

Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras

Cintia Cristina Silva de Araujo Doutoranda em Administração. Universidade Nove de Julho, Brasil - cintyaraujo@gmail.com
Daniela Modolo Doutoranda em Administração. Universidade Nove de Julho, Brasil - daniela.modolo@hotmail.com
Erivaldo Carneiro Junior Doutorando em Administração. Universidade Nove de Julho, Brasil - erivaldo_carneiro@yahoo.com.br
Leonardo Vils Doutorando em Administração. Universidade Nove de Julho, Brasil - vilsleo@gmail.com

RESUMO

A criatividade é um elemento essencial para a sobrevivência e crescimento das organizações. Estudos também indicam que o clima organizacional impacta em vários componentes do desempenho organizacional como inovação e qualidade de serviço. Com base na importância destes dois elementos no desempenho das organizações, este estudo tem por finalidade analisar a relação entre o clima organizacional e o desempenho criativo dos indivíduos no ambiente organizacional. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de um *survey on-line*. Nesta coleta de dados, obtivemos 314 respondentes. Os resultados mostraram que há diferença do desempenho criativo do indivíduo dentro e fora do ambiente de trabalho, indicando que o clima organizacional influencia o desempenho criativo.

Palavras-chave: Clima organizacional. Desempenho criativo. Inovação.

Analysis of the Relation between Corporate Environment and Creative Performance in Brazilian Organizations

ABSTRACT

Creativity is a fundamental element for the survival and growth of organizations. Studies also confirm that organizational climate is related to organizational outcomes such as innovation and service. Based on these facts, this research aims to answer the following question: does organizational climate influence the creative performance of individuals in work environment? To answer this question, we conducted a quantitative research, in which we applied an online survey. Three hundred and fourteen valid responses were collected. Research findings show that individuals' creative performance changes when they are inside and outside work environment, indicating that organizational environment does influence creative performance.

Keywords: Organizational environment. Creative performance. Quantitative research.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações mediante a inter-relação dos indivíduos inseridos a ele. Assim, se torna possível a construção de uma prática social com condições de aprimorar o processo de aprendizado, resultando na construção de significados e promovendo práticas críticas. Enfatiza-se assim, que a criatividade tem um papel fundamental no âmbito pessoal dos indivíduos (STERNBERG; LUBART, 2004) por estar inserida nesse processo.

Dessa maneira, a criatividade é enxergada como um dos principais componentes de garantia de sucesso de organizações (PERRY, 2014). Uma vez que, para se manter perene no mercado, as organizações, inseridas em um ambiente complexo e efêmero, necessitam desenvolver as habilidades criativas dos indivíduos a fim de atingir o seu desenvolvimento e sucesso organizacional.

A criatividade gera iniciativas empreendedoras como a criação de novos mercados, novos programas e novos produtos e serviços, partir da aplicação de novas ideias geradas por membros da organização (AMABILE, 1988). Logo, enxerga-se a criatividade, em sua importância, como peça chave para as organizações obterem vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho organizacional por meio do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos.

Ainda no escopo dessas discussões, o clima organizacional representa, de certa maneira, uma complementaridade à criatividade, pois ambos se inter-relacionam. O clima organizacional é considerado como a percepção que os indivíduos têm da cultura organizacional, no qual estão inseridos. Essa percepção abrange tanto os valores, como rituais, crenças, normas de conduta (SCHNEIDER, 2000) atividades, processos, sistemas, rotinas, enfim toda ação organizacional.

Foi trabalhando com essa perspectiva da inter-relação entre criatividade e clima organizacional que adotamos o desafio de envolver esses conceitos e relacioná-los à realidade das organizações brasileiras. Procurando entender de que maneira a influência do clima organizacional pode impactar no processo criativo dos indivíduos. Por essa razão, os questionamentos oriundos do aprofundamento do tema levam à questão central do trabalho: O quanto o clima organizacional influencia no desempenho criativo do indivíduo no ambiente de trabalho?

Para responder a esse problema, o objetivo geral do trabalho busca mensurar o quanto o clima organizacional influencia no desempenho criativo do indivíduo. Tendo como respectivos objetivos específicos: identificar se os aspectos de recursos humanos como treinamento, iniciativas de bem-estar como o clima organizacional benéfico e a qualidade dos relacionamentos interpessoais influenciam no desempenho criativo dos membros de uma organização; avaliar se o fato da organização possuir um clima direcionado para inovação facilita o desenvolvimento da habilidade criativa dos indivíduos e identificar quais aspectos do clima são os maiores inibidores e facilitadores da habilidade criativa.

Assim, para uma melhor compreensão, o trabalho encontra-se dividido em dois arcabouços teóricos - clima organizacional e criatividade organizacional – no qual, o primeiro trata de uma análise acerca do clima organizacional, considerando os contextos e as condições que tornaram esses conceitos temas tão recorrentes e cada vez mais consolidados nas organizações e, o segundo sobre a criatividade organizacional perpassando por autores, renomados internacionalmente da área, e complementando com modelos por eles desenvolvidos. Após essa etapa teórica será apresentada a metodologia de pesquisa juntamente com os resultados e suas análises e, por fim as considerações finais revelando que há uma indicação que o ambiente de trabalho influencia no desempenho criativo dos indivíduos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentamos os conceitos teóricos sobre os quais embasam a nossa pesquisa sobre criatividade e clima organizacional.

2.1 Criatividade organizacional

A criatividade foi analisada e pesquisada por diversos estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, incluindo a psicologia aplicada, campos de negócios dentre outras (MOULTRIE; YOUNG, 2009). Devido a sua importância social, os estudos sobre criatividade estão se proliferando. Hennessey e Amabile (2010) suplementam tal afirmação quando afirmam que periódicos renomados como o *International Journal of Creativity* e o *Journal of Thinking Skills and*

Creativity têm publicado artigos sobre o tema. Pesquisas sobre criatividade também têm sido apresentadas em uma série de livros e revistas de psicologia.

