



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANA CAROLINA MACHADO NOGUEIRA

**ATRIBUTOS DO CONTEXTO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF

2016

ANA CAROLINA MACHADO NOGUEIRA

**ATRIBUTOS DO CONTEXTO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Elaine
Rabelo Neiva.

Brasília – DF

2016

ANA CAROLINA MACHADO NOGUEIRA

**ATRIBUTOS DO CONTEXTO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

ANA CAROLINA MACHADO NOGUEIRA

Doutora, Elaine Rabelo Neiva.
Professora-Orientadora

Doutora, Gisela Demo Fiuza,
Professora-Examinadora

Mestre, Natasha Fogaça,
Professora-Examinadora

Brasília, 9 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, por estar sempre ao meu lado e pelo apoio incondicional.

A minha orientadora Prof. Elaine Rabelo Neiva que me auxiliou com dedicação na realização deste trabalho.

A todos que, com boa vontade, responderam o questionário e colaboraram para a realização da pesquisa.

Enfim, um muitíssimo obrigada a todos que contribuíram para o sucesso deste.

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tívio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem. ”

(Nicolau Maquiavel)

RESUMO

Os atributos da mudança organizacional constituem elemento importante para compreender e caracterizar a mudança organizacional enquanto fenômeno. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é fornecer evidências de validade da Escala de Atributos da Mudança Organizacional, proposta por Neiva e Nery (2015), como um instrumento que mensura as características da mudança percebidas pelos indivíduos. Para isso, foi realizada a análise fatorial exploratória do instrumento. As amostras eram de trabalhadores de diversas organizações. Os resultados indicaram a presença de cinco fatores: Planejamento; Incerteza; Frequência; Risco e Dano; Intensidade.

Palavras-chave: 1. Atributos 2. Contexto 3. Mudança

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional.....	16
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grau de Sedimentação da Escala de Atributos (Scree Plot)	31
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - KMO e Teste de Bartlett.....	29
Tabela 2 - Total Variância Explicada.....	30
Tabela 3 - Matriz Pattern.....	31
Tabela 4 - Comunalidades	34
Tabela 5 – Itens do fator Planejamento	36
Tabela 6 – Itens do fator Incerteza.....	37
Tabela 7 – Itens do fator Frequência	38
Tabela 8 – Itens do fator Risco e Dano.....	38
Tabela 9 – Itens do fator Intensidade.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

DP – Desvio Padrão

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

PAF – Análise de Eixos Principais

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

TEB - Teste de esfericidade de Bartlett

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Mudança nas organizações	15
2.2	Atributos do contexto de mudança	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	24
3.3	População e amostra	24
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	25
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICES.....	46

1 INTRODUÇÃO

Segundo Mota (2001), é preciso cada vez mais conhecer as organizações para saber como gerenciá-las em um mercado competitivo. Para a organização sobreviver é necessário que acompanhe a inovação, tanto com aprimoramento dos funcionários, processos, sistemas, quanto na forma de gerenciar. Devido à dinâmica do mercado atual no mundo, as organizações precisam estar constantemente mudando para se manterem ágeis e competitivas. O grande desafio das mudanças organizacionais está na percepção dos funcionários em relação aos fatos. Segundo Beer e Nohria (2001), 70% das iniciativas de mudanças falham, sendo a perda de foco e a resistência das pessoas as principais dificuldades para o alcance dos objetivos da mudança. Isso tem resultado em um alto custo para as organizações, seja em nível humano ou econômico.

A relevância deste estudo decorre da importância de se conhecer o contexto da mudança organizacional, a fim de descrevê-lo e especificar suas características primordiais. Diante do exposto, este trabalho apresentará uma revisão bibliográfica sobre o tema mudança organizacional e a descrição de indicadores de validade de um instrumento que avalia os atributos da mudança organizacional por meio do uso da análise fatorial de um questionário aplicado para funcionários de organizações que já passaram ou estão passando por algum tipo de mudança.

O presente trabalho divide-se em cinco capítulos, contendo revisão bibliográfica e análise do banco de dados do questionário.

O primeiro capítulo tem como objetivo descrever a apresentação do trabalho, a contextualização, formulação do problema, objetivos e justificativa.

No segundo capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica com uma abordagem teórica sobre o assunto.

No terceiro capítulo é detalhada a metodologia e técnicas utilizadas na pesquisa, além dos procedimentos para obtenção dos dados que estão sendo pesquisados.

No quarto capítulo é apresentado os resultados e discussão da pesquisa.

O quinto capítulo contém as conclusões e recomendações, ou seja, são as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Contextualização

Segundo Nery e Neiva (2015), nas pesquisas nacionais e internacionais sobre mudança, o contexto de mudança organizacional é um aspecto constantemente negligenciado. Devido a sua influência nos indivíduos e no processo de mudança, o contexto de mudança é uma característica importante a ser investigada (Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003). Portanto, este estudo pretende investigar os seguintes atributos do contexto de mudança: o planejamento, o grau de risco, incerteza, a intensidade, a frequência, a sequência, histórico, tempo, velocidade e gestão. Tais atributos do contexto de mudança fornecem subsídio para caracterizá-lo e identificar sua influência nos comportamentos dos indivíduos e nos resultados da organização.

1.2 Formulação do problema

Segundo Quinn e Kimberly (1984), hoje em dia as organizações passam por várias transformações para acompanhar o mercado e a transformação mais constante é a mudança. Por isso, deve-se compreender o contexto da mudança organizacional. As organizações são formadas por pessoas que se interagem, tornando-se um fator decisivo para o sucesso organizacional. Com base nestes fatores a pergunta problema dessa pesquisa é: Quais os atributos do contexto de mudança nas organizações? É possível mensurar esses atributos por meio de análise da validade e confiabilidade de um instrumento?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever os indícios de validade de um instrumento que avalia os atributos do contexto da mudança organizacional.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever os atributos da mudança organizacional a partir da literatura pertinente;
- Aplicar o instrumento elaborado a uma amostra de respondentes que atuavam em organizações que estavam passando por processos de mudança;
- Descrever os indicadores estatísticos de validade e confiabilidade do instrumento a partir dos dados coletados.

1.5 Justificativa

A escolha do tema justifica-se pela importância de saber como gerenciar os processos de mudanças e pelo fato de que a grande maioria das organizações certamente está passando e irão passar por transformações durante os próximos anos. É grande a influência que as mudanças exercem no comportamento dos funcionários, determinando o modo dos mesmos agirem perante as dificuldades existentes na organização.

Esse trabalho é importante pelo fato de não haver instrumentos para medir os atributos do contexto de mudança nas organizações. Conforme afirma Neiva (2004), existe uma escassez de instrumentos que mensurem os atributos da mudança organizacional. Há uma pobreza de dados disponíveis sobre o assunto. O contexto de mudança é muito complexo, portanto há a necessidade de delimitá-lo. Sendo assim, esse trabalho pode contribuir com pesquisadores que se interessem pelo tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Já dizia Heráclito, bem antes de Cristo, que a única coisa constante é a mudança. De acordo com os autores Vieira e Vieira (2003), no passado, as organizações operavam em um ambiente relativamente estável, pois as regras eram simples; os empregados com bom desempenho tinham segurança e estabilidade no emprego e este durava a vida inteira; a propriedade da empresa era uma constante e todos acreditavam que o futuro estava assegurado. Anteriormente, o *status quo* e segurança eram constantes e mudança e turbulências eram exceções, principalmente no que se referia a organizações de caráter público.

Segundo Bressan (2004), não há uma empresa que atualmente esteja em situação estável, pois as mudanças organizacionais tanto no ambiente externo como no ambiente interno são grandes e exigem que as empresas se adequem com a finalidade de crescimento e, em consequência disso, se mantenham no mercado. Essa instabilidade faz com que as empresas permaneçam em um processo contínuo de mudança. Essa transformação em ascensão que impera nas organizações exige mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (ROBBINS, 1999, p.407), ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (BRESSAN, 2004).

A seguir, será abordado o referencial teórico sobre mudança organizacional e contexto de mudança que fundamenta o desenvolvimento deste estudo, a partir do auxílio da literatura.

