



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA -  
PPGPSI**



**LIZ MARTINEZ MERCÊS DIAS**

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO**

**SALVADOR**

**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA -  
PPGPSI**



**LIZ MARTINEZ MERCÊS DIAS**

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto

**SALVADOR**

**2021**

---

D541 Dias, Liz Martinez Mercês  
Desenvolvimento e validação de uma medida de clima organizacional com foco em  
inovação. / Liz Martinez Mercês Dias. – 2021.  
120 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia,  
Salvador, 2021.

1. Comportamento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Inovações  
tecnológicas. I. Peixoto, Adriano de Lemos. II. Universidade Federal da Bahia.  
Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD: 658.4

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA**  
Instituto de Psicologia - IPS  
*Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI*  
**MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO**



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**“DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO”**

**Liz Martinez Mercês Dias**

### **BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto (Orientador)**  
*Universidade Federal da Bahia – UFBA*

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janice Aparecida Janissek**  
*Universidade Federal da Bahia – UFBA*

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Gregghi Sticca**  
*Universidade de São Paulo – USP*

Salvador, 25 de agosto de 2021.

**Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto**

## **Agradecimentos**

À Universidade Federal da Bahia, por ser um local de crescimento pessoal e profissional para mim.

Ao meu orientador, Adriano Peixoto, pela confiança e apoio não só durante os últimos anos, mas desde o início do meu percurso acadêmico.

Ao grupo de pesquisa que me ajudou a diminuir dúvidas e angústias, seja discutindo teoricamente ou conversando sobre amenidades.

Aos meus pais, Ivan e Carmen, por serem meu alicerce e os maiores incentivadores e torcedores do meu sucesso.

A Vinicius, por todo apoio, paciência e amor ao longo dessa caminhada.

Às amigas que fiz durante o mestrado e também às que me acompanham ao longo da vida.

À FAPESB pelo apoio financeiro.

## Resumo

O clima organizacional é objeto de estudo recorrente no campo do comportamento organizacional, no entanto, ainda existem divergências teóricas e metodológicas associadas à sua mensuração. A larga utilização, por parte das empresas, das pesquisas de clima organizacional está muitas vezes associada a instrumentos fracamente confiáveis ou embasados teoricamente. A proposta do clima focado é uma forma de extrapolar os estudos de clima molares, baseados em conceitos amplos de bem-estar, e possibilitar uma abordagem específica, contribuindo com informações direcionadas ao interesse da investigação que podem servir como intervenções nas organizações para melhorar desempenho nas áreas pesquisadas. Neste sentido, a inovação, construto em crescente expansão e sabidamente diferencial competitivo das organizações, especialmente para empresas de pequeno e médio porte, pode ser concebido como uma área de interesse para o estudo focado. Tendo em vista essas questões, o presente estudo teve como objetivo desenvolver e validar uma medida de clima organizacional com foco em inovação. Para elaboração do instrumento foram utilizados estudos científicos sobre o tema, bem como realizadas entrevistas com gestores de empresas consideradas inovadoras. Após etapas de validação semântica, o questionário de 39 itens foi aplicado a uma amostra de 164 trabalhadores de empresas de pequeno e médio porte das cinco regiões do país. As análises fatoriais conduzidas produziram uma variância total explicada de 64,77%, considerada muito boa em termo de suas propriedades psicométricas. Foram analisadas as correlações entre a escala proposta e duas escalas de mensuração de inovação, com as medidas tendo se relacionado positivamente com tamanhos de efeito moderado a alto. O modelo apresentou uma estrutura final de 18 itens distribuídos em 5 dimensões. Considerando os índices estatísticos alcançados, especialmente a variância explicada da escala, pode-se conceber esse instrumento como uma base sólida para continuidade do desenvolvimento de uma medida robusta de Clima com foco

em Inovação. O presente estudo buscou contribuir com os estudos na área de Clima Organizacional e da abordagem climática focada.