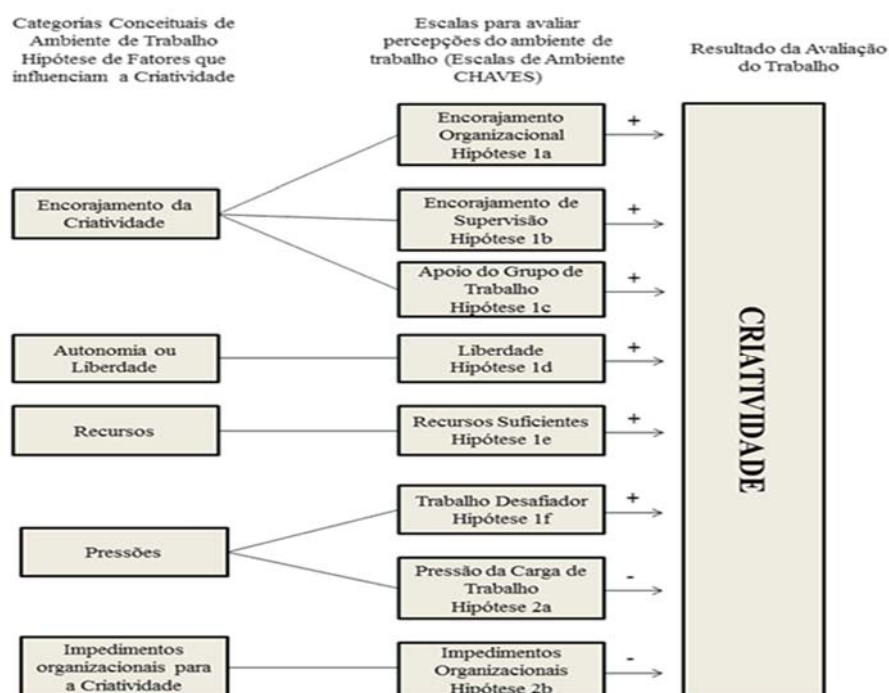
Ademais, nota-se que cada vez mais os estudos sobre a criatividade têm se aplicado ao ambiente organizacional (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Tais estudos enfatizam o impacto do ambiente organizacional na criatividade ou no desempenho criativo em nível individual ou coletivo. A literatura demonstra que a criatividade é um fator primordial para a sobrevivência e sucesso organizacional, especialmente um ambiente altamente desafiador e competitivo (WEST; SACRAMENTO, 2012).

A criatividade organizacional é “um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização” que pode ser instigado ou dificultado pelas características do ambiente de trabalho (BEDANI, 2012, p. 154). É fundamental criar “as condições internas necessárias ao desenvolvimento do pensamento criativo” (STERNBERG; LUBART, 2004, p. 11), pois, conforme pesquisas sobre o tema, a habilidade criativa do indivíduo não se manifesta, sem estímulo do ambiente.

A influência do clima da organização sobre a criatividade também foi tema de uma pesquisa elaborada por Amabile et al. (1996). Amabile et al. (1996) desenvolvem um modelo multidimensional sobre a relação entre clima da organização e a habilidade criativa dos seus membros. Nesta pesquisa, os autores avaliam os aspectos dos facilitadores e inibidores para práticas criativas e inovadoras.

A primeira dimensão do modelo de Amabile et al. (1996) é de **encorajamento da criatividade**. Encorajamento e desenvolvimento de ideias aparecem em três níveis: encorajamento organizacional, encorajamento de supervisão e encorajamento do trabalho em grupo. A dimensão de **autonomia ou liberdade** vai de encontro às pesquisas que indicam que indivíduos produzem trabalhos mais criativos quando têm autonomia para tomar decisões referentes às suas tarefas. Na dimensão de **recursos**, Amabile et al. (1996) avaliam que a disponibilidade dos recursos adequados está diretamente relacionada com a habilidade criativa. A quarta dimensão mede a influência das **pressões** do trabalho sobre a capacidade de criar ideias criativas e inovadoras. A quinta e última dimensão do modelo refere-se aos **impedimentos organizacionais para a criatividade**. Estes impedimentos contemplam conflitos internos, conservadorismo, rigidez e estrutura de gerenciamento formal. A figura 1 ilustra o modelo de Amabile et al. (1996).

Figura 1 - Modelo conceitual base de avaliação das percepções do ambiente de trabalho para a criatividade



Fonte: Amabile et al. (1996, p. 1159).

A pesquisa de Amabile et al. (1996) evidencia a forte relação entre aspectos do clima organizacional sobre a habilidade criativa. Outros estudos sobre o tema confirmam estas constatações. É relevante citar que ao contrário da

pesquisa de Amabile et al. (1996), West e Sacramento (2012) acreditam que os conflitos e as pressões do trabalho podem apresentar oportunidades para encontrar novas soluções e caminhos, e assim, fomentar o processo criativo.

Na seção a seguir, apresentamos a definição de clima organizacional, as semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional, e a evolução do estudo sobre o tema nas pesquisas de ciências sociais.

2.2 Clima organizacional

Ao estudar o clima e cultura organizacional, analisamos a “vida psicológica das organizações, pois os dois constructos analisam os sentimentos e percepções dos membros de uma organização sobre o que acontecem com eles e ao redor deles.” (SCHNEIDER, 2000, p. 23). A pesquisa de cultura derivou da antropologia e da etnografia, enquanto a pesquisa de clima derivou da área da psicologia (PAYNE, 2000) e da Teoria de Campo de Kurt Lewin (DENISON, 1996). Clima organizacional é a percepção que os empregados têm sobre suas experiências dentro da organização. O clima organizacional abrange as percepções sobre os valores, rituais, crenças e normas de conduta que norteiam o modo como a organização funciona (SCHNEIDER, 2000). Por outro lado, a cultura organizacional pode ser definida como a causa pela qual estes valores, crenças e normas foram estabelecidos na organização (SCHNEIDER, 2000). Como o clima é percepção que os membros têm da cultura da organização no qual estão inseridos, é possível afirmar que o clima é a superfície da cultura e, por este motivo, ao estudarmos o clima podemos medir a cultura da organização (PAYNE, 2000; PATTERSON et al., 2005).

A proposta de usar variáveis relacionadas ao clima para medir a cultura das organizações foi usada primeiramente num estudo realizado por Siehl e Martin em 1988 (PAYNE, 2000). Nesta pesquisa foram analisados os valores, práticas e componentes culturais de uma empresa ranqueada entre as 500 maiores dos Estados Unidos, segundo a revista Forbes daquele ano. A grande contribuição do estudo foi introduzir a abordagem quantitativa para analisar componentes culturais e fazer uma análise comparativa entre a cultura e subculturas existentes em uma organização (PAYNE, 2000).

Entre as principais diferenças das pesquisas de clima e cultura organizacional podemos destacar que o clima organizacional é geralmente medido com abordagem quantitativa, através de questionários respondidos por funcionários de diferentes organizações. Por outro lado, a abordagem de mensuração de cultura organizacional tem sido qualitativa e com foco em uma única organização (PATTERSON et al., 2005). Convencionalmente, o clima organizacional é um retrato estático capturado em um número definido de dimensões. Por este motivo, inclusive, as pesquisas de clima são consideradas temporárias e limitadas pela percepção dos membros que fazem parte daquele cenário (DENISON, 1996).

A predominância dos dois constructos no mundo acadêmico tem variado bastante nos últimos anos. Entre 1960 e 1970, os estudos sobre clima organizacional dominaram a área da psicologia organizacional. Nos anos 1980, o tema de clima perdeu destaque para os estudos de cultura. Porém, desde os anos de 1990 o cenário tem mudado. O tema de clima organizacional voltou a ser o destaque e voltou a dominar nos estudos sociais de organizações (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

2.2.1 Medindo o clima organizacional

Embora, o entendimento sobre a relação do clima organizacional com resultados tenha crescido consideravelmente, o conhecimento nesta área não é cumulativo, causando a deficiência da teoria e em publicações de escalas com pouca confiabilidade e validade (PATTERSON et al., 2005). Um exemplo é *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ), em português, Questionário de Clima Organizacional. O OCQ foi elaborado por Litwin e Stringer (1968 apud PATTERSON et al., 2005). Apesar de ser um instrumento bastante conhecido, pesquisadores afirmam que OCQ foi mal validado e apresenta problemas de consistência (PATTERSON et al., 2005).