2.1 Mudança nas organizações

Segundo Robbins (2010), para que uma organização não decrete falência, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente. Quando a concorrência lança produtos ou serviços, quando o governo baixa novas leis, quando importantes fontes de insumos saem do mercado ou quando qualquer outra mudança ambiental desse tipo acontece, a organização precisa adaptar-se ao novo cenário.

Motta (2001) define a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. A mudança organizacional bem como as formas de resistência das pessoas à sua implantação não são fenômenos recentes. Segundo Wood Junior (1994), as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional atual são diferentes daquelas que ocorreram no passado, quando predominava um confortável padrão de continuidade.

Lines (2005) define mudança organizacional como uma alteração deliberadamente planejada na estrutura formal da organização, processos ou sistemas cujo objetivo é atingir as metas organizacionais. Mesmo a mudança quando planejada é capaz de gerar incertezas e turbulências no ambiente organizacional (Elias, 2009; Peccei et al., 2011).

De acordo com Bressan (2000), é necessário compreender todos os aspectos dos ambientes, dos indivíduos e da organização como um todo para que as estratégias adotadas obtenham sucesso. É muito importante para os gerenciadores de mudança identificar as variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, esse conhecimento permite a administração e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência.

Ainda segundo Bressan (2004), o conceito de mudança organizacional, bem como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se ainda em fase de elaboração. A literatura na área é grande, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores. A maioria dos textos sobre o tema refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, caracterizando-se um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso, como pode ser observado no Quadro 1:

Quadro 1 - Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton et al (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004).

Pelo fato de ser mais completa e atual, neste trabalho será adotada a definição de mudança organizacional proposta por Neiva (2004):

“qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. (Neiva, 2004, p. 26). ”

Silva, Araújo e Vaz (2009) entendem a mudança organizacional como resultado de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações. Esses autores afirmam que entre as fontes externas estão a ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações políticas governamentais ou as alterações em um grande grupo de empresas. No nível interno, as mudanças ocorrem devido à ação estratégica da alta administração, que visa à reformulação de novos objetivos a

serem alcançados pelas empresas, à implantação de sistemas de planejamento e controle, além das situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes da organização. Além disso, a mudança também pode ocorrer, a partir de ações isoladas exercidas pela alta cúpula da organização.

Os autores Sims, Fineman e Gabriel (1993) distinguem as mudanças como de primeira e segunda ordem. As de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

Nadler e Tushman (1990) distinguem as mudanças entre mudanças incrementais e mudanças estratégicas. A mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Exemplos dessas mudanças são as reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia e alteração nas práticas de administração de pessoal. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.

Nadler e Tushman (1990) acrescentam na categorização de mudanças organizacionais, o fato de elas se constituírem de forma reativa ou antecipatória. A forma reativa corresponde a mudanças que são respostas a pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se através de uma crise de desempenho.

Diferentemente, vários autores classificam três formas distintas de mudança, como Mintzberg & Westley (1992) afirmam que existem o planejamento procedural, liderança visionária (informal, suscitada por um líder) e aprendizado (informal e emergente). Para Blumenthal & Haspeslagh (1994), existe a melhoria de operações (com o objetivo de melhoria da eficiência), a transformação estratégica (para recuperação de vantagem competitiva), e auto-renovação corporativa (aprendizagem para se antecipar e lidar com a mudança). Kerber & Buono (2005) também classificam três formas distintas de mudança: a direta (guiada pelo topo da

organização), a planejada (surge em qualquer nível, aliviando a resistência), e a dirigida (que emerge da organização).

2.3 Atributos do contexto de mudança

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam caracterizando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência (BRESSAN, 2004).

Armenakis e Bedeian (1999) realizaram estudos sobre o contexto organizacional e observaram questões do ambiente interno e externo das organizações e também sobre o sucesso da mudança. O contexto do ambiente interno inclui fatores como o grau de especialização do trabalho em relação a determinada tecnologia; lentidão organizacional; mudanças anteriores e seus resultados. E o contexto do ambiente externo são fatores como regulamentação do governo, avanços tecnológicos e forças que definem a competição do mercado. Os autores apontam que são quatro questões relacionadas ao esforço de mudança a serem discutidas, que são: as questões de conteúdo, as questões de contexto (abordam as forças ou condições existentes no ambiente interno e externo da organização); as questões de processo e as questões de critério (Armenakis & Bedeian, 1999). Os autores afirmam que as características do contexto organizacional podem facilitar ou dificultar o processo de mudanças, considerando extremamente relevante sua investigação.

Em 2012, Neiva et al realizaram um estudo para avaliar as relações entre as características do contexto organizacional e as atitudes frente a mudança organizacional em quatro organizações brasileiras que passaram por processos de mudança. A pesquisa mostrou o impacto de fatores de contexto sobre as atitudes dos indivíduos.

Segundo Nery e Neiva (2015), a literatura aponta as seguintes características que constituem o contexto de mudança: a frequência, a intensidade, o escopo, o planejamento da mudança e o grau de incerteza psicológica, a velocidade, o risco das mudanças, as histórias anteriores com processos de mudança e perspectivas futuras com novos processos de mudança. Essas características contextuais influenciam as crenças, atitudes e intenções dos membros organizacionais (Cunningham, 2006; Devos, Buelens, & Bouckencooghe, 2007; Rafferty & Griffin, 2006; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007). O contexto de mudança influencia a percepção dos indivíduos. Assim, quando o contexto é caracterizado por mudanças muito intensas ou frequentes pode haver consequências indesejadas (Devos et al., 2007).

Segundo Nery (2016), a literatura a respeito dos atributos do contexto que caracterizam a mudança organizacional é escassa, dispersa e caracterizada pela ausência de sistematização. De fato, é recente a adoção do termo “atributos da mudança organizacional” como um conjunto de variáveis que caracterizam a mudança a ser investigada. Van de Ven (2005) foi o primeiro autor a utilizar na literatura o termo atributos do contexto de mudança.

Rafferty e Griffin (2006) identificaram quatro características distintas da mudança: a frequência, o escopo, o planejamento da mudança e o grau de incerteza psicológica. Cunningham (2006) também identificou atributos da mudança organizacional: a intensidade das mudanças e as histórias anteriores com o comprometimento dos indivíduos durante as intervenções para a mudança. Nery (2012) identificou dois conjuntos de características fundamentais do contexto mudança organizacional que possuem repercussões sobre os comportamentos dos empregados: planejamento e preparo para as mudanças a serem realizadas e grau de risco e intensidade das mudanças vivenciadas pelos indivíduos.

Para Nery (2016) os estudos demonstram o esforço da literatura em mapear quais atributos devem ser relacionados para caracterizar a mudança organizacional a partir de variáveis sociais e individuais, cognitivas, afetivas e comportamentais. Contudo, existe uma escassez de instrumentos que mensurem os atributos da mudança organizacional.

Maes e Hootergem (2011) enfatizam que a análise da mudança não pode se restringir à sua característica principal sem especificar os seus atributos, pois não oferece elementos suficientes para uma melhor compreensão do fenômeno.

Segundo os autores, os atributos de mudança podem ser descritos em 8 dimensões, que são: controle, escopo, frequência, progresso, tempo, velocidade, objetivos e estilo de liderança, que serão detalhadas a seguir.

Controle se refere à mudança emergente ou planejada (Maes e Hootergem, 2011). Esta dimensão é sobre o grau em que a mudança está sendo controlada. De acordo com Mintzberg e Waters (1985) três condições são necessárias para realizar uma mudança estratégica exatamente como planejada: (1) as intenções devem ser claras para evitar dúvidas quanto ao resultado a ser alcançado; (2) toda a organização deve apoiar e estar ciente dessas intenções; (3) essas intenções devem ser realizadas como foi planejado.

Segundo Nery (2016), planejamento de mudança é definido como a percepção dos indivíduos a respeito da preparação feita pela organização ocorrida antes da implementação da mudança. Segundo Cunningham (2006) quando a organização planeja as ações relacionadas à mudança com antecedência, os empregados tendem a percebê-la como menos ameaçadora. Para os autores Rafferty & Griffin (2006) é quando os esforços são feitos para planejar a mudança antecipadamente e as mudanças se tornam mais previsíveis e as pessoas são providas com informações sobre a iminência da mudança e a duração da mudança.

