



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

Carvalho de Vasconcellos, Vinicius; Rabelo Neiva, Elaine  
ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO  
E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 23, núm. 2, mayo-agosto, 2017, pp. 58-  
82

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401152164003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE**

**Vinicius Carvalho de Vasconcellos\***

viniciuscarvalhodevasconcellos@gmail.com

**Elaine Rabelo Neiva\***

elaine\_neiva@uol.com.br

\*Universidade de Brasília – DF/Brasil

<http://dx.doi.org/10.1590/1413.2311.130.59113>

Recebido em 05/10/2015

Aprovado em 26/06/2017

Disponibilizado em 07/08/2017

Avaliado pelo sistema “double blind review”

Revista Eletrônica de Administração

Editoras-chefe: Andrea Oltramari e Maria Ceci Misoczky

ISSN 1413-2311 (versão “on line”)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

### **RESUMO**

Em meio a um cenário de instabilidade na economia e no mundo organizacional, a relação das organizações com o futuro ganhou especial atenção a partir das últimas décadas do século XX. Tal atenção se reflete tanto no desenvolvimento de ferramentas/práticas de planejamento, estratégia e cenários, quanto nas projeções de futuro organizacional formuladas pelos profissionais (isto é, no nível micro-organizacional). Partindo da literatura que aponta a importância dessas projeções na relação indivíduo-trabalho-organização, este estudo descreve o processo de desenvolvimento e fornece evidências de validade da Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO), instrumento que afere expectativas dos indivíduos sobre o futuro de suas respectivas organizações. Nesse sentido, três estudos são relatados. O primeiro estudo expõe uma pesquisa exploratória ( $n=75$ ) com profissionais de várias organizações, cujos objetivos foram desvelar os atributos das expectativas de futuro organizacional e fundamentar a redação dos itens. O segundo estudo descreve a análise fatorial exploratória dos itens redigidos, utilizando nova amostra de profissionais de diversas organizações ( $n=164$ ). O terceiro estudo relata análise fatorial confirmatória conduzida a partir de amostra independente em uma autarquia federal ( $n=324$ ). A versão final da EEFO contou com nove itens distribuídos em dois fatores: Efetividade Organizacional (cinco itens;  $p=0,92$ ;  $\alpha=0,92$ ) e Gestão e Ambiente Organizacional (quatro itens;  $p=0,93$ ;  $\alpha=0,93$ ), explicando mais de 70% da variância do construto. Na discussão, a estrutura fatorial da EEFO é analisada e ressalta-se seu papel como ferramenta de diagnóstico para a gestão.

Palavras-chave: Futuro organizacional. Expectativas. Estudos do futuro. Análise fatorial. Escala. Instrumento.

### **ABSTRACT**

Considering the instability in the economy and organizational scene, the relationship between organizations and the future has gained special attention in the last decades of the twentieth century. Such attention is reflected both in the development of planning and strategy tools, and in the organizational future projections made by professionals (at the microorganizational level). Based on the literature which indicates the importance of these projections in individual-work-organization relationship, this study describes the development process and provide validity evidence of the Organizational Future Expectations Scale (OFES), instrument that measures expectations of individuals about the future of their respective organizations. In this way, three studies are reported. The first study describes an exploratory study ( $n=75$ ), answered by professionals from different organizations, that aimed to reveal the attributes of the organizational future expectations and support the elaboration of the items of the scale. The second study reports the exploratory factor analysis of these items applied in new sample of professionals from different organizations ( $n=164$ ). The third study exposes the confirmatory factor analysis conducted from independent sample in a government agency ( $n=324$ ). The final version of OFES has nine items distributed on two factors: Organizational Effectiveness (five items;  $\rho=.92$ ;  $\alpha=.92$ ) and Management and Organizational Environment (four items;  $\rho=.93$ ;  $\alpha=.93$ ), explaining more than 70% of the variance of the construct. The discussion analyses the OFES factor structure and emphasizes its role as a diagnostic tool for management.

**Keywords:** Organizational future. Expectations. Future studies. Factor analysis. Scale.

**Instrument.**

## RESUMEN

En vista de la inestabilidad en la economía y en el mundo de los negocios, la relación entre las organizaciones y el futuro ganó la atención especial en las últimas décadas del siglo XX. Esta atención se refleja tanto en el desarrollo de herramientas/prácticas de planificación, estrategias y escenarios, como en las proyecciones futuras de los profesionales acerca de la organización (es decir, el nivel micro-organizacional). A partir de la literatura que señala la importancia de estas proyecciones en relación trabajo-organización individual, este estudio describe el proceso de desarrollo y proporciona evidencia de validez de la Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO), instrumento que mide las expectativas de las personas sobre el futuro de sus respectivas organizaciones. En este sentido, se presentan tres estudios. El primer estudio presenta un estudio exploratorio ( $n=75$ ) con profesionales de diversas organizaciones, cuyos objetivos eran descubrir los atributos de las expectativas de futuro organizacional y apoyar la redacción de ítems. El segundo estudio describe el análisis factorial exploratorio de los ítems escritos usando nueva muestra de profesionales de diferentes organizaciones ( $n=164$ ). El tercer estudio reporta el análisis factorial confirmatorio realizado a partir de muestra independiente de una agencia federal ( $n=324$ ). La versión final de EEFO tiene nueve ítems distribuidos en dos factores: Efectividad Organizacional (cinco ítems;  $\rho=0,92$ ;  $\alpha=0,92$ ) y Gestión y Medio Ambiente Organizacional (cuatro ítems;  $\rho=0,93$ ;  $\alpha=0,93$ ), explicando más del 70% de la varianza del constructo. En las consideraciones finales, se analiza la estructura factorial de EEFO y se destaca su papel como herramienta de diagnóstico para la gestión.

**Palabras clave:** Futuro organizacional. Expectativas. Estudios de futuro. Análisis factorial. Escala. Instrumento.

## INTRODUÇÃO

O tempo constitui uma dimensão fundamental da vida organizacional e condiciona a realização do trabalho em diversos níveis. Desde o estabelecimento de prazos para as mais simples tarefas até a formulação dos mais complexos cenários para o futuro, a influência do tempo é indelével na dinâmica das organizações. Diante de tal relevância, pesquisadores da área organizacional estão cada vez mais cientes de que aspectos temporais devem receber especial atenção na condução de seus estudos (SONNENTAG, 2012).

A forma mais intuitiva de apreender o tempo cronológico remete à utilização de três quadros básicos: passado, presente e futuro. Esses quadros temporais facilitam a sistematização e a atribuição de significados às experiências vividas. Com efeito, a trajetória de uma organização pode sempre ser representada por meio de suas origens e a história pregressa (passado), de sua atual configuração (presente) e de suas perspectivas e projetos (futuro).

Destacadamente, a relação das organizações com o futuro ganhou especial atenção a partir das últimas décadas do século XX. Desde então, desequilíbrios macroeconômicos, avanços tecnológicos e a volatilidade no mercado financeiro trouxeram instabilidade para a economia e o mundo organizacional (GRANT, 2003). Nessa conjuntura marcada por rápidos fluxos de mudança, o futuro pode assumir alto grau de incerteza. Em resposta a tal incerteza, as organizações tendem a empenhar cada vez recursos no exercício de planejar e prospectar o porvir.

Nesse contexto, a literatura investe sobre o futuro organizacional em diversas frentes. Estudos sobre planejamento, estratégia, cenários e desenvolvimento/mudança organizacional tocam no futuro das organizações. Na mesma linha, a perspectiva dos estudos do futuro adquire crescente espaço no ambiente organizacional (SCHENATTO et al., 2011). A rigor, esses campos de investigação focalizam, em suas formulações teóricas e pesquisas empíricas, o futuro do ponto de vista macro-organizacional.

