

FACTORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS COMO DETERMINANTES
DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE CRIATIVIDADE

AUTORES: Fernando Cardoso de Sousa
Carlos Andrade

AFILIAÇÃO: Instituto Superior D. Afonso III
Universidade do Minho

CABEÇALHO: CLIMA ORGANIZACIONAL

AGRADECIMENTOS: Agradecemos e ajuda prestada pela Dra Emília Azevedo
durante as várias fases da investigação

DATA: 10 Novembro, 2006

CORRESPONDÊNCIA: Endereçar para Fernando Sousa
E-mail: cardoso_sousa@hotmail.com

FACTORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS COMO DETERMINANTES NA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE CRIATIVIDADE

Resumo

Procurando saber até que ponto a percepção do clima organizacional se altera em função de variáveis pessoais ou contextuais, tentou-se provar a hipótese de que as variáveis pessoais (idade, sexo, habilitações literárias) e de papel (chefia ou não chafia) se sobrepõem às contextuais, ou organizacionais (departamento e antiguidade). Para isso, 344 sujeitos, correspondendo a cerca de um terço do efectivo de uma grande empresa têxtil, preencheram um questionário de medida do clima criativo, baseado no CCQ – *Creative Climate Questionnaire* (Ekvall, 1996), contendo 50 itens que pretendiam medir factores tais como *desafio, apoio, bom ambiente, tempo, debates, abertura e conflito*.

A investigação revelou que a organização não possui sub-culturas suficientemente distintas para que exista uma percepção do clima organizacional diferente entre departamentos, ou secções, estando essa percepção muito mais dependente de variáveis individuais tais como as que aqui foram utilizadas.

Com base nestas conclusões foram tecidas recomendações sobre o trabalho que pode ser feito posteriormente a este diagnóstico, nomeadamente o aproveitamento dos empregados criativos na resolução de problemas que possam contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Abstract

With the purpose of evaluating if the perception of the organizational climate is more dependent on personal (age, sex, education) and role variables than on contextual variables (department and duty time), a representative random sample of 344 subjects of a big textile company, filled in a 50-item questionnaire, based on the CCQ – *Creative Climate Questionnaire* (Ekvall, 1996).

The study revealed that the organization does not have sub-cultures strong enough to induce different perceptions of the climate that influences employees' creativity, as opposed to what happens with individual variables.

This research suggested a series of initiatives related to the gathering of creative employees in the discussion of company development problems.

Introdução

O clima organizacional constitui uma análise mais detalhada de percepções das pessoas sobre o tipo de comportamentos que são esperados delas, ou comportamentos que são recompensados, tal como refere Schneider (1990), confundindo-se frequentemente com sentimentos de satisfação e insatisfação com o trabalho e o ambiente, que têm sobretudo a ver com a forma como as pessoas se sentem na organização; ou ainda com o *compromisso*, isto é, com o sentimento de pertença à empresa, com implicações directas na ligação ao trabalho e à produtividade. Sentir-se bem, dentro de um grupo ou organização, ou sentir-se bem aceite são coisas muito parecidas, daí a sobreposição.

O clima encontra-se também associado à cultura organizacional, isto é, aos valores partilhados pelas pessoas, que são construídos ao longo do tempo, sem que elas se dêem conta disso e apesar dos esforços da administração para orientar a cultura organizacional num ou noutro sentido. Apesar dos autores partidários da independência do clima, como é o caso de Anderson & West (1996) outros, como Reichers & Schneider (1990) consideram o clima como a manifestação desses valores através de atitudes (sentimentos). No entanto e, em geral, como refere Hofstede (1994), o modo de ser nacional ou regional suplanta as particularidades de uma cultura organizacional pretensamente forte. Mesmo no caso de empresas multinacionais, com regras muito precisas e diferentes do modo de ser português, as pessoas adaptam-se com facilidade e até defendem a cultura estrangeira, mas uma vez libertas da influência têm tendência a regressar à sua cultura original, tal como Soskova (1996) provou.

