Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional

Héden Cardoso Rodrigues Fischer
Suzana Maria Valle Lima

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. Desta forma, identificam-se três escalas que avaliam condições que facilitam mudanças (práticas gerenciais, fluxo de 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.
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 weaknesses of both the study and the tested instrument.

Key-words: organizational change; conditions for organizational change; diagnosis for organizational change.
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 digne 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 (Giovaninni, 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.


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 (1998), Burke e Litwin (1992), Vollmann (1996) e Shaw (1990). Foram ainda estudadas algumas publicações (Bressan, 2001; Huber et al., 1998; Damampour, 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 Damampour (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; Damampour, 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 promovida da organização para a mudança (Vollmann, 1990).

Em relação às variáveis que influenciam a mudança, há consenso quanto a algumas delas e diferenças em sua descrição:
ambiente/contexto externo (Bresan, 2001; Burke & Litwin, 1999; Greenwood & Hinings, 1996; Huber et al., 1993); liderança e gerentes (Bresan, 2001; Burke & Litwin, 1992; Greenwood & Hinings, 1996; Huber et al., 1993; Damapour, 1991; Shaw, 1995); missão e estratégia (Burke & Litwin, 1992; Huber et al., 1993; Volmann, 1996; Shaw, 1995); cultura (Bresan, 2001; Burke & Litwin 1992; Volmann, 1996; Shaw, 1995); estrutura (Burke & Litwin, 1992; Huber et al., 1993; Damapour, 1991; Vollmann, 1996; Shaw, 1995); e comunicação (Bresan, 2001; Damapour, 1991; Vergara & Silva, 2000).

Apesar do uso de diversos erros 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.

Constitui-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 atingindo 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 Bresan (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 constructo (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 (IDCOFO) 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 júris, 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 Bresan (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, obteve-se 12 categorias de fatores que influenciam a mudança: Ambiente externo, Estratégia, Estructura, Valores, Dinâmica de poder, Grupos, Gerenciamento, Comunicação, Necesidades 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

Essa 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% (oitoo juízes). Além disso, 23 apresentaram média de clareza inferior a 5,5. Os principais problemas apontados pelos juízes em relação ao instrumento foram sobreposição de fatores e itens espelhando ideias 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 inclui oito categorias de conteúdo, definidas como segue: 1) pressões do ambiente externo - refere-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 - refere-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

After a reformulação, conforme descrito, o instrumento contém-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, optando por compreender o conteúdo das afirmações. Foram excluídos itens repetitivos e alguns foram aprimorados quanto à linguagem, para facilitar a 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.

Cumpriu 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 de tipo Likert ancorada, composta por quatro pontos, visando sobre a concordância do respondente em relação a cada asserção. Na segunda parte, o instrumento permitiu 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 (9,1%). 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 240 (4,8%). 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 obliqua. A decisão sobre o número de fatores a ser escolhidos foi tomada após exame do serce plot dos eigenvalues, de modo que se evitasse critérios mais arbitrários. Optou-se pelo método de rotação obliqua, 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 = 0,95) e do teste de esfericidade de Bartlett (significativo a p<0,000001) indicaram a favorabilidade dos dados. O exame do serce 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 85 itens, visto que 25 itens não constituíram fator e quatro apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50 em mais de um fator (ver resumo dos índices obtidos na Tabela 1).

<p>| Tabela 1: Síntese da análise fatorial |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nº de fatores</th>
<th>Nome</th>
<th>Respostas</th>
<th>% Var. total</th>
<th>Alfa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Alterações gerenciais</td>
<td>21,12</td>
<td>51,80</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Riscos na empresa, perdas financeiras</td>
<td>33,24</td>
<td>73,29</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Riscos na empresa, perda de tempo</td>
<td>41,30</td>
<td>92,84</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Riscos na empresa, perda de dinheiro</td>
<td>24,81</td>
<td>51,66</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Riscos na empresa, perda de saúde</td>
<td>35,28</td>
<td>71,24</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Riscos na empresa, perda de relacionamento</td>
<td>24,60</td>
<td>51,66</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Riscos na empresa, perda de energia</td>
<td>24,60</td>
<td>51,66</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Riscos na empresa, perda de educação</td>
<td>16,20</td>
<td>40,50</td>
<td>0,80</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 normas, padrões e hierarquia).

