do processo de mudança.

Em suma, reconhecer as diversas variáveis e a forma como influenciam os processos de mudança é relevante para a elaboração de estratégias adequadas e superação de obstáculos, constituindo também forma de minimizar os resultados negativos das mudanças. Assim, é preciso contar com instrumentos que permitam diagnosticar as condições que facilitam a mudança organizacional.

O instrumento de diagnóstico proposto por Bressan (2001) é o único conhecido no contexto nacional. Considerando-se a ênfase deste estudo em empresas do ramo de telecomunicações, somada ao fato de que não contempla a validade do construto (análise fatorial), seu objetivo é descrever a validação psicométrica de um instrumento para diagnóstico das condições facilitadoras

da mudança organizacional, partindo da escala proposta pela autora e ampliando-a, mediante estudo de fatores apontados pela literatura como influências importantes em processos de mudança.

O instrumento visa a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema, ao permitir estudo mais sistemático do fenômeno, com a utilização do instrumento validado, bem como contribuir para a gestão de processos de mudança organizacional, oferecendo subsídios às organizações, para aumentar as chances de sucesso desses processos.

3. Método

O instrumento denominado Indicadores de Diagnóstico das Condições Facilitadoras da Mudança Organizacional (IDCFMO) foi desenvolvido e validado de acordo com as seguintes etapas: 1) Levantamento de fatores relevantes para a mudança em um novo contexto organizacional, 2) Análise por juízes, 3) Validação semântica e 4) Validação de Construto/Análise fatorial. Essas etapas serão descritas a seguir.

3.1 Levantamento de fatores relevantes para a mudança

Considerando-se que o estudo de Bressan (2001) privilegiou o contexto de organizações privadas do ramo de telecomunicações e a necessidade de aumentar a capacidade de generalização do instrumento, essa etapa compreendeu a aplicação de entrevista, com o intuito de identificar a percepção de facilitadores e dificultadores da mudança, em contextos organizacionais diferenciados. A amostra foi de 12 profissionais de diversas organizações sediadas em Brasília, sendo 11 de empresas públicas e um de empresa privada, nenhuma delas ligada ao setor de telecomunicações. A partir da análise de conteúdo dessas entrevistas e da literatura na área, obtiveram-se 12 categorias de fatores que influenciam a mudança: Ambiente externo, Estratégia, Estrutura, Valores, Dinâmica de poder, Grupos, Gerenciamento, Comunicação, Necessidades individuais, Formas de execução do trabalho, Procedimentos internos e ambiente interno.

A partir do trabalho original de Bressan (2001), das categorias identificadas e da literatura científica da área, foi elaborado um conjunto de 166 itens, conforme critérios apresentados por Pasquali (1999), na intenção de tornar operacionais os fatores descritos.

3.2 Análise por juízes

Esta etapa contou com a participação de nove juízes, experts na área de comportamento organizacional. A eles solicitou-se apontar a que fatores de uma lista cada item do instrumento pertencia. Eles deviam também avaliar a clareza de cada item, em uma escala de 1 a 5 pontos. Dentre os 166 itens apresentados, 109 não obtiveram concordância mínima em relação a sua vinculação com os fatores apresentados, que é 80% (oito juízes). Além disso, 23 apresentaram média de clareza inferior a 3,5. Os principais problemas apontados pelos juízes em relação ao instrumento foram sobreposição de fatores e itens espelhando idéias de vários fatores. Com essa avaliação, reformulou-se a estrutura de fatores do instrumento, considerando-se a importância teórica do fator para explicar o fenômeno de mudança organizacional.

A estrutura final dos fatores do instrumento incluía oito categorias de conteúdo, definidas como segue: 1) pressões do ambiente externo – referem-se às forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização; 2) estratégia – refere-se às ações desenvolvidas pela organização, para garantir coerência interna e externa da ação organizacional; 3) dinâmica de coalizões para a mudança – refere-se ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas; 4) estrutura organizacional – refere-se à forma como o trabalho é coordenado, dividido e executado; 5) valores organizacionais favoráveis à mudança – referem-se à percepção dos indivíduos em relação aos valores que orientam o comportamento da organização para a estabilidade ou para a mudança; 6) processo de comunicação na mudança – refere-se às características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização; 7) práticas gerenciais para a mudança

– referem-se às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no decorrer normal de suas ações que favorecem a mudança na organização; 8) atitudes frente à mudança – referem-se ao que as pessoas pensam e sentem em relação à mudança.

3.3 Validação semântica

Após a reformulação, conforme descrito, o instrumento constituiu-se de 125 itens. Em seguida, realizou-se análise semântica, a fim de verificar o grau de compreensão dos itens, por parte da população a que se destinava o instrumento. Dez empregados de diferentes níveis de escolaridade de um banco estatal responderam ao instrumento, opinando sobre a compreensão do conteúdo das asserções. Foram excluídos itens repetitivos e alguns foram aprimorados quanto à linguagem, para facilitar sua compreensão pelos respondentes. O instrumento foi submetido à apreciação da área de marketing da empresa, que sugeriu a troca de alguns termos, com o intuito de torná-lo mais adequado à realidade da organização e aumentar o nível de identificação do sujeito com a pesquisa.

Cumpridas as etapas especificadas anteriormente, em sua primeira parte, em sua versão final, o instrumento contou com 110 itens sobre a percepção dos empregados quanto às condições facilitadoras da mudança organizacional. A escala utilizada foi a do tipo Likert ancorada, composta por quatro pontos versando sobre a concordância do respondente em relação a cada asserção. Na segunda parte, o instrumento permitia a caracterização dos respondentes quanto a dados biográficos e funcionais, bem como em relação à participação em processos de mudança na empresa.

