

CLIMA ORGANIZACIONAL CRIATIVO REDUZ O DESEMPENHO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

Autoria

Fabrízio Meller-da-Silva

Programa de Pós-Graduação no Departamento de Administração/UEM - Universidade Estadual de Maringá

Marcos Fernando Ciccotti Peixoto

Programa de Pós-Graduação/PUC - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Resumo

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de compreender a relação entre o clima organizacional criativo e o desempenho de agências em uma instituição financeira cooperativa com ampla abrangência em território brasileiro, presentes nos Estados de São Paulo e Paraná. Trata-se de pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva operacionalizada por meio da obtenção de questionário de 92 participantes sobre quatro dimensões de clima organizacional criativo e de documentos internos oficiais da cooperativa de crédito sobre o desempenho de 35 agências. Com a análise, por meio de testes estatísticos no SPSS, de quatro hipóteses constatou-se que embora haja um clima organizacional propício para a criatividade na cooperativa, provou-se que os melhores desempenhos das agências são as que possuem os mais baixos níveis de criatividade, os mais baixos níveis de autonomia, as mais baixas ênfases no ambiente externo e os mais altos níveis de bloqueio às novas idéias, ou seja, há uma relação inversamente proporcional entre clima organizacional criativo e o desempenho das agências financeiras cooperadas.

Palavras-chave: Criatividade. Clima Organizacional. Desempenho Organizacional.

ÁREA TEMÁTICA: (2) EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO

**CLIMA ORGANIZACIONAL CRIATIVO REDUZ O DESEMPENHO EM
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

**CREATIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE REDUCES PERFORMANCE IN A
COOPERATIVE FINANCIAL INSTITUTION**

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de compreender a relação entre o clima organizacional criativo e o desempenho de agências em uma instituição financeira cooperativa com ampla abrangência em território brasileiro, presentes nos Estados de São Paulo e Paraná. Trata-se de pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva operacionalizada por meio da obtenção de questionário de 92 participantes sobre quatro dimensões de clima organizacional criativo e de documentos internos oficiais da cooperativa de crédito sobre o desempenho de 35 agências. Com a análise, por meio de testes estatísticos no SPSS, de quatro hipóteses constatou-se que embora haja um clima organizacional propício para a criatividade na cooperativa, provou-se que os melhores desempenhos das agências são as que possuem os mais baixos níveis de criatividade, os mais baixos níveis de autonomia, as mais baixas ênfases no ambiente externo e os mais altos níveis de bloqueio às novas idéias, ou seja, há uma relação inversamente proporcional entre clima organizacional criativo e o desempenho das agências financeiras cooperadas.

Palavras-chave: Criatividade. Clima Organizacional. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to understand the relationship between the creative organizational climate and the performance of agencies in a cooperative financial institution with wide coverage in Brazil, present in the States of São Paulo and Paraná. This is applied, quantitative and descriptive research operationalized by questionnaire with 92 participants on four dimensions of creative organizational climate and official internal documents of the company on the performance of 35 agencies. With the analysis, through statistical tests in the SPSS, four hypotheses were found that although there is an organizational climate conducive to creativity in the cooperative, it has been proven that the best performances of the agencies are those with the lowest levels of creativity, the lowest levels of autonomy, the lowest emphasis on the external environment and the highest levels of blocking new ideas, that is, there is an inversely proportional relationship between the creative organizational climate and the performance of the cooperative financial agencies.

Keywords: Creativity. Organizational Climate. Organizational Performance.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente de trabalho, as constantes mudanças e a velocidade das informações na atualidade, impactam diretamente as organizações, o que faz com que estas se preocupem cada vez mais em obter vantagem competitiva frente à concorrência. Torna-se comum que o foco das empresas seja direcionado para produtos e serviços mais criativos e inovadores. Para isso, desenvolver o potencial criador das pessoas, a fim de serem mais dinâmicas, inovadoras e capazes de sobrepor e antecipar novos desafios representa uma realidade contemporânea (CRESPO, 2004).

Neste contexto há necessidade de que as organizações adquiram *expertise* que lhes possibilitem gerir o clima organizacional de modo a proporcionar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de habilidades criativas que ampliem a capacidade de inovação a fim de gerar aumento de valor aos produtos e serviços ofertados.

Estudos que envolvem a criatividade como escopo de análise pode ser vislumbrado na perspectiva empírica de pesquisa do clima organizacional. A criatividade, conforme Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008), se justifica pela necessidade das organizações contarem com profissionais que ofereçam respostas inovadoras para problemas emergentes e que gerem novas ideias para situações problemas que, muitas vezes, estão ocultos nas atividades diárias de uma empresa. O estoque acumulado do capital criativo pode ser convertido em capital financeiro-econômico; da mesma forma que contribui para a produtividade, competitividade e sobrevivência das organizações.

Os resultados de Araújo *et al.* (2017) indicaram que para fomentar a habilidade criativa na empresa, é de boa prática para gestores e líderes a tentativa de assegurar que o clima organizacional reflita as aspirações e valores que se almeja alcançar. Além disso, verificou-se diferença no desempenho criativo de indivíduos dentro do ambiente de trabalho se comparado quando estão fora do local laboral. Portanto, constatou-se que o clima organizacional influencia o desempenho criativo. Ainda nesta direção, Sierra *et al.* (2017) identificaram características de clima relevantes para a gênese da criatividade em empresas brasileiras do setor industrial e de prestação de serviços.

