

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A MUDANÇA

Autoria: Elaine Rabelo Neiva, Sérgio Gabriel Domingos

RESUMO

Visando o ajustamento a alterações tecnológicas, alterações de regulamentação ou oscilações de mercado, as organizações implantam programas de mudança organizacional que geram mudanças que podem ocorrer paulatinamente, apenas em alguns aspectos da organização, caracterizando mudança do tipo transacional ou contínua. A reconfiguração da organização, a ruptura dos padrões existentes, da cultura existente, a criação de novas estratégias e de uma nova missão, envolvem ações radicais, caracterizando mudanças do tipo transformacional ou descontínua. Alguns fatores internos ou externos a organização podem facilitar ou restringir a adoção de mudanças pelas organizações. Muitos estudos têm se dedicado a avaliar quais fatores seriam impulsionadores ou dificultadores da mudança organizacional, principalmente aquela de larga escala. O conceito de capacidade organizacional para a mudança foi introduzido com o objetivo de descrever os fatores que estão associados ao sucesso ou fracasso dos programas de mudança implantados. Na literatura, esses fatores têm sido divididos em fatores relacionados às características organizacionais antecedentes, além daqueles relacionados ao processo de mudança. Esse estudo teve por objetivo construir e validar uma escala para investigar os aspectos que facilitariam ou dificultariam a introdução de mudanças na organização, com ênfase apenas nas características organizacionais antecedentes de mudança. Foram estudadas cinco organizações brasileiras, três públicas e duas do setor privado para construção e validação da escala. Foram investigados 1246 sujeitos das cinco organizações. Foram construídos 98 itens que foram subdivididos em duas sub-escalas: uma que avaliava as características organizacionais facilitadoras de mudança transformacional (descontínua) e outra para avaliar as características organizacionais facilitadoras de mudança contínua (incremental). De acordo com os resultados, os fatores que foram associados aos programas de mudança organizacional descontínua foram os seguintes: coalizões políticas de apoio à mudança, fluxo de informação abrangente rápido e preciso, estratégia refletindo às demandas do ambiente externo, turbulência no ambiente externo. Os fatores associados ao sucesso das mudanças contínuas foram: autonomia de unidades e pessoas na organização, trabalho em grupo envolvendo unidades e pessoas, burocracia e continuísmo organizacionais, direção flexibilidade e confiança na atuação gerencial. A estrutura fatorial mostrou-se bastante estável com bons índices de confiabilidade das subescalas. Todos os fatores possuíram entre 10 e 15 itens, com cargas fatoriais acima de 0,45 e alfas de cronbach superiores a 0,75. Os resultados corroboram a literatura no que diz respeito ao fato do instrumento discriminar fatores apontados pela literatura como facilitadores ou dificultadores da mudança organizacional. A identificação de fatores que facilitem a mudança organizacional possui implicações práticas porque possibilita o diagnóstico da organização anterior ao processo de mudança.

Palavras-chave: mudança organizacional; capacidade organizacional; restritores e propusores de mudança.

Capacidade Organizacional para a Mudança: introdução e delimitações do fenômeno.

A afirmativa mais comum é que a mudança tende a ser um estado estável da organização contemporânea (Tienari e Tânio, 1999), portanto, a organizacional precisa desenvolver características que a tornam mais propensa a lidar de forma bem sucedida com as mudanças organizacionais. O termo capacidade é definido nos dicionários e utilizado corriqueiramente vinculado às idéias de condição, de qualidade ou de potencial para se exercer uma atividade ou mesmo para se efetuar algum tipo de ação. Objetos e pessoas são frequentemente qualificados em função dos seus potenciais para a realização de algo a que se propõem de forma efetiva. No ambiente organizacional o termo assume conotações semelhantes, vinculando-se às condições necessárias para a empresa ou para seus empregados atuarem de forma a adaptar-se e garantir suas sobrevivências.

O conceito de capacidade organizacional tem sido amplamente discutido na literatura. Greenwood e Hinnings (1996) propuseram esse conceito para explicar a variabilidade com a qual as organizações lidam com as pressões para a mudança. Segundo os autores, a mudança organizacional se torna difícil em virtude da fraca possibilidade ou da dificuldade de mobilizar suporte interno ou recursos internos que estejam positivamente associados à introdução de mudanças na organização. Alta capacidade para ação das organizações estará associada a mudanças revolucionárias.

Os autores postulam que os fatores que habilitam a organização para a mudança são a dependência de recursos e a capacidade de ação na dinâmica intra-organizacional. Visto assim, o processo de mudança organizacional possui fraca possibilidade de efetivação em função da dificuldade da mobilização de suporte ou recursos internos que estejam positivamente associados à introdução de mudanças na organização.

Neiva (2004) ressalta que existe uma confusão na literatura acerca dos conceitos de prontidão e capacidade organizacional para mudança. Lehman, Greener e Simpson (2002) avaliaram o funcionamento organizacional e a prontidão para mudança, focalizando atributos pessoais dos líderes e do staff organizacional, recursos institucionais e clima organizacional como fatores relacionados a implementação de programas de introdução de tecnologia. O instrumento de medidas usado pelos autores possui boas propriedades psicométricas e os resultados contribuíram para o estudo da mudança organizacional.