3.4 Validação de construto (análise fatorial)

Primeiramente, o instrumento foi aplicado a 8.000 empregados de um banco estatal, mas foram devolvidos apenas 461 (5,1%). Tendo em vista a necessidade de se ter mais questionários preenchidos para a validação do instrumento, optou-se por enviá-los a outro grupo de empregados, para complementação da amostra, em virtude do não-atendimento

ao quantitativo mínimo de questionários preenchidos (550). No que se refere aos questionários remetidos na segunda coleta, foram enviados 5.000, e devolvidos 246 (4,9%). Do total de questionários distribuídos, o montante geral de devolução foi 707 (5,4%).

Em seguida, foi feita análise exploratória dos dados, a fim de verificar a normalidade das distribuições e os pressupostos da análise fatorial. Partiu-se então para a análise fatorial e de consistência interna dos itens que compunham cada fator, com o objetivo de realizar a validação estatística do instrumento. A princípio, utilizou-se o método de componentes principais (PC) para extração dos fatores e seus *eigenvalues*. Depois, utilizou-se o método de fatoração dos eixos principais (PAF), para encontrar a solução final (matriz padrão), com rotação oblíqua. A decisão sobre o número de fatores a ser escolhidos foi tomada após exame do *scree plot* dos *eigenvalues*, de modo que se evitassem critérios mais arbitrários. Optou-se pelo método de rotação oblíqua, supondo-se a existência de correlações entre os fatores. Foram finalmente verificados os índices de confiabilidade, utilizando-se o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach (α). Os fatores retidos apresentavam *eigenvalue* maior ou igual a 1,5, carga fatorial maior ou igual a 0,30 e itens com conteúdo semântico semelhante.

4. Resultados e discussão

O cálculo da medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ($KMO = 0,93$) e o teste de esfericidade de Bartlett (significativo a $p \leq 0,000001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. O exame do *scree plot* dos *eigenvalues* sugeriu adequação de uma solução de oito fatores capazes de expressar as condições facilitadoras da mudança percebidas pelas pessoas da amostra analisada.

Após a extração dos oito fatores, calcularam-se os coeficientes α para cada um deles. Foram obtidos oito fatores com 83 itens, visto que 23 itens não constituíram fator e quatro apresentaram cargas fatoriais acima de 0,30 em mais de um fator (ver resumo dos índices obtidos na Tabela 1).

Tabela 1: Síntese da análise fatorial

Nº do fator	Nome	Eigenvalue	% Var. total	% Var. comum	Alfa	Nº de itens
1	Práticas gerenciais favoráveis à mudança	21,82	19,84	51,80	0,95	22
2	Respeito a normas, padrões e hierarquia	4,3	3,9	10,18	0,55	6
3	Suporte à mudança, por parte de grupos influentes, internos e externos	4,15	3,77	9,84	0,62	9
4	Novas formas de realizar o trabalho	3,4	3,08	8,04	0,80	10
5	Crenças sobre as mudanças	2,98	2,16	5,64	0,88	7
6	Resistência a mudança	2,94	2,13	5,56	0,73	6
7	Circulação/fluxo da informação interna e externa	2,0	1,8	4,7	0,89	16
8	Pressões do ambiente externo	1,8	1,62	4,23	0,60	7

A partir do índice de consistência interna, os fatores do instrumento foram classificados em fortes (práticas gerenciais, fluxo da informação, crenças sobre a mudança e novas formas de realizar o trabalho), promissores (resistência à mudança e suporte à mudança) e fracos (pressões do ambiente externo e respeito a normas, padrões e hierarquia).

Os fatores promissores e fracos foram excluídos do instrumento por apresentarem índice de confiabilidade baixo. Finalmente, o instrumento psicometricamente validado para medir as condições facilitadoras da mudança organizacional passou a conter quatro fatores com 55 itens: práticas gerenciais favoráveis à mudança, circulação/fluxo da informação interna e externa, crenças sobre as mudanças e novas formas de realizar o trabalho. O Apêndice I apresenta as tabelas com a descrição dos itens do instrumento.

As tabelas de 2 a 5 apresentam uma síntese da análise fatorial dos fatores do instrumento, em seguida, são apresentados os aspectos teóricos que sustentam a descrição do fator.

Tabela 2: Resultados da análise fatorial para o Fator 1 – Práticas gerenciais favoráveis à mudança

Dimensão	
Número de itens no fator	22
Amplitude de cargas fatoriais	0,43 a 0,81
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,47 a 0,72
Eigenvalue	21,82
% da variância total	19,84
% da variância comum	51,80
Alfa	0,95

Exemplos de itens no fator:

Os gerentes estimulam a busca de novas soluções para os problemas.

Os gerentes são os primeiros a tomar a responsabilidade da mudança para si.

Os gerentes criam ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.

A Tabela 2 apresenta os índices do primeiro fator apontado pela análise fatorial. A escala sobre práticas gerenciais favoráveis à mudança é constituída por itens que tratam de características e comportamentos de líderes e gerentes que favorecem a mudança, seja para atuar em seu direcionamento, no estímulo e na motivação das pessoas para a mudança e no fornecimento de suporte aos membros da organização, para assegurar a manutenção das novas iniciativas propostas. Outros itens também incluídos nessa escala dizem respeito à liberdade dos empregados para tomar decisões sobre seu trabalho.

As práticas identificadas confirmam a literatura sobre mudança organizacional, reforçando o papel das lideranças e dos gerentes como atores principais na condução do processo de mudança (Burke & Litwin, 1992; Ketterer & Chayes, 1995; Shaw, 1995; Walton, 1995; Kotter, 1997; Duck, 2001; Bressan, 2001).

Os 21 itens inicialmente previstos mantiveram-se na escala de Práticas gerenciais favoráveis à mudança. Apenas dois itens relativos à liberdade dos funcionários na tomada de decisões relativas a seu trabalho foram acrescentados a esse fator após a análise fatorial, o que se justifica em função da tendência das organizações mais flexíveis de valorizar a autonomia e autogestão dos empregados e de adotar o trabalho em equipe como forma de obter flexibilidade, associada a uma mudança do papel do gerente.