Os fatores promissores e fracos foram excluídos do instrumento por apresentarem índice de confiabilidade baixo. Finalmente, o instrumento psicométricamente 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gabinete</th>
<th>Número de itens na fase</th>
<th>Amplitude de variação inicial</th>
<th>Amplitude de variação final</th>
<th>Faixa de confiança (95%)</th>
<th>% da variância total</th>
<th>% de variância cumulativa</th>
<th>Fator</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10</td>
<td>25</td>
<td>0,40</td>
<td>0,25</td>
<td>0,05; 0,70</td>
<td>31.22</td>
<td>31.22</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Exceções de itens na fase:
- Os práticos que evidenciam baixa aceitação para os problemas.
- Os práticos em que há um aumento da aceitação do autoconceito para o trabalho.
- Os práticos que apresentam práticas de desenvolvimento de gabinete para 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; Roche & Chaves, 1995; Shaw, 1995; Walton, 1999; 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 relativos a seu trabalho foram acrescidos 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

Nessa escala, manteram-se 11 dos 12 itens previstos inicialmente e foram acrescidos 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 deve 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

Nesse fato, a presença de itens que tratam do uso de métodos de trabalho inovadores e a busca de novas ideias 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 eficaz quando há coerência entre discurso e ação, visto que isso garante credibilidade às mudanças (Kotter, 1997; Price Waterhouse, 2001; Rogers & Byham, 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 reflete a indicação para o uso da escala em diagnósticos/críticas 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.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variável</th>
<th>Coeficiente Fatorial</th>
<th>Dados</th>
<th>Significância</th>
<th>Descrição</th>
<th>Início</th>
<th>Fim</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Número de itens no fator</td>
<td>5</td>
<td>0.68</td>
<td>0.001</td>
<td>Início</td>
<td>0.68</td>
<td>0.68</td>
</tr>
<tr>
<td>Número de crenças</td>
<td>0.61</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude</td>
<td>0.64</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atualidade</td>
<td>0.58</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Espontaneidade</td>
<td>0.68</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>% de variação total</td>
<td>0.68</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>% de variação consistente</td>
<td>0.68</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alinhamento</td>
<td>0.68</td>
<td>0.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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, necessidade ou mudança, caos gerado pela incerteza, não gostar de mudanças e fracasso das tentativas de mudança.

Nessa escala, mantiveram-se os 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-ia-se pensar em um único fator, porém, há uma diferença subiu 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 Mclntock (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 & Mcclntock, 1965, apud Valley & Thompson, 1998).
Vale destacar ainda que todos os itens da escala foram obtidos a partir das relatórias 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 descressem 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela 5: Resultados da análise fatorial para o Fator 4 - Novas formas de realizar o trabalho</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Índice de Item no Fator</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de campo funcional</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimensão de comunicação</td>
</tr>
<tr>
<td>Dimensão do trabalho</td>
</tr>
<tr>
<td>S (%) da variância total</td>
</tr>
<tr>
<td>S (%) da variância residual</td>
</tr>
<tr>
<td>S (%) de itens no fator</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 nessas escalas são enfatizados por diversos autores como condições que favorecem a mudança. 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.


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, 1989; 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 insuficiente, recomendo-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 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, indiciando aspectos que contribuem para a manutenção do status quo. Entretanto, obteve-se nessa escala baixo índice de confiabilidade. Propõe-se que os itens sejam
revisado, 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 factorial para o Fator 6- Resistência à mudança