De acordo com Maes e Hootegem (2011), intensidade/escopo se diz respeito à intensidade da mudança e ao andamento contínuo de adaptação à transformação. Muitos termos diferentes são usados para descrever esse atributo de mudança: adaptar, reajustar, melhorar, melhoria contínua, mudança de primeira ordem, mudança de segunda ordem, homeostase, mudança alfa, mudança convergente - transformação, mudança de gama, mudança de paradigma, mudança de arquétipo, mudança revolucionária, mudança dramática, total ou renovação completa da organização (MAES; HOOTEGEM, 2011). Segundo Nery (2016), esse fator trata das percepções sobre o grau de mudança relacionada a modificações nos sistemas centrais de uma organização, incluindo as formas tradicionais de trabalho, valores, estratégia e estrutura.

Para Maes e Hootegem (2011), frequência diz sobre o número de vezes que acontece uma mudança. A frequência está se movendo da inércia com nenhuma ou apenas pouca mudança visível, em períodos onde a estabilidade relativa sucede períodos de mudança, a períodos com mudança contínua.

Para Fornaciari et al. (1993), progresso corresponde ao número de estágios sucessivos para realizar a mudança e a agitação que é causada por ela. A mudança incremental se desenrola em pequenos ajustes consecutivos na organização.

Segundo Maes e Hootegem (2011), o tempo é sobre a duração a ser implementada a mudança. As mudanças podem ocorrer em um curto período ou acontecer durante um bom período de tempo. Sirkin et al. (2005) afirmam que a maioria dos gerentes se preocupa com o tempo que levará para implementar a mudança, pois os gerentes assumem que quanto mais tempo uma iniciativa de mudança toma mais chances de falhar. Estudos realizados por esses autores mostram que os projetos longos têm melhor sucesso do que os curtos se forem revisados com frequência.

Velocidade, para Maes e Hootegem (2011), está relacionada ao tempo e lida com a rapidez com que as ações de mudança se sucedem. A mudança pode ser aplicada gradualmente ou em alta velocidade, por exemplo, para forçar um avanço. Para Moran & Mead (2001) uma motivação substancial para implementar intervenções rápidas é que alguns autores estão convencidos de que "no ritmo atual de mudança na Internet, a regra é: mudar rapidamente, mudar frequentemente ou deixar de existir".

Objetivo refere-se ao estado final, quando a mudança é realizada, se a meta foi atingida. O estabelecimento de metas é um processo essencial no planejamento da mudança (Bullock & Batten, 1985). Para Maes e Hootegem (2011) objetivos rigorosamente definidos permitem um melhor planejamento das ações de mudança. Segundo os autores, a mudança planejada sempre ocorre com um objetivo específico em mente, enquanto surgem mudanças emergentes sem um propósito real.

Para Maes e Hootegem (2011) o estilo de liderança e de tomada de decisão é particularmente definido pelo grau de participação que pode variar de autônomo para diretivo, entre alguns níveis de cooperação e participação. Mudanças autônomas são realizadas pelas partes envolvidas, enquanto as mudanças de diretrizes são impostas pelas autoridades.

Além das 8 dimensões do atributo de mudança de Maes e Hootegem, os autores Bartunek e Woodman (2015) abordam ainda o fator incerteza psicológica, que mede o quanto as mudanças geram incertezas psicológicas para os empregados e expectativas negativas, além diferenciarem tempo de time que se

referem a duração, ao tempo cronológico e a ao ritmo percebido com que as mudanças são implantadas. É a percepção do indivíduo de que o ambiente de trabalho permite que ele assuma riscos interpessoais e de que as pessoas próximas no ambiente de trabalho não irão rejeitar ou constranger aqueles que cometem erros ou falam questões difíceis (EDMONDSON; WOOLEY, 1999).

Segundo Nery (2016), os estudos citados demonstram o esforço da literatura em mapear quais atributos devem ser relacionados para caracterizar a mudança organizacional a partir de variáveis sociais e individuais, cognitivas, afetivas e comportamentais. Contudo, existe uma escassez de instrumentos que mensurem os atributos do contexto da mudança organizacional (NERY, 2016).

Os atributos descritos anteriormente fundamentaram a construção de um instrumento que avalia dez atributos da mudança organizacional, considerando as definições de Maes e Hootegem (2011) e Bartunek e Woodman (2015).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo expõe a pesquisa realizada quanto ao seu objetivo, sua natureza e seu caráter, além de detalhar como foram desenvolvidos os processos de coleta e análise de dados e, ainda, caracterizar os instrumentos de pesquisa e amostra.

Segundo Rudio (2007), pesquisa é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Para Kelinger (1980), pesquisa é uma investigação sistemática controlada, empírica e crítica, com proposições hipotéticas sobre as supostas relações existentes entre os fenômenos naturais. E para Gil (1996), a pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este trabalho é uma pesquisa instrumental. Foram observados, registrados e analisados os fatos ou variáveis colhidas na própria realidade e buscou-se classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, sem entrar no mérito do conteúdo segundo o conceito de Oliveira (2002).

Quanto à abordagem classifica-se como quantitativa, pois aborda a transformação de opiniões e informações em números, ou seja, qualifica os dados da pesquisa desde a coleta até a análise final, sendo possível classificá-los através de recursos e técnicas estatísticas, independentemente de sua complexidade (MALHOTRA, 2006; HAIR et al., 2005; RICHARDSON, 1999).

Outra classificação que caracteriza essa pesquisa é em relação à temporalidade da pesquisa, que pode ser longitudinal ou transversal. Esse estudo classifica-se como transversal, que segundo Appolinário (2006), é quando o pesquisador analisa o comportamento de variáveis de grupos distintos em um mesmo período de tempo. E, nesta pesquisa, os dados utilizados foram primários, pois, segundo Pasquali (2001), são dados que ainda não foram coletados.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

Por ser instrumental, a pesquisa não foi aplicada em uma organização específica, mas foram utilizadas diversas organizações para o estudo, de acordo com os contatos disponíveis, tanto na esfera privada como na esfera pública, em diversos setores, como: Instituto Federal de Brasília; Polícia Civil do Distrito Federal; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente; Secretaria do Planejamento e Gestão do Distrito Federal; entre outras organizações.

3.3 População e amostra

De acordo com Hair et al (2005) e Malhotra (2006), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, também chamado de grupo de pessoas.

A escolha da amostra foi não-probabilística e por conveniência dentre funcionários de diversas organizações. A população da pesquisa foi composta por servidores efetivos, temporários, estagiários, cargos comissionados e terceirizados lotados em diferentes organizações do Brasil. Com uma amostra composta por 165 pessoas, dos quais 72 são do sexo masculino (que corresponde a 44%) e 93 são do sexo feminino (que corresponde a 56%) e a média de idade foi de 32 anos (DP=14). Com relação à escolaridade dos respondentes 45% possuem superior incompleto, 33% possuem superior completo e 22% possuem pós-graduação. E no tipo de cargo ocupado 50% no gerenciamento, 25% com execução da área-fim e 25% com execução da área-meio.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Hair et al (2005) afirmam que um questionário consiste em um conjunto de padrão de perguntas com resposta frequentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas. Malhotra (2006) completa que um questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas que os entrevistados podem responder.

A pesquisa utilizou como instrumento para a execução um questionário contendo 80 afirmativas avaliadas com uma escala tipo Likert de 1 (se não concorda com a afirmativa) a 7 (concorda totalmente) que se encontra no Apêndice A deste trabalho. A coleta dos dados foi realizada tanto presencialmente quanto virtualmente pela ferramenta *Google Forms*.

O instrumento aplicado neste trabalho foi reestruturado a partir da escala de contexto de mudança organizacional construída por Neiva & Nery em 2012. As etapas de construção da escala das autoras foram desenvolvidas pela professora Doutora Elaine Rabelo Neiva juntamente com o grupo de pesquisa Inovare da Universidade de Brasília, composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado. Antes da construção da escala, foi realizada a revisão de literatura, e em seguida, a operacionalização das definições e construção dos itens do instrumento.