Segundo Schermerhorn *et al.* (1999), o foco de atuação dos gerentes está mudando das atividades de direção e controle para apoio e ajuda. O autor afirma que as equipes de alto desempenho provavelmente serão os substitutos da liderança

hierárquica. Fisher (1994) salienta que as organizações que buscam flexibilidade estão adotando a organização por equipes de trabalho, cujo foco centra-se na energização do empregado, em detrimento da direção gerencial, dando às pessoas mais poder para influenciar seu próprio ambiente de trabalho.

O fator que apresentou o segundo maior índice de consistência interna foi circulação e fluxo de informação, conforme os resultados (síntese) apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados da análise fatorial para o Fator 7 – Circulação/fluxo da informação interna e externa

Dimensão	
Número de itens no fator	16
Amplitude de cargas fatoriais	-0,32 a 0,60
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,38 a 0,63
Eigenvalue	2,00
% da variância total	1,80
% da variância comum	4,70
Alfa	0,89

Exemplos de itens no fator:

As informações chegam a todos os funcionários da empresa.

As informações são disseminadas aos empregados com rapidez.

Nessa escala, mantiveram-se 11 dos 12 itens previstos inicialmente e foram acrescentados seis itens que reforçam a necessidade de troca de informação entre organização e ambiente externo. Os itens da escala tratam de clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações, ter acesso a informações e intercâmbio de informações, interna e externamente.

Na literatura sobre mudança organizacional, os aspectos da circulação interna de informações identificados nessa escala são muito ressaltados. Informações disponíveis, transparentes e consistentes ajudam os empregados a perceber a necessidade e os benefícios da mudança, a se preparar para a mudança, amenizando seus impactos (Ford & Ford, 1995; Price Waterhouse, 2001; Kotter, 1999; Bressan, 2001).

Conforme destaca Kotter (1999), a comunicação é um canal que dever ser utilizado para informar a nova visão e as estratégias. Quinn (2001) destaca que ter clareza das metas principais da estratégia garante coesão e continuidade nas decisões, durante a implementação da estratégia. O conhecimento insuficiente da

estratégia da organização é um dos obstáculos relativos ao fluxo de informações com impacto na realização de mudanças, identificado por Vergara e Silva (2000). A comunicação com o ambiente é apontada por Bressan (2001) como condição facilitadora da mudança.

Nesse fator, a presença de itens que tratam do uso de métodos de trabalho inovadores e a busca de novas idéias e soluções para os problemas organizacionais parecem justificar-se pela relação entre inovação e mudança, bem como pelo papel da circulação externa e interna da informação como fator que propicia as inovações. “A inovação é um meio de mudar a organização, seja como resposta a mudanças no ambiente interno ou externo ou como uma ação preventiva para influenciar o ambiente” (Damanpour, 1991:556).

Por último, encontra-se na literatura convergência em relação ao fato de que a comunicação é mais efetiva quando há coerência entre discurso e ação, visto que isso garante credibilidade às mudanças (Kotter, 1997; Price Waterhouse, 2001; Rogers & Byhan, 1994). Esse aspecto foi contemplado na escala de Práticas gerenciais favoráveis à mudança, já que esse alinhamento também depende do comportamento das lideranças.

Vale ainda mencionar que se encontram na literatura apenas os aspectos da comunicação interna como forma de obter envolvimento e participação dos empregados. Esta pesquisa traz a inovação da importância do monitoramento externo como condição facilitadora, já que um acompanhamento periódico das mudanças no ambiente pode levar a uma possibilidade menor de realização de mudanças radicais. O elevado índice de consistência interna entre os itens do fator reforça a indicação para o uso da escala em diagnósticos/avaliações sobre a mudança organizacional.

Crenças sobre as mudanças foi fator que apresentou o terceiro maior índice de consistência interna, conforme demonstram os resultados (síntese) da análise fatorial apresentados na Tabela 4.

26

Tabela 4: Resultados da análise fatorial para o Fator 5 – Crenças sobre as mudanças

Dimensão	
Número de itens no fator	7
Amplitude de cargas fatoriais	-0,36 a 0,73
Amplitude de comunalidades (h ²)	0,30 a 0,61
Eigenvalue	2,98
% da variância total	2,16
% da variância comum	5,64
Alfa	0,83

Exemplos de itens no fator:
A mudança organizacional é desnecessária.

A escala que trata de Crenças sobre a mudança é constituída por itens que avaliam as opiniões dos sujeitos em relação a benefícios da mudança, oportunidades geradas e necessidade da mudança, como crenças positivas a respeito da mudança e, ainda, por itens que avaliam aspectos negativos, tais como prejuízos da mudança, não-necessidade da mudança, caos gerado pela incerteza, não gostar de mudanças e fracasso das tentativas de mudança.

Nessa escala, mantiveram-se nove itens dos 12 previstos inicialmente no fator denominado Atitudes em relação à mudança. Os demais itens compuseram o fator Resistência à mudança, que será discutido posteriormente. Inicialmente, poder-se-ia pensar em um único fator, porém, há uma diferença sutil entre os aspectos avaliados. Na escala Crenças sobre a mudança avaliam-se as crenças organizacionais sobre a mudança. Já no fator Resistência à mudança, o respondente avalia a ocorrência desse fenômeno na organização, por formas ativas e passivas de contraposição a essas iniciativas e manutenção do *status quo*. Outra explicação para a separação dos dois fatores encontra-se no fato de que as atitudes (de que tomam parte as crenças) parecem ter influência na reação dos indivíduos à mudança, neste caso, a resistência. Segundo Sarnoff, Katz e McClintock (1965, *apud* Valley & Thompson, 1998), grande parte da resistência de indivíduos em relação à mudança advém de suas atitudes frente à mudança. Uma atitude negativa em relação à mudança diminui a probabilidade das pessoas de se adaptar ao novo (Diamond, 1986; Sarnoff, Katz & McClintock, 1965, *apud* Valley & Thompson, 1998).