Prochaska e DiClemente (1994), Cunningham e cols. (2002) entendem o construto capacidade para mudança como uma disposição para tal – “readiness for organizational change” – correlacionando-o ao sentido de prontidão, direcionando o olhar exclusivamente para as condições existentes nos indivíduos, as quais permitiriam ou não facilitar o processo de mudança em ambientes de atendimento à saúde. Assim, o conceito de prontidão está vinculado à percepção do indivíduo sobre as suas condições pessoais para a efetivação de um processo de mudança. Já a capacidade organizacional para mudança envolve tanto a existência de condições no indivíduo, quanto às condições existentes na organização para a consecução de mudanças organizacionais.

Atrelado ao conceito de capacidade organizacional, o termo flexibilidade tem sido usado intimamente para se referir ao conjunto de capacidades e atributos que facilitam ajustes da organização às mudanças ambientais. A habilidade de lidar com um estado constante de mudanças seria conseqüência de algumas características organizacionais. Tienari e Tanio (1999) indicam que a noção de flexibilidade organizacional está diretamente relacionada às noções gerenciais de flexibilidade que compreenderiam: a centralização ou descentralização das decisões; a atribuição de autonomia ao trabalhador; o

contínuo de hierarquia-integração que envolve a estruturação de equipes entre unidades, projetos e grupos de trabalho; a dicotomia entre especialização e generalização na atuação do trabalhador; e a quebra das estruturas burocráticas, cheias de normas e procedimentos que impedem a constante habilidade de responder às rápidas e surpreendentes alterações no ambiente.

Enfim, o conceito de capacidade organizacional para a mudança está relacionado à existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, que são positivamente relacionados à implantação do programa de mudanças, ou talvez ainda funcionariam como facilitadores da implantação desses programas. Outros autores fazem análises de fatores determinantes, causadores ou ainda simplesmente estimadores associados às mudanças organizacionais.

Em trabalho de revisão, Damanpour (1991) realiza uma meta-análise dos efeitos de determinantes e moderadores da inovação organizacional. Inovação é entendida por ele como meios para mudar uma organização, tanto por resposta às mudanças em seu ambiente interno ou externo, como uma ação pró-ativa dos membros organizacionais, feita para influenciar um ambiente. A meta-análise, envolvendo treze determinantes potenciais, resultou em associações estatísticas significativas entre grau de especialização, diferenciação funcional, profissionalização, recursos de conhecimento técnico, centralização, atitudes gerenciais frente à mudança, intensidade administrativa, falta de recursos e comunicação interna e externa. Os resultados sugerem que as relações entre os determinantes e a inovação são estáveis, e as análises moderadoras indicam que o tipo de organização e o escopo da inovação adotada são mais efetivos para influenciar relações focais que o tipo de inovação e o estágio de implantação.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) identificaram 24 fatores, agrupados em cinco categorias, que afetaram a mudança organizacional em um estudo longitudinal em 119 organizações americanas. Os cinco construtos (categorias) envolveram características do ambiente organizacional, características da alta gerência da organização, características da estratégia organizacional, características do desempenho organizacional e características da estrutura organizacional. Os autores sugerem que turbulência, competitividade e complexidade são características ambientais determinantes de mudanças organizacionais. Da mesma forma, inesperados e significativos decréscimos no desempenho organizacional, características da alta gerência, como predisposições para reconhecer necessidades de mudança, tendência a encorajar mudanças, estratégia organizacional pró-ativa, estrutura organizacional menos padronizada e menos centralizadora nas decisões, grau de interdependência entre as unidades e especialização são fatores que constituem estimadores do processo de mudança organizacional.

Burke e Litwin (1992) também trabalham com influenciadores da implantação de programa de mudança organizacional quando retratam antecedentes e conseqüentes de desempenho e mudança organizacionais em seu modelo de análise. O modelo prediz desempenho individual e organizacional e lida com condições organizacionais antecedentes e efeitos resultantes, identificando dinâmicas transformacionais e transacionais inerentes em esforços de mudança bem-sucedidos. Fatores transformacionais estão relacionados com áreas que requerem novos comportamentos dos empregados, como conseqüência de pressões ambientais internas e externas. Tais fatores incluem liderança, cultura, missão e estratégia. A liderança é entendida por ele como pessoas ou grupos que agem como introdutores e apoiadores da mudança no ambiente organizacional. Fatores transacionais lidam com características individuais e organizacionais que controlam conseqüências motivacionais que refletem no desempenho grupal. Essas variáveis incluem práticas

gerenciais, estrutura entendida como forma de organização do trabalho e hierarquização dos grupos, sistemas (políticas e procedimentos), e habilidades e conhecimentos individuais. A principal contribuição do autor está na divisão de aspectos que podem colaborar com mudanças (ou ser conteúdo delas) de várias proporções na organização.

Os autores Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) definem capacidade de mudança como o grau em que aspectos da organização e aspectos do processo de mudança contribuem ou restringem mudanças. Esses aspectos da organização seriam:

- Conhecimento e difusão pelos membros organizacionais dos objetivos e estratégia da organização;
- Estrutura organizacional mais flexível com uma organização do trabalho mais coletiva e relações entre as diferentes unidades organizacionais;
- Cultura organizacional com foco na inovação e orientação das pessoas pelos gerentes;
- Presença de um elevado grau de informação e tecnologia da comunicação;
- A extensão em que as pessoas gostam dos seus trabalhos e as possibilidades que a organização dá para os indivíduos usarem seus conhecimentos e habilidades;
- Relações políticas com presença de autonomia e dependência mútua de indivíduos e grupos nas organizações.