Foram propostos 10 fatores para o instrumento, de acordo com a proposição de Maes e Hootergem (2011):

- Planejamento/controle

Avalia em que medida houve planejamento e controle do processo de mudança por parte da gestão da organização. Avalia se ocorreram eventos não planejados e emergentes durante o processo de mudança.

- Grau de risco

Avalia o quanto as mudanças geram riscos e danos para a organização e seus empregados.

- Incerteza

Avalia o quanto as mudanças geram incertezas psicológicas para os empregados e expectativas negativas.

- Intensidade/escopo

Avalia se as mudanças foram intensas e envolveram toda a organização.

- Frequência

Avalia se ocorreram muitos programas de mudança organizacional nos últimos anos na organização.

- Sequência/etapas/estágios

Avalia se as mudanças envolveram estágios, etapas ou sequência organizada de eventos perceptível aos empregados.

- Histórico de sucesso ou fracasso

Avalia se os programas de mudança organizacional nos últimos anos na organização foram bem-sucedidos, se foram concluídos ou alcançaram os resultados pretendidos.

- Time

Avalia se a mudança envolveu um prazo curto ou longo para acontecer.

- Tempo/ritmo/velocidade

Avalia se a mudança aconteceu em ritmo lento ou rápido.

- Participação/Gestão

Avalia o quanto os empregados foram informados e participaram do processo de mudança.

Esses 10 fatores geraram 112 itens que foram submetidos a análise de 7 juízes especialistas em análise e mudança organizacional. Os juízes analisaram em que medida os itens refletiam as descrições dos fatores. Considerando um índice de convergência entre juízes de 80%, permaneceram 83 itens no instrumento.

Após a análise dos juízes, o instrumento foi aplicado a uma amostra de 30 trabalhadores para avaliação da qualidade semântica do instrumento. Após a validade semântica, o instrumento apresentou 80 itens. Essa versão final foi aplicada a uma amostra de 187 (165 após retirada de casos omissos e observações extremas) profissionais que passaram por processos de mudança recentes em suas organizações.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita durante o mês de setembro pela própria pesquisadora contando com o auxílio de sua orientadora e com a ajuda do grupo de pesquisa Inovare, entre funcionários de diversas organizações.

O instrumento foi aplicado a uma amostra de 187 sujeitos tanto presencialmente quanto em um formulário eletrônico do *Google Forms*. Inicialmente, foram realizadas estatísticas para limpeza do banco de dados e preparação das análises. Foram executadas as análises estatísticas para avaliar a qualidade das respostas apresentadas aos instrumentos, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, os casos extremos, a correlação entre os fatores, distribuição das variáveis e análise de confiabilidade. Após a limpeza inicial do banco de dados, foram retirados 22 casos que apresentavam ausência de resposta acima de 10% dos casos, o que resultou em um banco com 165 casos. O *software* estatístico utilizado na análise de dados e para a análise fatorial exploratória foi o *Statistical Package for Social Sciences* (IBM-SPSS V. 20).

Para a limpeza dos dados coletados, foi utilizada a distribuição de frequência, de acordo com os princípios apresentados por Tabachnick e Fidell (2001). Outros procedimentos também foram usados para examinar multicolinearidade e singularidade, normalidade (homocedasticidade e linearidade), omissão de informações e presença de *outliers* (valores claramente afastados dos demais e da média). Após a limpeza do banco de dados, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória – AFE. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a AFE busca descrever e sumarizar dados ao agrupar variáveis que são correlacionadas.

Os dados obtidos foram analisados, inicialmente, através de procedimentos de estatística descritiva, com o objetivo de verificar a distribuição das respostas por itens de forma a se obterem conclusões sobre a normalidade da sua distribuição. A adequação e fatorabilidade da amostra foram testadas mediante cálculo do índice de Kaiser-Meyer- Olkin (KMO), da inspeção da matriz de correlações dos itens e do teste de esfericidade de Bartlett, conforme apontado por Tabachnick e Fidell (2007). Quanto à fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações, que segundo Pasquali (2001), é o primeiro passo no sentido de se verificar que a matriz é fatorável. O

tamanho das correlações foi inspecionado e então foram observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra KMO. O teste de Esfericidade de Barlett, que testa a hipótese de que a matriz de covariâncias é uma matriz identidade, foi considerado, visto que Tabachnick e Fidell (2001) só aconselham o uso deste teste quando a amostra é pequena, ou seja, menos de 5 sujeitos por item.

Sendo a matriz fatorável, foram examinados os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem da variância explicada de cada fator, o gráfico *scree plot* (gráfico de declive) e análise paralela, a fim de determinar a quantidade de fatores.

Posteriormente, os dados foram submetidos à Análise de Eixos Principais (PAF). O método de rotação utilizado foi PROMAX. De acordo com Pasquali (2001), esse método representa melhor a realidade, respeitando mais os fenômenos naturais estudados pela ciência.

Sendo feita a extração e a rotação, os fatores foram interpretados a partir da verificação de estabilidade e interpretabilidade. Analisou-se a validade dos itens que compunham cada fator, baseando-se na afirmação de Pasquali (2001) de que um item válido é aquele que representa bem o fator, ou seja, um item que possui uma boa carga fatorial. Comrey (1973) classifica os itens com carga maior ou igual a 0,71 como excelentes; maior ou igual a 0,63 como muito bons; maior ou igual a 0,55 como bons; maior ou igual a 0,45 como razoáveis; e maior ou igual a 0,32 como pobres. Os autores Tabachnick e Fidell (2001) acreditam que a carga fatorial mínima a ser considerada deve ser de 0,45. Uma vez identificada a solução fatorial mais satisfatória, foi verificada a confiabilidade interna de cada fator, por meio do cálculo do alfa de *Cronbach* e da média aritmética da correlação item-total.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que tange ao tratamento dos dados, eles mostraram-se sem erros no registro dos valores ou discrepâncias nas medidas de média e desvio-padrão. Também não houve caso algum de multicolinearidade ou singularidade, de acordo com os testes recomendados por Tabachnick e Fidell (2001). Os casos omissos foram excluídos por meio de tratamento *Listwise deletion*, considerando a afirmação de Pasquali (2001) de que é o método mais honesto no tratamento dos dados omissos.

A presença de *outliers* multivariados foi identificada pela distância *Mahalanobis*. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a distância *Mahalanobis* é a distância de um caso do centroide dos casos remanescentes, em que o centroide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis. Foram eliminados 8 sujeitos que possuíam distância *Mahalanobis* maior do que 56.892, de acordo com as instruções de Tabachnick e Fidell (2001).

A inspeção visual da matriz de covariâncias mostrou que mais de 50% dos valores eram superiores a 0,30, atendendo às recomendações de Pasquali (2001). O determinante da matriz encontrado foi significativamente diferente de zero, mas muito próximo de zero (2,09E-032), conforme recomendam Neiva, Abbad e Tróccoli (2008). A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi igual a 0,86. Segundo Hair et al (2006), quanto maior o KMO melhor, tendo 0,50 como o patamar mínimo de adequabilidade. Os autores Kaiser e Rice (1974) afirmam que para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial o valor de KMO deve ser maior que 0,8. Esses resultados confirmaram a alta fatorabilidade da matriz.

O Teste de esfericidade de Bartlett foi significativo e igual a 9981,131. Segundo Pasquali (2001), o teste de esfericidade de Bartlett (TEB) é aplicado para verificar a adequabilidade dos dados, que verifica se a matriz correlação é uma matriz identidade, ou seja, verifica-se se há alguma relação entre as variáveis. Os resultados obtidos para as duas medidas (Teste de esfericidade de Bartlett e Medida de adequação da amostra) indicam que a análise fatorial é adequada.