27

Vale destacar ainda que todos os itens da escala foram obtidos a partir dos relatos das entrevistas. Isso se deve ao fato de que, na literatura de mudança organizacional, há abundante menção sobre a necessidade de mudança de crenças, atitudes e comportamentos na mudança, no entanto, não foram identificados estudos que descrevessem as crenças das pessoas sobre a mudança ou que especificassem as atitudes que favorecem mudanças.

A análise fatorial também evidenciou a existência de um fator denominado Novas formas de realizar o trabalho, que apresentou o quarto maior índice de consistência interna, conforme demonstra a Tabela 5, que sintetiza os resultados da análise para esse fator.

Tabela 5: Resultados da análise fatorial para o Fator 4 – Novas formas de realizar o trabalho

Dimensão	
Número de itens no fator	10
Amplitude de cargas fatoriais	0,32 a 0,48
Amplitude de comunalidades (h ²)	0,33 a 0,62
Eigenvalue	3,40
% da variância total	3,08
% da variância comum	8,04
Alfa	0,80
Exemplos de itens no fator: <i>Os empregados possuem autonomia para implantar mudança. Trabalha-se sob o princípio de "qualidade em primeiro lugar".</i>	

O fator Novas formas de realizar o trabalho contém itens que tratam de: liberdade de ação e autonomia, participação nas decisões, trabalho em equipe, preocupação com a excelência, disposição para correr riscos, alinhamento das decisões à estratégia e dela ao ambiente externo. Os aspectos identificados nessa escala são enfatizados por diversos autores como condições que favorecem as mudanças. Fisher (1994), por exemplo, destaca que o trabalho em equipe é um tipo de organização mais flexível, que torna a organização mais propensa a responder às mudanças do ambiente externo. Nesse caso, há redução da direção gerencial e mais delegação de poder, o que dá às pessoas mais liberdade para influenciar seu próprio ambiente de trabalho.

Gerstein e Nadler (1993:112) sustentam que "a participação dos empregados é uma das estratégias que contribuem para a melhoria organizacional". Hofstede (1980, *apud* Lima & Hedler,

2003), afirma que uma aceitação maior a riscos leva a maior disposição para enfrentar situações ou idéias desconhecidas. Igualmente, Detert (2000) destaca que os indivíduos abertos à mudança têm maior propensão a correr riscos. Considerando-se que a estratégia é reflexo das mudanças de ambiente e também responsável pela definição de mudanças (Mintzberg *et al.* 2000; Estevão, 1995), é importante manter um alinhamento das pessoas, de forma a garantir que os propósitos pretendidos sejam alcançados (Vollmann, 1995; Kotter, 1997; Duck, 2001; Porras & Collins, 1999; Quinn, 2001; Shaw, 1993; Bliss, 1993; Hamel e Prahalad, 1995; Overholt, 2000; Prahalad & Hamel, 2001).

Enfim, parece que o conjunto de características relacionadas ao fator Novas formas de realizar o trabalho representa um tipo de organização diferente do modelo tradicional da burocracia mecânica, contrastando com o fator Respeito a normas, padrões e hierarquia. Vale lembrar que se trata de uma escala com alta consistência interna entre os itens, representando novas formas de trabalho que se constituem como condições favoráveis à mudança. Essas características são apontadas por diversos autores como tendência para os projetos futuros de organização (Nadler, 1993; Fisher, 1994).

Vale destacar a importância de dar prosseguimento aos estudos sobre as condições facilitadoras e restritivas da mudança organizacional. Tendo-se em conta a relevância teórica do conteúdo constante nos fatores que apresentaram índice de confiabilidade inadequado, recomenda-se dar continuidade às pesquisas, a partir da revisão dos itens dos fatores promissores e da criação de novos itens para os fatores fracos, bem como realizar novas análises fatoriais. Dessa forma, com o intuito de subsidiar estudos futuros sobre mudança organizacional, a seguir, apresenta-se a síntese dos índices desses fatores, nas tabelas de 6 a 9, e a descrição dos itens no Apêndice II.

O fator Resistência à mudança, já mencionado, tem os principais resultados de sua análise apresentados na Tabela 6. A escala de Resistência à mudança contém nove itens que tratam da resistência de lideranças e grupos, pela formalização e pela manutenção das coisas como sempre foram, mudando apenas na aparência, indicando aspectos que contribuem para a manutenção do *status quo*. Entretanto, obteve-se nessa escala baixo índice de confiabilidade. Propõe-se que os itens sejam

revidos, para que se possa avaliar a resistência à mudança de modo mais confiável, tendo em vista o reconhecimento desse fator, na literatura, como um dos principais obstáculos à mudança.

Tabela 6: Resultados da análise fatorial para o Fator 6 – Resistência à mudança

Dimensão	
Número de itens no fator	6
Amplitude de cargas fatoriais	0,30 a 0,47
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,28 a 0,45
Eigenvalue	2,94
% da variância total	2,13
% da variância comum	5,56
Alfa	0,73

Exemplos de itens no fator:
*As lideranças da organização resistem fortemente à mudança.
 Fala-se que a mudança aconteceu, mas na prática isso não acontece.*

Morris e Raben (1995) indicam que uma forma inicial de resistência à mudança consiste no uso de diversos argumentos racionais para manter alguns aspectos já aceitos e legitimados pela organização. Robbins (1999) afirma que as organizações têm mecanismos para produzir estabilidade, e esses mecanismos são sintetizados no conceito de inércia estrutural, que provoca resistência à mudança. Bressan (2001) identificou que os indivíduos geralmente resistem à mudança por conta de ameaças e impactos negativos que ela pode causar. Há dificuldade das pessoas de quebrar paradigmas que se traduzem em resistência à mudança, porque ainda estão apegadas ao modelo anterior, não reconhecem a necessidade da mudança e têm dificuldade de agir rapidamente, como requer o novo contexto organizacional.