Para os autores, a capacidade de mudança se distingue do diagnóstico organizacional porque ela seria avaliada durante todo o processo de mudança e não só em um momento anterior. Os aspectos do processo de mudança que compõem a capacidade organizacional são:

- Objetivos e estratégia da mudança;
- Os aspectos tecnológicos da mudança como o grau de introdução de novas tecnologias;
- As tensões dentro e entre grupos na organização;
- O timing do processo de mudança – intensidade, tempo, etc.;
- O suporte de informações fornecido durante o processo;
- A geração de suporte e participação dos empregados;
- O papel dos agentes de mudança;
- O papel dos gerentes de linha;
- Os resultados esperados e o suporte para a mudança.

Essa relação de fatores foi testada em uma pesquisa envolvendo 104 organizações e 495 questionários. O questionário usado envolvia 16 escalas, 79 afirmativas e de três a oito afirmativas em cada escala. O questionário foi submetido a um processo de validação anterior ao estudo.

O estudo gerou, por meio da análise de clusters, cinco configurações das diferentes capacidades organizacionais para a mudança. As cinco configurações se referem a **organizações inovadoras** em que todos os aspectos organizacionais e do processo de mudança são avaliados positivamente. Organizações que possuem uma **tecnologia de produção envelhecida** em que a tecnologia se destaca como o principal problema; **organizações cínicas** cuja avaliação de suas características e a avaliação do processo de mudança são negativas. **Organizações Longing** em que as características organizacionais são avaliadas negativamente, mas há uma grande concordância sobre a necessidade de mudança e com as razões da mudança. Por último, as **organizações com uma aproximação desajeitada da mudança** são caracterizadas por uma avaliação positiva dos aspectos organizacionais e uma avaliação negativa do processo de mudança.

Todos esses autores, citados anteriormente, estão interessados em encontrar fatores que sejam bons estimadores da mudança organizacional. Os construtos de capacidade organizacional, flexibilidade e prontidão estão relacionados a tais fatores, sendo eles atributos organizacionais, atributos dos membros da organização, ou ainda do ambiente em que ela se insere. Partindo dessa conclusão e considerando o trabalho de Fisher (2002), esta pesquisa optou por organizar e avaliar os principais fatores, encontrados na literatura, que estão positivamente associados à implantação de mudanças organizacionais. A seguir, esses fatores são listados em conjunto com suas definições e referências dos estudos que os avaliaram.

Ambiente externo - Refere-se às forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização. Inclui inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade (Huber e cols., 1993; Nadler e cols., 1994).

Estratégia de atuação - Refere-se à existência de um plano de ação para médio e longo prazos que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui: coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo; visão de futuro para a organização; conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados; uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional; avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais; regularidade na mudança de estratégia de atuação (Huber e cols., 1993; Mintzberg e Westley, 1992, Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003).

Dinâmica de coalizões - Refere-se ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização (Greenwood e Hinings, 1996)

Estrutura organizacional - Refere-se à forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando forma a unidades e setores. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, diferenciação vertical (número de níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, especialização de funções, trabalho em equipe (Burke e Litwin, 1992; Damanpour, 1991; Huber e cols., 1993; Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003).

Fluxo de comunicação na organização - Refere-se às características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. Inclui clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidade (Damanpour, 1991; Mignerey e Rubin, 1995; Bressan, 2001, Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003).

Práticas gerenciais - Refere-se às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Inclui: ter objetivos claros; estabelecer metas claras e definidas; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e idéias dos empregados; estimular a aprendizagem; confiar e inspirar confiança; ter coerência entre o discurso e a prática; estar disposto a correr riscos; sentir-se responsável pela mudança; reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades (Damanpour, 1991; Burke e Litwin, 1992; Coyle-Shapiro, 1999, Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003).

A proposta desse estudo é construir e validar estatisticamente um instrumento para avaliar as características organizacionais que contribuem para um processo de mudança

bem sucedido. Para isso, foram avaliados seis aspectos organizacionais, apresentados pela literatura, que constituem propulsores ou limitadores do sucesso das intenções de mudança. Mais especificamente, o artigo se dedica a apresentar uma pesquisa em que: foi construído um instrumento para avaliar a capacidade organizacional para a mudança sob a perspectiva das características organizacionais antecedentes. A partir das definições listadas na literatura e de entrevistas com profissionais de organizações que passaram por processos de mudança organizacional, foram construídos itens para avaliar a capacidade organizacional para mudanças.