Tabela 1 - KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,867
Approx. Chi-Square		9981,131
Bartlett's Test of Sphericity	df	3081
	Sig.	0,000

Na validação fatorial da escala, utilizou-se o método dos componentes principais para extração de fatores, com *eigenvalue* (ou autovalor) mínimo igual a 1,0. Para rotação dos fatores, aplicou-se o método oblíquo, uma vez que os fatores apresentaram correlações entre eles, estipulando-se como carga fatorial mínima o valor de 0,45 para cada um dos itens, a qual foi baseada nos critérios de Tabachnick e Fidell (2001), excluindo assim os itens classificados como pobres. Tanto esta análise quanto a observação do gráfico *scree plot* apontaram a existência de cinco agrupamentos principais de itens. Utilizou-se o método dos eixos principais com os mesmos critérios de rotação, autovalor e carga fatorial, e selecionaram-se os cinco fatores apontados na análise dos componentes principais. Sendo assim, decidiu-se extrair 5 fatores e analisar suas correlações e os itens a eles atrelados a fim de que fosse identificada coerência teórica.

Tabela 2 - Total Variância Explicada

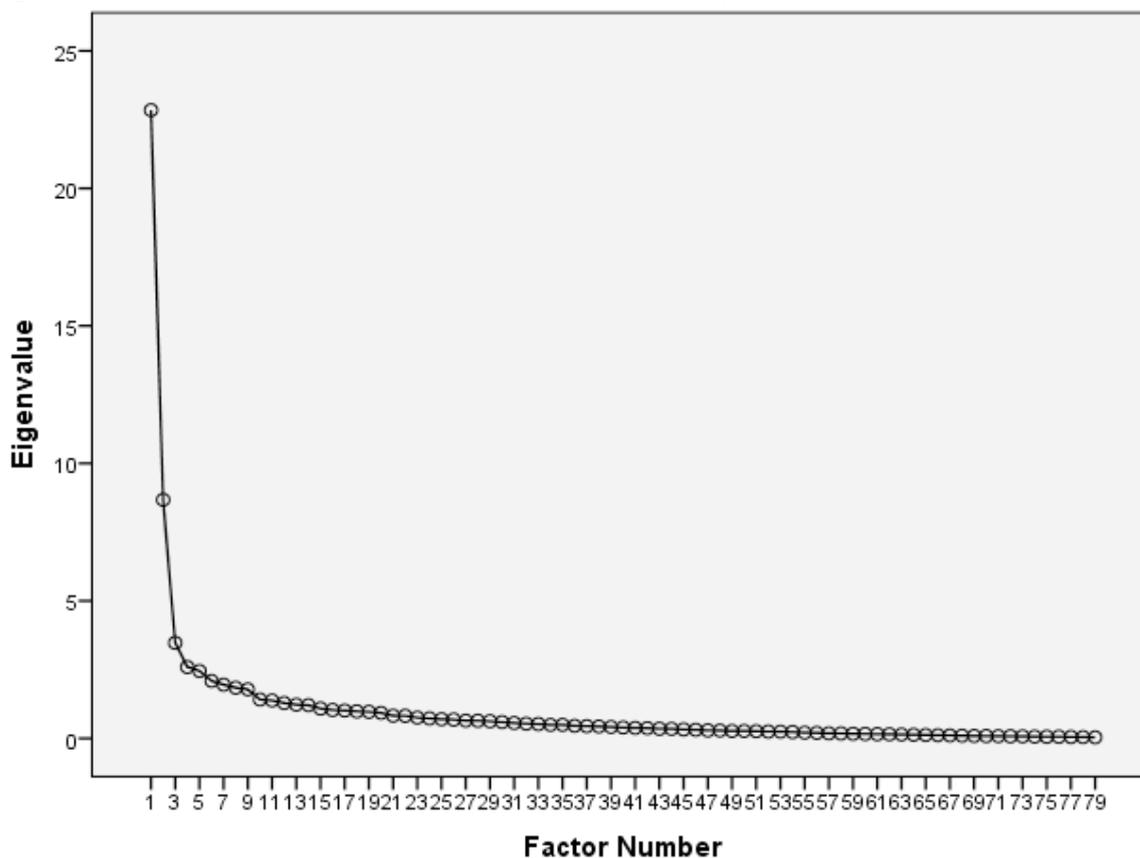
Fa- tor	Total Variância Explicada						
	<i>Eigenvalues</i> Inicial			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada	Total
1	22,847	28,920	28,920	22,413	28,371	28,371	22,187
2	8,678	10,984	39,904	8,123	10,283	38,654	7,525
3	3,473	4,397	44,301	2,936	3,717	42,370	4,902
4	2,596	3,286	47,587	2,084	2,638	45,008	6,123
5	2,450	3,102	50,689	1,874	2,372	47,380	2,318
6	2,089	2,644	53,333				
7	1,952	2,471	55,804				
8	1,841	2,330	58,134				
9	1,781	2,254	60,388				
10	1,412	1,787	62,174				
11	1,377	1,744	63,918				
12	1,285	1,626	65,544				
13	1,225	1,550	67,095				
14	1,209	1,531	68,625				
15	1,085	1,373	69,998				

16	1,035	1,310	71,308
17	1,011	1,279	72,587

Método de Extração: Análise dos Eixos Principais

Fonte: SPSS

Figura 1 – Grau de Sedimentação da Escala de Atributos (Scree Plot)



A Tabela 4 apresenta a matriz *pattern* com as cargas das variáveis em cada fator e a Tabela 5 apresenta suas comunalidades (h^2), que é a porcentagem de variância da variável que contribui para a correlação com outras variáveis ou é comum às outras variáveis, segundo Aaker, Kumar e Day (1995).

Tabela 3 - Matriz Pattern

Matriz Pattern	
VARIÁVEL	Fator

	1	2	3	4	5
Cada etapa da mudança foi esclarecida para os empregados.	0,912				
No processo de mudança, as dúvidas foram esclarecidas em tempo hábil.	0,882				
As mudanças ocorrem de acordo com o planejamento.	0,849				
Os empregados foram devidamente informados sobre a implantação das mudanças.	0,845				
Os empregados notam que as ações da mudança possuem uma sequência organizada.	0,837				
As etapas da mudança estão sendo desenvolvidas no tempo adequado.	0,828				
Os empregados possuem clareza sobre os passos ou fases da mudança.	0,827				
Os empregados percebem alinhamento nas orientações sobre o processo de mudança.	0,824				
A organização oferece as condições para que os empregados se adaptem à mudança.	0,816				
Os empregados têm informações suficientes sobre a mudança.	0,807				
Os empregados estão envolvidos em cada estágio da mudança.	0,797				
Há participação ativa dos empregados no planejamento das mudanças.	0,768				
Os empregados sabem como obter informações sobre a mudança.	0,760				
A mudança ocorre conforme o planejado.	0,755				
As mudanças acontecem com apoio dos empregados.	0,753				
Os empregados estão preparados para atuar no novo cenário organizacional.	0,730				
O processo de mudança está organizado em etapas.	0,719				
Os empregados participaram das decisões da organização sobre a mudança.	0,705				
A chefia estabelece mecanismos de controle sobre as ações geradas pela mudança.	0,705				
As mudanças são pensadas para minimizar os danos para a organização.	0,704				
As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos.	0,694				
Ocorre um planejamento inicial antes de se executar a mudança.	0,692				
Ocorre um planejamento direcionado para um resultado específico.	0,685				
Existiu um grupo encarregado de planejar e acompanhar as mudanças.	0,674				
Há um acompanhamento das intervenções realizadas durante a mudança.	0,670				
A chefia informa os funcionários sobre a mudança.	0,648				
As mudanças são previstas para ocorrerem com um início e fim.	0,645				
É visível que a mudança possui estágios delimitados.	0,633				
Durante o processo de mudança a chefia promoveu ações de apoio para a equipe.	0,632				
As mudanças surgem a partir das necessidades do dia-a-dia.	0,621				
Houve planejamento das ações levando em conta os resultados almejados pela organização.	0,618				
Os gestores conhecem o plano de mudanças.	0,608				
Mudanças bem-sucedidas já ocorreram na organização.	0,577				