Todavia, há formas de representar e projetar o futuro da organização que emergem no nível micro-organizacional, isto é, são formuladas pelos profissionais. Apesar de minoritária na literatura de futuro organizacional, essa perspectiva aponta que expectativas, percepções e otimismo dos profissionais sobre o futuro de suas organizações surgem como variáveis importantes na relação indivíduo-trabalho-organização (CHIU, 2002; HARRIS; MOSSHOLDER, 1996; HUBBARD; PURCELL, 2001). Considerando a pertinência de se

analisar tal fenômeno, um passo importante para avançar nesse campo trata do desenvolvimento de instrumentos válidos e fidedignos. Nessa direção, este artigo descreve os procedimentos de construção e fornece evidências de validade da Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO), instrumento que afere expectativas dos indivíduos sobre o futuro de suas respectivas organizações.

Para cumprir esse objetivo apresenta-se inicialmente uma revisão de pesquisas e instrumentos que abordaram o futuro organizacional do ponto de vista dos indivíduos. A seguir, o desenvolvimento da EEFO é descrito por meio de três estudos que incluem uma pesquisa exploratória sobre a temática e análises fatoriais exploratória e confirmatória da escala. Optou-se por organizar o artigo em três estudos para tornar mais clara a construção da medida, especialmente porque foram utilizadas três amostras diferentes. Por fim, a configuração final e as qualidades psicométricas da escala são discutidas.

## **1 FUTURO ORGANIZACIONAL: REVISÃO DOS ESTUDOS E INSTRUMENTOS NA PERSPECTIVA INDIVIDUAL**

A faculdade dos indivíduos de projetar e representar o futuro opera papel central na vida psíquica, influenciando decisões e comportamentos realizados no presente (CARVALHO; POCINHO; SILVA, 2010). Tal faculdade, contudo, não se manifesta de uma única forma, desabrochando em diversos fenômenos subjetivos, incluindo aspirações/desejos, afetos (preocupação, por exemplo) e expectativas (ASPINWALL, 2005).

Essa diversidade de formas de apreender o futuro está presente na literatura sobre futuro organizacional na perspectiva individual. Vasconcellos (2015) identificou nessa literatura três formas principais dos indivíduos projetarem/representarem o futuro de suas organizações: a) imagens/visão de futuro desejado (variáveis na esfera do querer/desejar que expressam como a organização deveria ser no futuro), b) expectativas/otimismo e percepções sobre o que provavelmente ocorrerá com a organização no futuro e c) incertezas sobre o futuro (grau de ambiguidade/dúvida sobre o destino da organização).

Não obstante a importância dos demais tipos de variáveis, nesta revisão, percepções, otimismo e expectativas sobre o futuro serão privilegiadas, dado que é o campo com maior qualidade e quantidade de pesquisas e porque a escala desenvolvida adota tal abordagem. Consonante com o objetivo do presente artigo, a revisão a seguir focaliza as

definições, os instrumentos e os atributos de futuro organizacional presentes nessa literatura. Ressalta-se que este panorama da literatura serviu de lastro para a construção da EEFO.

Procede do campo da mudança organizacional boa parte das investigações sobre a temática. Neste enquadre, Hubbard e Purcell (2001) investigaram qualitativamente expectativas de futuro organizacional em duas empresas envolvidas em processo de aquisição. Expectativas foram definidas como crenças individuais sobre o desenvolvimento de determinado ambiente (neste caso, o organizacional). As entrevistas retrataram expectativas quanto à cultura da nova organização e ao ambiente laboral, tocando em pontos como a autonomia para realização do trabalho, sobrecarga de trabalho e relação de equipe.

Em um cenário de fusão de companhias aéreas, Margolis e Hansen (2003) examinaram imagens de futuro organizacional esperado, definidas como o que o profissional espera do futuro de sua organização. As entrevistas semiestruturadas buscavam conhecer as expectativas sobre o futuro organizacional dos respondentes dois anos à frente. Os dados indicaram que os profissionais vislumbravam a continuidade da missão e do crescimento da organização (fatia de mercado), assim como o surgimento de uma imagem mais positiva para os consumidores. As autoras atestam que, de modo geral, as imagens de futuro organizacional podem adquirir matizes positivos ou negativos e assumir diversos conteúdos.

Dackert et al. (2003) descreveram expectativas de profissionais de dois órgãos públicos também em situação de fusão. Apesar de não delimitar conceitualmente tais expectativas, o instrumento, baseado em diferencial semântico, convidava os participantes a descrever como seria a nova organização em termos gestão, clima e cultura organizacional, entre outros pontos. Nos funcionários do órgão de menor porte surgiram expectativas de que a nova organização apresentaria administração mais centralizada e menos voltada para as pessoas, em linha com o padrão cultural do outro órgão envolvido no processo.

Conjuntamente à análise das expectativas, é possível localizar na literatura exemplos de investigações sobre otimismo quanto ao futuro organizacional. Otimismo refere-se a um estado no qual há expectativa generalizada de que o futuro será positivo (BRUININKS; MALLE, 2005). Otimismo e expectativas são semelhantes, exibindo diferenças especialmente na conotação sempre positivada e no caráter mais global do primeiro termo.

Assim, Mossholder et al. (1995) pesquisaram, em organização passando por reestruturação, o otimismo quanto ao seu sucesso e sobrevivência no futuro. Dois itens foram utilizados: “Estou otimista quanto ao futuro da organização no curto prazo” e “Estou otimista

quanto ao futuro da organização no longo prazo” ( $\alpha=0,66$ ). A investigação assinalou a relação do otimismo com comprometimento organizacional e conflito de papel. A mesma escala foi aplicada posteriormente (HARRIS; MOSSHOLDER, 1996), dessa vez em uma empresa atravessando uma transformação cultural. Neste caso, a discrepância percebida entre cultura atual e ideal influenciou o otimismo sobre o futuro organizacional.

Fora de situações de mudança organizacional, Posner (2010) constitui outro exemplo de investigação sobre otimismo. O autor debruçou-se sobre expectativas de líderes acerca do futuro de suas respectivas organizações. O instrumento, com item único, indagava: “Quando penso nos prospectos da minha organização nos próximos 10 a 15 anos, estou...” e oferecia três opções de resposta (*otimista, pessimista e sentimentos mesclados*). O otimismo parece ser afetado pelo nível do cargo gerencial: o percentual de supervisores otimistas (45%) foi inferior ao da média gerência (56%) e ao dos gerentes executivos (62%).

Por outro lado, Chiu, Hui e Lai (2007) definiram otimismo organizacional como avaliação positiva/favorável dos empregados sobre o desenvolvimento futuro de sua organização. O construto foi mensurado por sete itens (escala de concordância), entre os quais, “A organização continuará a melhorar sua eficiência operacional”, “A organização continuará a atrair empregados qualificados” e “Creio que a organização conseguirá lucros no futuro”. Todavia, esses itens, redigidos no tempo futuro, mesclavam-se com outros orientados para o presente: “A organização é capaz de responder às mudanças”, “A organização apresenta direção para se desenvolver no longo prazo” e “A organização é agressiva nos negócios”. A partir de amostra de profissionais de empresas estatais chinesas, a análise de componentes principais indicou estrutura unidimensional (51% de variância explicada e  $\alpha=0,84$ ). Otimismo organizacional correlacionou-se fracamente com variáveis demográficas; todavia, satisfação extrínseca com o trabalho (particularmente com salários e benefícios) foi preditor de otimismo organizacional.