Considerando-se que a mudança é um fenômeno sistêmico e que a resistência é parte da natureza humana, ela pode abranger qualquer nível da organização, portanto, líderes, gerentes e subordinados não estão imunes a esse fenômeno (Hernandez & Caldas, 2001; Rabin & Morris, 1995). Ao realizar uma revisão crítica do fenômeno, Hernandez e Caldas (2001) destacam que a resistência à mudança vem mascarando diversos aspectos da mudança organizacional, servindo, muitas vezes, como escudo para a preservação de interesses de grupos poderosos e desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou mal sucedidos. Os autores sustentam que é um

assunto amplamente discutido na literatura sobre mudança, porém, ainda há de se revisar os pressupostos que sustentam a compreensão do fenômeno, já que muitos praticamente não foram testados ou foram desenvolvidos há décadas.

O fator Suporte à mudança por parte de grupos influentes, internos e externos, cuja síntese dos resultados da análise fatorial está apresentada na Tabela 7, contém itens que avaliam aspectos de coalizões internas e externas e o suporte e a resistência que oferecem à mudança, tais como interesse e apoio de grupos ou empregados para promover mudanças, patrocínio, apoio e pressão das lideranças ou de uma equipe vinculada à alta direção para promover mudanças. Seus itens tratam também da influência de grupos externos, a partir do interesse na mudança da missão da organização ou no patrocínio de mudanças.

Tabela 7: Resultados da análise fatorial para o Fator 3 – Suporte à mudança, por parte de grupos influentes, internos e externos

Dimensão	
Número de itens no fator	9
Amplitude de cargas fatoriais	0,30 a 0,52
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,34 a 0,43
Eigenvalue	4,15
% da variância total	3,77
% da variância comum	9,84
Alfa	0,62

Exemplos de itens no fator:
*Existem grupos com interesse em promover mudanças.
 Existe o patrocínio de grupos influentes externos à organização, para a mudança.*

Na literatura sobre mudança organizacional, os aspectos da dinâmica de poder identificados nessa escala são muito ressaltados. Mintzberg (1993) parte do pressuposto de que o jogo de influências e interesses faz parte da dinâmica das organizações e está em constante transformação. Greenwood e Hinings (1996) afirmam que as mudanças de poder dão origem a mudanças radicais, quando a coalizão dominante reconhece que o modelo existente não atende a seus interesses e busca nova alternativa para suprir suas deficiências. Kotter (1997; 1999) indica a necessidade de se ter uma força com poder suficiente para sustentar as iniciativas de mudança, denominada “coalizão administrativa/orientadora”. Ressalta o autor o papel da

liderança, ao afirmar que as mudanças são impossíveis, se o chefe da organização não exercer papel de apoio ativo. Silva (2002) afirma que nenhum processo de mudança poderia se dar sem a interveniência e determinação da cúpula gerencial. Walton (1995) sustenta que a construção de uma equipe capacitada junto à alta administração para ajudar na definição da agenda das intervenções de mudança é essencial. Shaw (1995) também salienta a importância de o líder contar com uma equipe para prestar suporte e assumir a co-responsabilidade pela mudança, apresentando indicações da melhor forma de composição e gestão dessa equipe. Enfim, como diagnóstico de mudança, a avaliação dos aspectos apontados nesse fator é de grande utilidade. Walton (1995) afirma que a formação de coalizões na mudança é um processo natural e inevitável. É preciso perceber os movimentos internos dos grupos e adotar estratégias diferenciadas para lidar com os diferentes segmentos na empresa, em momentos de mudança.

Os resultados referentes ao fator Pressões do ambiente externo são sintetizados na Tabela 8 e contém seis itens que abrangem as forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança, tais como alterações na política mundial, mudança de comportamento dos consumidores, choques na economia, mercado competitivo e inovações tecnológicas. Contém ainda um item que se refere a um aspecto mais relacionado à estrutura organizacional, que diz respeito à especialização, ou seja, variedade de cargos.

Tabela 8: Resultados da análise fatorial para o Fator 8 – Pressões do ambiente externo

Dimensão	
Número de itens no fator	7
Amplitude de cargas fatoriais	-0,59 a -0,30
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,27 a 0,40
Eigenvalue	1,80
% da variância total	1,62
% da variância comum	4,23
Alfa	0,60
Exemplos de itens no fator:	
<i>Há pressões do ambiente externo para a mudança.</i>	
<i>A organização atua em um mercado em que a inovação tecnológica é constante.</i>	

Diversos autores têm apontado a relevância desse fator para o estudo da mudança organizacional. Burke e Litwin (1992) afirmam que o ambiente externo é a dimensão que tem maior impacto na mudança organizacional e que toda mudança é iniciada por forças do ambiente externo. Schermerhorn *et al.* (1999) também ressaltam a influência do ambiente externo na mudança e enfatizam que as forças da mudança estão na relação organização-ambiente. Huber *et al.* (1993) alertam que falhas dos gerentes na identificação das características do ambiente externo podem levar a queda no desempenho da organização pela adoção de ações inadequadas. Dessa forma, o conhecimento das características do ambiente que influenciam o comportamento das organizações e indicam a necessidade de mudança é de suma relevância no contexto atual.

A questão da especialização parece justificar-se, em função da complexidade. Essa relação é explicada por Huber *et al.* (1993), ao sustentarem que alta complexidade do ambiente exige maior nível de especialização da estrutura organizacional, devido à ampla variedade de ambientes a que a organização está sujeita. Nesse caso, a frequência das mudanças é maior, considerando-se os efeitos da turbulência e do nível de especialização da organização.

Esse fator apresentou dois itens com índice alto de assimetria e/ou curtose: o item 39 (que trata de ambiente altamente competitivo) e o item 29 (que aborda a inovação tecnológica constante). Vale ressaltar que a inovação tecnológica e a competitividade como forças que provocam mudanças na organização são apontadas como relevantes por diversos autores (Bressan, 2001; Huber *et al.*, 1993; Nadler, 1995; Mintzberg, 2000; Robbins, 1999). Por isso, optou-se por manter esses itens no fator. Outro aspecto considerado nessa decisão foi o fato de que se trata de um fator com índice baixo de consistência interna e a exclusão de alguns de seus itens não melhoraria de modo relevante a solução encontrada. Portanto, nesse caso, há de se reforçar a recomendação proposta de que sejam criados novos itens para esse fator.