Os processos de mudança passados obtiveram sucesso.	0,577			
A organização preparou as chefias para atuar no processo de mudanças.	0,569			
Todos os colaboradores estão envolvidos na mudança.	0,549			
As mudanças costumam ser concluídas na organização.	0,526			
Os empregados percebem a mudança como rápida.	0,474			
Todas as mudanças realizadas na organização fracassaram.	0,453			
Há possibilidade de dano para os empregados com a realização da mudança.		0,738		
Os empregados temem que a organização não seja a mesma com as mudanças.		0,736		
Há riscos para os empregados em relação às mudanças.		0,683		
Há possibilidade de dano para a organização com a realização da mudança.		0,669		
Os empregados estão prejudicados devido às mudanças.		0,657		
As mudanças trazem riscos para o trabalho dos empregados.		0,629		
Os empregados consideram que a situação irá piorar com as mudanças.		0,624		
A organização está vulnerável devido às mudanças.		0,612		
Os funcionários têm medo de perder seus cargos com as mudanças nesta organização.		0,595		
A mudança pode provocar perdas (produtividade, confiabilidade do processo, controle, qualidade).		0,525		
A mudança está causando redução de pessoal.		0,478		
Os empregados estão incertos se as mudanças serão positivas para eles.		0,474		
Programas de mudança são uma novidade na organização.			0,744	
É incomum a organização promover mudanças.			0,707	
Muitas mudanças nesta organização não são finalizadas.			0,582	
A mudança está sendo lentamente executada.			0,511	
O desempenho da organização é afetado pela mudança.				0,558
O funcionamento da organização é prejudicado pela mudança.				0,521
A mudança gera instabilidade na organização.				0,451
As mudanças estão sendo implantadas de forma rápida.				0,449
A mudança apresenta grandes impactos para a organização.				0,449
As mudanças envolveram toda a organização.				0,679
Apenas algumas áreas são impactadas pela mudança.				-0,532
A mudança influencia toda a organização.				0,515

Método de Extração: Análise dos Eixos Principais

Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser

Rotação convergida em 9 iterações

Por causa do critério de carga mínima de 0,40, alguns itens não se enquadraram em nenhum fator, sendo descartados nessa primeira análise.

Tabela 4 - Comunalidades

Comunalidades h^2

Variáveis	Inicial	Extração
A mudança ocorre conforme o planejado.	0,839	0,563
A chefia informa os funcionários sobre a mudança.	0,820	0,419
A chefia estabelece mecanismos de controle sobre as ações geradas pela mudança.	0,834	0,496
Ocorrem fatos não previstos durante o processo de mudança.	0,611	0,131
Há um acompanhamento das intervenções realizadas durante a mudança.	0,783	0,448
A mudança gera instabilidade na organização.	0,757	0,291
O desempenho da organização é afetado pela mudança.	0,675	0,351
O funcionamento da organização é prejudicado pela mudança.	0,789	0,510
Os funcionários têm medo de perder seus cargos com as mudanças nesta organização.	0,660	0,357
As mudanças surgem a partir das necessidades do dia-a-dia.	0,735	0,406
Ocorre um planejamento inicial antes de se executar a mudança.	0,789	0,623
O planejamento inicial é alterado durante a realização da mudança.	0,640	0,280
Ocorre um planejamento direcionado para um resultado específico.	0,789	0,633
As mudanças são previstas para ocorrerem com um início e fim.	0,753	0,459
A organização está vulnerável devido às mudanças.	0,759	0,492
Os empregados estão prejudicados devido às mudanças.	0,839	0,610
As mudanças são pensadas para minimizar os danos para a organização.	0,728	0,487
Há riscos para os empregados em relação às mudanças.	0,800	0,515
Há possibilidade de dano para a organização com a realização da mudança.	0,742	0,486
Há possibilidade de dano para os empregados com a realização da mudança.	0,849	0,605
Os empregados consideram que a situação irá piorar com as mudanças.	0,772	0,469
Os empregados estão incertos se as mudanças serão positivas para eles.	0,703	0,357
Os empregados temem que a organização não seja a mesma com as mudanças.	0,816	0,570
Todos os colaboradores estão envolvidos na mudança.	0,716	0,517
A mudança influencia toda a organização.	0,641	0,311
A mudança altera muito os processos de trabalho da organização.	0,697	0,324
Mesmo com a mudança, pouca coisa muda na organização.	0,708	0,320
Apenas algumas áreas são impactadas pela mudança.	0,657	0,429
As mudanças envolveram toda a organização.	0,801	0,602
Já ocorreram muitas mudanças na organização nos últimos anos.	0,727	0,303
A organização costuma entrar em muitos processos de mudança.	0,757	0,456
É incomum a organização promover mudanças.	0,801	0,667
Programas de mudança são uma novidade na organização.	0,797	0,576
O processo de mudança está organizado em etapas.	0,816	0,579
Os empregados estão envolvidos em cada estágio da mudança.	0,908	0,769
É visível que a mudança possui estágios delimitados.	0,840	0,582
Os empregados notam que as ações da mudança possuem uma sequência organizada.	0,869	0,696
Cada etapa da mudança foi esclarecida para os empregados.	0,870	0,760
Mudanças bem-sucedidas já ocorreram na organização.	0,763	0,337

Todas as mudanças realizadas na organização fracassaram.	0,822	0,507
As mudanças costumam ser concluídas na organização.	0,643	0,298
As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos.	0,760	0,469
Os processos de mudança passados obtiveram sucesso.	0,799	0,399
A mudança dura pouco tempo.	0,710	0,349
A organização prevê que a mudança será longa.	0,628	0,263
A mudança é de curto prazo.	0,691	0,235
Os gestores conhecem o plano de mudanças.	0,727	0,439
Os empregados percebem que a mudança possui um prazo maior do que o necessário.	0,727	0,325
Frequentemente ocorrem fatos não previstos durante o processo de mudanças.	0,567	0,171
A mudança está sendo lentamente executada.	0,786	0,420
Os empregados percebem a mudança como rápida.	0,746	0,459
Existem dificuldades para a mudança ser executada de forma rápida.	0,623	0,253
Os empregados foram surpreendidos com as mudanças.	0,651	0,306
Há participação ativa dos empregados no planejamento das mudanças.	0,845	0,702
Os empregados possuem clareza sobre os passos ou fases da mudança.	0,882	0,734
Os empregados estão preparados para atuar no novo cenário organizacional.	0,846	0,623
Muitas mudanças nesta organização não são finalizadas.	0,713	0,423
Existiu um grupo encarregado de planejar e acompanhar as mudanças.	0,709	0,459
Os empregados percebem alinhamento nas orientações sobre o processo de mudança.	0,851	0,679
A mudança pode provocar perdas (produtividade, confiabilidade do processo, controle, qualidade).	0,670	0,340
Houve planejamento das ações levando em conta os resultados almejados pela organização.	0,760	0,373
As mudanças trazem riscos para o trabalho dos empregados.	0,703	0,416
Durante o processo de mudança a chefia promoveu ações de apoio para a equipe.	0,762	0,498
A equipe de gestão mostra-se insegura com as mudanças.	0,755	0,345
A mudança está causando redução de pessoal.	0,694	0,281
A organização preparou as chefias para atuar no processo de mudanças.	0,768	0,411
Os empregados participaram das decisões da organização sobre a mudança.	0,845	0,633
Os empregados têm informações suficientes sobre a mudança.	0,867	0,631
Os empregados sabem como obter informações sobre a mudança.	0,823	0,660
Os empregados foram devidamente informados sobre a implantação das mudanças.	0,881	0,663
No processo de mudança, as dúvidas foram esclarecidas em tempo hábil.	0,882	0,747
As mudanças ocorrem de acordo com o planejamento.	0,856	0,709
As etapas da mudança estão sendo desenvolvidas no tempo adequado.	0,855	0,651
As mudanças acontecem com apoio dos empregados.	0,841	0,682
A organização oferece as condições para que os empregados se adaptem à mudança.	0,847	0,696
As mudanças estão sendo implantadas de forma rápida.	0,752	0,415
A mudança é de longo prazo.	0,692	0,368
A mudança apresenta grandes impactos para a organização.	0,634	0,259
Os empregados temem os resultados da mudança.	0,696	0,354

Para verificar a confiabilidade dos fatores, calculou-se o índice alfa de Cronbach, utilizando-se a função *Reliability* do SPSS. Em relação à confiabilidade dos fatores, Pasquali (2001) atesta que alfas (α) acima de 0,70 são considerados confiáveis, e acima de 0,80, muito confiáveis.