O termo confiança também é empregado para estudar o futuro organizacional na perspectiva dos profissionais. Dessa forma, mesmo carecendo de conceituação formal, Zhou, Li e Zhou (2004) pesquisaram a variável confiança no desempenho organizacional futuro em organizações públicas e privadas. Esta foi aferida por dois itens (“Dentro de um ano o desempenho da empresa será...” e “Dentro de cinco anos o desempenho da empresa será...”). A escala apresentava cinco opções de resposta (1= *muito bom* a 5= *muito ruim*) e adequado índice de confiabilidade ( $\alpha=0,83$ ).

Os dados de Zhou, Li e Zhou (2004) indicaram que quanto mais os profissionais percebiam suas organizações orientadas para o mercado, maior sua confiança no futuro organizacional. Cultura de grupo (estímulo ao trabalho em equipe, cooperação e envolvimento dos indivíduos nas decisões organizacionais) e tipo de organização (profissionais de empresas públicas mostraram-se menos confiantes) surgiram como antecedentes da variável. Análises adicionais registraram que o cargo ocupado (gerencial *versus* não gerencial) não afetou a confiança no futuro organizacional e que esta variável correlacionou-se com satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Ao invés de expectativas, otimismo ou confiança, há autores que optaram simplesmente por trabalhar com percepções de futuro organizacional. Valendo-se de grupos de foco e respostas abertas de questionários, White (2010) investiu sobre as percepções de futuro organizacional em um cenário pós-fusão de órgãos militares. A autora relata que alguns participantes enxergavam o futuro com esperança, ressaltando que a organização cumpriria com êxito sua missão, seria admirada socialmente e apresentaria integração entre seus setores. Ao revés, outros participantes assinalavam que, no futuro, a organização tornar-se-ia desestabilizada, segregada, reacionária e ineficiente.

Por sua vez, Chen, Hsu e Yip (2011) abordaram percepções de desempenho futuro da organização com itens que instavam os respondentes a comparar o desenvolvimento de sua empresa com empresas similares nos próximos cinco anos. Valendo-se de uma escala de cinco pontos (1=*entre as 20% melhores empresas* até 5=*entre 20% piores empresas*), os respondentes indicavam a situação da organização no futuro. O único fator ( $\alpha=0,91$ ) incluía os seguintes atributos: lucratividade, fluxo de caixa, crescimento (número de vendas e fatia de mercado), qualidade (satisfação dos profissionais e qualidade de produtos e serviços) e responsabilidade social. Na análise efetuada, percepção de efetividade das práticas de recursos humanos associou-se positivamente à percepção de desempenho futuro.

Ainda no campo das percepções, Chiu (2002) introduziu a variável prospectos organizacionais. Dotado de cinco itens dispostos em escala de concordância, o instrumento aferia as percepções dos respondentes sobre o desenvolvimento da organização e se, no futuro, esta apresentaria melhorias na gestão e na produção (o autor indica  $\alpha>0,80$ ). Entre os resultados, empresas privadas manifestaram prospectos superiores às estatais e *joint-ventures*. Idade, sexo e cargo ocupado (gerencial ou não gerencial) não se associaram significativamente aos prospectos organizacionais. Em adição, esta variável figurou como antecedente de comprometimento afetivo, mas não de comprometimento instrumental.



## **2 PROPOSIÇÃO DA ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL**

A revisão de literatura evidencia que a pesquisa sobre futuro organizacional na perspectiva individual está em estágio inicial, desprovida de um eixo conceitual aglutinador e/ou linhas de pesquisas sistemáticas. Com efeito, há diversos termos para expressar o futuro organizacional na perspectiva individual (percepções, imagens, expectativas e otimismo) e nenhuma das pesquisas examinadas buscou diferenciá-los. No fundo, o objeto de estudo carece de refinamento conceitual e tende a se inserir secundariamente nas investigações.

Entre as pesquisas consultadas, apenas duas (CHIU; HUI; LAI, 2007; MARGOLIS; HANSEN, 2003) indicaram formalmente sua conceituação do fenômeno. Margolis e Hansen (2003) definiram imagens de futuro organizacional esperado como expectativas dos profissionais sobre o futuro de sua organização, ao passo que Chiu, Hui e Lai (2007) estabeleceram otimismo organizacional como avaliação positiva e favorável dos empregados sobre o desenvolvimento futuro de sua organização. As duas definições comportam orientação para o futuro, todavia, não delineiam claramente o que se deve considerar nesse futuro.

Por sinal, os estudos variaram sobre os atributos de futuro organizacional contemplados. Alguns autores (MOSSHOLDER et al., 1995; POSNER, 2010), por exemplo, simplesmente indagaram os profissionais se estes estavam otimistas quanto ao futuro da organização. Trata-se, portanto, de uma visão genérica do fenômeno, pois não determina nenhum atributo do futuro organizacional. Entre aqueles que determinaram atributos, desempenho/efetividade e procedimentos de gestão são os mais contemplados (nessa ordem) nas pesquisas com escalas (CHEN; HSU; YIP, 2011; CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007; ZHOU; LI; ZHOU, 2004). Nas pesquisas qualitativas, além desses atributos, cultura organizacional e clima/ambiente de trabalho também são mencionados (HUBBARD; PURCELL, 2001).

Um breve esclarecimento se impõe acerca da distinção de desempenho e efetividade organizacional. Revisão nessa área (RICHARD et al., 2009) identifica desempenho organizacional a resultados financeiros (como lucro e retorno sobre investimento), vendas (fatia de mercado, por exemplo) e retorno para os acionistas (como desempenho de ações). Os mesmos autores apontam que efetividade organizacional refere-se a um construto maior, que

engloba desempenho, mas também outros resultados, como medidas de eficiência operacional, alcance de metas/objetivos e relação com públicos de interesse (como satisfação de clientes ou funcionários).

Com base nos conceitos e atributos explorados na literatura, propõe-se aqui a formulação do construto expectativas de futuro organizacional, definido como as crenças dos profissionais sobre a gestão e a efetividade de sua organização no futuro. A definição assume gestão e efetividade como atributos centrais para o construto em função de sua forte presença na literatura. Quando emergiram nas pesquisas, ambiente/clima de trabalho e cultura organizacional vincularam-se ao estilo de gestão, de modo que não foi privilegiado como atributo separado. Seguindo tal encaminhamento, o construto inclui expectativas dos profissionais sobre o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e a constituição de um ambiente organizacional favorável (gestão) e sobre a obtenção de resultados organizacionais positivos (efetividade) no futuro. Ao explicitar na definição do construto esses elementos, a proposta é torná-lo menos vago do que as definições de estudos anteriores (CHIU; HUI; LAI, 2007; MARGOLIS; HANSEN, 2003).

Utiliza-se na definição o termo expectativas, pois este porta inerentemente a ideia de futuro, ao contrário de termos como percepção ou confiança. Expectativas refletem crenças sobre a probabilidade de ocorrência de um evento/situação no futuro (OETTINGEN; MAYER, 2002). Assim, expectativas de futuro organizacional referem-se às crenças dos indivíduos sobre a probabilidade de determinados acontecimentos ou situações ocorrerem no futuro das organizações.

Estabelecido o construto, o próximo passo na construção da EEFO foi avaliar os instrumentos pré-existentes na literatura. Como não foram encontradas escalas brasileiras, a discussão recai somente sobre as escalas internacionais citadas anteriormente. Nestas, nota-se predomínio de instrumentos unidimensionais e dotados de reduzido número de itens (CHEN; HSU; YIP, 2011; CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007; MOSSHOLDER et al., 1995; ZHOU; LI; ZHOU, 2004). A rigor, não há indicação teórica sobre a dimensionalidade, de forma que a estrutura unidimensional detectada pode se vincular ao pequeno número de itens dos instrumentos. No presente estudo, a dimensionalidade do construto será testada a partir de uma amostra maior de itens.