Em específico, no setor financeiro, Machado (2000), estudando a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional, concluiu que com uma intervenção participativa foi constatado melhoria do clima organizacional em agências bancárias como uma migração a) da substituição do individualismo pelo trabalho coletivo; b) da falta de diálogo pela liberdade de expressão e uso do *feedback*; c) da exclusão pessoal pela solidariedade; d) da rigidez comportamental para uma abordagem mais afetiva na política de recursos humanos. Na mesma direção empírica, Fonseca e Bastos (2003) verificaram as possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de instituições bancárias. Constatou-se que o desempenho foi maior em ambiente de trabalho na qual a criatividade foi estimulada juntamente com níveis significativos de comprometimento organizacional; sendo que um principal indutor estava alocado nas ações da chefia e no apoio institucional as novas idéias.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca preencher uma lacuna ao realizar um estudo empírico em uma instituição financeira cooperativa que trata da relação entre o clima organizacional criativo e o desempenho organizacional das agências. Para isso, o leitor encontrará os indicadores do constructo de clima organizacional criativo validado e aceito pela comunidade científica e o desempenho das agências

foram obtidos mediante a disponibilização dos resultados: a) número de novos associados de pessoa física e jurídica, b) quantidade de recursos totais depositados na agência (como depósito a vista, poupança, fundos, previdência e capital social), c) a quantidade de recursos aplicados nas operações de crédito (comercial, rural, de longo prazo e cotidiana), d) o número de novos cartões (de débito e de crédito) pulverizados, e) a quantidade de recursos vendidos em consórcios (automóveis, motocicletas, imóveis e outros serviços) e f) a quantidade de seguros vendidos (de vida individual, de vida em grupo, agrícola, rural, residência e patrimonial).

Tem-se o objetivo de compreender a relação entre o clima organizacional criativo e o desempenho de agências em uma instituição financeira cooperativa. E como problematização central do trabalho: qual o relacionamento entre o clima organizacional criativo com o desempenho de agências financeiras cooperadas? Para isso, quatro hipóteses serão testadas por meio de uma pesquisa quantitativa, descritiva. Além dessa introdução, este artigo apresentará revisão da literatura sobre clima organizacional e criatividade organizacional, a exposição do *design* da pesquisa, os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao estudar o clima, estudam-se as características e particularidades de uma organização, características estas que são únicas, pois se moldam, interagem e se adaptam às pessoas que compõem o seu quadro de colaboradores, desde a alta administração até o setor mais operacional. Payne e Mansfield (1973) descrevem o clima organizacional como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Bergamini e Coda (1997) tratam o clima organizacional como um indicador do nível de satisfação (ou insatisfação), experimentados pelos empregados no trabalho. Nota-se que o clima pode ser percebido tanto como propriedade da organização quanto como propriedade dos indivíduos que a integram, embora se perceba que de uma forma ou de outra o clima influencia no comportamento da organização, interna e externamente.

O clima também é tratado como ambiente de trabalho ou ambiente organizacional, e configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações mediante a inter-relação dos indivíduos (ARAÚJO *et al.*, 2017, p. 98). Essa inter-relação pode ser agradável ou conflituosa, o que poderá afetar no ambiente, transformando-o em um clima organizacional favorável ou desfavorável para a execução do trabalho. Para Schneider, Ehrhart e Macey (2011), o clima organizacional pode ser considerado como a percepção que os indivíduos têm da cultura organizacional, na qual estão inseridos. O indivíduo também é considerado um agente de mudança dentro da organização, pois ele é o responsável pelo processamento de informações para tomadas de decisões rápidas e criação de novas formas de agir. Quando conhecimentos individuais não contam com um ambiente estratégico para transformar ideias, sonhos, *insights* em produto, muito desses conhecimentos se perdem no meio do caminho, desestimulando assim, o indivíduo, origem natural desta criação (BRAGA; GEMINO 2017 p. 189).

O clima organizacional pode ser visto como um fenômeno perceptual duradouro e multidimensional, construído com lastro na experiência e compartilhado pelos membros de uma unidade organizacional. Ele tende a orientar e regular os comportamentos individuais em consonância com os padrões desenvolvidos na própria organização (LITWIN, 1971, p. 111; KOYS; DECOTIIS, 1991, p. 266). O

clima organizacional é, portanto, resultado das percepções dos diferentes perfis das pessoas que compõem a organização e que estão vinculados a tudo o que existe dentro dela. Estas percepções são para Procopiuck *et al.* (2009) resultados de interações dos indivíduos com a distribuição física do trabalho relacionada com a eficiência dos canais de comunicação, com o exercício da autoridade e da autonomia e com outros condicionantes físicos e psicológicos.

Existem diversos estudos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima e que podem ser aplicados em diversas empresas. Bispo (2016) realizou um levantamento de alguns modelos elaborados por diversos autores no período de 1968 até 2002. Ele mesmo afirmou que é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre funcionários e a empresa (BISPO, 2016), a fim de levantar informações relevantes para a organização, como por exemplo: a qualidade de vida de seus colaboradores, o relacionamento entre eles, a própria percepção desses indivíduos referente à empresa, entre outras. A partir daí, permite-se detectar problemas inerentes ao clima e que podem vir a ser o foco de atuação da organização, no sentido de traçar novas estratégias para solucioná-los da melhor forma possível dentro de suas limitações. Nesta direção, Meller-da-Silva *et al.* (2017) demonstraram um diagnóstico avaliativo e replicável das práticas de *endomarketing* realizadas por uma indústria de confecções e seu impacto junto aos funcionários e colaboradores internos.

Segundo Rizzatti (2002) os estudos de clima organizacional tiveram sua gênese nos Estados Unidos no início dos anos 1960 no movimento intitulado de Comportamentalismo, sendo que três trabalhos procuraram aperfeiçoar modelos de levantamentos de clima organizacional: modelo de Litwin (1971); de Kolb (1986) e de Sbragia (1983).

Litwin (1971) constituiu um instrumento de coleta (um questionário) baseado em nove fatores de análise: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, padrões. Este modelo permitiu identificar diferentes climas organizacionais entre as empresas pesquisadas devido às diferentes políticas de recursos humanos em cada uma delas. O modelo de Kolb *et al.* (1986) buscou aperfeiçoar o modelo de Litwin (1971) se fundamentando na psicologia aplicada. Propuseram um aperfeiçoamento de escala em sete fatores em seu questionário: responsabilidade, padrões e recompensas desenvolvidos por Litwin (1971) e também o conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e a liderança.