O instrumento que escolhemos para medir o constructo de clima organizacional é o instrumento desenvolvido por Patterson et al. (2005). O OCM (*Organizational Climate Measure*, em português Medida do Clima Organizacional) foi desenvolvido com um extenso processo de validação de confiabilidade. Para validação, foram coletadas 6.869 respostas de 6.869 empregados de 55 empresas do setor da indústria transformadora do Reino Unido. O alto grau de confiabilidade do OCM tem feito com que este instrumento seja bem difundido na academia. O artigo que apresenta a validação o OCM tem 528 citações segundo o *Google Scholar*.

O OCM é fundamentado no Modelo dos Valores da Competitividade (*Competing Values Model*) desenvolvido numa série de artigos escritos por Quinn e Rohrbaugh (1981 apud PATTERSON et al., 2005). O modelo é dividido em quatro quadrantes que representam quatro domínios das ideologias gerenciais e dos resultados organizacionais. O primeiro quadrante do modelo é o das **relações humanas** que reflete a tradição do sociotécnico e as escolhas das relações humanas. Foca no bem-estar, no crescimento e no comprometimento dos membros da organização. O segundo quadrante é o dos **processos internos**, representando a escola Taylorista que enfatiza o controle exercido pela organização no intuito de atingir produtividade e eficiência. O quadrante de **sistemas abertos** abrange o foco no mercado e a flexibilidade nas relações com o ambiente exterior. Este quadrante foca no como a organização interage e se adapta às mudanças do ambiente externo, buscando respostas inovadoras para manter-se competitiva. O último quadrante enfoca, o do **objetivo racional**, representa a foco da organização no mercado exterior e controle rigoroso dos processos internos, a fim de garantir alta produtividade e o cumprimento das metas (PATTERSON et al., 2005). O quadro 1 descreve os quatro quadrantes do OCM.

Quadro 1 - Quadrantes do OCM

Quadrante	Aspectos do Clima Organizacional
Relações Humanas	<i>Bem-estar</i> : refere-se ao quanto a organização valoriza o bem-estar de seus empregados.
	<i>Autonomia</i> : refere-se ao grau de poder de decisão que é dado aos empregados no exercício de suas funções.
	<i>Integração</i> : avalia a extensão da cooperação e confiança entre os departamentos.
	<i>Envolvimento</i> : verifica o quanto os empregados participam das decisões.
	<i>Suporte da Liderança</i> : representa o quanto os líderes da organização apoiam e entendem seus subordinados.
Processos Internos	<i>Treinamento</i> : o quanto a organização se preocupa com o desenvolvimento dos seus empregados.
	<i>Formalização</i> : envolve a ênfase que a organização dá à formalização de normas e procedimentos.
Sistemas Abertos	<i>Tradição</i> : envolve o quanto a organização valoriza o modo como as coisas são feitas.
	<i>Inovação e Flexibilidade</i> : envolve a orientação à mudança e o quanto a organização incentiva iniciativas inovadoras.
	<i>Foco no Externo</i> : refere-se ao quanto a organização responde às necessidades do cliente e do mercado em geral.
Objetivo Racional	<i>Reflexibilidade</i> : refere-se ao quanto a organização se preocupa em adaptar seus objetivos e estratégia de acordo com o ambiente externo.
	<i>Clareza nos Objetivos Organizacionais</i> : engloba o quão claro são os objetivos organizacionais.
	<i>Eficiência</i> : refere-se ao grau de importância que a organização dá à eficiência e à produtividade dos seus empregados.
	<i>Esforço</i> : avalia o quanto os membros da organização se esforçam para atingir os objetivos da organização.
	<i>Feedback de Desempenho</i> : avalia o modo como é avaliado o desempenho dos empregados.
Objetivo Racional	<i>Pressão para Produzir</i> : avalia o quanto a organização pressiona seus empregados para que atinjam as metas estabelecidas.
	<i>Qualidade</i> : avalia o quanto a organização prioriza a qualidade nos seus processos.

Fonte: Adaptado de Patterson et al. (2005, p. 386)

Uma vantagem na utilização do OCM é que este instrumento foi concebido de modo a possibilitar que pesquisadores utilizem partes da escala, em vez do questionário completo. Desta forma, decidimos aplicar somente as escalas dos quadrantes de relações humanas e de sistemas abertos. O quadrante de relações humanas foi escolhido, pois pretendemos avaliar o quanto a relação da organização com seus funcionários influencia criatividade do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Quando os empregados percebem que a empresa está preocupada com o seu bem-estar, estes empregados são mais receptivos às iniciativas da administração para implementar a estratégias e metas organizacionais (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2011). Já o quadrante de sistemas abertos foi escolhido para que medíssemos se a presença (ou falta) de incentivo a novas ideias e iniciativas inovadoras, influencia o desempenho inovador e criativo dos indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho (AMABILE et al., 1996; MOULTRIE; YOUNG, 2009; SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2011; 2013).

Na próxima seção, descrevemos as etapas de execução da pesquisa, a metodologia e o modelo de conceitual da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, optamos pelo enfoque no clima organizacional por dois motivos: (1) clima organizacional está em destaque nos estudos sobre o aspecto social e psicológico das organizações (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013) e (2) o clima organizacional tem sido usado para que organizações atinjam objetivos específicos como: segurança, serviço e inovação (SCHNEIDER, 2000). Estudos associam o clima organizacional a diversos resultados organizacionais como, por exemplo: o desempenho dos líderes, rotação de empregados (*turnover intention*), satisfação com o trabalho, desempenho individual e desempenho da equipe (PATTERSON *et al.*, 2005).

Para coleta de dados, da pesquisa quantitativa desenvolvida, enviamos a *survey* para profissionais de empresas brasileiras públicas e privadas, oriundas de todos os setores de negócio. Esta amostra foi assim estabelecida, pois nosso objetivo era de obter uma visão geral da relação de clima organizacional sobre o desempenho criativo em empresas brasileiras, independente do setor.

Como citado utilizamos a escala do OCM para medir o clima organizacional. Para medirmos o desempenho criativo e o desempenho inovador, utilizamos a escala para auto-avaliação da habilidade criativa (SACA) de Perry (2014) e a escala de autoavaliação de desempenho inovador (IWB, *Innovative Work Behavior*) de Jong e Hartog (2008).