Malgrado suas semelhanças na estrutura, as escalas divergem quanto à referência (horizonte) de tempo futuro utilizada. Há escalas que não explicitam nenhuma delimitação de futuro (CHIU, 2002, por exemplo), ao passo que outras concedem referência precisa em anos

(CHEN; HSU; YIP, 2011; POSNER, 2010; ZHOU; LI; ZHOU, 2004) ou adotam soluções intermediárias ao empregar os termos *curto* e *longo prazo* (HARRIS; MOSSHOLDER, 1996). A referência esposada pela EEFO será abordada adiante, quando o processo de construção da escala for detalhado.

A partir da revisão das escalas da literatura, constata-se que nenhuma está adequada para mensurar ao construto aqui proposto. Em primeiro lugar, porque essas escalas não trabalham diretamente com as crenças dos indivíduos sobre a probabilidade de ocorrência de situações futuras, cerne da definição proposta. Ademais, apesar da confiabilidade aceitável, alguns instrumentos (CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007) mesclam itens orientados para o presente e para o futuro, opção problemática quando se deseja delimitar o futuro como quadro temporal de referência para o construto. Outras escalas não cobrem adequadamente o fenômeno tal como conceituado aqui, seja por apresentar poucos itens ou por se centrar em apenas um atributo (CHEN; HSU; YIP, 2011; MOSSHOLDER et al., 1995; ZHOU; LI; ZHOU, 2004).

Esse quadro incita a formulação de um novo instrumento, efetivamente voltado para expectativas de futuro organizacional, com um conjunto mais abrangente de itens e elaborado no contexto nacional. Três estudos foram conduzidos para o desenvolvimento da EEFO. O primeiro estudo refere-se a uma pesquisa exploratória que visou a conhecer as expectativas de futuro organizacional em profissionais brasileiros, fundamentando assim a redação dos itens do instrumento. Utilizando nova amostra, o segundo estudo descreve os procedimentos iniciais de construção da escala e análise fatorial exploratória. Por fim, o terceiro estudo expõe a análise fatorial confirmatória conduzida em amostra independente dos estudos anteriores.

### **3 PRIMEIRO ESTUDO**

O primeiro estudo reporta pesquisa exploratória que visou a conhecer, dentro da realidade dos profissionais brasileiros, os principais atributos das expectativas de futuro organizacional.

#### **3.1 Método**

##### **3.1.1 Participantes**

A pesquisa exploratória contou com amostra de 75 participantes de diferentes organizações (45% do setor público, 25% de empresas de economia mista, 23% de empresas privadas e 7% do terceiro setor). Houve equilíbrio entre homens (49%) e mulheres (51%), a

idade média foi de 36,30 anos (DP=9,58) e o tempo médio de vínculo com a organização foi de 5,55 anos (DP=6,58).

### 3.1.2 Procedimentos

A amostra foi obtida por meio da divulgação da pesquisa em listas de *e-mails* e redes sociais. O *link* de acesso direcionava os participantes para uma página eletrônica, na qual o instrumento era respondido de forma individual, voluntária e anônima.

### 3.1.3 Instrumentos

As expectativas de futuro organizacional foram abordadas, primeiramente, por meio de um item fechado no qual o respondente indicava o quão favorável parecia ser o futuro daquela organização (1= *muito desfavorável* até 5= *muito favorável*). Este item era seguido por uma questão aberta na qual os respondentes relatavam os aspectos considerados no item fechado. Buscou-se assim estimulá-los a descrever os componentes de suas expectativas a partir de uma perspectiva mais global (dada pelo item fechado). Se a questão aberta fosse apresentada diretamente, provavelmente as respostas seriam lacônicas e meramente avaliativas (por exemplo: “o futuro da organização será ótimo”).

### 3.1.4 Análise de dados.

Realizou-se análise de conteúdo temática da questão aberta (BARDIN, 2011) para identificar os atributos das expectativas de futuro organizacional. As categorias temáticas foram criadas *a posteriori*, isto é, emergiram do próprio texto dos participantes. Durante a leitura e codificação do *corpus*, as categorias formuladas eram constantemente cotejadas com os atributos do futuro organizacional abordados pela literatura revisada, o que favoreceu a interpretação dos dados. A média e o desvio-padrão do item fechado também foram calculados.

## 3.2 Resultados e Discussão

A média do item fechado foi de 3,52 (DP=0,97), portanto, acima do ponto médio da escala, o que denota um olhar positivo sobre futuro organizacional. Na análise de conteúdo, elementos vinculados à efetividade organizacional emergiram em 59% das respostas abertas, sendo esta a categoria mais citada pelos respondentes. Nessa categoria, houve grande destaque para as expectativas sobre a futura posição no mercado da organização. No setor privado, surgem questões como o volume de vendas em comparação com concorrentes. No caso de organizações públicas e empresas de economia mista, muitos respondentes

argumentaram que suas organizações continuariam a ofertar produtos/serviços essenciais para a sociedade em condição de ampla dominância ou mesmo monopólio, o que garantiria seu sucesso (ou pelo menos sua sobrevivência) no futuro. Ainda nessa categoria, os participantes mencionaram expectativas sobre a satisfação dos clientes com a organização e, em menor número, sobre lucratividade/receita e eficiência operacional. Temas como retorno para acionistas e retorno sobre investimento não surgiram no material empírico.

A segunda categoria mais frequente versou sobre expectativas acerca da gestão da organização (34%). Os participantes aludiram principalmente às políticas institucionais, aos mecanismos de planejamento e gestão, às escolhas de investimentos e aos recursos humanos e atuação da liderança. Este último ponto, em especial, associou-se à construção de um bom ambiente de trabalho e ao provimento de adequadas condições para execução das atividades. A análise de conteúdo desvelou ainda duas outras categorias: expectativas sobre conjuntura política e expectativas sobre marco legal/regulatório do setor econômico. Nenhuma delas superou o patamar de 5% das respostas, de modo que não despontaram como categorias relevantes no discurso dos profissionais.

Os resultados da análise de conteúdo alinharam-se à tendência da literatura de privilegiar a efetividade como atributo-chave do futuro organizacional. Também refletiram a inclinação dos estudos acadêmicos em tratar da gestão da organização nas projeções de futuro organizacional. Aliado à revisão da literatura pregressa, o resultado da pesquisa exploratória fomentou a redação de 16 itens escritos com o intuito de representar expectativas de futuro organizacional.

## **4 SEGUNDO ESTUDO**

O segundo estudo relata os resultados dos procedimentos iniciais de construção da escala (análise de juízes e semântica) e da análise fatorial exploratória realizada.

### **4.1 Método**

#### **4.1.1 Participantes**

A amostra foi composta por 164 profissionais de diversas organizações. Superou-se assim o mínimo absoluto de 100 casos e a relação casos/itens requeridos para análise fatorial exploratória (HAIR et al., 2010; PASQUALI, 2010). Todos os respondentes apresentavam escolaridade igual ou superior ao nível médio e a idade média foi de 37,99 anos (DP=11,64). De fato, como a escala demanda certo grau de abstração, recomenda-se sua aplicação em

profissionais com pelo menos esse nível de escolaridade. Na amostra, 65% dos respondentes eram mulheres, 71% não exerciam cargo gerencial e houve distribuição equilibrada em função do tipo de organização: empresas privadas (34%), empresa pública/economia mista (33%) e funcionalismo público (31%).