Já no modelo de Sbragia (1983) teve-se um aumento do número de fatores a serem analisados no levantamento de clima organizacional. Realizou-se um estudo empírico em treze instituições públicas de pesquisa brasileiras, identificando várias deficiências institucionais relacionadas à política de recursos humanos. Esse modelo constituiu vinte fatores de análise. Além de alguns citados como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade ainda há os seguintes: estado detensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e formas de controle.

Assim, Bispo (2016) baseado nesses três modelos desenvolveu seu próprio instrumento depois de aplicá-lo em duas instituições públicas de grande porte e desvendar aspectos das instituições que estavam desconhecidos pela alta gestão. Portanto, as pesquisas envolvendo o levantamento de clima nas empresas vem se alterando de modo a buscar um melhor aperfeiçoamento e validade científica. A

Figura 1 procura expor, de modo ilustrativo, a favorabilidade do clima organizacional, indicando os malefícios e benefícios.

Figura 1: Favorabilidade de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	mais ou menos	→ favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios,	⇒ estagnação nos negócios,	⇒ sucesso nos negócios,

Fonte: Bispo (2016 p. 259)

2.2 CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

O clima organizacional interage e impacta o nível de criatividade e a capacidade de pensar dos indivíduos que compõem o ambiente da empresa. A criatividade é um fenômeno complexo que exige uma abordagem multidisciplinar (SIERRA *et al.*, 2017). É um tema analisado por diversos pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento, incluindo a psicologia aplicada, campos de negócios dentre outras (MOULTRIE; YOUNG, 2009). E muitas das vezes a criatividade está associada a um dom ou uma característica própria que somente algumas pessoas possuem, porém Pearson (2011) diz que a criatividade pode nascer da soma de fatores como: curiosidade; capacidade de ver as coisas sob um ângulo inusitado; perseverança; autoconfiança; humildade para perceber os próprios limites e pedir ajuda; e capacidade de perceber que uma ideia nova pode ser útil.

A criatividade tem sido considerada sinônimo de inovação, pois encontra-se forte correlação entre ambos constructos. No entanto, Alencar (1995) propõe que a inovação seja normalmente utilizada no contexto organizacional, enquanto o termo criatividade esteja associado aos indivíduos ou grupos de indivíduos. Neste sentido, a criatividade pode ser compreendida como uma etapa anterior à inovação. Enquanto a criatividade contempla um escopo de novas idéias úteis a uma necessidade pessoal ou organizacional, a inovação é representada por uma aplicação empírica de sucesso comercial das novas idéias que foram originadas previamente.

Bedani (2012) trata o termo criatividade como sendo um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização, corroborando a perspectiva da criatividade como característica própria do ser humano. Ideias bem aplicadas “*teriam a capacidade de*

promover a inovação de estruturas, estratégias, gestão e processos organizacionais, bem como dos produtos e serviços ofertados ao mercado” (BEDANI, 2012, p. 154). Logo, para Fonseca e Bastos (2003, p. 69) “*ser criativo é ver as coisas do mesmo modo que todo mundo vê, mas ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas*”.

A produção sobre inovação é vasta e ampla, mas quando se trata de criatividade, tem-se uma produção mais reduzida e recente. Por meio de Bruno-Faria; Veiga; Macedo (2008) pode-se averiguar que a criatividade, como tema de estudo, é abordado muito mais como um indicador e não necessariamente tem um foco de análise como constructo. Assim, os autores sugerem novas pesquisas como a caracterização do processo criativo no contexto organizacional.

A criatividade gera iniciativas empreendedoras como a criação de novos mercados, novos programas e novos produtos e serviços, a partir de novas ideias geradas por membros da organização (AMABILE, 1988). Assim, gestores são os responsáveis por estimular a criatividade e manter um clima organizacional criativo favorável para as mutações e alterações das empresas.

Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão (ALENCAR, 1998, p. 23).

A criatividade organizacional também pode ser descrita como o resultado da criatividade dos membros da organização, ou seja, da criação aplicada ao ambiente de trabalho introduzindo mudanças e inovações neste ambiente (BEDANI, 2012).

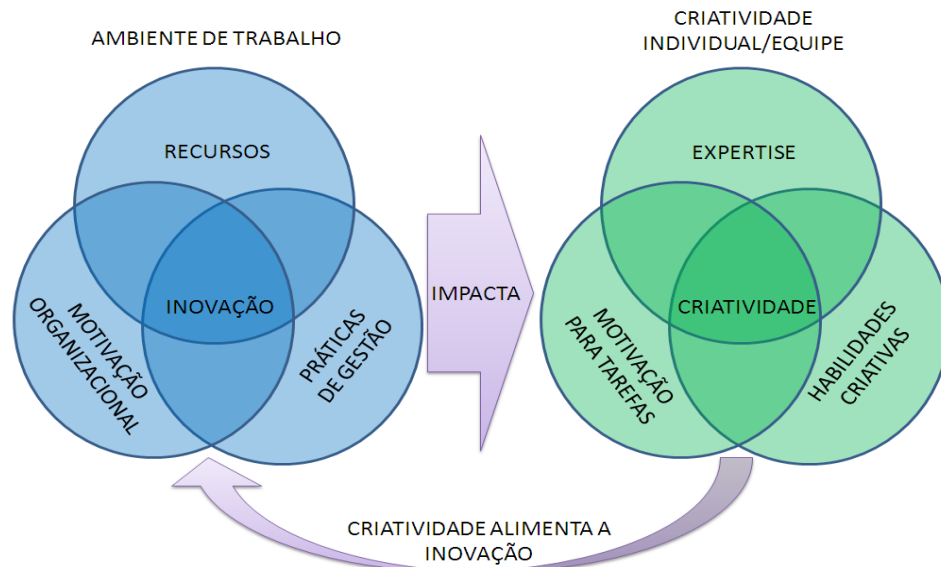
Criatividade é a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (BRUNO-FARIA; VEIGA; MACEDO, 2008, p. 149).