O fator denominado Respeito a normas, padrões e hierarquia, cuja síntese dos resultados são apresentados na Tabela 9 e que contém a maioria dos itens dessa escala, indica o cumprimento de normas e padrões e respeito à hierarquia,

enquanto apenas um aponta a liberdade para realizar o trabalho diferentemente das normas.

A junção desses itens num único fator restritivo para a mudança organizacional parece estar vinculada à relação entre formalização e padronização, descritas pelos itens. Formalização e padronização de procedimentos internos são possíveis influências na inércia estrutural e a institucionalização do *modus operandi* organizacional (Hannan & Freeman, 1984; Meyer & Rowan, 1977). Ambos os fenômenos dificultam a mudança organizacional, segundo a literatura.

Tabela 9: Resultados da análise fatorial para o Fator 2 – Respeito a normas, padrões e hierarquia

Dimensão	
Número de itens no fator	6
Amplitude de cargas fatoriais	-0,39 a 0,33
Amplitude de comunalidades (h^2)	0,28 a 0,48
Eigenvalue	4,30
% da variância total	3,90
% da variância comum	10,18
Alfa	0,55

Exemplos de itens no fator:

Há excesso de regras a serem cumpridas na realização das tarefas.

Há necessidade de se ter a aprovação de vários níveis hierárquicos para implantação de mudanças.

Huber *et al.* (1993) afirmam que há dificuldade maior na implementação de mudanças em locais onde os padrões são mais valorizados, já que a mudança organizacional leva a uma despadronização. Shaw (1993) afirma que os controles rígidos e o excesso de hierarquia inibem a capacidade de agir da organização, uma vez que os mecanismos de controle tornam difíceis a solução de problemas e a implementação de decisões de maneira eficiente e oportuna. Capacidade insuficiente de agir leva a perda de adaptabilidade da organização e conseqüente impacto em sua competitividade.

Apesar de essa escala apresentar o menor índice de consistência interna, há de se considerar sua relevância teórica, por ser unânime, na literatura, a menção à formalização e padronização como inibidores de mudança. Dessa forma, recomenda-se dar continuidade aos estudos, a partir da criação de novos itens para o fator, a fim de possibilitar melhoria em sua consistência interna.

5. Conclusão

Pode-se afirmar que o propósito principal do presente trabalho, validar psicometricamente um instrumento de medida das condições facilitadoras da mudança organizacional, foi parcialmente alcançado. Constata-se, pelo conteúdo dos itens de cada escala e o pólo ao qual foi direcionado, que o instrumento passa a conter três escalas de condições que facilitam as mudanças (práticas gerenciais favoráveis à mudança, novas formas de realizar o trabalho e circulação/fluxo da informação, interna e externamente), bem como uma escala de condições que restringem a mudança (crenças sobre a mudança).

O instrumento com quatro fatores poderá servir como ferramenta de diagnóstico, planejamento e avaliação da mudança. Sugere-se, também, o uso de alguns procedimentos, como entrevistas e outras medidas, que aprofundem o entendimento da realidade organizacional, juntamente com a utilização do questionário, para obter-se, assim, um conjunto maior de informações a respeito das condições que influenciam a mudança em determinada organização.

Vale destacar a importância de dar prosseguimento às pesquisas sobre as condições facilitadoras e restritivas da mudança organizacional, especificamente, em relação aos fatores promissores (resistência à mudança e suporte à mudança) e fracos (pressões do ambiente externo e respeito a normas, padrões e hierarquia).

Cabe lembrar que o estudo apresenta as seguintes fortalezas: avanço no entendimento sobre o fenômeno de mudança organizacional em organizações brasileiras, a partir de pesquisas anteriores sobre o assunto (Bressan, 2001), expandindo as condições dessas pesquisas; consistência entre resultados obtidos e a literatura sobre o assunto, de modo geral; disponibilização de instrumento validado para estudo sistemático do fenômeno de mudança organizacional e para a gestão da mudança, em organizações brasileiras; avanço em relação à literatura sobre o assunto, ao disponibilizar escalas – como as de crenças sobre mudanças e as de suporte a mudança – que não foram encontradas na literatura sobre o assunto.

Aponta também os seguintes pontos fracos: baixa consistência interna de algumas escalas, indicando necessidade de revisão e replicação da análise fatorial em outras organizações; necessidade de obter amostras maiores, em relação às populações investigadas, como garantia maior de normalidade dessas amostras; e necessidade de novas investigações, para confirmar a estrutura de fatores encontrada.

6. Apêndices

Apêndice I

Descrição dos itens dos fatores que apresentaram índice de consistência interna adequado

Tabela 1: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 1 – Práticas gerenciais favoráveis à mudança

Item	Carga	h^2	Descrição
91	0,81	0,72	Estimular a busca de novas soluções para os problemas.
98	0,80	0,69	Estimular a busca de conhecimentos necessários à realização do trabalho.
87	0,76	0,68	Aceitar idéias diferentes das dela.
105	0,73	0,71	Valorizar novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus funcionários.
67	0,73	0,65	Criar ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.
88	0,73	0,70	Expor com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.
100	0,73	0,66	Os gerentes orientam os funcionários na realização do trabalho.
85	0,72	0,68	Dedicar parte de seu tempo para dialogar (conversar, trocar idéias) sobre os questionamentos de seus funcionários.
98	0,71	0,68	Desenvolver ações inovadoras para o alcance dos resultados. Saber delegar as tarefas de acordo com as habilidades dos seus funcionários.
78	0,71	0,62	Transmitir informações precisas aos funcionários sobre eventos importantes da Caixa.