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variável</th>
<th>F1</th>
<th>F2</th>
<th>F3</th>
<th>F4</th>
<th>F5</th>
<th>F6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Número de itens na fator</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de variação</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de variabilidade (%)</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Algônio</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>% de variância total</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>% de variância residual</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ala</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Morris e Raben (1985) indicam que uma forma inicial de resistência à mudança consiste no uso de diversos argumentos raciocinais para manter alguns aspectos que já foram 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. Brennan (2001) identificou que os indivíduos geralmente resistem à mudança por uma combinação de ameaças e impactos negativos que ela pode causar. Há dificuldade de 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 adaptar 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 (Hernández & Celdás, 2001; Rabin & Morris, 1995). Ao realizar uma revisão crítica do fenômeno, Hernández e Celdás (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 factorial 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 factorial para o Fator 7- Suporte à mudança, por parte de grupos influentes, internos e externos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variável</th>
<th>F1</th>
<th>F2</th>
<th>F3</th>
<th>F4</th>
<th>F5</th>
<th>F6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Número de itens na fator</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de variação</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de variabilidade (%)</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Algônio</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>% de variância total</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>% de variância residual</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ala</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Na literatura sobre mudança organizacional, os aspectos da dinâmica de poder identificados nessa escala são muito ressalvados. Mintzberg (1998) 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 superar essas dificuldades. Kotter (1997; 1999) indica a necessidade de se ter uma força com poder suficiente para sustentar as iniciativas de mudança, denominada "coalizão administrativa/orientadora". Resalta o autor o papel da
Diversos autores têm apontado a relevância desse fator para o estudo da mudança organizacional. Burke e Littwin (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 do ambiente estão na relação organização-ambiente. Huber et al. (1995) alertam que falhas dos gerentes na identificação das características do ambiente externo podem levar a mudanças em 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. (1995), 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 curto-se: 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 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 instaustralização do modus operandi organizacional (Hannan & Freeman, 1984; Meyer & Rowan, 1977). Ambos os fenômenos dificultam a mudança organizacional, segundo a literatura.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela 9: Resultados da análise factorial para o Fator 2 - Respeito a normas, padrões e hierarquia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dimensão</td>
</tr>
<tr>
<td>Número de itens no fator</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude da variação (G)</td>
</tr>
<tr>
<td>Amplitude de correlações (G)</td>
</tr>
<tr>
<td>Desvio padrão</td>
</tr>
<tr>
<td>N° de variáveis comuns</td>
</tr>
<tr>
<td>Sí</td>
</tr>
</tbody>
</table>

 Exemplos de itens no fator:
Foi observado regos e erros compartilhados na realização da tarefa.
Foi observado um erro de cálculo na realização da tarefa.

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 (1995) 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 consequente impacto em sua competitividade.

Apesar de essa escala apresentar 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 psicométricamente um instrumento de medida das condições facilitadoras da mudança organizacional, foi parcialmente alcançado. Constata-se, pelo conteúdo dos itens de cada escala e o pôlo ao qual foi direcionado, que o instrumento passa a contar com 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, 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 fatores (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 comunidades (b) para o Fator 1 - Práticas gerenciais favoráveis à mudança

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Cargo</th>
<th>a</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20</td>
<td>0.36</td>
<td>0.47</td>
<td>Estimular a busca de novas soluções para os problemas.</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>0.38</td>
<td>0.49</td>
<td>Estabelecer uma base de conhecimentos necessários àretchedo do trabalho.</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>0.35</td>
<td>0.68</td>
<td>Atentar mais eficazmente às dúvidas.</td>
</tr>
<tr>
<td>118</td>
<td>0.41</td>
<td>0.60</td>
<td>Monitorizar os ativos e priorizar atividades no estabelecimento de seus funcionários.</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>0.40</td>
<td>0.65</td>
<td>Criar condições que propiciem a prática de discussões em grupo sobre as obras.</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>0.27</td>
<td>0.53</td>
<td>Escolher os temas e objetivos numa deliberação pelo Conselho.</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.35</td>
<td>0.66</td>
<td>Os gestores ou tomam decisões ou delegam a seus subordinados.</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>0.38</td>
<td>0.69</td>
<td>Detalhar partes de seu tempo para diálogo interino, evitar abandono sobre o comportamento de seus funcionários.</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>0.51</td>
<td>0.60</td>
<td>Demorar menos tempo para o discurso dos trabalhadores, fazer delegar os usos de acordo com as habilidades de seus funcionários.</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>0.51</td>
<td>0.62</td>
<td>Transmitir informações precisas aos funcionários sobre eventos importantes do CREA.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 2: Cargas fatoriais e comunidades (b) para o Fator 2 - Circulação e fluxo da informação interna e externa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Cargo</th>
<th>a</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>11</td>
<td>0.32</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>0.32</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>0.32</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>0.32</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>0.33</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>0.40</td>
<td>0.44</td>
<td>A natureza e irracionalidade das funções das organizações.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

% da variância total: 100
% da variância cumulativa: 100
Alfa: 0.56
### Tabela 3: Cargas fatoriais e comunidades (b) para o Fator 5 – Crenças sobre as mudanças