A criatividade pode ser vista como uma espécie de matéria-prima da inovação. A pessoa criativa pode transformar o ambiente em que está inserido colocando em prática as suas ideias diante de um problema ou de uma oportunidade, tornando o ambiente inovador. Frente ao dinamismo do mercado e à alta concorrência, a criatividade e inovação dentro do ambiente organizacional se tornaram determinantes crescentes de desempenho no trabalho, sucesso e sobrevivência de longo prazo (SIERRA *et al.*, 2017, p. 223). Pode-se interpretar a criatividade como uma ferramenta ou habilidade e a inovação como o resultado da aplicação da criatividade.

Para Amabile (1997), a criatividade no ambiente organizacional se estabelece através da integração de três aspectos: expertise, habilidades criativas e motivação para tarefas. Ver Figura 2. A junção do conhecimento sobre determinado assunto, além de talentos na área de atuação (expertise) mais as habilidades de buscar novos métodos de solucionar problemas ou mesmo de aproveitar oportunidades (habilidade criativa) e motivação interna e externa de cada membro da organização (motivação para tarefas) constituem elementos essenciais de um cenário ideal de criatividade capaz de estimular o ambiente de trabalho nas organizações. Da mesma forma que o ambiente de trabalho, por intermédio da maneira de como a organização promove um ambiente favorável à inovação (motivação organizacional) mais os recursos disponibilizados pela empresa para agregar um ambiente inovador e as melhores práticas de gestão voltados à inovação são capazes de estimular a

criatividade. Portanto, nota-se um efeito recursivo, de retro-alimentação capaz de constituir um clima organizacional criativo.

Figura 2: Impacto do ambiente organizacional na criatividade



Fonte: Adaptado de Amabile (1997).

As práticas de criatividade nas organizações podem ser melhores identificadas em Meller-da-Silva e Reis (2016) que estudaram em profundidade o modelo de negócio de uma empresa - considerada a maior indústria fitoterápica do Brasil e ganhadora de vários prêmios de inovação e de melhor empresa para se trabalhar - mediante a descrição e explicação das práticas, atitudes e ações da gestão levando em consideração o seu ambiente interno e externo.

Amabile *et al.* (1996) identificaram práticas influenciadoras da criatividade que podem ser entendidos como dimensões facilitadores e inibidores da criatividade, conforme a Figura 3.

Figura 3: Dimensões influenciadoras da criatividade



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

Encorajamento da criatividade, como sua primeira dimensão, se divide em três indicadores: encorajamento organizacional, encorajamento de supervisão e apoio do grupo de trabalho. Em seguida, a dimensão de autonomia ou liberdade que se refere ao nível de autonomia que os indivíduos possuem para tomarem suas

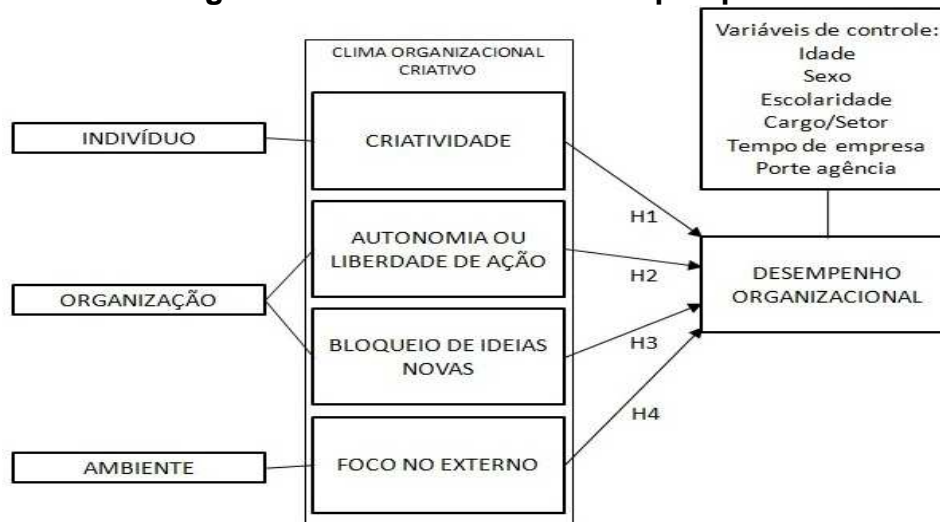
próprias decisões. Na sequência, verifica se os recursos disponíveis pela organização são suficientes ao ambiente criativo. A dimensão da pressão está dividida em dois indicadores: o trabalho pode ser desafiador para o indivíduo ao mesmo tempo em que a pressão da carga de trabalho pode criar ou inibir ideias criativas. Por fim, a última dimensão se refere aos impedimentos organizacionais para a criatividade, que podem ser identificados como cultura e valores mais conservadores, administração rígida e ambientes exageradamente formais (AMABILE *et al.*, 1996).

Assim sendo, esse artigo se propõe a estudar de modo conjunto o clima organizacional e a criatividade nas organizações por meio do estabelecimento do clima organizacional criativo.

3 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA E HIPÓTESES

Na Figura 4 demonstra-se o modelo teórico do estudo com a indicação de quatro hipóteses de pesquisa.

Figura 4: Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a revisão da literatura, pressupõe-se que três dimensões (indivíduo, organização e ambiente) influenciam na constituição de um clima organizacional.

A criatividade e inovação se tornaram determinantes e adequado ao desempenho no trabalho, ao sucesso e na sobrevivência das empresas no longo prazo (SIERRA *et al.*, 2017, p. 223). E o nos “ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior dos que naqueles em que essas condições não são atendidas” (FONSECA; BASTOS, 2003, p. 61). Assim, propõe-se a seguinte hipótese H1 – Existência de relação positiva entre o nível de criatividade e o desempenho.

Alencar (1996) propõe para que os trabalhadores produzam ideias criativas, é fundamental que tenham autonomia, que percebam que a organização está aberta a novas perspectivas e a aceitar possíveis mudanças que sejam benéficas. Além disso, é importante que os novos modelo de negócios sejam tolerante ao fracasso, risco e erro (MELLER-DA-SILVA; REIS, 2016) evitando impor metas inatingíveis (GOMES; LAPOLLI, 2014). Logo, têm-se as hipóteses H2 – Existência de relação positiva entre o nível de autonomia e o desempenho; H3 – Existência de relação negativa entre o nível de bloqueio a novas idéias e o desempenho.