METODOLOGIA

Construção do Instrumento

O instrumento foi construído a partir dos fatores listados na literatura e de entrevistas com 15 profissionais de organizações públicas e privadas para identificar o que as pessoas pensam sobre a mudança nas organizações. O levantamento de literatura buscou artigos em bases de dados internacionais que discutissem ou avaliassem tais fatores. O levantamento identificou seis conjuntos de fatores indicados pela literatura. As entrevistas em grupo foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo para identificar as categorias principais. Um conjunto de categorias encontradas adquiriu o nome de facilitadores ou restritores das mudanças por descrever características organizacionais que facilitavam ou dificultavam a introdução de mudanças nas organizações. Essa categoria continha subcategorias que foram aprofundadas e as verbalizações dos sujeitos foram transformadas em 120 itens de escalas de mensuração psicológica. Esses itens foram submetidos a julgamento por especialistas da área e foram encontradas duas escalas com 98 itens ao todo que mensuravam as características organizacionais consideradas facilitadoras do processo de mudança organizacional. Os itens também foram analisados pelos juízes para verificar se reproduziam os aspectos levantados pela literatura. Os oito juízes que participaram da pesquisa avaliavam se o item era preciso mensurava adequadamente as características listadas pela literatura, se o item mensurava características organizacionais antecedentes de mudança e a qual tipo de mudança tal item estaria relacionado: descontínua ou contínua. Dos 98 itens considerados adequados pelos juízes, cinquenta itens foram classificados como facilitadores ou restritores de mudança transformacional ou descontínua e 38 itens foram considerados facilitadores ou dificultadores da mudança descontínua ou transacional.

Os itens foram dispostos numa escala cuja variação vai de discordo totalmente (0) até concordo totalmente (4), configurando-se numa escala de 5 pontos tipo *likert*. Os itens foram submetidos à validação semântica com sujeitos de nível escolar fundamental, médio e superior.

Amostra

Foram utilizados 1246 sujeitos que pertenciam a cinco organizações públicas e privadas do Distrito Federal que se encontravam realizando ou já haviam realizado grandes processos de mudança. Os sujeitos foram divididos da seguinte forma: 456 sujeitos da organização 1, 173 sujeitos da organização 2, 167 sujeitos da organização 3, 110 sujeitos da organização 4 e 340 respondentes da organização 5.

Organização 1

Trata-se de um banco público com unidades em todo o país. A idade média dos respondentes da organização 1 foi 39,9 anos e a média de tempo de serviço na organização foi de 16 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino (69,3%), possui entre 40 e

50 anos (40,5%), está cursando a graduação em nível superior (26,1%) ou possui ensino superior completo (36%). A divisão por tempo de serviço indica 31,5% de funcionários entre 11 e 20 anos de trabalho e 31,6% acima de 21 anos de trabalho. Em torno de 27% da amostra de respondentes apresentam pós-graduação lato ou strictu sensu. Em torno de 69,3% dos respondentes trabalham em unidades descentralizadas de negócio. Quanto aos cargos ocupados, 26,9% da amostra ocupa cargos gerenciais e 28,8% atuam em cargos de assessoramento ou na administração geral.

Organização 2

A organização 2 se caracteriza por atuar no ramo das televisões por assinatura, com prestação de serviços no Distrito Federal. A idade dos sujeitos foi, em média, de 29,49 anos. E o tempo médio de serviço na organização foi de 4,29 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino, possui entre 18 e 30 anos (57,4%), está cursando a graduação em nível superior (32,5%) ou possui ensino médio completo (35%). Apenas 25% da amostra de respondentes apresentam nível superior completo ou pós-graduação. A grande maioria possui até 5 anos de trabalho na empresa (65,7%) e apenas 16,5% da amostra ocupa cargos gerenciais de topo ou intermediários. Houve um número alto de dados omissos na questão sobre a área de lotação do empregado na empresa (16%). A maioria dos respondentes foi das áreas técnico-operacional (21,3%) e de atendimento ao cliente (11,8%).

Organização 3

A organização 3 envolve um órgão público que cuida da fiscalização das contas públicas do governo. A idade média dos respondentes da organização 1 foi 39,9 anos e a média de tempo de serviço na organização foi de 26 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino (69,3%), possui entre 40 e 50 anos (40,5%), possui graduação em nível superior (56,1%) ou escolaridade superior (43,9%). A divisão por tempo de serviço indica 31,5% de funcionários entre 11 e 20 anos de trabalho e 31,6% acima de 21 anos de trabalho. Em torno de 37% da amostra de respondentes apresentam pós-graduação lato ou strictu sensu. Em torno de 69,3% dos respondentes trabalham em unidades descentralizadas de negócio. Quanto aos cargos ocupados, 26,9% da amostra ocupa cargos gerenciais e 38,8% atuam em cargos de assessoramento ou na administração geral.

Organização 4

A organização 4 presta serviços na área da segurança no Distrito Federal. A idade dos sujeitos foi, em média, de 38,4 anos. E o tempo médio de serviço na organização foi de 14,29 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino, possui entre 30 e 40 anos (57,4%), possui graduação em nível superior (32,5%) ou possui ensino médio completo (35%). A grande maioria possui até 5 anos de trabalho na empresa (65,7%) e apenas 16,5% da amostra ocupa cargos gerenciais de topo ou intermediários.