**Palavras-chave:** clima organizacional; clima organizacional focado; clima de inovação; inovação.

## **Abstract**

### **Organizational climate for innovation: Measure Development and validation**

The organizational climate is a recurring object of study in the organizational behavior field, however, there are still theoretical and methodological differences associated with its measurement. Widely used by companies, the organizational climate surveys are often associated with weakly reliable or theoretically based instruments. The focused climate proposal is a way to extrapolate molar climate studies, based on broad concepts of well-being, and enable a specific approach, that can serve as interventions guides to improve performance in the researched areas. In this sense, innovation, a construct in growing expansion and a known competitive differential, especially for small and medium-sized companies, can be conceived as an area of interest for focused study. This study aimed to develop and validate an organizational climate measure focused on innovation (innovation climate). To elaborate the instrument, scientific studies on the subject were used, as well as interviews with managers of considered innovative companies. After the semantic validation steps, the 39-item questionnaire was applied to a sample of 164 workers from small and medium-sized companies from the five regions of the country. The factor analysis carried out produced a total explained variance of 64.77%, considered very good in terms of its psychometric properties. Correlations between the proposed scale and two innovation measurement scales were analyzed, the measures being positively related in moderate to high effect sizes. The model presented a final structure of 18 items distributed in 5 dimensions. Considering the statistical indices achieved, especially the explained variance of the scale, this instrument can be conceived as a solid basis for continuing the development of a robust measure of Climate with a focus on Innovation. This research sought to contribute to studies on the Organizational Climate area and focused climate approach.



**Keywords:** organizational climate; focused organizational climate; innovation climate; innovation.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Abordagens de Clima Organizacional - conceitos e críticas .....	21
Figura 2 - Medidas validadas de Clima Organizacional no período de 2004 a 2019.....	31
Figura 3 - Dimensões/Fatores de medidas com o foco em inovação e autores.....	45
Figura 4 - Fluxo para elaboração de medida psicológica .....	47
Figura 5 - Dimensões propostas e principais autores .....	54
Figura 6 - Dimensões e Fatores Propostos.....	59
Figura 7 - Fatores e Itens Propostos .....	59

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Versão apresentadas aos juízes e versão final dos itens.....	64
Tabela 2 - Itens excluídos .....	65
Tabela 3 - Concordância entre juízas.....	66
Tabela 4 - Total da Variância Explicada.....	74
Tabela 5 - Itens e códigos correspondentes .....	74
Tabela 6 - Matriz padrão.....	76
Tabela 7 - Dimensões e itens da estrutura final .....	81
Tabela 8 - Correlações entre escala de Inovação1 e escalas/dimensões Clima de Inovação...85	
Tabela 9 - Correlações entre escala de Inovação2 e escalas/dimensões Clima de Inovação...86	
Tabela 10 - Correlações entre dimensões da escala de Clima de Inovação e escalas de inovação .....	86

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Escolha e Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Delimitação do Problema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Marco Teórico-Conceptual.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Clima Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1. <i>Clima e Cultura Organizacional</i>.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. <i>Clima Organizacional e Satisfação</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Medidas de Clima Organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Clima Organizacional Focado .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4. Inovação .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5. Clima com Foco em Inovação.....</b>	<b>44</b>
<b>3. Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2. Polo Teórico.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1. <i>Etapa 1 – Entrevista com Gestores</i> .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2. <i>Etapa 2 – Levantamento Bibliográfico e Operacionalização da Medida</i> .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3. <i>Etapa 3 – Validação Teórica da Medida</i> .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3. Polo Empírico.....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.1. <i>Aplicação de Estudo Piloto</i> .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2. <i>Procedimento de coleta de dados</i> .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.3. <i>Participantes</i> .....</b>	<b>69</b>
<b>3.4. Polo Analítico .....</b>	<b>71</b>
<b>4. Resultados e Discussão.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1. Análise da Estrutura Fatorial da Escala Proposta .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2. Estrutura final da escala e análise de confiabilidade.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3. Análise e discussão das medidas de inovação.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4. Análise de Validade Convergente.....</b>	<b>84</b>
<b>5. Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>88</b>
<b>Referências.....</b>	<b>91</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>114</b>
<b>Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>114</b>
<b>Apêndice B - Questionário de dados sociodemográficos .....</b>	<b>115</b>
<b>Apêndice D – Escalas de Mensuração da Inovação .....</b>	<b>119</b>
<b>Apêndice E – Entrevista semiestruturada .....</b>	<b>120</b>