#### 4.1.2 Procedimentos

A amostra foi obtida por meio da divulgação da pesquisa em listas de *e-mails* e redes sociais. O *link* de acesso direcionava os participantes para uma página eletrônica, na qual o instrumento era respondido de forma individual, voluntária e anônima.

#### 4.1.3 Instrumentos

A redação dos itens apoiou-se na definição do construto expectativas de futuro organizacional, na revisão dos instrumentos citados anteriormente e nos resultados da pesquisa exploratória, que apontaram a importância dos atributos vinculados à efetividade e gestão organizacional. Em adição, foi consultada a Medida de Percepção de Efetividade Organizacional (FERNANDES et al., 2008), instrumento que, ao contrário da EEFO, está orientado para o tempo presente. Tal consulta se justifica dada a importância da efetividade organizacional no construto aqui proposto.

Em linha com a revisão da literatura e a análise de conteúdo do primeiro estudo, os 16 itens escritos concerniam a expectativas sobre efetividade organizacional e gestão (incluindo também elementos associados ao ambiente de trabalho). No caso da efetividade, vários aspectos foram abordados, incluindo satisfação de clientes, posição no mercado de atuação e crescimento nos lucros. O texto sempre aludia a um estado futuro positivado (exemplo: “Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.”). Os participantes assinalavam em escala de sete pontos o quão provável seria tal estado cinco anos à frente (1=*nada provável* até 7=*extremamente provável*). Dessa forma, o caráter probabilístico das expectativas foi contemplado nas próprias opções de resposta. A indicação de um ponto específico do futuro facilita a emissão das respostas, uma vez que oferece horizonte concreto para as expectativas dos profissionais. A opção pela referência temporal de cinco anos, além de ser encontrada na literatura (CHEN; HSU; YIP, 2011; ZHOU; LI; ZHOU, 2004), justifica-se na medida em que não força o respondente a pensar em prazos muito longos, situação que poderia tornar as respostas inconsistentes.

Esses 16 itens foram submetidos à análise de juízes e à análise semântica. Na primeira, seis especialistas (professores, mestres e doutorandos em psicologia organizacional ou

administração) avaliaram os itens quanto a sua clareza e adequação diante do construto. Foram retidos para etapas posteriores os itens que apresentaram 80% ou mais de avaliações favoráveis (PASQUALI, 2010). Na análise semântica, 26 profissionais de diversas organizações (todos com escolaridade igual ou maior do que o nível médio) verificaram a inteligibilidade dos itens. Quatro itens foram suprimidos nessas duas etapas, pois foram considerados vagos, repetitivos ou dispensáveis. Portanto, iniciou-se a análise fatorial exploratória com 12 itens.

#### 4.1.4 Análise de dados.

Para testar se o conjunto de itens permitia a análise fatorial exploratória, foram adotados os seguintes procedimentos (HAIR et al., 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2007): inspeção das matrizes de correlações e anti-imagem e aplicação dos testes de Barlett e de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Como os resultados foram favoráveis, utilizou-se a análise de componentes principais para extração dos fatores. A definição do número de fatores considerou múltiplos critérios, prática recomendada em pesquisas nas organizações (CONWAY; HUFFCUTT, 2003). Os critérios foram: a análise de *scree plot*, o critério de Kaiser-Guttman (retenção de fatores com autovalor  $> 1$ ), o percentual de variância explicada e a análise paralela. Este último critério inclui a comparação de autovalores empíricos e randômicos e tende a exibir vantagem diante dos critérios tradicionais, especialmente por deter maior precisão no estabelecimento do número de fatores a reter (DAMÁSIO, 2012; LAROS, 2012). Os autovalores randômicos foram calculados pelo programa Monte Carlo PCA.

Após o estabelecimento da quantidade de fatores, optou-se pelo método de extração *Principal Axis Factoring* devido a sua reconhecida capacidade de gerar soluções fatoriais de qualidade (DAMÁSIO, 2012). Nas soluções com mais de um fator testadas, utilizou-se a rotação oblíqua *Promax*. Neste estudo, o alfa de Cronbach foi priorizado como medida de confiabilidade. Toda a análise fatorial exploratória foi realizada no SPSS 19.

## 4.2 Resultados e Discussão

Na inspeção inicial dos dados, constatou-se que o item “O lucro da organização terá crescido (deixe em branco caso sua organização não tenha fins lucrativos)” apresentou alto percentual de dados faltantes. Esse padrão ocorreu posto que a amostra continha considerável proporção de respondentes do funcionalismo público. O item foi então excluído da análise.

Considerando os demais itens, constatou-se que a matriz de correlação era fatorável. O determinante da matriz registrou um valor próximo, contudo, diferente de zero. Todas as correlações foram significativas ( $p < 0,01$ ) e superiores a 0,30. As correlações anti-imagem foram baixas (89% abaixo de 0,30), favorecendo a análise fatorial (TABACHNICK; FIDELL, 2007). O KMO foi meritório (0,92) e o teste de Bartlett significativo ( $\chi^2 = 1339,11$ ;  $p < 0,01$ ).

Para determinação do número de fatores, realizou-se inicialmente uma análise de componentes principais para se investigar a dimensionalidade. A avaliação do *screeplot* indicou solução com dois fatores. O autovalor do primeiro fator foi 6,93 (63,03% da variância explicada) e o do segundo foi 1,27 (adicionando 11,56% de explicação). Desta forma, o critério de Kaiser-Guttman e a apreciação de percentual de variância explicada também sugerem dois fatores. Na análise paralela, autovalor empírico do segundo fator (1,27) foi ligeiramente inferior ao autovalor aleatório correspondente (1,28).

Assim, a solução unidimensional surgiu como candidata, dado que está embasada pela análise paralela, responde por grande parte da variância e se afigura como opção mais parcimoniosa. Por outro lado, os demais critérios sugerem solução bidimensional e os autovalores aleatórios e empíricos do segundo fator são próximos. Nesse cenário, assumiu-se a princípio a solução unidimensional. Entretanto, considerando o caráter exploratório dessa análise inicial, o estágio embrionário da delimitação do construto e a posterior realização de análise confirmatória, a configuração bidimensional foi igualmente investigada.

Realizou-se então a análise fatorial exploratória pelo método *Principal Axis Factoring*. Hair et al. (2010) sustentam que cargas fatoriais acima de 0,70 apontam estrutura fatorial bem definida e que os itens devem apresentar, preferencialmente, comunalidades superiores a 0,50. Ao se explorar as soluções com um e dois fatores, buscou-se alcançar esses parâmetros. A solução final foi composta por nove itens e, nessa nova matriz, os dados sobre fatorabilidade e avaliação de dimensionalidade quedaram-se com o mesmo padrão da matriz inicial de itens. Os dois itens excluídos foram: “A gestão da organização superará as adversidades mesmo se passar por momentos difíceis” e “A organização, por meio de seus produtos/serviços, cumprirá papel relevante na sociedade”.

A Tabela 1 expõe as cargas fatoriais das soluções de um e dois fatores. Em ambas, as cargas sinalizam estrutura fatorial bem definida. A única carga fatorial abaixo de 0,70 registrou valor muito próximo desse patamar (0,69). A solução com dois fatores assinalou, no total, 73% de variância explicada, ao passo que a estrutura com fator único explicou 63%.