Organização 5

Os respondentes foram colaboradores da unidade sede de um órgão público que trata da estrutura viária brasileira. O número de respondentes alcançados neste estudo foi de N=340, o que corresponde a 75,6% do total. Quanto ao Sexo, a distribuição indicou maioria masculina (n=196), correspondendo a 58% da amostra. Em relação à Idade, os respondentes (N=340) apresentaram idade média de 39,6 anos (SD=11,9), tendo o mais novo 22 anos e o mais idoso 79 anos. As faixas etárias com maior frequência apareceram

com 28 anos (n=17) e 30 anos (n=16). O tempo médio de serviço foi de 10,1 anos (SD=9,65). Salienta-se, contudo, o elevado número de respondentes com poucos anos de trabalho; 2 anos (n=61) ou 3 anos (n=55). Quanto ao Tipo de Cargo ocupado, a maioria encontra-se vinculada a execução da área-meio (n=145). Do número total da amostra (N=340) foram detectadas algumas abstenções relativas à informação sobre esse item, perfazendo um total (n=18).

Procedimentos

Após a validação semântica, a escala foi aplicada a 1246 sujeitos de 5 organizações (públicas e privadas) com sede no Distrito Federal. A aplicação foi coletiva com duração de aproximadamente 25 minutos. Para este estudo foi construído um instrumento avaliação da capacidade organizacional para mudança, constituída de duas escalas, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional.

Inicialmente foi tentada uma validação com uma única escala. A análise paralela indicava oito fatores. O scree plot indicava seis fatores. A estrutura com seis fatores apresentou o último fator com alfa de cronbach inferior a 0,70. O alfa de cronbach dos dois últimos fatores (na extração de oito) não atingiam 0,70. Para evitar a perda de informações obtidas com o instrumento, optou-se por trabalhar com duas escalas que indicavam os fatores que facilitavam e restringiam as mudanças transformacionais e mudanças transacionais. A divisão os itens em características que facilitam a mudança transformacional e transacional ocorreu a partir do trabalho de Burke e Litwin (1992) e foi realizada por juízes especialistas na área de estudos organizacionais. A partir da divisão dos itens em fatores que facilitam as mudanças transformacionais e transacionais, foram realizadas duas análises fatoriais exploratórias para verificar as estruturas subjacentes aos itens.

RESULTADOS

Os resultados serão apresentados com o enfoque nas duas subescalas do instrumento.

Fatores que facilitam a mudança transformacional – subescala 1

A extração dos fatores ocorreu pelo método PAF- Principal Axis Factoring e a rotação dos fatores foi oblíqua, método Promax. O determinante da matriz de correlações foi 1,843E-09, muito próximo de zero. A variância explicada com quatro fatores foi de 48%. O KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* esteve muito próximo de 1. Tais índices indicam boas condições de fatorabilidade da matriz de correlações. O scree-plot indicou 4 fatores, como pode ser visto pela figura 1.

Tabela 1 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,965
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15026,878
	Df	1275
	Sig.	0,000

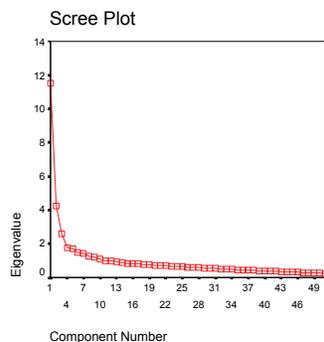


Figura 1 – Gráfico scree indicando fatores da matriz

A estrutura fatorial da escala 1 se encontra na tabela 2.

Tabela 2: Estrutura fatorial dos fatores transformacionais que facilitam a mudança organizacional

Itens	Fator			
	1	2	3	4
As informações atingem igualmente todos os servidores da empresa.	0,861			
As informações são disseminadas para os servidores com rapidez.	0,850			
O processo de comunicação atinge igualmente todas as unidades organizacionais.	0,806			
As informações são transmitidas aos servidores de forma clara e objetiva.	0,789			
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida entre si.	0,752			
O acesso a informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.	0,665			
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.	0,647			
A informação é disseminada pelos diferentes níveis hierárquicos.	0,605			
Os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos servidores.	0,598			
Buscam-se novas formas de disponibilizar a informação.	0,514			
Buscam-se novas formas de tratar a informação.	0,506			
A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.		0,798		
A organização tem mecanismos para levar em conta, sistematicamente, as demandas do ambiente externo, em suas decisões.		0,789		
A estratégia de atuação organizacional reflete bem as demandas do ambiente externo.		0,747		
A organização oferece respostas rápidas às demandas do ambiente externo.		0,589		
Os grupos atentos às alterações no ambiente externo estimulam as mudanças na organização.		0,577		
A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate interno.		0,494		
A estratégia organizacional se baseia na visão de futuro da organização.		0,477		
As decisões operacionais (execução de projetos e processos) são tomadas sempre visando o		0,458		