O ambiente na qual a organização está inserida também é um elemento indutor de influência no seu desempenho. Tem-se a hipótese H4 – Existência de relação positiva para o grau de foco externo da instituição financeira e o desempenho. Portanto, o modelo proposto constitui análise do clima organizacional criativo, que poderá gerar impacto junto ao desempenho de instituição financeira cooperativa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa quantitativa descritiva correlacional. Procurou-se encontrar a relação entre as variáveis na perspectiva de determinar relações de causalidade entre fenômenos (SOARES, 2003) e também a descrição da amostra a fim de encontrar alguma diferença de condição nas variáveis, mediante a utilização das variáveis de controle.

As quatro dimensões (variável independente) que compõem o construto do clima organizacional criativo foram obtidos e adaptados a partir de Alencar, Fleith e Bruno-Faria (2010) por meio dos Indicadores de Clima para Criatividade (ICC) e de Araújo *et al.* (2017) que desenvolveu sua escala de identificação de clima a partir do *Organizational Climate Measure* (OCM) de Patterson *et al.* (2005) e a *Self-Assessment of Creativity Ability* (SACA) de Perry (2014). Portanto, as dimensões de análise, proposta neste estudo, envolve levantamento de dados a partir do indivíduo (SACA), da organização (ICC) e do ambiente (OCM), como indicado na Figura 4. Encontra-se disponível no Apêndice todos os indicadores de cada uma das dimensões, para possível replicação de estudo.

O desafio, neste sentido, consistiu na verificação do vínculo entre as dimensões do clima organizacional criativo com o desempenho de cada agência financeira cooperada, indicados pelas quatro hipóteses de pesquisa. Na operacionalização da variável dependente, ou seja, o desempenho, optou-se por analisar planilha de controle de disponibilidade pela cooperativa de crédito de modo a verificar o percentual de atingimento das metas no período de doze meses no ano de 2017. Assim, o desempenho das agências foram obtidos mediante a disponibilização dos seguintes resultados: a) número de novos associados de pessoa física e jurídica, b) quantidade de recursos totais depositados na agência (como depósito a vista, poupança, fundos, previdência e capital social), c) a quantidade de recursos aplicados nas operações de crédito (comercial, rural, de longo prazo e cotidiana), d) o número de novos cartões (de débito e de crédito) pulverizados, e) a quantidade de recursos vendidos em consórcios (automóveis, motocicletas, imóveis e outros serviços) e f) a quantidade de seguros vendidos (de vida individual, de vida em grupo, agrícola, rural, residência e patrimonial).

Aplicou-se questionário estruturado no mês de outubro de 2017 exclusivamente aos colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada em micro-regiões de dois Estados (São Paulo e Paraná). As agências foram selecionadas por meio de uma amostragem por conveniência. Obteve um total de 92 respondentes válidos, distribuídos em 35 agências financeiras cooperadas. O instrumento de coleta continha 33 questões organizadas em uma escala tipo Likert (1932), em seis pontos, que migrava do discordo totalmente ao concordo totalmente, sendo que todas as afirmativas estavam ordenadas de modo aleatório e mais outras questões para levantamento das variáveis de controle como sexo, idade, escolaridade, cargo, setor, tempo de empresa, porte da agência e região de localização.

O tratamento dos dados foi executado através do programa SPSS (versão 22.0) para analisar e correlacionar. Avaliou-se a confiabilidade de toda a escala por

intermédio do *Alpha* de Cronbach (1951) indicando um α de 0,693. A criatividade teve um α de 0,824, a autonomia apresentou um α de 0,798, o bloqueio teve um α de 0,782 e o foco no externo teve um α de 0,666. Todos acima de um nível de referência de 0,6 (DANCEY; REIDY, 2006). Todos os constructos, embora apresentassem uma aparente distribuição normal (com simetria e curtose abaixo de + ou - 1), conforme recomendação de Dancey e Reidy (2006); mediante os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (FIELD, 2009) nenhuma das variáveis demonstrou normalidade em sua distribuição. Portanto, para a verificação das hipóteses, realizou-se análise pela correlação de *spearman*.

5 RESULTADO E ANÁLISE

Na Tabela 1 tem-se a caracterização geral dos respondentes de uma cooperativa bancária que atua há mais de 30 anos no mercado financeiro. É possível inferir um alto percentual de pessoas iniciando suas carreiras nesta empresa, o que pode representar um sinal de uma alta rotatividade ou um programa de expansão e abertura de novas agências, pois 14,1% dos funcionários tem menos de um ano de trabalho na Cooperativa. Além disso, a Instituição procura contratar e manter pessoas qualificadas, oferecendo benefício exclusivo para os funcionários que trabalham há a mais de dois anos. Eles recebem apoio financeiro adicional em 50% do total de um curso de pós-graduação. Outras características do perfil como sexo, setor de atuação, nível de escolaridade, faixa etária, porte da agência, cargo e região de atuação estão expostos na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos respondentes (n=92)

Variáveis de controle	Percentual		Percentual
Sexo		Assistente Administrativo	20,7%
Masculino	45,7%	Caixa/Tesoureiro	10,9%
Feminino	54,3%	Jovem Aprendiz	2,1 %
Faixa etária		Setor	
Até 30 anos	56,5%	Comercial	58,7%
De 31 a 40 anos	30,4%	Administrativo	41,3%
Com mais de 40 anos	13,1%	Tempo de Cooperativa	
Escolaridade		Menos de 1 ano	14,1%
MBA, Pós-Graduação	53,3%	De 1 a 5 anos	44,6%
Superior Completo	39,1%	Mais de 5 a 10 anos	31,5%
Superior Incompleto	4,3%	Mais de 10 anos	9,8%
Ensino Médio	3,3%	Porte da Agência	
Ensino Fundamental	Zero	Grande	64,1%
Cargo		Médio	27,2%
Gerente de Agência	10,9%	Pequeno	8,7%
Gerente de Negócios	27,2%	Região	
Assistente de Negócios	3,2%	Maringá-PR	69,6%
Assist. de Atendimento	12,0%	Noroeste-PR	15,2%
Promotores	5,4%	Norte-PR	10,9%
Gerente Administrativo	7,6%	Centro Leste Paulista -SP	4,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 2, apresenta-se estatística descritiva dos constructos, sendo que não houve nenhum *outliers* em nenhuma das variáveis independentes. E na variável dependente houve vários *outliers*, porém nenhum *outlier* se tornou extremo.