**Tabela 1-** Cargas Fatoriais na Análise Fatorial Exploratória da EEFO

Item	Fator	Dois fatores	
	Único	F1	F2
9. A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.	0,78	0,98	
7. Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.	0,81	0,88	
10. As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.	0,80	0,76	
11. A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.	0,84	0,72	
6. Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.	0,81	0,70	
3. A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.	0,76		0,97
2. O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.	0,80		0,81
5. O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.	0,75		0,80
1. A gestão da organização estará aperfeiçoada.	0,78		0,69
Percentual de variância explicada	63%	64%	9%
Confiabilidade (alfa de Cronbach)	0,94	0,93	0,92
Média das correlações interitem	0,63	0,73	0,73
Média das correlações item-total corrigidas	0,77	0,82	0,81

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: EEFO=Escala de Expectativas de Futuro Organizacional. São exibidas apenas as cargas fatoriais acima de 0,30 e os itens foram ordenados de acordo com as cargas fatoriais da solução com dois fatores para facilitar sua visualização. Na solução de dois fatores os dados foram obtidos após rotação oblíqua *Promax* e a correlação entre fatores foi de 0,70.

A distribuição dos itens na solução com dois fatores está coerente com a revisão da literatura e a pesquisa exploratória. O primeiro fator (F1 na Tabela 1) aglutinou itens dedicados aos resultados da organização, sendo denominado de Efetividade Organizacional. Os itens do primeiro fator abordam facetas variadas da efetividade organizacional, como posição no mercado de atuação (item de maior carga fatorial), cumprimento de metas e satisfação de clientes. O segundo fator (F2 na Tabela 1) abarca itens sobre gestão e ambiente de trabalho, temas bastante imbricados. Por essa razão, foi intitulado de Gestão e Ambiente Organizacional. Os itens deste segundo fator referem-se às expectativas dos profissionais acerca do futuro da gestão organizacional e seu papel em favorecer a execução do trabalho e proporcionar um bom ambiente de trabalho. Em ambos os fatores, as cargas fatoriais foram robustas, sugerindo validade convergente.

Como exposto na Tabela 1, a fidedignidade dos fatores atingiu, em ambas as soluções, valores superiores ao mínimo de 0,70 citado amiúde pela literatura (DAMÁSIO, 2012; FIELD, 2009; HAIR et al., 2010). Como esta medida é influenciada pelo número de itens, foram consideradas outras formas de aferir fidedignidade. Na análise fatorial exploratória, a literatura destaca a média das correlações interitem e a média das correlações item-total corrigidas (FIELD, 2009; HAIR et al., 2010; LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004). Hair et al. (2010) recomendam 0,30 e 0,50 como patamares mínimos para as médias das correlações interitem e item-total corrigidas, respectivamente. Nota-se na Tabela 1 que todos os fatores extraídos ultrapassam essas referências.

## 5 TERCEIRO ESTUDO

O terceiro estudo testou a estrutura fatorial da EEFO via análise fatorial confirmatória, além de avaliar a confiabilidade e as validades convergente e discriminante da escala.

### 5.1 Método

#### 5.1.1 Participantes

A amostra independente do terceiro estudo contou 324 funcionários de uma autarquia federal. Os respondentes apresentavam escolaridade igual ou superior ao nível médio, idade média de 44,28 anos (DP=9,75), tempo médio de organização de 13,77 anos (DP=10,23), 76% eram homens e 67% não exerciam cargo gerencial.

#### 5.1.2 Procedimentos

Com apoio da área de recursos humanos da autarquia, o *link* para o questionário foi enviado para os *e-mails* de funcionários selecionados a partir de lista gerada aleatoriamente do efetivo total da organização. O questionário foi respondido de forma individual, voluntária e confidencial.

#### 5.1.3 Instrumentos

Os participantes responderam aos nove itens da EEFO presentes na Tabela 1. O questionário contava igualmente com itens demográficos.

#### 5.1.4 Análise de dados

Com duas soluções referendadas por bons indicadores, o terceiro estudo testou os modelos concorrentes via análise fatorial confirmatória. Esta foi executada pelo método de

estimação máxima verossimilhança. Como os dados não exibiram normalidade multivariada (avaliada pelo índice de Mardia), recorreu-se à técnica de *bootstrapping* (500 subamostras foram geradas) para se avaliar a estabilidade dos parâmetros estimados (BYRNE, 2010). A comparação do ajuste dos modelos observou os seguintes indicadores: GFI (*Goodness-of-Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) e a diferença entre os valores de  $\chi^2$  (qui-quadrado) entre os modelos. A confiabilidade do construto foi calculada pelo rho( $\rho$ ) de Jöreskog. Trata-se de uma alternativa ao alfa de Cronbach, estatística sensível ao número de itens e criticada atualmente por ser imprecisa nas estimativas de confiabilidade das medidas (HAIR et al., 2010; PETERSON; KIM, 2013). O programa AMOS 18 foi utilizado na análise fatorial confirmatória.

## 5.2 Resultados e Discussão

O percentual máximo de dados faltantes entre os itens foi de 1%, logo, todos foram mantidos para análise fatorial. Na análise fatorial exploratória da amostra do terceiro estudo, o KMO foi de 0,92, o teste de Bartlett foi significativo ( $\chi^2=2537,30$ ;  $p<0,01$ ) e todas as comunalidades superaram 0,50. Quanto à dimensionalidade, os dados espelharam a amostra do segundo estudo: a análise paralela indicava fator único e os demais critérios, dois fatores. A solução com um fator explicou 64% da variância, com todas as cargas fatoriais superiores a 0,70. De sua parte, a solução de dois fatores (rotação oblíqua *Promax*) explicou 74% da variância (65% no primeiro fator e 9% no segundo) e todas as cargas excederam igualmente 0,70. Os coeficientes de confiabilidade (alfa de Cronbach) foram: 0,94 (fator único), 0,92 (fator Efetividade Organizacional) e 0,93 (fator Gestão e Ambiente Organizacional).

Assim, a análise fatorial exploratória do terceiro estudo replicou de forma praticamente idêntica os resultados do segundo estudo. A amostra foi então submetida à análise fatorial confirmatória e os dois modelos foram testados (unidimensional e bidimensional). A Tabela 2 expressa os indicadores de ajuste de ambos os modelos. O modelo de fator único manifestou ajuste ruim em todos os indicadores considerados. De outra parte, o modelo de dois fatores exibiu excelente ajuste observando os parâmetros fornecidos pela literatura (HAIR et al., 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2007), exceto pelo valor significativo do qui-quadrado. Porém, tal significância estatística (indesejada em modelos de equações estruturais) deve ser relativizada em função do tamanho da amostra (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

**Tabela 2-**Indicadores de Ajuste dos Modelos Testados no Desenvolvimento da EEFO

Modelos	$\chi^2$	gl	GFI	CFI	RMSEA	IC <sub>RMSEA</sub>	SRMR
Fator único	426,46**	26	0,74	0,84	0,22	[0,20 - 0,24]	0,09
Dois fatores	63,36**	25	0,96	0,98	0,07	[0,05 - 0,09]	0,03