Não é fácil medir uma cultura, já que se trata de executar análises de carácter antropológico sobre comportamentos nem sempre observáveis e, muito menos, mensuráveis. Relativamente às tais práticas observáveis da cultura podem-se utilizar medidas de clima, que são obtidas através de questionários e entrevistas que, consoante os autores, fazem realçar determinados factores, aparentemente muito distintos mas que, no final, se concentram muito à volta das percepções sobre a liberdade das pessoas em serem elas próprias, da relação entre elas e com as chefias (questões de poder

e obrigação), e da sua ligação com o trabalho e com a empresa. Versões conhecidas de questionários de medida do clima, como o TCI – *Team Climate Inventory* (Anderson & West, 1996), o SOQ – *Situational Outlook Questionnaire* (Isaksen et al., 1995), o WEI – *Work Environment Inventory* (Amabile & Gyskiewicz, 1989), ou mesmo o CCQ – *Creative Climate Questionnaire*, que foi utilizado nesta investigação (Ekvall, 1996), não fogem muito a esta orientação.

A percepção sobre o clima é influenciada por um sem número de variáveis, quer de carácter individual (ex. sexo, idade, educação), quer as relativas à sub-cultura existente numa dada unidade, ligada ou não à natureza do trabalho, quer ainda variáveis relativas ao papel desempenhado. Por exemplo, sabe-se que as chefias tendem a perceber o ambiente em modos mais favoráveis que os subordinados (Graen, G. B. & Uih- Bien, M. , 1995).

No caso em tratamento, o modelo escolhido para o estudo do clima organizacional é derivado do CIQ – *Climate for Innovation Questionnaire*, de Goran Ekvall. É composto por 50 itens, numa escala de 0 (“Não aplicável”) a 4 (“Aplicável em alto grau”), distribuídos por 10 factores a 5 itens cada, a saber: *Desafio, Liberdade, Apoio às Ideias, Dinamismo, Humor, Debates, Conflito, Arriscar, Confiança, Tempo*. O questionário realça as vertentes da criatividade, ou seja, tudo o que tem a ver com o tentar fazer melhor e/ou diferente, facilitado por um ambiente onde as pessoas se sentem livres para apresentar os seus pontos de vista (por mais “desviantes” que sejam), se se dão bem umas com as outras e com as chefias, e se estão empenhadas no seu trabalho. De acordo com alguma investigação, a existência de um clima favorável é fundamental para o desenvolvimento da criatividade individual, e esse clima depende, em grande parte, da liderança da organização e do grau de confiança que os empregados percebem existir.

Por curiosidade, refere-se uma tabela (Tabela 1) retirada de um estudo feito pelos investigadores do *Creative Problem Solving Group* (Babij & Lauer, 2001), relativamente aos valores de cada factor (min 0,0; max 3,0; médio 1,5) que se pode esperar encontrar numa organização inovadora, numa estagnada e numa em transformação.

Tabela 1. Pontuações Esperadas nos Nove Factores do SOQ em Três Organizações com Orientações Diferentes Quanto à Inovação

DIMENSÃO	INOVADORA	EM TRANSIÇÃO	ESTAGNADA
Desafio	2,4	2,1	1,6
Liberdade	2,1	1,6	1,5
Confiança	1,8	1,5	1,3
Tempo para ideias	1,5	1,4	1,0
Descontracção	2,3	1,9	1,4
Conflito	0,8	1,0	1,4
Apoio às ideias	1,8	1,4	1,1
Debate	1,6	1,6	1,1
Arriscar	1,9	0,9	0,5

Desta descrição simples e doutras publicadas (Lauer et al., 1966) é publicitado o poder dos instrumentos do clima em medirem variações de percepção motivadas por causas organizacionais mas, se estamos a medir formas de percepção individual da realidade, será que este tipo de variáveis não suplanta o anterior? Com efeito, na maior parte dos casos ficamos sem saber se existe ou não diferença estatística entre as unidades, ou se essa diferença não se fica a dever a um agrupamento de indivíduos com características individuais semelhantes.