Tabela 2: Estatística descritiva dos constructos

	Clima Organizacional Criativo – Var. Independ.				Var. Depend.
	Criatividade ^a	Autonomia ^a	Bloqueio ^a	Externo ^a	Desempenho ^b
Média	4,88	4,72	2,32	5,17	116,50%
Mediana	4,90	4,90	2,14	5,20	117,00%
Desvio padrão	0,49	0,70	0,92	0,63	13,42
Assimetria	- 0,259	- 0,668	0,637	- 0,715	-0,60
Curtose	-0,510	- 0,233	- 0,125	- 0,016	0,507

Fonte: Elaborado pelos autores.

^a Número total de respondents: 92. ^b Número total de agências financeiras cooperadas: 35

Portanto as estatísticas descritivas dos constructos do clima organizacional criativo (VI) foram concebidas a partir dos 92 respondentes que estavam alocados nas 35 agências financeiras cooperadas. Como consequência, o desempenho (VD) está fundamentado nos resultados das agências, ou seja, no percentual do nível de atingimento das metas organizacionais. Nota-se que durante o período de 12 meses, de outubro de 2016 a setembro de 2017 a cooperativa obteve um resultado global de superação das metas previamente estipuladas (116,5%). As metas foram atingidas ou superadas em 80% das agências analisadas.

Tabela 3: Correlação entre os constructos (Spearman)

	CR	AU	BL	EX	DP
Criatividade (CR)	1	0,513***	-0,034	0,092**	-0,127
Autonomia (AU)		1	-0,544***	0,334***	-0,299***
Bloqueio (BL)			1	-0,420***	0,197*
Foco no Externo (EX)				1	-0,187*
Desempenho (DP)					1

Fonte: Preparado pelos autores. *Variável é significativa para $p < 0,1$;

Variável é significativa para $p < 0,05$. *Variável é significativa para $p < 0,01$.

Nota-se também a existência de correlação entre alguns dos constructos da variável independente (VI). Correlação entre a criatividade e a autonomia ($r=0,513$, $p=0,000$), que vem a corroborar com a afirmativa de Bedani (2012, p. 16), de que “a manifestação da criatividade seria estimulada por ambientes de trabalho que possibilitem o exercício da liberdade e estimulem a curiosidade dos seus membros”. Ausência de correlação entre criatividade e bloqueio às idéias ($r=0,034$, $p=0,748$) e entre criatividade e foco no ambiente externo ($r=0,092$, $p=0,383$). Correlação inversamente proporcional entre autonomia ou e bloqueio a novas idéias ($r=-0,544$, $p=0,000$). A dimensão referente à ênfase no ambiente externo (foco no externo) apresentou correlação positiva com autonomia ($r=0,334$, $p=0,001$) e correlação inversamente proporcional com o bloqueio a novas ideias ($r=-0,420$, $p=0,000$).

Pode-se verificar que o desempenho das agências financeiras cooperadas são influenciadas por um clima organizacional criativo. Assim, analisando o desempenho das agências verificou-se ausência de relação do desempenho com o nível de criatividade ($r=-0,127$, $p=0,231$), assim a hipótese H1 está refutada.

Já em relação as hipótese H2 e H4, foi possível constatar a existência de relação inversamente proporcional entre as variáveis tornado-as aceitas de modo parcial. Pode-se concluir que para um melhor desempenho das agências financeiras cooperadas uma condição de menor autonomia ($r=-0,299$, $p=0,004$), e uma menor ênfase da Instituição junto ao mercado externo ($r=-0,187$, $p=0,075$) é benéfico para aos resultados da cooperativa. E, finalmente, na hipótese H4 encontrou-se que

quanto maior o nível de bloqueio a novas idéias ($r=0,197$, $p=0,061$) melhor é o desempenho da instituição. Tal constatação vai em direção ao exposto por Fonseca e Bastos (2003, p. 83) quando afirmam que “quanto maior a percepção quanto a resistências na implantação de novas idéias, maior a percepção quanto ao desempenho na equipe de trabalho”. Embora se tenha encontrado uma fraca correlação entre o desempenho das agências financeiras cooperativas com o grau de autonomia, o grau de ênfase dada pela instituição ao mercado externo e o grau de bloqueio a novas idéias; uma comprovação inédita é a relação inversa.

Tal condição pode ser explicada a partir da delimitação da amostra e de algumas inferências. As organizações alocadas no mercado financeiro, como bancos, corretoras, e cooperativas acabam por receber uma pressão institucional padrão e similar. Assim, tais organizações estão estruturadas em um modelo de organização mais mecanicista se comparado a uma organização orgânica. A ênfase desse tipo de instituição está mais voltada à rotina, nas regras, no padrão, nas operações repetitivas, nas instruções normativas internas da cooperativa. Enquanto as organizações orgânicas são caracterizadas por equipes interfuncionais, por equipes inter-herárquicas, suas tarefas e metas são vagas, pelo fluxo livre das informações, suas margens de controle são largas e há ênfase na descentralização e na baixa formalização; por outro lado, as organizações mecanicistas se caracterizam por uma alta especialização, por departamentalização rígida, por uma clara cadeia de comando, suas tarefas e metas são conhecidas, suas margens de controle são estreitas e existe foco na centralização e na alta formalização. Portanto, as agências financeiras cooperadas se constituem em organizações mecanicistas.

A média global do clima organizacional criativo foi de 4,15 (em uma escala de um a seis), ou seja, os respondentes acreditam firmemente na existência de um ambiente mais criativo. Além disso, o clima organizacional criativo foi estabelecido a partir da percepção dos sujeitos participantes da pesquisa, o que envolve alguma condição subjetiva, porém, de outro modo, as informações do desempenho das agências foram explorados a partir de dados objetivos.