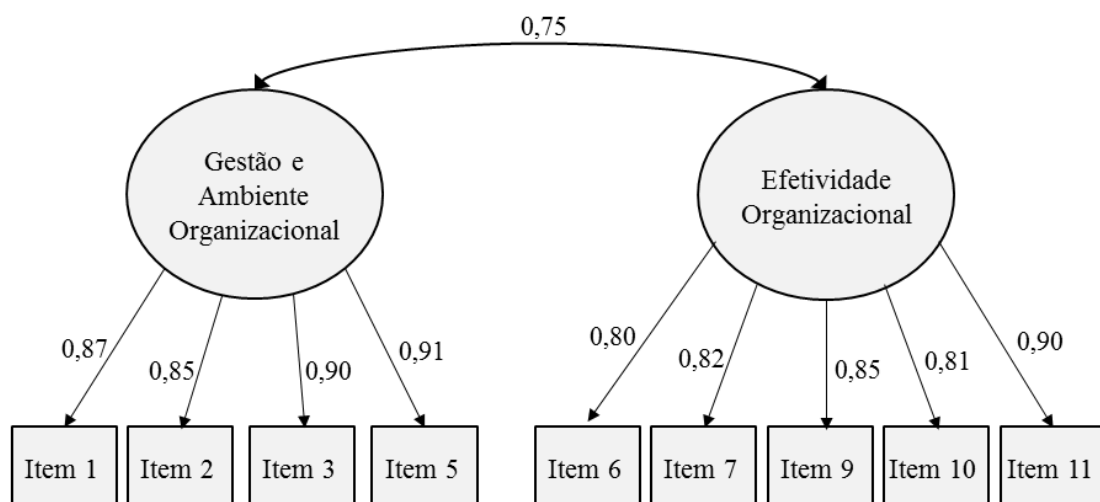
Fonte: Elaborado pelos autores

Nota:EEFO=Escala de Expectativas de Futuro Organizacional. Foi permitida uma ligação entre erros de itens em ambos os modelos.GFI=*Goodness-of-Fit Index*; CFI=*Comparative Fit Index*; RMSEA=*Root Mean Square Error of Approximation*; IC<sub>RMSEA</sub>=Intervalo de confiança de 90% do RMSEA; SRMR=*Standardized Root Mean Residual*.

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

O modelo de dois fatores sobrepuja o modelo de fator único em todos os indicadores de ajuste. A diferença de qui-quadrado entre os modelos,  $\Delta\chi^2_{(1)}=363,10$ ,  $p < 0,01$ , foi bastante elevada e significativa, reforçando a existência de dois fatores. Com base nesses elementos, a estrutura de dois fatores foi selecionada como mais adequada para a EEFO. Assim, a Figura 1 explicita o modelo de dois fatores com as cargas fatoriais padronizadas dos itens. A correlação entre fatores e todos os coeficientes da Figura 1 foram estatisticamente significativos ( $p < 0,01$ ).

**Figura 1** - Modelo de dois Fatores da Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO)



Fonte: Elaborado pelos autores

As médias das cargas fatoriais das subamostras advindas do *bootstrapping* foram praticamente idênticas às cargas fatoriais da Figura 1 (a diferença máxima não atingiu 0,01), com baixo erro padrão (entre 0,01 e 0,03). Esses resultados demonstram a estabilidade das cargas e fornecem evidência sobre a adequação do processo de estimação dos modelos.

Para testar a validade de construto do modelo de dois fatores, foram examinadas as validades convergente e discriminante dos fatores, conforme referências da literatura (HAIR et al., 2010; KLINE, 2011). No caso da validade convergente, três pontos foram abordados. O primeiro foi a magnitude das cargas fatoriais dos itens em cada fator. Na Figura 1, todas as cargas fatoriais ultrapassam o patamar sugerido de 0,70 para soluções fatoriais ótimas. O segundo ponto foi a variância média extraída por fator, ou seja, a média das comunalidades dos itens de determinado fator. Os escores obtidos nos fatores Efetividade Organizacional (0,70) e Gestão e Ambiente Organizacional (0,78) extrapolam 0,50, referência que indica convergência adequada do construto. O terceiro ponto foi a confiabilidade do construto (rho de Jöreskog). A confiabilidade de Efetividade Organizacional (0,92) e Gestão e Ambiente Organizacional (0,93) suplantam 0,70, patamar sugerido como indicador de bom nível de confiabilidade. Por sinal, a confiabilidade medida pelo rho de Jöreskog e pelo alfa de Cronbach foram iguais em números arredondados, proximidade já detectada em meta-análise sobre tal relação (PETERSON; KIM, 2013). Em conjunto, esses três pontos apontam para a validade convergente da medida.

No caso da validade discriminante, a questão central é mensurar até que ponto os construtos (no caso, os dois fatores em pauta) se diferenciam. Kline (2011) preconiza que, em modelos bem definidos, a correlação entre fatores deve ser inferior a 0,90. Portanto, a correlação dos fatores no modelo (Figura 1) fornece evidência de validade discriminante. Por sua vez, Hair et al. (2010) advogam que a validade discriminante estabelece-se na medida em que as variâncias médias extraídas dos fatores excedem o quadrado da correlação entre eles, posto que o construto deve explicar melhor seus itens do que outro construto. As variâncias médias extraídas de ambos os fatores (0,70 e 0,78) superam o quadrado de sua correlação (0,56), corroborando a validade discriminante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio inicial dos estudos sobre futuro organizacional na perspectiva individual serviu de estímulo para a presente pesquisa. Após discutir a literatura e propor um novo construto, este artigo descreveu o desenvolvimento e assinalou evidências de validade de um

instrumento que afere expectativas de futuro organizacional. A EEFO constituiu-se a partir de nove itens distribuídos em dois fatores (Efetividade Organizacional e Gestão e Ambiente Organizacional), estrutura fatorial que explica mais de 70% da variância do construto e demonstra indícios de validade.

A EEFO diferencia-se de escalas anteriores por sua clara orientação para o futuro. Outros instrumentos mesclam itens orientados para o presente e para o futuro (CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007), opção que dificulta a delimitação da referência temporal do construto. Ao adotar uma visão mais completa do fenômeno, a EEFO também se distingue de outras escalas no número de itens e dimensionalidade. Com efeito, a maioria das escalas na literatura não supera cinco itens (CHEN; HSU; YIP, 2011; CHIU, 2002; MOSSHOLDER et al., 1995; POSNER, 2010; ZHOU; LI; ZHOU, 2004) e tendem a exibir estrutura unidimensional, como no caso dos instrumentos voltados para desempenho futuro da organização (CHEN; HSU; YIP, 2011; ZHOU; LI; ZHOU, 2004).

A rigor, não foi localizada na literatura clara indicação teórica sobre a dimensionalidade do construto, o que reflete o estágio embrionário de sua discussão conceitual. Nesse sentido, a estrutura fatorial tende a espelhar o grau de abrangência do construto utilizado em cada pesquisa. No caso da EEFO, a solução com dois fatores alinha-se à definição do construto e encontra fundamentação em estudos anteriores. De fato, desempenho/efetividade (CHEN; HSU; YIP, 2011, 2011; MARGOLIS; HANSEN, 2003; WHITE, 2010; ZHOU; LI; ZHOU, 2004) e tipo de gestão/ambiente de trabalho (CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007; DACKERT et al., 2003; WHITE, 2010) são atributos reconhecidos e contemplados pela literatura ao se tratar de expectativas e percepções de futuro organizacional. Ademais, os dois fatores cobrem as categorias da análise de conteúdo presentes na pesquisa exploratória.

O presente estudo contribui para a academia e a gestão das organizações. No âmbito acadêmico, propõe um construto que avança na conceituação do fenômeno, uma vez que delimita com maior clareza seus principais atributos. Colabora igualmente ao oferecer uma escala dotada de uma visão abrangente e integrada das expectativas de futuro organizacional, completamente orientada para o futuro, com bons índices de validade/confiabilidade, adaptada ao contexto brasileiro e rapidamente aplicada. Por suas características, a EEFO pode favorecer a identificação dos principais antecedentes e consequentes das expectativas de futuro organizacional incrementando, assim, a produção acadêmica.