## 1. Introdução

### 1.1. Escolha e Justificativa

O clima organizacional ocupa papel de destaque no campo do comportamento organizacional e é objeto recorrente de investigação (Puentes-Palacios & Freitas, 2006; Menezes & Gomes, 2010). Trata-se de um construto que relaciona o contexto da organização e o comportamento de seus membros, analisando os elementos reguladores e orientadores do comportamento e buscando entender como os funcionários percebem e experienciam diferentes aspectos das organizações, como normas, procedimentos e políticas vigentes. Entretanto, apesar de ser uma área de grande interesse acadêmico e profissional, ainda encontramos uma série de dificuldades teórico metodológicas associados à sua estimação. Por exemplo, muitos instrumentos que buscam avaliar o clima organizacional não são validados, não possuem níveis de confiabilidade demonstrados e não tem seus níveis de análise especificados, demonstrando certa fraqueza metodológica da pesquisa na área (Patterson et al., 2005). Desta maneira, destaca-se a relevância e a necessidade de maiores estudos sobre o tema, especialmente àqueles relacionados ao desenvolvimento de instrumentos confiáveis e embasados teoricamente que possibilitem a ampliação do conhecimento acerca do campo.

A larga utilização, por parte das empresas, das pesquisas de clima organizacional está relacionada à abrangência teórica do construto e sua capacidade de avaliar características complexas (suporte, reconhecimento, relacionamento interpessoal, etc.), através das percepções de seus colaboradores. A importância dessas pesquisas se dá pela possibilidade de caracterização da percepção dos trabalhadores acerca de diferentes dimensões de suas realidades de trabalho. Dimensões estas que afetam de forma direta a vida dos indivíduos e a dinâmica da vida organizacional (Menezes & Gomes, 2010). Além disto, as pesquisas de clima têm apresentado resultados de trabalho importantes, como a percepção de um clima de trabalho motivador estar positivamente relacionada a desempenho de supervisão; nível de desempenho

no trabalho estar positivamente relacionado a climas organizacionais percebidos como não-ambíguos e que fornecem suporte ao risco; e clima organizacional geral percebido estar positivamente relacionado à qualidade de vida no trabalho (Brown & Leigh, 1996; Patterson et al., 2005; Rueda et al., 2013).

Apesar de ser um tema de grande interesse e pesquisa na Psicologia Organizacional e do Trabalho, muitos dos estudos do clima organizacional tendem a não apresentar uma definição clara de sua dimensionalidade. Há divergência entre estudos dirigidos por diferentes autores, cada um deles apresentando números distintos de dimensões constitutivas do construto. Para Campbell et al. (1970) existem quatro dimensões relevantes para a análise do clima organizacional, já Koys e DeCottis (1991) estabelecem cinquenta e quatro dimensões; a escala proposta por Bedani (2006) apresenta duas dimensões, enquanto Santos e colaboradores (2019) criaram uma medida composta por seis dimensões. Levando em consideração os exemplos citados, podemos perceber que existe pouca estabilidade na investigação.

Segundo Schneider et al. (2017), o aumento do número de dimensões climáticas identificadas como alvo de investigação e avaliação contribuiu para um retardamento do processo de desenvolvimento teórico. O número de dimensões caracteriza os diferentes critérios utilizados para abordar o clima organizacional, gerando uma maior confusão teórica sobre o construto. Não é difícil encontrar escalas que se propõem a medir o clima de uma organização e acabam por mensurar satisfação ou outros construtos que não o objetivado. Em sua publicação, Bispo (2006) entende a pesquisa de clima organizacional como a forma de mensuração do relacionamento entre funcionários e empresa, incluindo em sua escala questões sobre cultura organizacional e satisfação quanto a fatores externos à organização (convivência familiar, vida social, time de futebol, etc.), por exemplo. Moro e colaboradores (2015), em escala de análise de clima organizacional para alunos de Programas de Pós-Graduação de uma Instituição de Ensino Superior, também inclui itens sobre satisfação. Os estudos citados

exemplificam a confusão teórica em estudos nacionais e, particularmente, em medidas de clima organizacional.