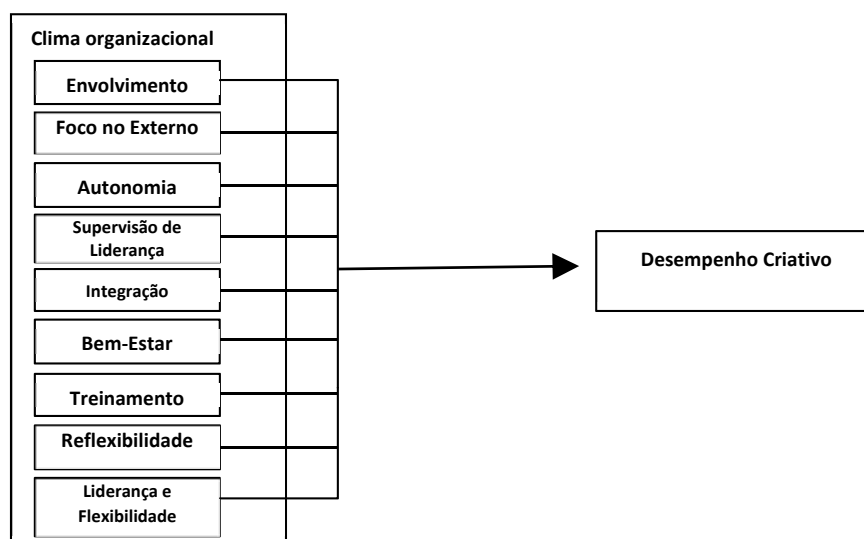
A escala de autoavaliação de habilidade criativa (SACA, *Self-Assesment of Creative Ability*) tem por objetivo medir a autoavaliação do indivíduo quanto à sua capacidade de criar novas ideias e por meio delas elaborar um novo produto (LEMONS, 2005 apud PERRY, 2014). A versão da escala utilizada neste estudo é a mesma da pesquisa de Perry (2014).

A escala de IWB utilizada nesta pesquisa foi criada por Jong e Hartog (2008). Para medir o desempenho inovador, Jong e Hartog (2008) dividiram o desempenho inovador no trabalho em quatro dimensões: exploração de uma oportunidade, geração de ideias, defesa das ideias e aplicação das ideias. No IWB, é analisada a relação do desempenho inovador com as variáveis de **liderança participativa**, **contatos externos ao ambiente de trabalho** e **resultados inovadores**, a escala SACA para medição de autoavaliação de desempenho criativo e a escala IWB para medição de autoavaliação de desempenho inovador.

O questionário utilizado na pesquisa é composto de 79 itens (Apêndice A), distribuídos desta forma: 11 itens na autoavaliação de desempenho criativo fora do ambiente de trabalho; 06 itens para autoavaliação de desempenho inovador fora do ambiente de trabalho; 11 itens na autoavaliação de desempenho criativo dentro do ambiente de trabalho; 06 itens para autoavaliação de desempenho inovador dentro do ambiente de trabalho; e 45 itens para avaliação do clima organizacional.

Após escolha das escalas, os itens foram traduzidos para o português. Para atestar a validade semântica dos itens, um tradutor profissional com fluência nos dois idiomas traduziu os itens escritos em português para o inglês (tradução reversa). Após a tradução reversa, os itens em inglês foram comparados com o texto original, a fim de garantir a equivalência semântica do questionário (SLAVEC; DRNOVESEK, 2012). A Figura 2 ilustra o modelo conceitual da pesquisa.

Figura 2 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Após validar a semântica do instrumento, elaboramos um questionário *on-line* na ferramenta *QuestionPro*. Primeiramente, foi realizado um pré-teste a fim de verificar possíveis problemas de entendimento e possível falha de preenchimento. Nesse pré-teste, obtivemos a participação de 34 profissionais. É válido ressaltar que aplicamos o pré-teste com um grupo de profissionais que fazem parte do público-alvo da pesquisa, como recomendado por Slavec e Drnovsek (2012).

Já para a coleta dos dados, enviamos convites para profissionais de organizações brasileiras - privadas e públicas - por meio de *e-mails* e mídias sociais como *Linkedin*, *Facebook* e *WhatsApp*. Foram "postadas" mensagens em grupos fechados de profissionais de diversos setores como tecnologia da informação, relações públicas e administração. O período de coleta foi entre 14 a 23 de julho de 2015. Ao todo, foram enviados convites para aproximadamente 3.000 profissionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, descrevemos os principais pontos da análise e discussão dos resultados. A seção é dividida em três partes. Na primeira, é apresentada a análise descritiva dos resultados. A segunda parte descreve os resultados da análise fatorial exploratória. Na terceira e última parte, discutimos os resultados da pesquisa à luz da teoria.

4.1 Análise Descritiva

Considerando a extensão do questionário (79 itens), o índice de resposta foi satisfatório. Do total de 3000 convites enviados, foram obtidas 314 respostas completas, o que equivale a um índice de resposta de 10,46%. Dentre os 314 respondentes, 190 eram homens (60,51%) e 124 eram mulheres (39,49%). Quanto à distribuição de faixa etária, a maioria dos respondentes era da faixa dos 26 aos 35 anos, representando um percentual de 48,73%. Já em relação ao nível de cargo uma boa porcentagem dos respondentes ocupava posições gerenciais (39,8).

Quanto à natureza das empresas em que os profissionais que responderam à pesquisa, observamos que a grande maioria trabalhava em empresas privadas: 13,1% atuavam em empresas públicas; 41,1% em empresas privadas nacionais; 11,5% em empresas de economia mista; 22,9% em multinacionais; 7% não estavam atuando no período em que responderam à pesquisa; e 4,5% em empresas de natureza não específica.

4.1.2 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória foi utilizada para avaliar em quais fatores devem ser agrupados os itens (ou indicadores) de uma escala (ZAMBALDI; COSTA; PONCHIO, 2014). A análise fatorial foi executada com as 314 respostas coletadas. Na análise fatorial, testamos as correlações dos itens das escalas utilizadas na pesquisa e a correlação dos dados coletados.

As etapas da análise fatorial exploratória seguiram a ordem de análise: (1) análise do Teste KMO (acima de 0,5); (2) análise Teste KMO de cada item na matriz de anti-imagem; (3) exclusão de itens com comunalidade abaixo de 0,5; (3) exclusão de itens com cargas com apenas um fator e carga menor que 0,5; (4) exclusão de itens com carga maior em um fator que não o original e; (5) exclusão dos itens com Alpha de Cronbach abaixo de 0,6. Estas etapas seguem as recomendações de Hair et al. (2009).

O teste KMO é usado para avaliar o quão a amostra de dados está adequada para execução da análise fatorial (WILLIAMS; BROWN, 2010). Quanto mais próximo de 1 o resultado do teste do KMO for, mais adequada amostra de dados é para aplicação da análise fatorial. Por sua vez, o Teste de Esfericidade de Barlett testa a correlação entre os itens da escala (BEAVERS; LOUNSBURY; RICHARDS, 2013). O Teste Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indica se há ou não correlação entre os dados. Para haver correlação entre os dados, o nível de significância tem que ser de pelo menos 5% (0,05). Os resultados dos testes do KMO (0,918) e de Barlett ($p < 0,001$) indicam que a amostra está apropriada para a execução da análise fatorial e que os dados estão correlacionados.