proposto na estratégia organizacional.				
Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento.			0,577	
Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.			0,571	
Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento.			0,560	
Há patrocínio de grupos influentes externos à organização, para que as mudanças aconteçam.			0,498	
Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.			0,493	
Alguns grupos na organização estão dispostos a resistir às mudanças.			0,493	
Alguns grupos na organização estão dispostos a lutar por mudanças.			0,457	
Há patrocínio de grupos influentes internos para que as mudanças aconteçam.			0,453	
As lideranças da organização resistem fortemente a mudanças.			0,488	
Existem alianças entre servidores (servidores, colaboradores) para promover mudanças na organização.			0,499	
Alguns grupos da organização apresentam interesse em promover mudanças.			0,463	
A organização atua em um contexto externo em que a inovação tecnológica é constante.				0,473
Nesse momento, a organização está sofrendo pressões do ambiente externo para mudar.				0,457
Alterações na política mundial afetam diretamente a organização.				0,451
A organização é bastante sensível às interferências do governo.				0,572
Novas regulamentações de governo (novas legislações, novas prioridades de cumprimento de leis, desregulamentações) afetam diretamente a organização.				0,627
A organização é bastante sensível a mudanças no mercado em que atua.				0,486
Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc) afetam diretamente esta organização.				0,609
A organização atua em contexto externo altamente competitivo.				0,462
Alfas de Cronbach	0,87	0,86	0,76	0,75
Número de itens	11	9	11	8
Variância explicada pelo fator	36%	16%	10%	10%

Os itens dispostos em quatro fatores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,45 e somente quatro itens se mostraram complexos por apresentar cargas fatoriais acima de 0,30 em dois fatores. Os fatores apresentaram bons índices de variância explicada e apresentaram alfas de cronbach superiores a 0,75. O número de itens por fator variou entre oito e onze itens. Dos quarenta e nove itens classificados nesta subescala, trinta e oito itens apresentaram boas cargas fatoriais no instrumento.

Fatores que facilitam a mudança transacional – subescala 2

O determinante da matriz de correlações desta escala também esteve muito próximo de zero (4,309E-11). A variância explicada da escala, com extração de quatro

fatores foi de 46%. A tabela 3 mostra um KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – muito próximo de 1. Tais índices apontam para uma possível fatorabilidade da matriz de correlações. O gráfico scree, figura 2, indica 2 a 3 fatores, contudo a variância explicada pelo fator e os eigenvalues acima de 1 indicavam 4 fatores. Optou-se então por extrair 4 fatores. A validação da escala 2 ocorreu pelo método dos eixos principais – PAF - Principal Axis Factoring, com rotação oblíqua promax. A estrutura fatorial da escala 2 se encontra na tabela 4.

Tabela 3 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17705,925
	df	1176
	Sig.	0,000

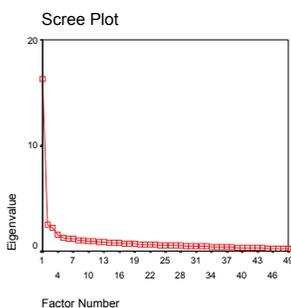


Figura 2 – Gráfico scree da sub-escala 2

Tabela 4: Estrutura fatorial dos fatores transacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
Os gerentes direcionam as equipes de trabalho para o alcance de resultados.	0,910			
Os gerentes expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.	0,910			
Os gerentes têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade.	0,871			
Os gerentes têm uma visão clara sobre os objetivos da organização.	0,867			
Os gerentes estimulam as equipes a buscar conhecimentos necessários a realização do trabalho.	0,859			
Para aproveitar ao máximo o tempo disponível da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com as prioridades de execução.	0,780			
Os colaboradores confiam no trabalho realizado pelos gerentes da organização.	0,761			

Os colaboradores confiam nos gerentes.	0,739			
Os gerentes transmitem informações precisas aos colaboradores sobre eventos importantes da organização.	0,721			
Os gerentes estão constantemente buscando novas informações e conhecimentos em geral.	0,686			
Para aproveitar ao máximo o potencial da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com as habilidades dos seus colaboradores.	0,675			
Os gerentes confiam nos seus colaboradores.	0,624			
Os gerentes orientam os colaboradores no sentido de facilitar a realização do trabalho.	0,611			
Os gerentes valorizam novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus colaboradores.	0,598			
Os gerentes estimulam os membros dos grupos à participação na tomada de decisões.	0,549			
A gerência aceita idéias diferentes das dela.	0,501			
As pessoas têm liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.		0,709		
A autonomia das unidades organizacionais (setores, departamentos) lhes permite implantar mudanças de forma independente da alta direção da organização.		0,566		
As pessoas têm liberdade para decidir como realizar as tarefas a elas atribuídas.		0,555		
A quantidade de níveis hierárquicos da organização é pequena.		0,531		
A organização permite que os servidores criem novas formas de realizar o trabalho.		0,454		
Os setores (unidades, departamentos) mais próximos ao cliente têm autoridade para tomar decisões sobre o trabalho sob sua responsabilidade.		0,459		
Os servidores têm liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade.		0,488		
Para o alcance dos resultados, os gerentes desenvolvem ações diferentes das usualmente praticadas no ambiente da organização.		0,466		
Alguns projetos são realizados por meio da participação conjunta de várias unidades/setores organizacionais.			0,519	
O trabalho está organizado para ser realizado em equipes.			0,517	
Existem equipes destinadas a desenvolver projetos inovadores hierarquicamente vinculadas a alta direção da organização.			0,488	
As pessoas dessa organização freqüentemente trabalham em grupo.			0,464	
As decisões são tomadas envolvendo diferentes unidades/setores.			0,475	
Há prática de discussões em grupo sobre o trabalho a ser realizado.			0,485	
Na realização das tarefas predomina o excesso de regras a serem cumpridas.				-0,763
O trabalho está organizado para ser realizado individualmente.				-0,497
Na realização das tarefas, predomina a repetição de ações desnecessárias pelos servidores				-0,672
Há a figura de uma única pessoa responsável pela realização de determinada tarefa.				-0,456
Existem muitos níveis hierárquicos intermediários nesta organização.				-0,460

Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.				-0,451
O trabalho é realizado sempre da mesma maneira.				-0,467
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.				-0,651
Os gerentes preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente.				-0,490
Alfas de Cronbach	0,95	0,78	0,77	0,75
Número de itens	16	07	06	09
Variância explicada	60%	8%	8%	8%

Os itens dispostos em quatro fatores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,45 e somente sete itens se mostraram complexos por apresentar cargas fatoriais acima de 0,30 em dois fatores. Os fatores apresentaram bons índices de variância explicada e apresentaram alfas de cronbach superiores a 0,75. O número de itens por fator variou entre dezesseis e seis itens. Todos os trinta e nove a itens classificados nesta subescala apresentaram boas cargas fatoriais no instrumento. Os itens que abordavam práticas gerenciais e estrutura organizacional se dividiram em dois fatores cada um, com mesclagem de itens que se configuraram em cada um dos fatores.

Após as análises teóricas dos itens que compõem o fator, foram elaboradas novas definições para os fatores. Dos seis fatores identificados na literatura e pelas entrevistas, dois se subdividiram em outros fatores como Práticas Gerenciais e Estrutura Organizacional. Os fatores que facilitam a mudança transformacional encontrados no instrumento ficaram assim definidos:

- Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo;
- Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança;
- Turbulência no ambiente externo;
- Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização.

Turbulência no Ambiente externo - Refere-se às forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização. Inclui inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade.

Existência de Estratégia de atuação baseada na análise do ambiente externo - Refere-se à existência de um plano de ação para médio e longo prazos que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui: coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo; visão de futuro para a organização; conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados; uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional; avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais; regularidade na mudança de estratégia de atuação.

Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança - Refere-se ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da

liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização.

Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização - Refere-se às características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. Inclui clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidade.

Os aspectos que facilitam ou dificultam a mudança transacional seriam:

- Autonomia de unidades e pessoas na organização;
- Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades;
- Burocracia e continuísmo organizacional;
- Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial.

Autonomia de unidades e pessoas na organização – Refere-se ao processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, com possibilidade de tomar decisões sobre projetos inovadores sem barreiras no ambiente organizacional, unidades responsáveis por projetos inovadores e autonomia na execução do trabalho envolvendo indivíduos e grupos.

Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades - Refere-se à forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas, e atuação conjunta de várias unidades.

Burocracia e continuísmo organizacional – Refere-se à existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização. Inclui existência de uma intensa diferenciação vertical (com vários número de níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, repetição de práticas rotineiras.

Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial - Refere-se às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Enfatiza a existência de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Inclui: ter objetivos claros; estabelecer metas claras e definidas; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e idéias dos empregados; estimular a aprendizagem; confiar e inspirar confiança; ter coerência entre o discurso e a prática; estar disposto a correr riscos; sentir-se responsável pela mudança; reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades.

DISCUSSÃO

O construto capacidade organizacional para a mudança é complexo, mas a literatura e resultados de pesquisa indicam caminhos para seu estudo e delimitação. A literatura aponta alguns fatores que facilitariam ou dificultariam a introdução de mudanças na organização e os levantamentos empíricos em organizações que passaram por mudanças indicam também tais fatores.

A importância do estudo reside na possibilidade, iniciada pela escala de diagnosticar uma organização em momento anterior ao processo de mudança e planejar a mudança de

acordo com os resultados encontrados. Outra importância reside na investigação das prescrições gerenciais sobre a flexibilidade organizacional para a mudança como fator que facilita a introdução de inovações e auxilia na adaptação da organização a um ambiente turbulento, tornando-a mais propensa a responder adequadamente às necessidades de alteração vinculadas ao ambiente. Esses fatores identificados pelo instrumento podem ser relacionados com medidas de mudança organizacional como percepção de mudança, taxas de inovação ou número de intervenções para a mudança realizadas na organização. Tais fatores podem também servir de base para classificação de organizações, em um estudo similar ao estudo de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), com identificação de agrupamentos de organizações que se diferem em tais características.

O instrumento de capacidade organizacional para mudança é constituído de duas escalas, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional. A primeira escala trata dos fatores facilitadores que propulsionam mudanças transformacionais, e a segunda escala trata dos fatores propulsores de mudança transacionais (Burke e Litwin, 1992). Os aspectos que facilitam a mudança transformacional seriam:

- Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo;
- Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança;
- Turbulência no ambiente externo;
- Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização.

A segunda escala avalia os aspectos que facilitam ou dificultam a mudança transacional, que seriam:

- Autonomia de unidades e pessoas na organização;
- Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades;
- Burocracia e continuísmo organizacional;
- Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial.