Ainda, avaliando a média global do constructo “clima organizacional criativo” com a média global do “desempenho das agências”, foi possível encontrar uma força fraca de relacionamento negativo ($r= -0,285$, $p= 0,006$). Portanto, embora haja um clima organizacional propício para a criatividade, provou-se que os melhores desempenhos das agências financeiras cooperadas são as que possuem os mais baixos níveis de criatividade, os mais baixos níveis de autonomia, o mai baixo foco no ambiente externo e os mais altos níveis de bloqueio as novas ideias. Logo, o ciclo inovativo neste setor indica lentidão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta investigação foi compreender a relação entre o clima organizacional criativo e o desempenho de agências em uma instituição financeira cooperativa (Cooperativa de Crédito) com ampla abrangência em território brasileiro, presentes nos Estados de São Paulo e Paraná.

Metodologicamente, tratou-se de pesquisa quantitativa descritiva de finalidade aplicada que foi operacionalizado por meio da aplicação de 92 questionários válidos para levantamento do clima organizacional criativo e de planilha interna da cooperativa com dados objetivos sobre o alcance das metas e resultados de suas agencias.

Baseado na revisão da literatura sobre clima e criatividade organizacional foi proposto quatro hipóteses para análise. Encontrou-se que a hipótese H1 foi refutada,

pois não foi encontrado qualquer relação entre a criatividade e o desempenho das agências. Em relação às hipóteses H2 e H4 (parcialmente aceitas) foi possível constatar a existência de relação inversamente proporcional entre o desempenho das agências e seu grau de autonomia e seu nível de foco no ambiente externo. A hipótese H3 (parcialmente aceita) apresentou uma correlação diretamente proporcional, ou seja, o desempenho da cooperativa sofre alguma alteração positiva com o bloqueio ao surgimento de novas idéias. Portanto, embora haja um clima organizacional propício para a criatividade (média global de 4,15), provou-se que os melhores desempenhos das agências financeiras cooperadas são as que possuem os mais baixos níveis de criatividade, os mais baixos níveis de autonomia, as mais baixas ênfases no ambiente externo e os mais altos níveis de bloqueio às novas ideias.

Ainda, avaliando a média global do constructo “clima organizacional criativo” com a média global do “desempenho das agências”, foi possível encontrar uma força fraca de relacionamento negativo ($r = -0,285$, $p = 0,006$). Portanto, a principal contribuição deste artigo vai em direção contrária ao discurso predominante de que basta um clima organizacional criativo para gerar melhores resultados e desempenho nas organizações. Em instituição financeira foi possível constatar que um clima organizacional criativo não desperta interesse junto aos gestores tomadores de decisão, uma vez que essas instituições são regidas por inúmeras regras exteriores além de instruções normativas internas. São exemplos de organizações mecanicistas com alta formalização, centralização, metas e tarefas bem delimitadas e baixo ciclo inovativo.

Embora Fonseca e Bastos (2003) concluam que nos ambientes organizacionais bancários onde os estímulos à criatividade superam as barreiras há maior produtividade, tal constatação não se configurou presente em nossa pesquisa. Tal diferença pode ser explicada pois os autores organizaram sua pesquisa a partir do constructo de desempenho (produtividade) obtido por meio da percepção e julgamento dos respondentes; de outro modo, nossa investigação obteve acesso às variáveis objetivas sobre o desempenho (atingimento das metas) baseado nos relatórios oficiais disponibilizado pela instituição financeira.

Como continuidade de pesquisa, sugere-se aprimoramento nos fatores da escala de clima organizacional criativo. Análise adicional dos dados, de forma a explorar diferença entre condições, indicando quais as características das agências com alto desempenho em comparação com as agências de baixo desempenho.

7 REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio a inovação, **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações, **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S.; BRUNO-FARIA, M. F. A medida da criatividade: possibilidades e desafios. In: ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S. (Orgs.). **Medidas de criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California management review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- 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 Environment for Creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.
- 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.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2016.
- BRAGA, E. V. C.; GEMINO, A. M. O Indivíduos e o Ambiente Organizacional Favorável à Criação de Novos Conhecimentos. **PG&C – Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. especial, p. 175-189, 2017.
- BRUNO-FARIA, M. F., ALENCAR, E. M. L. S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, 2, 31, 50-61.
- BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2008, vol.8, n.1, pp. 142-163.
- CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Revista Estudos de Psicologia – PUC Campinas**, v. 21, n. 2, p.91-99, 2004.
- CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test**. Psychometrika, 1951.
- DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3th. London: Sage Publications Ltd, 2009.
- FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **rPOT** v. 3, n. 1, p. 61-68, 2003.
- GOMES, R. K.; LAPOLLI, E. M. Os Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente Organizacional. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas – Florianópolis**, v. 5, n. 2, 2014.
- KOYS, D. J.; DECOTIIS, T. A. Inductive Measures of Psychological Climate. **Human Relations**, v.44, n.3. p.265-285. 1991.
- KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of psychology, 1932.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: David A. Kolb; Irwin M. Rubin e James M. McIntyre (Org.). **Organizational psychology: A book of readings**. London: Prentice Hall, 1971. p. 109-122.
- MACHADO, L. A. S. O Processo Participativo para a Melhoria do Clima Organizacional de uma Empresa Bancária. **Dissertação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2000.
- MELLER-DA-SILVA, F.; REIS, D. R. Práticas de Gestão de um Modelo de Negócio Inovador: o caso Herbarium. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 1, p. 130-145, 2016.