Como citado acima, na execução da análise fatorial, alguns itens são excluídos de modo a ajustar o modelo (HAIR et al., 2009). Ao todo, 24 itens foram excluídos. É importante ressaltar que a cada item excluído, a análise fatorial foi refeita e somente 1 item foi excluído por vez. A tabela 1 descreve os itens que foram excluídos e os critérios pelos quais a exclusão foi feita.

Tabela 1 - Itens excluídos e seus respectivos critérios de exclusão

# Item	Descrição do Item	Critério de Exclusão
62	A empresa em que trabalho se importa com seus empregados.	Carga Cruzada
41	Na maioria das vezes, a direção deixa as pessoas tomarem suas próprias decisões.	Carga Cruzada
42	Por confiança, a direção deixa as pessoas tomarem decisões relacionadas ao trabalho, sem ter que pedir autorização antes.	Carga Cruzada
24	Minhas ideias são diferentes das ideias dos outros.	Comunalidade < 0,5
57	A empresa em que trabalho tenta cuidar dos seus empregados.	Comunalidade < 0,5
56	A empresa em que trabalho dá pouca atenção aos interesses dos empregados.	Comunalidade < 0,5
39	Na empresa em que trabalho, as informações são amplamente compartilhadas.	Carga Cruzada
59	A empresa em que trabalho tenta ser justa nas iniciativas que executa em relação aos empregados.	Carga Cruzada
34	Sempre tento otimizar a forma como organizo o meu trabalho.	Comunalidade < 0,5
35	A direção incentiva as pessoas a participarem das decisões que irão impactar no dia a dia delas.	Carga Única < 0,5
64	Na empresa onde trabalho, os processos são prontamente alterados a fim de aumentar o desempenho das pessoas.	Carga Cruzada
68	Na empresa em que trabalho, é gasto um período de tempo para revisar os objetivos organizacionais.	Carga Única/Fator Único
67	Na empresa em que trabalho, os objetivos são alterados de acordo com as circunstâncias.	Comunalidade < 0,5
30	Crio ideias para melhorar as práticas de trabalho.	Comunalidade < 0,5
31	Sempre busco aprender novos conhecimentos.	Carga maior em outro fator
26	Gosto de trabalhar com diferentes ideias.	Comunalidade < 0,5
61	Na empresa onde trabalho, quando novos equipamentos chegam, as pessoas são devidamente treinadas para manuseá-los propriamente.	Carga Cruzada
73	Na empresa em que trabalho há apoio e suporte disponíveis para se criar novas ideias.	Carga Cruzada
18	Na empresa onde trabalho, quando novos equipamentos chegam, as pessoas não são devidamente treinadas para manuseá-los propriamente.	Carga < 0,5
60	As pessoas na empresa em que trabalho estão sempre procurando novas formas de entender os problemas.	Carga maior em outro fator
63	Na empresa onde trabalho, as pessoas são fortemente encorajadas a desenvolver suas habilidades.	Carga Cruzada
62	A empresa onde trabalho dá somente o mínimo de treinamento necessário para as pessoas desempenharem suas funções.	Um item no fator
65	Na empresa em que trabalho, os métodos de trabalho são constantemente discutidos.	Carga maior em outro fator
66	Na empresa em que trabalho, há discussões constantes para averiguar se o trabalho em equipe está sendo eficaz.	Carga maior em outro fator

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Após exclusão dos itens, foram verificados os resultados dos testes de KMO por variável. Os resultados indicaram que os itens remanescentes estão adequados de acordo com a análise fatorial, pois estão com valor maior que 0,5 (HAIR et al., 2009). A tabela 2 mostra o valor dos testes de KMO por item.

Tabela 2 - Resultados do Teste KMO por item

<i>Item</i>	<i>KMO</i>
Sou uma pessoa criativa.	0,918
Sou uma pessoa que resolve problemas com criatividade.	0,924
Tenho soluções originais para resolver problemas do dia a dia.	0,932
Quando tenho que enfrentar desafios, eu uso minhas habilidades criativas.	0,894
Sou bom em criar ideias originais.	0,916
Sempre considero soluções alternativas quando preciso resolver um problema que surge.	0,912
Gosto de analisar um problema a partir de diferentes pontos de vista.	0,881
Sempre penso em diferentes formas de fazer as coisas.	0,931
Pra mim é fácil pensar em diferentes ideias quando estou procurando responder a uma pergunta.	0,911
Faço sugestões para melhorar produtos e serviços.	0,856
Contribuo ativamente no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.	0,885
Tento conquistar novos clientes.	0,931
As mudanças acontecem sem se conversar com as pessoas envolvidas.	0,925
As pessoas não têm chance de expressar suas opiniões nas decisões que afetam o trabalho delas.	0,930
Na empresa em que trabalho, temos a sensação que as decisões são tomadas sem que sejamos consultados.	0,923
Aqui, frequentemente, acontecem falhas de comunicação.	0,914
Os executivos do alto escalão controlam rigorosamente o trabalho das pessoas que estão abaixo deles.	0,714
A direção controla tudo e todos de maneira com rédeas curtas.	0,831
Na empresa onde trabalho, é importante fazer alinhamento com o chefe antes de tomar qualquer decisão.	0,530
Os gestores da minha empresa são bons em compreender os problemas dos seus subordinados.	0,949
Na empresa em que trabalho, os gestores confiam nos seus subordinados.	0,950
Na empresa em que trabalho, os gestores são amigáveis e acessíveis.	0,956
Na empresa em que trabalho, os gestores dão boas orientações aos seus subordinados.	0,948
Na empresa em que trabalho, os gestores são compreensíveis com os seus subordinados.	0,932
Na empresa em que trabalho, os departamentos não têm uma relação de confiança.	0,888
Na empresa em que trabalho, há poucos conflitos entre os departamentos.	0,912
Aqui, as pessoas de diferentes departamentos compartilham informações prontamente.	0,919
Aqui, a colaboração entre departamentos é bastante efetiva.	0,914
Aqui, há pouco respeito entre alguns departamentos.	0,883
Na empresa em que trabalho, novas ideias são aceitas prontamente.	0,857
A empresa em que trabalho é rápida para efetuar mudanças quando estas são necessárias.	0,888
A direção da minha empresa é rápida em reconhecer quando as coisas precisam ser feitas de um jeito diferente.	0,727
A empresa em que trabalho é flexível. Por este motivo consegue mudar rapidamente os procedimentos a fim de atender às novas condições do mercado e para resolver problemas assim que eles surgem.	0,914
A empresa em que trabalho é bastante fechada, pois não se preocupa em observar o que acontece no mercado.	0,931
Na empresa em que trabalho, quase não há iniciativas para melhoria do atendimento ao cliente.	0,960
Na empresa em que trabalho, as necessidades do cliente não têm alta prioridade.	0,934
A empresa em que trabalho é lenta em responder às necessidades dos clientes.	0,958
A empresa em que trabalho está sempre buscando novas oportunidades no mercado.	0,952

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com Hair et al. (2009), na área das Ciências Sociais Aplicadas, o valor de variância total explicada deve ser entre 50-60%. O valor da variância total explicada do modelo testado foi de 67,748%, o que é maior que o recomendado.