Daqui se infere um problema que é saber até que ponto a percepção do clima organizacional se altera em função de variáveis pessoais ou contextuais, isto é, será que a percepção colectiva de um determinado contexto organizacional é suficientemente consistente por forma a ultrapassar a variabilidade das percepções individuais?

Ora, sem deixar de reconhecer que, como afirma o autor do questionário, podem existir diferenças nas cotações entre unidades de uma mesma organização, a nossa hipótese é a de que as variáveis pessoais (idade, sexo, habilitações literárias) e de papel (chefia ou não chafia) se sobrepõem às contextuais, ou organizacionais (departamento e antiguidade).

Método

Sujeitos

À data da investigação (Fevereiro de 2006) a população em estudo era constituída por cerca de 950 sujeitos de uma importante empresa têxtil. Tinham entre os 18 e os 64 anos de idade, com uma média de 42 anos, estando uma faixa importante de 40% situada entre os 44 e os 54 anos. A antiguidade revelou uma relação muito forte com a idade ($r=.84$), e variava entre 1 e 49 anos de serviço na fábrica (a média era de 20 anos), sendo que cerca de 25% estava lá há mais de 32 anos.

O sexo masculino era preponderante (65%, contra 34% do sexo feminino), e era largamente maioritário em secções tais como os *Aprovisionamentos*, o *Planeamento* e as *Instalações*, sendo apenas suplantado na *Confecção*, largamente feminina. Essa preponderância mantinha-se na relação de chefia, já que existia uma relação de 1 chefe para 3 colaboradores, entre os homens, enquanto que nas mulheres essa relação descia para 1 para 6. No tocante às habilitações, elas encontravam-se igualmente distribuídas entre os sexos e cerca de 60% da população tinha mais do que a escolaridade obrigatória.

Procedimento

Trezentos e quarenta e quatro sujeitos, correspondendo a cerca de um terço do efectivo da empresa preencheram o questionário atrás descrito, contendo 50 itens que pretendiam medir factores já referidos, tais como *desafio*, *apoio*, *bom ambiente*, *tempo*, *debates*, *abertura*, e *conflito*, numa escala de 4 pontos, entre o “0-Não concordo” e o “3-Concordo totalmente”. Os sujeitos indicaram também a idade, habilitações, antiguidade na empresa, o facto de serem ou não chefias, e a secção em que se encontravam, a saber: *Estrutura*, *Aprovisionamentos*, *Tecelagem*, *Acabamentos*, *Confecção*, *Planeamento*, *Instalações*, *Marketing* e *Comercial*.

O questionário foi distribuído por uma *amostra aleatória estratificada*. Esta amostra caracteriza-se por ser composta por todos os sub-grupos da

empresa (estratos). Os sujeitos da população não têm todos a mesma probabilidade de serem seleccionados, todavia, dentro do mesmo estrato, têm a mesma probabilidade de serem escolhidos (Edwards, Thomas, Rosenfeld & Kewley, 1997). Na *Produção*, devido à diferença no número de colaboradores das 3 áreas, resolvemos considerar: 50% nos *Acabamentos e Tecelagem* e 25% na *Confecção*, tal como se pode ver na Tabela 2. Dado que a *Confecção* é a área que tem um maior número de colaboradores, decidimos considerar apenas 25% da sua população. Nas restantes áreas, dado o número reduzido de colaboradores, resolvemos considerar a sua totalidade, uma vez que a exclusão de alguns poderia suscitar algum desconforto por não estarmos a considerar a sua opinião. Por isso, agrupámos na estrutura as áreas: *Recursos Humanos, Financeira, Administrativa, Informática e Qualidade*.

Nas áreas da *Produção (Tecelagem, Acabamentos e Confecção)* houve a necessidade de definir uma amostra. Por isso, elaborámos uma lista dos sujeitos seleccionados que foi entregue aos dois funcionários do posto médico. A recolha do questionário foi efectuada da mesma forma que a entrega, indo receber em mão os questionários pelas várias áreas. Junto com o questionário foi também entregue uma primeira folha com os objectivos e as instruções da investigação. Esta folha incluía também três variáveis demográficas (sexo, idade e habilitações literárias) e três variáveis organizacionais (área/departamento, antiguidade e exercício de funções de chefia).