- MELLER-DA-SILVA, Fabrício; MORAIS, A. A. ; SAMPAIO, V. S. ; KAETSU, S. T. . Percepção do cliente interno sobre as práticas de endomarketing: estudo em uma indústria de confecção. **Revista Espacios**, v. 38, p. 19, 2017.
- MOULTRIE, J.; YOUNG, A. Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. **Creativity and Innovation Management**, 18(4), 299-314, 2009.
- PATTERSON, M. G.; WEST, M. A., SHACKLETON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S.; WALLACE, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of organizational behavior**, 26(4), 379-408.
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.
- PEARSON Education do Brasil. **Criatividade e inovação**. Academia Pearson, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- PERRY, A. L. **Creativity and its antecedents**: An investigation of diferente assessments and training effects. 2014. Iowa: State University, 2014.
- PROCOPIUCK, M.; COSTA, L. S.; ROGLIO, K. D.; EL-KOUBA, A. Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. **Revista Gestão.Org**, 7(2): p. 170-191. 2009.
- RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. **Tese** (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Perspectives on Organizational Climate and Culture. In: ZEDECK, S. (Org.). **Handbook of industrial and Organizational Psychology**: Building and Developing the Organization. Washington, DC: American Psychology Association, 2011. p. 373-414.
- SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; RABECHINI JÚNIOR, R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 217-244, 2017.
- SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

8 APÊNDICES. Parte A – Variáveis Independentes

DIMENSÕES	CLIMA ORGANIZACIONAL CRIATIVO (Indicadores em escala de 6 pontos)	
CRIATIVIDADE	C1	Sou uma pessoa criativa.
	C2	Sou uma pessoa que resolve problemas com criatividade.
	C3	Tenho soluções originais para resolver problemas do dia-a-dia.
	C4	Quando tenho que enfrentar desafios, eu uso minhas habilidades criativas.
	C5	Sou bom em criar ideias originais.
	C6	Sempre considero soluções alternativas quando preciso resolver um problema que surge.
	C7	Minhas ideias são diferentes das ideias dos outros.
	C8	Gosto de analisar um problema a partir de diferentes pontos de vista.
	C9	Gosto de trabalhar com diferentes ideias.
	C10	Sempre penso em diferentes formas de fazer as coisas.
	C11	Para mim é fácil pensar em diferentes ideias quando estou

	procurando responder a uma pergunta.
AUTONOMIA	A12 Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.
	A13 Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu chefe.
	A14 Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.
	A15 No meu grupo de trabalho, tenho liberdade para expor minhas ideias.
	A16 Sinto-me à vontade para expor as minhas ideias aos meus colegas de trabalho, por mais ridículas que possam parecer.
	A17 Tenho liberdade para questionar as ordens dadas.
	A18 Meus superiores hierárquicos confiam no meu trabalho.
	A19 Meu(s) chefe(s) aceita(m) ideias diferentes das dele(s).
	A20* As pessoas que erram são humilhadas pelas chefias.
	A21* Sinto-me vigiado(a) enquanto realizo minhas atividades de trabalho.
BLOQUEIO ÀS IDEIAS	B22 Meu chefe imediato bloqueia as minhas iniciativas no trabalho.
	B23 Os chefes consideram mais adequadas as soluções dos problemas por eles apresentadas.
	B24 Quando proponho uma ideia nova, há sempre alguém que se apossa dela como se fosse sua.
	B25 Meu chefe imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho.
	B26 Dar uma ideia nova no meu grupo de trabalho é entendido como exibicionismo de quem a apresenta.
	B27* Tenho liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver minhas tarefas.
	B28 As pessoas se apegam tanto aos seus cargos que se esquecem das metas da organização.
FOCO NO EXTERNO	F29* A empresa é bastante fechada, pois não se preocupa em observar o que acontece no mercado.
	F30 Na empresa sempre há iniciativas para melhoria do atendimento ao associado.
	F31 As necessidades do associado têm alta prioridade
	F32* A empresa é lenta em responder às necessidades dos associados.
	F33 A empresa está sempre buscando novas oportunidades no mercado.

* São indicadores com polaridade invertida, nas suas respectivas dimensões. Portanto, para realização dos testes estatísticos procedeu-se com a inversão dos valores na escala, por meio do SPSS.

Parte B – Origem das Variáveis Dependentes

Indicadores	Mercado	Metas	Resultado						
Anual por Agência	Anual por Produto	Mensal por Agência	Mensal por Produto						
2017	Margos								
Cooperativa	Planejado Março	Realizado Março	% Atingimento	Incremento Plan.	Incremento Real	Diferença	% Atingimento	Planejado Dezem	% Atingimento
Associados PF	120559	123531	1,02465183	6240	9212	2972	1,476282051	138897	0,889371261
Associados PJ	21136	21326	1,008989402	1153	1343	190	1,164787511	24108	0,884602622
Associados Total	141695	144857	1,022315537	7393	10555	3162	1,42770188	163005	0,888665992
Depósitos à Vista	258170203,2	251839276,9	0,975477703	9285932,141	2955005,79	-6330926,35	0,318223927	293603600,4	0,857752686
Depósitos a Prazo	1001600318	1054516621	1,052831756	37137506,31	90053809,79	52916303,48	2,424874978	1150421343	0,916635133
Depósitos Poupança	393403214,4	413728014,9	1,051664043	5714335,894	26039136,34	20324800,45	4,556808844	469423248,4	0,881353909
Fundos	39366535,24	50988062,82	1,295213371	1137654,68	12759182,26	11621527,58	11,21533844	43473921,31	1,172842506
Previdência	26766489,81	31060279,3	1,160416607	35848,5303	4329638,02	4293789,49	120,7758863	29446663,56	1,054797914
Capital Social	155817512,9	158286665	1,015846434	2191783,881	4660935,89	2469152,009	2,126549032	171408436,8	0,92344734
Recursos Totais	1988596959	2084551830	1,048252548	60252708,59	157219866,6	96967158,01	2,609341062	2287559272	0,911255877
Crédito Comercial	734578783	744000679,6	1,012826257	24520791,03	33942687,6	9421896,566	1,384241135	857856659,4	0,86727855
Crédito Rural	496800468,8	520345209,2	1,04739275	28761656,76	52306397,15	23544740,39	1,818615582	551361324,2	0,943746299
Crédito Unico Prazo	153108561,8	154509007,5	1,009146675	4368894,853	5769340,53	1400445,677	1,320549183	169238767,1	0,912964624