Após os ajustes, o modelo passou a ter 8 fatores: desempenho criativo, desempenho inovador, envolvimento, autonomia, suporte da liderança, integração, flexibilidade e inovação, e foco no externo. Para avaliar a confiabilidade do modelo, o Alfa de Cronbach deve ser maior que 0,6 (HAIR et al., 2009). Como descrito na tabela 3, o valor do Alfa de Cronbach dos 8 itens indicam a confiabilidade do modelo.

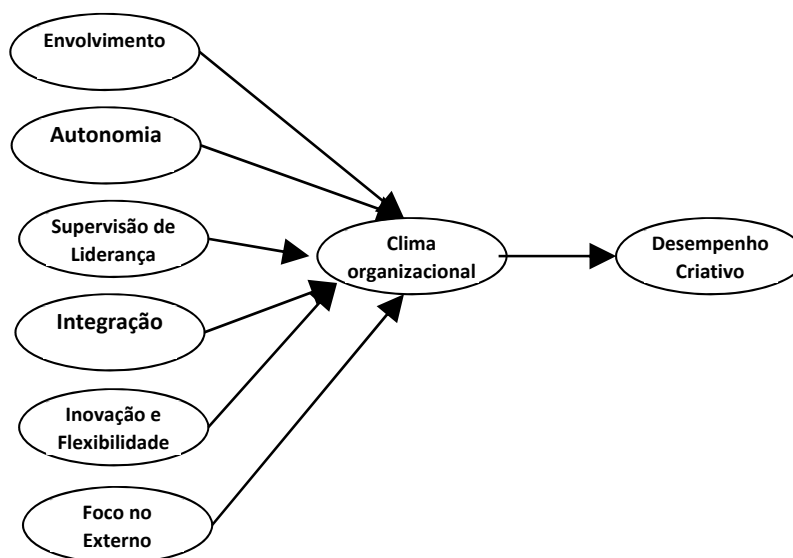
Tabela 3 - Alfa de Cronbach dos fatores do modelo ajustado

FATOR	ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ITENS NO FATOR
Desempenho criativo	0,922	9
Desempenho inovador	0,623	3
Envolvimento	0,816	4
Autonomia	0,654	3
Suporte da liderança	0,914	4
Integração	0,808	4
Inovação e flexibilidade	0,748	4
Foco no externo	0,913	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A figura 3 ilustra o modelo resultante dos ajustes realizados na análise fatorial exploratória. Vale lembrar que o modelo ilustra a relação das dimensões de cultura organizacional com o desempenho criativo uma vez que objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre clima organizacional e o desempenho criativo dos indivíduos dentro das organizações.

Figura 3 - Modelo resultante dos ajustes da análise fatorial exploratória



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A partir dos fatores ajustados, foi calculada a correlação entre o resultado médio de cada fator, com correlações acima da diagonal e significância abaixo. Para que a correlação seja significativa, o valor de p deve ser menor que 0,05 ($p < 0,05$). Conforme a tabela 4, a correlação entre desempenho criativo e autonomia não é significativa ($p = 0,166$) e muito baixa. Por outro lado, a correlação entre desempenho criativo e envolvimento é significativa ($p = 0,04$) e forte (0,149). Resultado semelhante foi obtido com os outros 5 fatores do clima organizacional: a correlação entre desempenho criativo e suporte da liderança foi de $p = 0,000$, com intensidade de (0,346); a correlação entre desempenho criativo e integração foi de $p = 0,000$, com intensidade de (0,223); a correlação entre desempenho criativo e inovação e flexibilidade foi de $p = 0,032$, com intensidade negativa de (-0,104); e a correlação entre desempenho criativo e foco no externo foi de $p = 0,000$, com intensidade de (0,334). A tabela 4 apresenta o valor das correlações do desempenho criativo com as dimensões do clima organizacional.

Tabela 4 - Correlação entre os fatores

	Comportamento Criativo	Envolvimento	Autonomia	Suporte da Liderança	Integração	Inovação e Flexibilidade	Foco no Externo
Desempenho Criativo	1,000	0,149	0,055	0,345	0,223	-0,104	0,334
Envolvimento	0,004	1,000	0,406	0,538	0,493	-0,352	0,487
Autonomia	0,166	0,000	1,000	0,214	0,178	-0,156	0,201
Suporte da Liderança	0,000	0,000	0,000	1,000	0,604	-0,367	0,691
Integração	0,000	0,000	0,001	0,000	1,000	-0,359	0,589
Inovação e Flexibilidade	0,032	0,000	0,003	0,000	0,000	1,000	-0,454
Foco no Externo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Foi realizado o teste T para comparar a relação entre desempenho criativo dentro e fora do trabalho, e o resultado foi significativo. Inclusive, a média pareada dos fatores de desempenho criativo fora do ambiente de trabalho (5,516) é maior que a média pareada do desempenho criativo dentro do ambiente de trabalho (5,339).

4.1.3 Discussão dos resultados

Dentre os resultados bastante interessantes da pesquisa é que embora a maioria dos respondentes se definam como pessoas que contribuem para a melhoria das práticas de trabalho (75,2% dos respondentes estão acima da escala 4) e como pessoas que tentam otimizar a forma como trabalham (80,6% dos respondentes acima da escala 4), os itens de desempenho inovador referentes às práticas de trabalho, forma excluídos na análise fatorial. A exclusão dos itens sobre melhoria e otimização das práticas de trabalho, pode indicar que para os respondentes, a habilidade de inovar está relacionada somente com a criação de novos produtos e serviços, e não com a implementação de mudanças de processos organizacionais. Este fato pode indicar que os respondentes não estão familiarizados com o conceito inovação que não envolva tecnologia, criação de produtos e serviços (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011).

Em geral, os resultados das correlações entre os 6 aspectos do clima organizacional do modelo resultante da análise exploratória (envolvimento, autonomia, suporte da liderança, integração, inovação e flexibilidade, foco no externo) com o desempenho criativo foram de encontro alinhados com a teoria. A alta e significativa correlação dos aspectos de envolvimento, suporte da liderança, inovação e foco no externo com a criatividade mostram que os profissionais que participaram da pesquisa acreditam que conseguem desenvolver sua habilidade criativa, quando estão em um ambiente em que se sentem envolvidos com o seu trabalho e com líderes que incentivam a criação de novas ideias, como demonstrado nas pesquisas de Amabile et al. (2009) e West e Sacramento (2012). Perspectiva semelhante é demonstrada na correlação de criatividade e um ambiente de trabalho flexível e inovador.