A fase seguinte consistiu em elaborar uma apresentação em PowerPoint dirigida aos directores da empresa, com a finalidade de explicar os objectivos do estudo, a amostra a utilizar, o instrumento, etc., e assim, envolvê-los na posterior aplicação do mesmo. Com a versão traduzida do questionário, realizámos uma aplicação-piloto com os seguintes objectivos: estimar o tempo de resposta, avaliar se as pessoas entendiam as instruções, a escala de medida e os seus itens. Esta aplicação foi administrada a 14 pessoas, oito com o 1º ciclo, duas com o 3º ciclo, duas com o secundário e duas com formação superior e dela resultaram algumas alterações no questionário, nomeadamente a mudança semântica da escala e a clarificação de certas expressões que suscitavam dúvidas ou ambiguidade.

Tabela 2. Amostra Considerada e Respectiva Taxa de Devolução

Área	N	% considerada	n (amostra)	Taxa de devolução (%)
Estrutura				
Recursos Humanos				
Financeira				
Administrativa	44	100%	46	(100%)
Informática				
Qualidade				
Aprovisionamentos	36	100%	27	75,0
Planeamento/Logística	59	100%	37	62,7
Instalações/Manutenção	45	100%	24	53,3
Marketing	23	100%	21	91,3
Comercial	24	100%	20	83,3
Tecelagem	165	50%	62	75,6
Acabamentos	172	50%	59	68,6
Confecção	318	25%	45	56,3
Total	886		344	74,0

Depois destas alterações, começámos a distribuir o questionário pelas várias áreas. A sua distribuição e recolha decorreu num período de dez dias. Essa aplicação desenvolveu-se segundo 2 formas distintas: nas áreas da *Estrutura*, segundo a designação interna da empresa, (*Recursos Humanos, Financeira, Administrativa, Informática, Qualidade, Planeamento/Logística, Instalações/Manutenção, Marketing e Comercial*), o questionário foi distribuído e recolhido pessoalmente, com a colaboração dos directores e chefias das respectivas áreas. No que respeita à área da *Produção* (*Tecelagem, Acabamentos e Confecção*) o mesmo foi distribuído e recolhido pelos dois funcionários do posto médico.

Resultados

Análise Descritiva

Tendo em atenção que apenas o valor “0” presume a discordância, haverá que ter em conta que o valor médio – 1,5 – representa algo entre o *Concordo Parcialmente* e o *Concordo*, ambos positivos. Assim, analisando a dispersão dos resultados dos itens, verifica-se que a generalidade possui uma média inferior a 1,5 mas superior a 1, se bem que todos os valores da escala tenham sido visitados, gerando uma distribuição dos resultados próxima da normal (desvio-padrão próximo de 1). Como curiosidade salientem-se exemplos de valores mais baixos (item 30 “Na minha área há lutas de poder” e item 42 “As pessoas têm a oportunidade de pararem o trabalho para testarem novas ideias”), e mais altos (item 32 “A maioria das pessoas aqui esforça-se por fazer um bom trabalho”, e item 37 “Aqui é colocado muito empenho naquilo que se faz”).

Os factores teóricos, em número de dez (vide atrás), revelaram-se excessivos perante as análises factoriais, tendo sido possível obter apenas 4 factores, depois de eliminar 19 itens. Estes factores, expressos nas tabelas 3 e 4, concentram quase 50% da informação do questionário, isto é, quatro medidas revelam metade da informação que 31 medidas podem dar (itens tomados individualmente), o que constitui uma simplificação enorme do modelo de cálculo.