Após a análise fatorial, verificou-se o agrupamento dos itens em cinco fatores do contexto da mudança organizacional, de acordo com a literatura, que são: planejamento; incerteza; frequência; risco e dano; e intensidade.

- FATOR PLANEJAMENTO:

Apresentou 37 itens e alfa de Cronbach igual a 0,96. Esse fator avalia em que medida houve planejamento e controle do processo de mudança por parte da gestão da organização. Avalia se ocorreram eventos não planejados e emergentes durante o processo de mudança.

Tabela 5 – Itens do fator Planejamento

FATOR PLANEJAMENTO
Cada etapa da mudança foi esclarecida para os empregados.
No processo de mudança, as dúvidas foram esclarecidas em tempo hábil.
As mudanças ocorrem de acordo com o planejamento.
Os empregados foram devidamente informados sobre a implantação das mudanças.
Os empregados notam que as ações da mudança possuem uma sequência organizada.
As etapas da mudança estão sendo desenvolvidas no tempo adequado.
Os empregados possuem clareza sobre os passos ou fases da mudança.
Os empregados percebem a mudança como rápida.
As mudanças acontecem com apoio dos empregados.
Os empregados percebem alinhamento nas orientações sobre o processo de mudança.
Há participação ativa dos empregados no planejamento das mudanças.
Os empregados têm informações suficientes sobre a mudança.
Os empregados participaram das decisões da organização sobre a mudança.
Os empregados estão preparados para atuar no novo cenário organizacional.
O processo de mudança está organizado em etapas.
A mudança ocorre conforme o planejado.
É visível que a mudança possui estágios delimitados.
A chefia estabelece mecanismos de controle sobre as ações geradas pela mudança.

Durante o processo de mudança a chefia promoveu ações de apoio para a equipe.
As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos.
Existiu um grupo encarregado de planejar e acompanhar as mudanças.
Há um acompanhamento das intervenções realizadas durante a mudança.
Todos os colaboradores estão envolvidos na mudança.
As mudanças são pensadas para minimizar os danos para a organização.
Ocorre um planejamento direcionado para um resultado específico.
As mudanças são previstas para ocorrerem com um início e fim.
A chefia informa os funcionários sobre a mudança.
Os gestores conhecem o plano de mudanças.
A organização preparou as chefias para atuar no processo de mudanças.
Houve planejamento das ações levando em conta os resultados almejados pela organização.
Os processos de mudança passados obtiveram sucesso.
Ocorre um planejamento inicial antes de se executar a mudança.
As mudanças surgem a partir das necessidades do dia-a-dia.
Todas as mudanças realizadas na organização fracassaram.
Mudanças bem-sucedidas já ocorreram na organização.
Os empregados percebem que a mudança possui um prazo maior do que o necessário.
As mudanças costumam ser concluídas na organização.

- FATOR INCERTEZA:

Possuiu 17 itens e alfa de Cronbach igual a 0,86. Esse fator avalia o quanto as mudanças geram incertezas psicológicas para os empregados e expectativas negativas.

Tabela 6 – Itens do fator Incerteza

FATOR INCERTEZA
Há possibilidade de dano para a organização com a realização da mudança.
Há possibilidade de dano para os empregados com a realização da mudança.
Os empregados estão preparados para atuar no novo cenário organizacional.
Os empregados temem os resultados da mudança.
Há riscos para os empregados em relação às mudanças.
A organização está vulnerável devido às mudanças.
Os empregados consideram que a situação irá piorar com as mudanças.
As mudanças trazem riscos para o trabalho dos empregados.
Os funcionários têm medo de perder seus cargos com as mudanças nesta organização.
A mudança pode provocar perdas (produtividade, confiabilidade do processo, controle, qualidade).
A mudança está causando redução de pessoal.
Os empregados estão incertos se as mudanças serão positivas para eles.
A equipe de gestão mostra-se insegura com as mudanças.

Os empregados temem que a organização não seja a mesma com as mudanças.
A mudança altera muito os processos de trabalho da organização.
Os empregados foram surpreendidos com as mudanças.
A organização costuma entrar em muitos processos de mudança.

- **FATOR FREQUÊNCIA:**

Composto por 5 itens e índice alfa de Cronbach igual a 0,70. Esse fator avalia se ocorreram muitos programas de mudança organizacional nos últimos anos na empresa.

Tabela 7 – Itens do fator Frequência

FATOR FREQUÊNCIA
O funcionamento da organização é prejudicado pela mudança.
O desempenho da organização é afetado pela mudança.
As mudanças estão sendo implantadas de forma rápida.
A mudança gera instabilidade na organização.
A mudança dura pouco tempo.

- **FATOR RISCO E DANO:**

Apresentou 4 itens e índice alfa de Cronbach igual a 0,77. Esse fator mede o quanto as mudanças geram riscos e danos para a organização e seus empregados.

Tabela 8 – Itens do fator Risco e Dano

FATOR RISCO E DANO
É incomum a organização promover mudanças.
Programas de mudança são uma novidade na organização.
Muitas mudanças nesta organização não são finalizadas.
A mudança está sendo lentamente executada.

- **FATOR INTENSIDADE:**

Possui 3 itens e índice alfa de Cronbach igual a 0,59. Esse fator avalia se as mudanças foram intensas e envolveram toda a organização. Pasquali (2001) atesta que alfas (α) acima de 0,70 são considerados confiáveis, então esse fator não seria confiável. Todavia, a literatura internacional aceita alfas de 0,70.

Tabela 9 – Itens do fator Intensidade

FATOR INTENSIDADE

A mudança influencia toda a organização.
--

As mudanças envolveram toda a organização.
--

Apenas algumas áreas são impactadas pela mudança.

A seção seguinte apresenta as conclusões deste trabalho e recomendações para futuras pesquisas. Portanto, por meio desses índices de confiabilidade e validade, concebe-se a estrutura de cinco fatores do instrumento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente manuscrito apresenta nova avaliação dos indícios de validade de uma escala desenvolvida por Neiva e Nery (2012). A revalidação da escala de atributos da mudança organizacional demonstrou bons índices de validade e confiabilidade e adequação para sua utilização em outras amostras de estudos sobre mudança organizacional. Os resultados da análise fatorial exploratória corroboram e ampliam a estrutura inicial da escala de Atributos da Mudança Organizacional (Neiva & Nery, 2012). A escala apresenta bons índices de consistência interna e validade de construto.

Considera-se que essa escala é adequada para ser aplicada em organizações que estejam em processo de implantação de mudanças devido ao seu caráter integrador de cinco atributos críticos para caracterizar a mudança organizacional, e que são escassos na literatura nacional ou internacional.

As contribuições deste trabalho alcançam tanto o meio acadêmico quanto o meio gerencial, pois pode ser utilizado em futuros estudos, incrementando a produção de conhecimento científico, bem como em pesquisas promovidas pelas organizações no sentido de avaliar a percepção dos funcionários quanto às mudanças. A escala apresenta bons índices de validade/confiabilidade, está adaptada ao contexto brasileiro e pode ser aplicada com facilidade e rapidez.

Contudo, sugere-se ampliação da amostra para avaliar novos índices de validade e de confiabilidade do instrumento. A amostra usada neste estudo não atende totalmente aos critérios indicados por Pasquali (2012).

A contribuição prática é que a escala pode ser utilizada pelas organizações para gerenciar as iniciativas de mudança, auxiliando o diagnóstico de variáveis-chave para o sucesso da mudança organizacional, permitindo o monitoramento da percepção dos indivíduos a respeito dos atributos da mudança. Para efeito de diagnóstico, os resultados da escala devem ser apurados respeitando sua estrutura fatorial. Assim, os resultados devem ser calculados individualmente por fator a partir da média simples de seus itens.

As limitações se tangem a respeito de uma amostra reduzida e pouco interesse das pessoas em responder o instrumento de pesquisa, devido ao fator de ser um questionário com 80 itens, ou seja, muito longo.

As recomendações para pesquisas futuras, são a criação de novos itens na escala, principalmente em relação aos itens dos fatores frequência e intensidade, e sua validação em outras amostras e contextos, uma vez que os resultados se aplicam somente aos participantes da amostra pesquisada e ao momento pesquisado, pelo fato de ser um estudo transversal. Alguns dos itens eliminados poderiam ser melhores elaborados, a fim de que sejam aproveitados em uma futura Análise Fatorial. Também sugere-se que outras amostras sejam usadas para uma possível análise fatorial confirmatória do instrumento.