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itens</th>
<th>Cargo</th>
<th>%</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30</td>
<td>0.79</td>
<td>41</td>
<td>Acredita que realização de projetos de mudanças é beneficiosa para os empregados.</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>0.70</td>
<td>33</td>
<td>Acredita que mudanças geram mais benefícios do que desafios para o empregador.</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>0.33</td>
<td>11</td>
<td>Acredita que o empregador tem mais benefícios do que desafios para o empregado.</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>0.29</td>
<td>8</td>
<td>Acredita que o empregador tem menos benefícios do que desafios para o empregado.</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.25</td>
<td>7</td>
<td>Acredita que a mudanças de benefícios para o empregado que sofreram apreensão.</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.18</td>
<td>5</td>
<td>Acredita que mudanças em segurança pode acabar.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabela 4: Cargas fatoriais e comunidades (b) para o Fator 4 – Novas formas de realizar o trabalho

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itens</th>
<th>Cargo</th>
<th>%</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.44</td>
<td>28</td>
<td>Incentivar a criação de novas formas de realizar o trabalho.</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.40</td>
<td>25</td>
<td>Aumentar para implementar mudanças.</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.34</td>
<td>21</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.28</td>
<td>18</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>0.24</td>
<td>15</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>0.22</td>
<td>14</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>0.19</td>
<td>12</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>0.16</td>
<td>10</td>
<td>&quot;A disposição para mudar&quot; como princípio.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Apêndice II

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itens</th>
<th>Cargo</th>
<th>%</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.47</td>
<td>38</td>
<td>Consentir de que a mudança não ocorrerá, mas não está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.45</td>
<td>34</td>
<td>Consentir de que a mudança não ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.44</td>
<td>34</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.43</td>
<td>33</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.42</td>
<td>32</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.41</td>
<td>31</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>0.40</td>
<td>30</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>0.39</td>
<td>29</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itens</th>
<th>Cargo</th>
<th>%</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.56</td>
<td>42</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários externos.</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.54</td>
<td>39</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.52</td>
<td>35</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.50</td>
<td>32</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>0.48</td>
<td>28</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>0.46</td>
<td>24</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>0.44</td>
<td>19</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>0.42</td>
<td>15</td>
<td>Suporte do gerente e aos funcionários internos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabela 1: Cargas fatoriais e comunidades (b) para o Fator 6 – Reatividade à mudança

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itens</th>
<th>Cargo</th>
<th>%</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.47</td>
<td>38</td>
<td>Consentir de que a mudança não ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.45</td>
<td>34</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.43</td>
<td>30</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.41</td>
<td>26</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>0.39</td>
<td>22</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>0.37</td>
<td>18</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>0.35</td>
<td>14</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>0.33</td>
<td>10</td>
<td>Consentir de que a mudança ocorrerá, mas está em anexo.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Referências


BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão dos fenômenos de mudança organizacional. Doctora (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.


Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho

Katia Puente-Palecios1
Bruno Pereira Carneiro2

Resumo

O objetivo deste estudo é validar uma escala de avaliação do clima social de equipes de trabalho. Os dados foram coletados de uma amostra de 521 pessoas. O instrumento aplicado consta de 55 itens respondidos em escala Likert de cinco pontos. A fatorabilidade da matriz de dados foi verificada por meio da inspeção da matriz de correlações, do KMO e do cálculo do determinante da matriz. Para a extração dos fatores, utilizou-se o método principal axis factoring (PAF) com rotação promax. A solução fatorial mais satisfatória compõe-se de dois fatores (53 itens) que explicam 54,25% da variância do fenômeno, sendo a consistência interna de cada fator também satisfatória (fator 1: α = .95, correlação item-total = .68; fator 2, α = .94, correlação item-total = .70). O primeiro fator, gestão do trabalho, engloba 18 questões, enquanto o segundo, gestão das relações, contém 15 itens. Considerando-se os conteúdos diversos abordados pelos fatores, investigou-se a presença de facetas. Sua extração obedeceu aos mesmos procedimentos adotados para a extração de fatores. O resultado revelou a presença de duas facetas em cada fator, sendo que o conteúdo delas mostrou-se compatível com as dimensões teóricas presentes no constructo clima social.

Palavras-chave: validação, clima social; equipes de trabalho.

1Departamento de Psicologia pela Universidade de Brasília. Professora da Universidade de Brasília (UnB).
2Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (pqstsp@unb.br).
3Aluno de mestrado – Faculdade de Psicologia da Universidade de Brasília (florescuervo@terra.com.br).