Tabela 3. *Saturações de Cada Item em Cada Factor, e Respectiva Percentagem de Variância Explicada.*

Itens	Factores (% de variância explicada)			
	1 (19%)	2 (11%)	3 (10%)	4 (9%)
3-Partilha de ideias	0,56	-0,24	0,17	0,19
5-Tempo para pensar	0,55	-0,04	0,12	-0,01
8-Andam ideias por aí	0,48	0,17	0,07	0,14
10-Ideias em prática	0,61	-0,09	0,23	0,02
12-Tempo para falar	0,54	-0,18	0,30	-0,04
14-Iniciativas encorajadas	0,64	-0,27	0,26	0,09

18-Anseiam por falar	0,56	0,20	0,23	0,09
20-Arriscar novos projectos	0,56	-0,08	0,18	0,20
23-Coragem da iniciativa	0,51	0,09	0,07	0,24
24-Receber apoio	0,65	-0,33	0,12	0,13
28-Bom acolhimento	0,72	-0,28	0,13	0,19
29-Opiniões diferentes	0,54	0,04	0,05	0,15
42-Parar e experimentar	0,67	-0,17	-0,02	0,09
46-Muitas ideias	0,54	0,20	-0,02	0,19
50-Ideias em prática	0,71	-0,21	0,19	0,15
7-Tensão por conflitos	-0,13	0,69	-0,05	-0,12
13-Prioridade ao individual	0,23	0,50	0,05	0,13
19-Dizer mal dos outros	-0,13	0,73	0,04	-0,01
30-Há lutas de poder	-0,11	0,51	-0,08	-0,08
40-Não tolerância	0,01	0,73	-0,01	-0,13
45-Comunicação sincera(-)	0,41	-0,51	0,29	0,20
49-Conflitos pessoais	-0,09	0,67	-0,19	-0,14
9-Ambiente divertido	0,17	-0,12	0,81	0,09
16-Ambiente alegre	0,20	-0,11	0,80	0,12
17-Caras alegres	0,23	0,16	0,77	0,09
38-Brincar	0,22	-0,14	0,61	0,08
1-Maioria contribui	0,15	-0,18	-0,04	0,64
11-Gostam do trabalho	0,21	-0,20	0,37	0,59
32-Esforçam-se	0,15	-0,11	0,07	0,76
37-Empenham-se	0,15	-0,13	0,24	0,73
41-Comprometem-se	0,21	0,08	0,01	0,70

Tabela 4. *Factores Representados, Valor da Consistência Interna (Alfa de Cronbach) e Respective Itens com Maior Peso.*

Abertura a ideias (0,88)	Conflito e lutas de poder (0,65)	Ambiente descontraído (0,81)	Ligação ao trabalho (0,78)
Há novas ideias no ar	Há tensão devido a conflitos de interesse	O ambiente é divertido	A maioria contribui para o sucesso da empresa
As ideias originais são postas em prática	Há demasiado individualismo	As pessoas andam alegres	As pessoas gostam do que fazem
Há tempo para ter	Há pessoas a dizer	As pessoas brincam umas com as outras	

ideias e conversar sobre elas	mal umas das outras	
	Há lutas de poder	As pessoas esforçam-se por fazer um bom trabalho
As boas ideias são apoiadas	A comunicação não é aberta e sincera	
As pessoas sentem que podem ter iniciativas		As pessoas sentem-se comprometidas com o trabalho
Há aqui pessoas com boas ideias		

Como se pode observar, nem todos os factores podem ser considerados como medindo aspectos relativos à criatividade (tentativa continuada para fazer melhor), já que o último constitui expressamente a ligação com o trabalho e a empresa, enquanto o conflito exprime a satisfação com o grupo e com a chefia. Só mesmo o primeiro, relativo à liberdade para criar, se pode considerar verdadeiramente representativo do constructo da criatividade (com uma boa consistência interna), ainda que numa relação estreita com os restantes, como já se referiu. Não será então legítimo reunir todos os factores um índice único, como sugere o autor do questionário, uma vez que nem todos os factores se enquadram num único constructo. Como ponto de interesse, se retirarmos o item com saturação negativa do factor *Conflito*, a consistência interna deste factor sobe para 0,75.