Considerando a importância do desenvolvimento de estratégias para a mudança organizacional, o instrumento aqui estudado constitui-se em um grande suporte, tanto para organizações que já implementou mudanças, quanto para organizações que planejam implementar.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 5. Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995.

AMENARKIS, A. A.; BUCKLEY, M.R.; BEDEIAN, A. G. **Organizational change: a review of theory and research in the 1990s**. Journal of Management, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2006.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School, 2001. 507 p.

BLUMENTHAL, B. & HASPELAGH, P. **Toward a Definition of Corporate Transformation**. Sloan Management Review, v. 35, n. 3, p. 101-106, 1994.

BRESSAN, Cyndia L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2003.

COMREY, A. L. **A first course in fator analysis**. 2. Ed. Hillsdale, New York: Academic Press, 1973.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. 2. ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

CRUZ, C.D. **Aplicação de algumas técnicas multivariadas no melhoramento de plantas**. Piracicaba, 1990. 188p.

CUNNINGHAM, G. B. (2006). **The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.

DEVOS, G.; BUELENS, M.; BOUCKENOOGHE, D. **The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies**. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629, 2007.

ELIAS, Steven M. **Employees' commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change**. *Journal of Management*, v. 35, n. 1, p. 37-55, 2009.

FORNACIARI, C. J., LAMONT, B. T., MASON, B., & HOFFMAN, J. J. **Incremental and revolutionary strategic change: An empirical test of common premises**. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 1, n. 3, p. 273–290, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HAIR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.; BLACK W. C.; BABIN; B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6 edição. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006.

HAIR JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LINES, Rune. **The structure and function of attitudes toward organizational change**. Human Resource Development Review, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

KAISER, H. F.; RICE, J. **Education and Psychological Measurement**. Little Jiffy, mark IV, v.34, 1974.

KERBER, K.; BUONO, A. F. **Rethinking Organizational Change: reframing the challenge of change management**. Organization Development Journal. v. 23, n. 3, p. 23-39, Inverno, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

MAES, Guido; HOOTEGEM, Geert V. **Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change**. Research in Organizational Change and Development, Volume 19) Emerald Group Publishing Limited, pp.191 – 231, 2011.

MALHOTRA, Naresh K; BOCCO, Laura. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., & Waters, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Cycles of Organizational Change**. Strategic Management Journal, v. 13, p. 39-59, 1992.

MORAN, J. W., & MEAD, J. M. **Techno-speed change – The race to position your organization to be a fierce and flexible competitor: Leading**. The TQM Magazine, v. 13, n. 4, p. 224–231, 2001.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change.** California Management Review, 1990.

NEIVA, Elaine R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.** Tese, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, Elaine R.; ABBAD, G.; TRÓCCOLI, B. T. **Roteiro para análise fatorial de dados.** Brasília, 2008.

NEIVA, Elaine R.; GOULART, Paulo A. R.; FUSSEI, Carolina C.; NERY, Vanessa F. **Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras.** In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. v. 1. p. 1-17.

NEIVA, Elaine R.; PAZ, Maria G. T. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.** Revista de Administração (FEA-USP), v. 47, p. 22-37, 2012.

NEIVA, Elaine R.; ROS, Maria; PAZ, Maria G. T. **Attitudes towards organizational change: validation of a scale.** Psychology in Spain. Vol. 9, n.1 p. 81-90, 2005.

NERY, Vanessa F. **Atributos da mudança organizacional: sua influência sobre atitudes, respostas comportamentais e bem-estar no trabalho.** Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2016.

NERY, Vanessa F. **Variáveis de contexto e sua influência sobre atitudes em relação à mudança e comportamento de engajamento e resistência à mudança.** Dissertação, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

NERY, Vanessa F.; NEIVA, Elaine R. **Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes.** Universidade de Brasília. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Abr-Jun 2015, Vol. 31 n. 2, pp. 259-268.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M.A. **Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective**. *The Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 5, p. 1154-1162, 2006.

RAYMUNDO, Valéria Pinheiro. **Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística**. *Letras de Hoje*, Porto Alegre, v. 44, n. 3, p. 86-93, jul./set. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed., ver. E ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**. *Comportamento Organizacional*. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo:Ed. Pearson, 2010.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24 edição. Petrópolis: Vozes, 2007.

SELF, D.; ARMENAKIS, A.; SCHRAEDER, M. **Organizational change content, process and context: a simultaneous analysis of employee reactions**. *Journal of Change Management*, Londres, v. 7, n. 2, p. 211-229, 2007.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional**. In: SIMPÓI 2009, São Paulo. XII Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 2009.

SIMS, D.; FINEMAN, S.; GABRIEL, Y. **Organizing and organizations**. Sage, 1993.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4. ed. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.

VAN DE VEN, A., & POOLE, M. S. **Explaining development and change in organizations**. The Academy of Management Review, v. 20 n.3, p. 510-540, 1995.

VAN DE VEN, A., & POOLE, M. S. **Alternative approaches for studying organizational change**. Organization Studies, v. 26, n.9, p. 1377–1404, 2005.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras**. Revista de Administração Pública (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Você está participando de uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade de Brasília (UnB).

O objetivo desta pesquisa é levantar dados sobre as mudanças nas organizações. Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**.

Não há respostas certas nem erradas. ***O que importa é sua opinião SINCERA.***

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa.

Muito obrigada!

DADOS COMPLEMENTARES

Inicialmente, responda, por favor, a alguns dados complementares:

Idade: _____ anos

Sexo: Masculino Feminino

Escolaridade:

- 1º Grau
- 2º Grau
- Superior Incompleto
- Superior
- Pós-graduação Mestrado
- Doutorado

Tipo de cargo ocupado:

- Gerenciamento**
- Execução da área-fim**
- Execução da área- meio**
- Assessoramento**

Tempo de Serviço _____ anos

Unidade de lotação:

A mudança dura pouco tempo.	1	2	3	4	5	6	7
A organização prevê que a mudança será longa.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança é de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores conhecem o plano de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados percebem que a mudança possui um prazo maior do que o necessário.	1	2	3	4	5	6	7
Frequentemente ocorrem fatos não previstos durante o processo de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança está sendo lentamente executada.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados percebem a mudança como rápida.	1	2	3	4	5	6	7
Existem dificuldades para a mudança ser executada de forma rápida.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados foram surpreendidos com as mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
Há participação ativa dos empregados no planejamento das mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados possuem clareza sobre os passos ou fases da mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados estão preparados para atuar no novo cenário organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
Muitas mudanças nesta organização não são finalizadas.	1	2	3	4	5	6	7
Existiu um grupo encarregado de planejar e acompanhar as mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados percebem alinhamento nas orientações sobre o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Frequentemente ocorreram fatos que não estavam previstos no processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança pode provocar perdas (produtividade, confiabilidade do processo, controle, qualidade).	1	2	3	4	5	6	7
Houve planejamento das ações levando em conta os resultados almejados pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
As mudanças trazem riscos para o trabalho dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
Durante o processo de mudança a chefia promoveu ações de apoio para a equipe.	1	2	3	4	5	6	7
A equipe de gestão mostra-se insegura com as mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança está causando redução de pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
A organização preparou as chefias para atuar no processo de mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados participaram das decisões da organização sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados têm informações suficientes sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados sabem como obter informações sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
Os servidores foram devidamente informados sobre a implantação das mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
No processo de mudança, as dúvidas foram esclarecidas em tempo hábil.	1	2	3	4	5	6	7
As mudanças ocorrem de acordo com o planejamento.	1	2	3	4	5	6	7
As etapas da mudança estão sendo desenvolvidas no tempo adequado.	1	2	3	4	5	6	7
As mudanças acontecem com apoio dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
A organização oferece as condições para que os empregados se adaptem à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
As mudanças estão sendo implantadas de forma rápida.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança é de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
A mudança apresenta grandes impactos para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados temem os resultados da mudança.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigada pela colaboração!!!