É importante ressaltar que os fatores listados acima reproduzem as indicações da literatura (Huber e cols., 1993; Nadler e cols., 1994; Mintzberg e Westley, 1992; Coyle-Shapiro, 1999; Greenwood e Hinings, 1996; Burke e Litwin, 1992; Damanpour, 1991; Mignerey e Rubin, 1995; Bressan, 2001; Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003). A divisão das dimensões práticas gerenciais e estrutura organizacional em dois novos fatores parece bastante plausível porque retratam, de forma detalhada, os aspectos enfatizados pelos autores que estão associados a implantação de mudanças organizacionais. Os autores ressaltam que a atuação mais coletiva com a estruturação do trabalho em grupo, a autonomia para as pessoas e as unidades e a diminuição da burocracia, assim como a atuação dos gerentes mais focada em resultados e proporcionando direção e confiança estão associados a introdução eficaz de mudanças nas organizações (Damanpour, 1991; Burke e Litwin, 1992; Huber e cols., 1993; Bressan, 2001; Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003).

Apesar de não ter sido possível a validação com uma única escala, os resultados indicaram possibilidades para validação de uma única escala de capacidade organizacional para a mudança. Os fatores que se apresentam na validação por meio de uma única análise fatorial reproduzem a estrutura de oito fatores encontrada nas duas subescalas. A única

diferença foi nos alfas de Cronbach. Contudo, por questões de critérios, os dois últimos fatores não alcançaram alfas de Cronbach com índices de confiabilidade e precisão do construto, superiores a 0,70, o que gerou uma validação por meio de duas subescalas. De um instrumento com 98 itens iniciais, foram retirados 22 itens e restaram 38 itens da escala 1 e 38 itens da escala 2. Sua composição parece conter aspectos que facilitam ou restringem tanto as mudanças transformacionais quanto mudanças transacionais, consideradas mudanças de menor espectro.

Muitos estudos na área de medidas não consideram o alfa de cronbach como um indicar tão importante. O fundamental é a presença dos fatores na análise fatorial (Tabachnick e Fidel, 2000). A presente pesquisa considerou esse um importante indicador, conforme apontado por Pasquali (2005). Uma melhoria no instrumento poderá resultar em uma validação com uma única escala. O uso da análise paralela tem sido apontado como um procedimento essencial na validação de instrumentos, considerando seu poder na escolha do número de fatores do instrumento (92%, segundo Zwick e Velicer, 1986). Considerando os resultados da análise paralela, indicando oito fatores, é possível estabelecer que os alfas de cronbach que estiveram abaixo de 0,70 podem ser considerados realmente fatores do instrumento.

A amostra de validação foi considerável, pois envolveu muitos membros de cinco organizações da área pública e privada. Mas seria interessante ainda, aumentar a amostra com um contingente razoável de organizações que aplicaram o instrumento. Com a ampliação da amostra, é possível estabelecer parâmetros para um estudo multinível e corroborar mais fortemente a variabilidade do fenômeno no nível organizacional com indicação de medidas para cada organização da amostra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Bressan, C. L. (2001). Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Burke, W. W. & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, vol. 18, 523-545.
- Cunningham, C. E; Woodward, C. A.; Shannon, H. S.; Macintosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n. 4, 377-392.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.
- Eisenhardt, K. & Martin, J., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21 n.10/11, 1105-1122.
- Fisher, H. C. (2002). Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.
- Gravenhorst, B. K.; Werkman, r. A. & Boonstra, J. J. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 83-105.

- Greenwood, R. e Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 4, 1022-1054.
- Huber, G. P.; Sutcliffe, K.; Miller, C.C. & Glick, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In: Huber, G. & Glick, W. H. (eds.). ***Organizational Change and Redesign***. New York: Oxford University Press.
- Lehman, W. E. K. , Greener, J. M. & Simpson, D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197-209.
- Lewis, D. S. (1994). Organizational change: relationship between reactions, behavior and organizational performance. ***Journal of Organizational Change Management***, 7 (5), 41-55.
- Lima, S.M.V. & Bressan, C.L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. Em: Lima, S. M. V. (org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. São Paulo: Editora FGV, 17-61.
- Mintzberg, H; & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. ***Strategic Management Journal***, 13, 39-59.
- Mignerey, J. & Rubin, R. (1995). Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. ***Communication Research***, vol. 22, n.1, 54- 86.
- Nadler, D. A; Shaw, R. B; Walton, A. E. & Associates. (1994). **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco, 3-29. The Jossey-Bass Management Series.
- Neiva, E. R. (2004). Percepção de Mudança Individual e Organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Neiva, E. R. e Torres da Paz, M. G. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 11, n.1, 31-52.
- Pasquali L. (2005). **Análise fatorial para pesquisadores**. Porto Alegre: Artmed; 2005.
- Prochaska, J. O; Norcross, J. C. & DiClemente C. C. (1994). Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits. New York: W. Morrow.
- Staber, U. & Sydow, J. (2002) Organizational adaptive capacity; a structuration perspective. ***Journal of Management Inquiry***, vol. 11, n. 4, 408-424.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2000). Using Multivariate Statistics- Fourth Edition. United States of America: Allyn and Bacon.
- Teece, D, J; Pisano, G; & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.18, n. 7, 509-533.
- Tienari, J. & Tainio, R. (1999). The Myth of flexibility in organizational change. ***Scandinavian Journal of Management***, 15 (1), 351-384.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. ***Annual Review of Psychology***, 50, 361-387.
- Zwick, R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. ***Psychological Bulletin***, 99, 432-442.