É importante ressaltar que o fato de não ser detectada uma correlação entre criatividade e autonomia pode indicar que profissionais brasileiros não sentem necessidade de terem autonomia nas suas decisões para serem criativos.

É provável que no entendimento dos respondentes, flexibilidade e uma liderança receptiva são fatores mais importantes para o desenvolvimento da criatividade.

A forte correlação entre a dimensão de suporte da liderança e desempenho criativo reforça argumentos de que os líderes das organizações são fundamentais na fomentação da criatividade (AMABILE; GRISKIEWICZ, 1989; HITT, 1975; NORINS, 1990). Outro resultado relevante é a alta correlação entre foco da empresa no externo e da flexibilidade com o desempenho criativo. Esta perspectiva está de acordo com conclusões de Amabile e Griskiewicz (1989). A partir de entrevistas feitas com cientistas de P&D de diversas organizações, Amabile e Griskiewicz (1989) constatam que para ser inovadora, a organização precisa ter em sua cultura os valores da busca da inovação e do apoio das iniciativas inovadoras.

A forte correlação entre integração e desempenho inovador é um indicador de que relação entre os departamentos e setores da empresa impacta diretamente na capacidade de inovar dos indivíduos. Se há rixas, falhas de comunicação e controle de informações os indivíduos são tolhidos de sua capacidade de inovar (ALENCAR, 1996).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi objetivo deste trabalho, mensurar o quanto o clima organizacional influencia no desempenho criativo do indivíduo no ambiente de trabalho. Para cumprir este objetivo realizamos uma pesquisa quantitativa com profissionais brasileiros de organizações privadas e públicas. Assim como demonstrado na literatura, os resultados da pesquisa sugerem que o clima da organização só pode ser mudado se as mudanças desejadas estiverem de acordo com as premissas da cultura (SCHEIN, 2000). Ao mesmo passo que, não é possível criar um clima de iniciativa e participação, se a cultura da organização determina que os indivíduos só devam executar as tarefas que lhe são atribuídas sem questionamentos (SCHEIN, 2000).

Uma questão interessante que pode ser levantada a partir dos resultados é: para mudar a organização, melhorar o desempenho dos indivíduos e fomentar o processo criativo, os gestores devem mudar o clima, a cultura ou ambos? Os resultados indicam que para fomentar a habilidade criativa nas organizações, gestores e líderes precisam garantir que o clima reflita exatamente as aspirações e valores que a organização almeja alcançar. Caso contrário, as possibilidades de gerar criatividade e inovação diminuem consideravelmente e resultam em experiências negativas e conflituosas.

Ademais, este estudo apresenta como contribuição teórica a validação e tradução do inglês para o português da escala do clima e criatividade organizacional, uma vez que esta escala ainda não havia sido traduzida para a língua portuguesa. Dessa forma, foi possível trazer esse estudo para a realidade das empresas brasileiras e, por essa razão essa pesquisa pode representar um ponto de partida a fim de instigar com que mais estudos, envolvendo o clima e criatividade organizacional, sejam produzidos.

Como sugestão de pesquisas futuras, cabe ampliar a pesquisa do estudo da influência do desempenho criativo no ambiente de trabalho aportado na pesquisa qualitativa a fim de analisar os componentes da cultura organizacional que resultam em um clima negativo e positivo para a criatividade. Além disso, há a necessidade de ampliar o foco da pesquisa, para estudar a relação do clima organizacional e do desempenho criativo sobre a implementação de inovação em organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996.

AMABILE, T. M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123–167, 1988.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environmental for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, out., p. 1154- 1184, Oct. 1996.

AMABILE, T. A.; GRYSKIEWICZ, N. D. The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. **Creativity Research Journal**, 2, 231–253, 1989.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 15-176, 2012.

- BEAVERS, A. S. et al. Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 18, n. 6, p. 1–13, 2013
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 8, p. 1–32, 2011.
- DENISON, D. R. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 21, p. 619–654, 1996.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2009.
- HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 61, n. 1, p. 569–598, 2010.
- HITT, M. A. The creative organization: Tomorrow's survivor. **The Journal of Creative Behavior**, n. 9, p. 263–290, 1975.
- JONG, J. P. J.; HARTOG, D. N. Den. **Innovative Work Behavior: Measurement and Validation** (No. H200820). Zoetermeer, Netherlands: EIM's Research Programme on SMEs and Entrepreneurship, 2008.
- MOULTRIE, J.; YOUNG, A. Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 200–314, 2009.
- NORINS, H. **Traveling Creative Workshops**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 4, n. 26, p. 379–408, 2005.
- PAYNE, R. L. Climate and Culture - How Close Can They Get? In: ASHKANASY, NEAL M.; WILDEROM, CELEST P. M.; PETERSON, MARK F. (Org.). **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2000. p. 163–176.
- PERRY, A. L. **Creativity and its antecedents: An investigation of different assessments and training effects**. 2014. Iowa: State University, 2014.
- SCHEIN, E. H. Sense and Nonsense About Culture and Climate. In: ASHKANASY, NEAL M.; WILDEROM, CELEST P. M.; PETERSON, MARK F. (Org.). **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2000. p. xxiii–xxx.
- SCHNEIDER, B. The Psychological Life of Organizations. In: ASHKANASY, NEAL M.; WILDEROM, CELEST P. M.; PETERSON, MARK F. (Org.). **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2000. p. xvii–xxii.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Perspectives on Organizational Climate and Culture. In: ZEDECK, S. (Org.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization**. Washington, DC: American Psychology Association, 2011. p. 373–414.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Nursing Research**, v. 64, p. 361–88, 2013.
- SLAVEC, A.; DRNOVESEK, M. A perspective on scale development in entrepreneurship research. **Economic and Business Review**, v. 1, n. 4, p. 39–62, 2012.
- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. The concept of creativity: Prospects and paradigms. In: STERNBERG, R. J. (Org.). **Handbook of Creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2004. p. 3–15.
- WEST, M. A.; SACRAMENTO, C. A. Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate. In: MUMFORD, M. D. (Org.). **Handbook of Organizational Creativity**. San Diego: Elsevier Ltd., 2012. p. 359–385.
- WILLIAMS, B.; BROWN, T. Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. **Australasian Journal of Paramedicine**, v. 8, n. 3, p. 1–13, 2010.

ZAMBALDI, F.; COSTA, F. J. da; PONCHIO, M. C. Mensuração em marketing: Estado atual, recomendações e desafios. **Revista Brasileira de Marketing - Remark**, v. 13, n. 2, p. 1–27, 2014.