Análise da Variância

Iniciando pelas variáveis individuais, e apesar das diferenças indicadas na Tabela 5, só existe significância estatística no factor *Conflito*, em que as mulheres parecem mais atreitas a este fenómeno; as chefias têm uma percepção mais favorável nos dois primeiros factores e menos favorável no *Ambiente*, não havendo diferenças no *Trabalho*.

O nível de habilitações parece influenciar, já que os trabalhadores com o 1º ciclo parecem possuir maior empenho no trabalho, em relação aos colegas com maiores habilitações; das restantes variáveis, só a idade revela uma relação positiva com o trabalho ($R^2=0,32$; Beta=0,25, ambos significativos para $p<0,01$), o que não deixa de ser curioso.

Tabela 5. Médias de Cada Factor em Cada Variável e Respectiva significância da Diferença.

Variável		Factor			
		Abertura a ideias	Conflito	Descontracção	Ligação ao trabalho
Sexo	Masculino	1,1	0,8	1,3	2
	Feminino	1,1	1,1	1,3	2
Sig.		0,24	0,00	0,86	0,77
Chefia	Sim	1,3	0,7	1,2	2
	Não	1,1	1	1,4	2
Sig.		0,01	0,01	0,03	0,32

Tabela 6. Médias de Cada Factor em Cada Variável e Respectiva significância da Diferença.

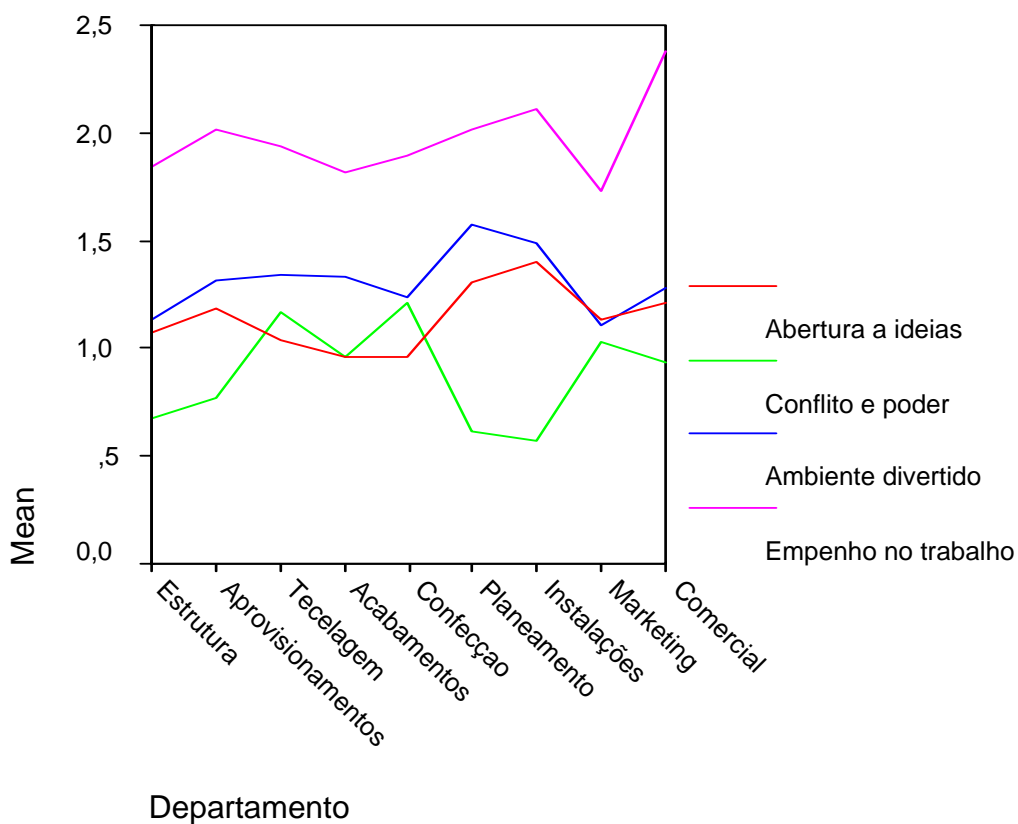
Variável		Factor			
		Abertura a ideias	Conflito	Descontracção	Ligação ao trabalho
Habilitações	1º ciclo	1,1	1,1	1,5	2,1
	2º ciclo	1,2	0,9	1,4	2,0
	3º ciclo	1,2	0,9	1,3	2,0
	Secundário	1,1	0,8	1,2	1,7
	Licenciatura	1,1	0,8	1,1	1,7
Sig.		0,40	0,04	0,07	0,00(*)