Item	Carga	h^2	Descrição
81	0,67	0,61	Buscar novas informações e conhecimentos em geral.
110	0,66	0,57	Distribuir as tarefas de acordo com as prioridades de execução.
90	0,64	0,61	Empregados confiam nos gerentes.
70	0,61	0,64	Ter visão clara sobre os objetivos da Caixa.
94	0,57	0,48	Ser os primeiros a tomar a responsabilidade da mudança para si.
109	0,56	0,52	Gerentes confiam nos funcionários.
76	0,55	0,60	Ter clareza da direção e das metas definidas.
95	0,53	0,50	Estão dispostos a correr riscos.
77	0,47	0,50	Liberdade [dos funcionários] para decidir como realizar as tarefas a eles atribuídas.
108	0,50	0,47	Ter um discurso diferente de suas ações.
102	0,43	0,47	Preferir fazer apenas aquilo que lhes dê segurança a tentar fazer algo inovador.
Itens no fator			22
Eigenvalue			21,82
% da variância total			19,84
% da variância comum			51,80
Alpha			0,95

Tabela 2: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 2 – Circulação/fluxo da informação interna e externa

Item	Carga	h^2	Descrição
53	0,60	0,63	As informações chegam a todos os funcionários da empresa.
36	0,60	0,53	O acesso a informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.
47	0,57	0,57	A informação está disponível aos diferentes níveis hierárquicos da Caixa.
31	0,50	0,41	Os meios de comunicação formal (manuais, resolução de diretoria, portaria, circular CEF) atendem às necessidades dos funcionários.
11	0,49	0,50	As informações são disseminadas aos empregados com rapidez.
41	0,41	0,41	A organização busca novas formas de disponibilizar a informação aos funcionários.
59	0,38	0,49	Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida entre si.
64	0,36	0,46	Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.
3	0,35	0,42	As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva.
49	0,35	0,51	Uso de métodos de trabalho inovadores.
33	0,34	0,55	Procedimentos para verificar, periodicamente, se sua estratégia é adequada às exigências do ambiente externo.
92	0,33	0,53	Busca de novas idéias e soluções para os problemas organizacionais.
37	0,31	0,45	Mecanismos para considerar, sistematicamente, as exigências do ambiente externo em suas decisões.
16	0,31	0,52	A estratégia é conhecida por todos os funcionários.
1	0,30	0,40	Oferecer respostas rápidas às exigências do ambiente externo.
17	-0,32	0,38	O acesso à informação, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação (radio corredor, boatos, conversa com colegas etc.).
Itens no fator			16
Eigenvalue			2,00
% da variância total			1,80
% da variância comum			4,70
Alpha			0,89

Tabela 3: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 5 – Crenças sobre as mudanças

Item	Carga	h^2	Descrição
101	0,73	0,60	Acreditar que a mudança traz mais prejuízos do que benefícios para os empregados.
106	0,56	0,43	Mudança organizacional é desnecessária.
89	0,55	0,38	Acreditar que mudanças geram caos, pois não se sabe mais o que fazer.
99	-0,70	0,61	Acreditar que a mudança traz mais benefícios do que prejuízos para os empregados.
94	-0,58	0,54	Acreditar que as mudanças são benéficas porque "oxigenam" as organizações.
96	-0,58	0,45	Acreditar que a mudança gera oportunidades para os empregados que souberem aproveitá-la.
108	-0,86	0,30	Acreditar que sem mudanças a organização pode acabar.
Itens no fator			7
<i>Eigenvalue</i>			2,38
% da variância total			2,16
% da variância comum			5,64
Alpha			0,83

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 4 – Novas formas de realizar o trabalho

Item	Carga	h^2	Descrição
52	0,48	0,48	Permitir a criação de novas formas de realizar o trabalho.
68	0,45	0,33	Autonomia para implantar mudanças.
51	0,44	0,34	"Ter disposição para correr riscos" como princípio.
58	0,44	0,62	"Qualidade em primeiro lugar" como princípio.
22	0,40	0,40	Estratégia organizacional decidida após amplo debate interno.
20	0,36	0,37	Ter autoridade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
10	0,34	0,45	Decisões visando ao proposto na estratégia organizacional.
5	0,34	0,42	Estratégia refletindo as exigências do ambiente externo.
19	0,33	0,54	Trabalho organizado em equipes.
56	0,32	0,60	"Nós sempre podemos fazer melhor" como princípio.
Itens no fator			10
<i>Eigenvalue</i>			3,40
% da variância total			3,08
% da variância comum			8,04
Alpha			0,80

Apêndice II

Descrição dos itens dos fatores que apresentaram baixo índice de consistência interna

Tabela 1: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 6 – Resistência a mudança

Item	Carga	h^2	Descrição
74	0,47	0,45	Costume de falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.
69	0,45	0,37	Fazer parecer que mudou.
73	0,42	0,35	As lideranças da Caixa resistem fortemente a mudanças.
75	0,35	0,39	Grupos dispostos a resistir às mudanças.
6	0,31	0,38	As mudanças geralmente ficam no nível do discurso, não acontecem de fato.
43	0,30	0,28	O trabalho é realizado sempre da mesma maneira.
Itens no fator			6
<i>Eigenvalue</i>			2,34
% da variância total			2,13
% da variância comum			5,56
Alpha			0,73

Tabela 2: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 3 – Suporte à mudança, por parte de grupos influentes, internos e externos

Item	Carga	h^2	Descrição
88	0,52	0,38	Patrocínio de grupos influentes externos à organização.
86	0,44	0,39	Achar que a organização deve ter missão completamente distinta da atual (grupos influentes externos à organização).
68	0,39	0,40	Grupos com interesse de promover mudanças.
82	0,38	0,13	Apoio de funcionários influentes para que as mudanças aconteçam.
107	0,35	0,41	Patrocínio da alta direção para a implementação de mudanças.
66	0,34	0,34	Pressão para a mudança por parte das lideranças.
62	0,40	0,48	Equipes destinadas a desenvolver projetos inovadores hierarquicamente vinculadas à alta direção da organização.
30	0,32	0,42	Proposta de mudanças no funcionamento organização pela alta direção.
80	0,30	0,41	Achar que a organização deve ter missão completamente distinta da atual (grupos de funcionários influentes).
Itens no fator			9
<i>Eigenvalue</i>			4,15
% da variância total			3,77
% da variância comum			9,84
Alpha			0,62