Apêndice A – Questionário utilizado na survey

Ao fazer uma autoanálise, o quanto as afirmativas abaixo o(a) definem:			
Auto avaliação fora do ambiente de trabalho	Auto avaliação para criatividade	1	Sou uma pessoa criativa.
		2	Sou uma pessoa que resolve problemas com criatividade.
		3	Tenho soluções originais para resolver problemas do dia-a-dia.
		4	Quando tenho que enfrentar desafios, eu uso minhas habilidades criativas
		5	Sou bom em criar ideias originais.
		6	Sempre considero soluções alternativas quando preciso resolver um problema que surge.
		7	Minhas ideias são diferentes das ideias dos outros.
		8	Gosto de analisar um problema a partir de diferentes pontos de vista.
		9	Gosto de trabalhar com diferentes ideias.
		10	Sempre penso em diferentes formas de fazer as coisas.
		11	Para mim é fácil pensar em diferentes ideias quando estou procurando responder a uma pergunta.
	Auto avaliação para comportamento inovativo	12	Faço sugestões para melhorar produtos e serviços.
		13	Crio ideias para melhorar as práticas de trabalho.
		14	Sempre busco aprender novos conhecimentos.
		15	Contribuo ativamente no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
		16	Tento conquistar novos clientes.
		17	Sempre tento otimizar a forma como organizo o meu trabalho.
Considerando a empresa em que trabalha atualmente, no ambiente de trabalho, o quanto as afirmativas abaixo o (a) definem:			
Auto avaliação dentro do ambiente de trabalho	Auto avaliação para criatividade	18	Sou uma pessoa criativa.
		19	Sou uma pessoa que resolve problemas com criatividade.
		20	Tenho soluções originais para resolver problemas do dia-a-dia.
		21	Quando tenho que enfrentar desafios, eu uso minhas habilidades criativas
		22	Sou bom em criar ideias originais.
		23	Sempre considero soluções alternativas quando preciso resolver um problema que surge.
		24	Minhas ideias são diferentes das ideias dos outros.
		25	Gosto de analisar um problema a partir de diferentes pontos de vista.
		26	Gosto de trabalhar com diferentes ideias.
		27	Sempre penso em diferentes formas de fazer as coisas.
		28	Pra mim é fácil pensar em diferentes ideias quando estou procurando responder a uma pergunta.
	Auto avaliação para comportamento inovativo	29	Faço sugestões para melhorar produtos e serviços.
		30	Crio ideias para melhorar as práticas de trabalho.
		31	Sempre busco aprender novos conhecimentos.
		32	Contribuo ativamente no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
		33	Tento conquistar novos clientes.
		34	Sempre tento otimizar a forma como organizo o meu trabalho.

Considerando a empresa em que você trabalha, o quanto as afirmativas abaixo definem o ambiente de trabalho			
Envolvimento	Quadrante de clima para recursos humanos	35	A direção incentiva as pessoas a participarem das decisões que irão impactar no dia-a-dia delas.
		36	As mudanças acontecem sem se conversar com as pessoas envolvidas.
		37	As pessoas não têm chance de expressar suas opiniões nas decisões que afetam o trabalho delas.
		38	Na empresa em que trabalho, temos a sensação que as decisões são tomadas sem que sejamos consultados.
		39	Na empresa em que trabalho, as informações são amplamente compartilhadas.
		40	Aqui, frequentemente, acontecem falhas de comunicação.
Autonomia		41	Na maioria das vezes, a direção deixa as pessoas tomarem suas próprias decisões.
		42	Por confiança, a direção deixa as pessoas tomarem decisões relacionadas ao trabalho, sem ter que pedir autorização antes.
		43	Os executivos do alto escalão controlam rigorosamente o trabalho das pessoas que estão abaixo deles.
		44	A direção controla tudo e todos de maneira com rédeas curtas.
		45	Na empresa onde trabalho, é importante fazer alinhamento com o chefe antes de tomar qualquer decisão.
Supervisão da liderança		46	Os gestores da minha empresa são bons em compreender os problemas dos seus subordinados.
		47	Na empresa em que trabalho, os gestores confiam nos seus subordinados.
	48	Na empresa em que trabalho, os gestores são amigáveis e acessíveis.	
	49	Na empresa em que trabalho, os gestores dão boas orientações aos seus subordinados.	
	50	Na empresa em que trabalho, os gestores são compreensíveis com os seus subordinados.	
Integração	51	Na empresa em que trabalho, os departamentos não têm uma relação de confiança.	
	52	Na empresa em que trabalho, há poucos conflitos entre os departamentos.	
	53	Aqui, as pessoas de diferentes departamentos compartilham informações prontamente.	
	54	Aqui, a colaboração entre departamentos é bastante efetiva.	
	55	Aqui, há pouco respeito entre alguns departamentos.	
Bem-estar	56	A empresa em que trabalho dá pouca atenção aos interesses dos empregados.	
	57	A empresa em que trabalho tenta cuidar dos seus empregados.	
	58	A empresa em que trabalho se importa com seus empregados.	
	59	A empresa em que trabalho tenta ser justa nas iniciativas que executa em relação aos empregados.	
Treinamento	60	Na empresa onde trabalho, quando novos equipamentos chegam, as pessoas não são devidamente treinadas para manuseá-los propriamente.	
	61	Na empresa onde trabalho, quando novos equipamentos chegam, as pessoas são devidamente treinadas para manuseá-los propriamente.	
	62	A empresa onde trabalho dá somente o mínimo de treinamento necessário para as pessoas desempenharem suas funções.	
	63	Na empresa onde trabalho, as pessoas são fortemente encorajadas a desenvolver suas habilidades.	

Reflexibilidade	Quadrante de clima para inovação e sistemas abertos (open systems)	64	Na empresa onde trabalho, os processos são prontamente alterados a fim de aumentar o desempenho das pessoas.
		65	Na empresa em que trabalho, os métodos de trabalho são constantemente discutidos.
		66	Na empresa em que trabalho, há discussões constantes para averiguar se o trabalho em equipe está sendo eficaz.
		67	Na empresa em que trabalho, os objetivos são alterados de acordo com as circunstâncias.
		68	Na empresa em que trabalho, é gasto um período de tempo para revisar os objetivos organizacionais.
Inovação e Flexibilidade		69	Na empresa em que trabalho, novas ideias são aceitas prontamente.
		70	A empresa em que trabalho é rápida para efetuar mudanças quando estas são necessárias.
		71	A direção da minha empresa é rápida em reconhecer quando as coisas precisam ser feitas de um jeito diferente.
		72	A empresa em que trabalho é flexível. Por este motivo consegue mudar rapidamente os procedimentos a fim de atender às novas condições do mercado e para resolver problemas assim que eles surgem.
		73	Na empresa em que trabalho há apoio e suporte disponíveis para se criar novas ideias.
Foco no Externo	74	As pessoas na empresa em que trabalho estão sempre procurando novas formas de entender os problemas.	
	75	A empresa em que trabalho é bastante fechada, pois não se preocupa em observar o que acontece no mercado.	
	76	Na empresa em que trabalho, quase não há iniciativas para melhoria do atendimento ao cliente.	
	77	Na empresa em que trabalho, as necessidades do cliente não têm alta prioridade.	
	78	A empresa em que trabalho é lenta em responder às necessidades dos clientes.	
	79	A empresa em que trabalho está sempre buscando novas oportunidades no mercado.	