Teste de Scheffé: O 1º ciclo difere do secundário e licenciatura para $p < 0,03$

A grande expectativa gerada à volta das diferenças entre departamentos, visível na Figura 1, revelou-se afinal sem importância, já que a estatística não autorizou ver mais do que uma ligeira tendência (probabilidade sempre superior a 0,05) para o nível de *Conflito* ser maior na *Tecelagem* e na *Confecção*, em relação à *Estrutura*, mas aí podem também funcionar outras variáveis, tais como a maior propensão do sexo feminino para o *Conflito*, no caso da *Confecção*. Com efeito, a *Estrutura* parece um pouco amorfa, enquanto a *Tecelagem* e a *Confecção* parecem mais próximas do *Conflito*; por outro lado, o *Planeamento* e as *Instalações* parecem os locais mais atreitos a

desenvolver ambientes de apoio à criatividade, enquanto o sector *Comercial* apresenta valores altos no empenho no *Trabalho*, ao contrário do *Marketing*. Mesmo se unirmos a *Tecelagem* e a *Confecção* e as compararmos com o *Planeamento* e as *Instalações*, apenas obtemos diferenças significativas no *Conflito*, o que vem reforçar a ausência de diferença organizacional entre os factores do questionário.

Conclui-se assim que as variáveis organizacionais (Departamento e Antiguidade) não jogam qualquer papel de relevo na percepção do clima organizacional, excepto no caso das chefias, na percepção mais favorável à abertura a ideias, mas aí trata-se de uma variável pessoal, relativa ao desempenho de um papel. A idade parece ter importância na percepção da ligação ao trabalho e à empresa, e a melhoria das habilitações literárias parece jogar negativamente com o empenho no trabalho.



Discussão

Tal como expresso na hipótese do trabalho (as variáveis pessoais - idade, sexo, habilitações literárias, papel desempenhado – sobrepõem-se às contextuais, ou organizacionais – departamento e antiguidade), a investigação revelou que a organização não possui sub-culturas suficientemente distintas para que exista uma percepção do clima organizacional diferente entre departamentos, ou secções, estando essa percepção muito mais dependente de variáveis individuais tais como as que foram aqui utilizadas (idade, sexo papel e habilitações). Apesar deste facto, não fica invalidado o interesse em procurar perceber melhor os locais onde existe alguma tendência mais acentuada para o apoio à criatividade (ex. *Planeamento e Instalações*).

No entanto, o interesse maior parece residir na leitura que pode ser feita no capítulo da ligação ao trabalho, cujo valor de média deixa antever um compromisso considerável com a empresa por parte da maioria dos trabalhadores, em especial os mais velhos (mais de 45 anos) e que possuem menos habilitações. A partir deste facto (caso se confirme na realidade) pode-se mesmo por em causa os pretensos efeitos prejudiciais da falta de tempo e de hábitos para “ter ideias” que, em princípio, constituiriam os factor principais da afirmação de condições para a emergência criativa e, por arrastamento, para a ocorrência de inovações (“por as ideias em prática”) a partir do interior da própria empresa. Com efeito, o empenho com o trabalho e com a empresa, em especial em condições tão difíceis como as que ocorrem actualmente, é razão fundamental para a afirmação criativa na resolução dos problemas do dia a dia, cuja solução acaba, talvez, por ser mais importante do que as tais “ideias” que produzem inovação; é que, também por definição, a criatividade é a resolução de problemas mal definidos, só que essa abordagem é muitas preterida em função da tal criatividade das ideias. Não inovar é também, por vezes, uma atitude criativa.