A EEFO pode ser aplicada em profissionais com escolaridade igual ou maior do que o nível médio, de qualquer estrato hierárquico, no contexto de organizações públicas, privadas

ou de economia mista, sem restrições quanto ao setor da economia. A aplicação pode ser realizada de forma individual ou coletiva em formulário impresso ou eletrônico. Os resultados da EEFO devem ser apurados respeitando sua estrutura fatorial. Assim, os resultados devem ser calculados individualmente por fator a partir da média simples de seus itens. Na interpretação dos dados, deve-se considerar que quanto maior for o escore obtido, maior a probabilidade atribuída pelos respondentes à ocorrência das situações/estados descritos pelos itens. Como a redação desses últimos adquire sempre conotação positiva, escores maiores sinalizam expectativas mais favoráveis.

Do ponto de vista prático, a EEFO pode ser empregada pelas organizações para diagnosticar as expectativas dos profissionais sobre o futuro organizacional. Cobrindo importante aspecto da relação indivíduo-trabalho-organização, tais expectativas relacionam-se com variáveis-chave para a gestão de recursos humanos, tais como atitudes no trabalho (CHIU, 2002; CHIU; HUI; LAI, 2007; MOSSHOLDER et al., 1995; ZHOU; LI; ZHOU, 2004), expectativas de carreira (HUBBARD; PURCELL, 2001; MARGOLIS; HANSEN, 2003) e intenção de rotatividade (HARRIS; MOSSHOLDER, 1996). Estes estudos revelam implicações relevantes para a gestão: profissionais otimistas quanto ao futuro organizacional tendem a ser mais comprometidos com a organização, satisfeitos com o trabalho, otimistas sobre sua própria carreira e menos propensos a sair da atual organização. A partir dessa teia de relações, torna-se útil monitorar as expectativas de futuro organizacional a fim de mitigar possíveis efeitos negativos de expectativas desfavoráveis e potencializar eventuais efeitos positivos de expectativas favoráveis. Nesta linha, dado que expectativas são influenciadas pelo processamento cognitivo e afetivo de informações, os mecanismos de comunicação institucional merecem especial atenção dos gestores da organização.

Sobre as limitações deste estudo, frisa-se que a EEFO, na atual configuração, está restrita a profissionais de nível médio ou escolaridade maior. Contudo, é possível desenvolver no futuro uma versão adaptada para profissionais de nível fundamental. Outra limitação refere-se à forma de recrutamento de respondentes nos Estudos 1 e 2 (divulgação na internet) e ao fato da amostra do terceiro estudo ter sido composta por profissionais de apenas uma organização pública, sendo necessárias novas amostras a fim de se corroborar a solução fatorial encontrada. No fundo, recomenda-se o contínuo refinamento da EEFO por meio de pesquisas futuras, o que pode incluir alteração no conjunto de itens e, quiçá, na própria dimensionalidade da escala. Nessa direção, uma possibilidade é aplicar a escala em organizações com fins lucrativos reincluindo o item 12 (sobre expectativas de lucro). Dada

sua centralidade no contexto empresarial, seria oportuno realizar nova análise fatorial contando com esse item. Tal iniciativa não foi possível neste artigo em função das características das amostras utilizadas. Por fim, novos estudos devem testar a EEFO quanto sua validade de critério e/ou nomológica.

De todo modo, os resultados relatados figuram como ponto de partida útil para investigações sobre o futuro organizacional na perspectiva individual. Investir em estudos com esse teor justifica-se porquanto a relação dos indivíduos com o futuro influi na atribuição de significado, tomada de decisão, emergência de estados afetivos e aspectos comportamentais (CARVALHO; POCINHO; SILVA, 2010). Ao se debruçar sobre o tópico, pesquisadores da área organizacional abrirão nova vereda para analisar e compreender a intrincada relação indivíduo-trabalho-organização.

## REFERÊNCIAS

- ASPINWALL, L. G. The Psychology of Future-Oriented Thinking: From Achievement to Proactive Coping, Adaptation, and Aging. **Motivation and Emotion**, New York, v.29, n. 4, p. 203-235, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRUININKS, P.; MALLE, B. Distinguishing Hope from Optimism and Related Affective States. **Motivation and Emotion**, New York, v. 29, n. 4, p. 324-352, 2005.
- BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS**. New York: Taylor & Francis, 2010.
- CARVALHO, R.; POCINHO, M.; SILVA, C. Comportamento adaptativo e perspectivação do futuro: Algumas evidências nos contextos da educação e da saúde. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 554-561, 2010.
- CHEN, Y. P.; HSU, Y. S.; YIP, F. W. Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. **International Journal of Human Resource Management**, New York, v. 22, n. 8, p. 1703-1722, 2011.
- CHIU, W. Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China. **International Journal of Human Resource Management**, New York, v. 13, n. 6, p. 865-882, 2002.
- CHIU, W.; HUI, C.; LAI, G. Psychological ownership and organizational optimism amid China's corporate transformation: effects of an employee ownership scheme and a management-dominated board. **International Journal of Human Resource Management**, New York, v.18, n. 2, p.303-320, 2007.



CONWAY, J. M.; HUFFCUTT, A. I. A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 6, n. 2, p. 147-168, 2003.

DACKERT, I.; JACKSON, P.; BRENNER, S.; JOHANSSON, C. Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. **Human Relations**, Thousand Oaks, v.56, n.6, p. 705-725, 2003.

DAMÁSIO, B.F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 11, n. 2, p.213-228, 2012.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R.; COSTA, T.; GOMIDE JR., S. Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do constructo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v.7, n.2, p. 90-102, 2008.

FIELD, A. P. **Discovering statistics using SPSS**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HAIR, J. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 22, n. 4, p. 527-547, 1996.

HUBBARD, N.; PURCELL, J. Managing employee expectations during acquisitions. **Human Resource Management Journal**, New York, v. 11, n. 2, p.17-33, 2001.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2011.

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.

LAROS, J. A. O uso da Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (Org.). **Análise Fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM Editora, 2012. p.163-193.

MARGOLIS, S.; HANSEN, C. Visions to guide performance: a typology of multiple future organizational images. **Performance Improvement Quarterly**, New York, v. 16, n. 4, p. 40-58, 2003.

MOSSHOLDER, K. W. et al. Measuring emotion in open-ended survey responses: An application of textual data analysis. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 21, n. 2, p. 335-355, 1995.

- OETTINGEN, G.; MAYER, D. The Motivating Function of Thinking about the Future: Expectations Versus Fantasies. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 83, n. 5, p. 1198-1212, 2002.
- PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- PETERSON, R. A.; KIM, Y. On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 98, n. 1, p. 194-198, 2013.
- POSNER, B. Z. Values and the American manager: A three-decade perspective. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 91, n. 4, p. 457-465, 2010.
- RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- SCHENATTO, F.; POLACINSKI, E.; ABREU, A.; ABREU, P. Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 739-754, 2011.
- SONNENTAG, S. Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory. **Organizational Psychology Review**, Thousand Oaks, v. 2, n. 4, p. 361-368, 2012.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. Boston: Pearson, 2007.
- VASCONCELLOS, V. **Antecedentes e consequentes de expectativas de carreira e de futuro organizacional**. 2015. 237 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- WHITE, J. **Understanding Identity in the Workplace: Exploring Current Organizational Perceptions Pertaining to Change Events and Future State**. 2010. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) - Walden University, Minneapolis, 2010.
- ZHOU, K.; LI, J.; ZHOU, N. Employee's Perception of Market Orientation in a Transitional Economy: China as an Example. **Journal of Global Marketing**, Abingdon, v. 17, n. 4, p. 5-22, 2004.