Tabela 3: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 8 – Pressões do ambiente externo

Item	Carga	h^2	Descrição
42	-0,59	0,40	Alterações na política mundial.
44	-0,58	0,34	Mudanças no comportamento dos consumidores.
35	-0,51	0,35	Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio etc.).
24	-0,36	0,32	Pressões do ambiente externo para mudar.
39*	-0,55	0,31	Atuar em um mercado altamente competitivo.
57	-0,30	0,35	Cargos compostos por uma variedade de atividades.
29*	-0,30	0,27	Atuar em um mercado em que a inovação tecnológica é constante.
Itens no fator		7	
Eigenvalue		1,80	
% da variância total		1,62	
% da variância comum		4,25	
Alpha		0,60	

* Itens com grande assimetria e/ou curtose.

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) para o Fator 2 – Respeito a normas, padrões e hierarquia

Item	Carga	h^2	Descrição
40	-0,39	0,48	Excesso de regras a serem cumpridas na realização das tarefas.
8	-0,38	0,28	Necessidade de ter a aprovação de vários níveis hierárquicos para implantação de mudanças.
4	-0,37	0,31	Cumprir normas e padrões, independentemente de sua utilidade.
9	-0,35	0,35	Acreditar que o trabalho deve ser realizado conforme normas e padrões estabelecidos.
21	-0,34	0,38	Respeitar os níveis de autoridade/hierarquia, como princípio.
92	0,33	0,36	Ter liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.
Itens no fator		6	
Eigenvalue		4,30	
% da variância total		3,90	
% da variância comum		10,18	
Alpha		0,55	

Referências

- BLISS, D. R.
Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Orgs.). *Arquitetura Organizacional*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p.211-229.
- BRESSAN, C. L.
Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- BRUNO-FARIA, M. de F.
Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003. p.111-141.
- BURKE, W. W.; LITWIN, G. H.
A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, v.18, n.3, p.523-545, 1992.
- DAMANPOUR, F.
Organizational innovation: a meta-analysis of the effects of determinants and moderators. *Academy of management*, v.34, n.3, p.555-590, 1991.
- DETERT, J. R.
A Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, Out./2000. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 27 set. 2001.
- DUCK, J. D.
O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ESTEVÃO, A.
Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FISHER, K.
Diagnostic issues for work teams. In: HOWARD, Ann and Associates (Orgs.). *Diagnosis for organizational change: methods and models*. The Guilford Press: New York, 1994. p.239-264.
- FORD, J. D.; FORD, L. W.
The role of conversations in producing change in organizations. *Academy of Management Review*, v.20, n.3, p.541-570, 1995.
- GERSTEIN, M. S.; NADLER, D. A.
Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Orgs.). *Arquitetura organizacional*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p.3-27.
- GIOVANNINI, F.
A complexidade e o estudo das organizações: explorando possibilidades. *Revista de Administração*, v.37, n.3, p.56-66, 2002.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organization change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercado de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, v.49, p.149-164, 1984.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.2, p.31-45, 2001.

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

KETTERER, R. F.; CHAYES, M. M. Executive development: finding and growing champions of change. In: NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995. p.190-213.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança: porque fracassam as tentativas de transformação. In: *Harvard Business Review*. Mudança. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.9-26.

KOTTER, J. P. *Liderando a mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003. p.17-63.

LIMA, S. M. V.; HEDLER, H. C. Dimensões culturais e planejamento estratégico. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003. p.317-339.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, p.340-363, 1977.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Resumo de Alice da Silva Moreira, Brasília, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. E.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRIS, K. F.; RABEN, C. S. The fundamentals of change management. In: NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. (Orgs.). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995. p.47-65.

NADLER, D. A. Arquitetura organizacional: metáfora para mudança. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Orgs.). *Arquitetura organizacional*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, D. A. Beyond the heroic leader. In: NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. (Orgs.). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995. p.217-231.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. e SHAW, R. B. (Orgs.). *Arquitetura Organizacional*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e vantagem competitiva: os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele. *HSM Management*, v.18, n.3, p.68-72, 2000.

PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999. p.3-51.

PORRAS, J. I.; COLLINS, J. C. Construindo a visão da empresa. In: *Harvard Business Review*. Mudança. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.29-35.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução de J. Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.53-56.

PRICE WATERHOUSE. O ambiente da mudança. In: JÚLIO, C. A. e NETO, J. S. (Orgs.). *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001. p.27-32.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução de J. Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.20-26.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

ROGERS, W.; BYHAM, W. C. Diagnosing organization cultures for realignment. In: HOWARD, Ann and Associates (Orgs.). *Diagnosis for organizational change: methods and models*. New York: The Guilford Press, 1994. p.239-264.

SCHERMERHORN, J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Tradução de S. R. Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHAW, R. B.

The essence of discontinuous change: leadership, identity and architecture. In: NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; Associados (Orgs.). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995. p.66-81.

SHAW, R. B.

A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Orgs.). *Arquitetura organizacional*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p.137-155.

SILVA, P. de T.

Poder e mudança: configurações de poder e as abordagens sobre estratégia. 2002. Trabalho não publicado.

VALLEY, K. L.; THOMPSON, T. A.

Sticky ties and bad attitudes: relational and individual bases of resistance to change in organizational structure. In: KRAMER, R. M.; NEALE, M. A (Orgs.). *Power and influence in organizations*. London: Sage Publications, 1998. p.39-66.

VERGARA, S. C.; SILVA, J. R. G.

O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, v.34, n.1, p.18-22, 2000.

VOLLMANN, T.

The transformative imperative. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

WALTON, E. A.

Starting discontinuous change. In: NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. (Orgs.). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995. p.82-96.

Recebido: 04/03/04

Revisado: 29/08/05

Aceito: 14/10/05