Relativamente à comparação com as pontuações mencionadas no início deste relatório, as médias aqui obtidas são menos favoráveis mas é importante referir que os factores não são coincidentes e que não dispomos de referências aplicadas em empresas portuguesas, para poder comparar. No entanto,

mesmo sem considerarmos a comparação, o facto do factor directamente ligado à criatividade ter obtido uma pontuação inferior ao ponto médio da escala pode lançar alguma reflexão sobre o clima vivido na empresa, tanto mais que o compromisso estabelecido com o trabalho parece ser bem mais acentuado.

Assim, tendo em conta a escassez de investigação realizada na empresa (faltaria, pelo menos, juntar algumas entrevistas ou respostas abertas, já previstas numa outra versão do questionário – o SOQ (*Situational Outlook Questionnaire*), e em Portugal, pensamos poder sugerir algumas medidas, a saber:

- Entrevista com trabalhadores apontados, pelos seus pares, como exemplos de dedicação desinteressada ao trabalho (exemplos de criatividade-persistência-fazer melhor), tentando perceber a ideia que têm do seu ambiente de trabalho, expresso em cada um dos factores;
- Idem para chefias nas mesmas condições designadas, se possível, pelos trabalhadores;
- Entrevista com responsáveis pelas *Instalações e Planeamento*, tentando perceber razões de um possível clima mais favorável ali existente e, caso exista consistência, ver da possibilidade de introduzir esses “segredos” noutras unidades da fábrica;
- Considerar a possibilidade de canalizar para a administração algumas das sugestões de trabalhadores e chefias designados como exemplos de dedicação, sem que o processo tenha de passar por toda a cadeia hierárquica existente;
- Considerar também a possibilidade de conceder algum “tempo para criar” aos elementos que revelem potencialidades na resolução de problemas da empresa, a qualquer nível. No entanto, realça-se, o apoio das chefias é mais importante que o tempo concedido, já que esse apoio irá também mexer nas relações de poder existentes nalguns sectores. Esse “tempo concedido” não deve ser visto como uma folga extra mas como possibilidade do empregado se especializar mais ou viajar para aprender outras experiências;

- É importante ver se o sistema de recompensas existente não constitui fonte de conflito, em especial nas unidades com maioria feminina. Com efeito, a percepção, por parte do trabalhador, que existem disparidades na retribuição para o mesmo trabalho, é uma das principais razões de quebra de produtividade;
- A dimensão GRUPO, talvez a mais importante em todo este processo, não foi analisada neste relatório. Haveria toda a conveniência em abordar este nível, nos mesmos moldes que os acima citados, procurando saber da existência de equipas com desempenhos melhores e, dentro dessas equipas, identificar os respectivos líderes informais;
- Os trabalhadores mais velhos revelam índices indicadores de uma possível diferença de cultura em relação aos mais novos, parecendo os primeiros mais favoráveis à entrega ao trabalho e menos dados a conflitos que os segundos. Este factor, a confirmar-se, deve pesar nos critérios de rescisão de contrato.

Referências:

Amabile, T. & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253

Anderson, N., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding and innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 53-66

Babij, B. & Lauer, K. (2001). The perfect client: Using the SOQ and KAI for organizational transformation. *Communiqué*, 11, 29

Edwards, J.E., Thomas, M. D., Rosenfeld, P. & Kewley, S. B. (1997). *How to Conduct Organizational Surveys: A Step-by-Step Guide*. Califórnia: Sage Publications.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 105-124.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations*. London: Harper Collins Publishers.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Murdock, M. C., Dorval, K. B. & Pucio, C. J. (1995). *Situational Outlook Questionnaire: Unpublished technical manual*. Buffalo: The Creative Problem-Solving Group.

Lauer, K., Isaksen, S. & Dorval, B. (1996). Exploring the relationship between creative climate and leadership: a preliminary report. *Communiqué*, 2, 10-14.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture : An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 5-39).

Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 383-413).

Soskova, J. (1996). Percepções das diferenças culturais. *Dissertação de Mestrado, não publicada*. Lisboa: ISPA.