Em seus estudos sobre clima, Schneider (1975) propõe a substituição de medidas gerais e molares por uma abordagem específica, que ele denomina de clima focado. Para o autor, juntamente com Ehrhart e Macey (2013), os modelos tradicionais de estudo de clima baseiam-se em conceitos amplos de bem-estar. Já o modelo focado estaria relacionado a um objetivo específico relacionado aquilo que se busca medir: assim, passamos a nos referir a clima para serviço, clima para inovação, clima para segurança, etc. Patterson et al. (2005) compreendem que tal forma de mensuração não substitui a anterior, mas corresponde a um outro interesse de investigação. Enquanto a abordagem global fornece uma visão geral do funcionamento da organização, a abordagem focada contribui com informações mais precisas e direcionadas, destacando práticas e identificando efeitos de dimensões específicas e resultados específicos como produtividade ou inovação (Ashkanasy et al., 2000).

Segundo Schneider et al. (2017), a expansão cada vez maior dos estudos de clima organizacional focado a partir de 1986 revelou a validade teórica e metodológica dessa abordagem para a compreensão do tema. Para os autores, pesquisas que utilizam esta forma de análise foram fundamentais para compreender os resultados de equipes e organizações, bem como para viabilizar a validade preditiva de alguns pontos importantes (segurança, discriminação, inovação, etc.) e quais antecedentes (políticas, práticas e comportamentos) influenciam diretamente os resultados encontrados. De acordo com Burke (2011), o desenvolvimento da abordagem focada trouxe uma maior aplicação prática do construto de clima por concentrar-se em processos e resultados organizacionais relevantes e indicar práticas e comportamentos específicos que podem servir como intervenções nas organizações para melhorar desempenho nas áreas investigadas.

A variedade de instrumentos de medida de clima utilizados pelas empresas, que levam em consideração medidas amplas de bem estar ou que generalizam construtos que por si só já se constituem como unidades de análise específicas (como liderança, por exemplo) deixa uma lacuna no que diz respeito a uma medida focada e adaptada ao território nacional. Para Laros e Puente-Palacios (2004), faz-se necessário o desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados, viabilizando a ampliação do conhecimento acerca de um dos fenômenos psicológicos mais importantes da área do comportamento organizacional. Levando em consideração que a abordagem focada do clima organizacional, com domínio específico, contribui com informações mais precisas e direcionadas sobre a área de interesse do investigador, podemos conceber diversas unidades de análise como foco de pesquisa na organização. A depender do propósito do estudo, pesquisadores irão avaliar o padrão de práticas e procedimentos formais e informais que atendam a um critério de interesse naquela situação específica.

Neste sentido, um dos possíveis focos do clima organizacional é a inovação. Organizações com clima de inovação alto apresentam melhor desempenho das práticas de inovação, além disso, o clima de inovação favorece práticas que orientam uma abordagem proativa ao trabalho (West, 2002; Ramirez et al., 2020). Sobre as medidas do clima com foco em inovação, também nomeado como “Clima de Inovação” e “Clima para Inovação”, existem algumas escalas internacionais já validadas, mas essas também apresentam diferentes dimensões e fatores em suas constituições. A mais antiga escala mapeada, criada por Siegel e Kaemmerer (1978) enfoca o clima organizacional como área geral, mas também o clima específico que se relaciona com a inovação. Os autores propõem e validam uma medida de cinco dimensões, testada em duas instituições de ensino. Ekvall (1996) propõe uma escala de clima de criatividade e inovação, sem estabelecer uma diferenciação entre os conceitos, composta por dez dimensões. Já Wikham e Wikham (2011) adaptam e utilizam uma escala de



clima de inovação aberta que contém três dimensões. Não foram encontradas versões traduzidas para a língua portuguesa das escalas citadas.

O interesse pelo tema de estudo abordando especificamente a Inovação possui relação com a frequência com que esta vem sendo examinada nos tempos atuais, não apenas em estudos acadêmicos, mas também em redes sociais e mídias de grande circulação (da Costa et al., 2016). De acordo com revisão elaborada por Gomes et al. (2009), houve um crescimento significativo, a partir de 1997 de estudos sobre Inovação, com aumento progressivo de publicações sobre o tema. Ao longo de minha prática em organizações, pude perceber a valorização desse tema e a busca da vantagem competitiva através dele. Diante de um ambiente de negócios dinâmico, incerto e pouco equilibrado, o resultado está relacionado com abertura e inovação. Assim, é possível pensar que empresas com maiores respostas neste sentido, seriam estrategicamente mais competitivas (Ali et al., 2020; Jacobson, 1992; Ponciano & Amaral, 2020). Organizações inovadoras tendem a conseguir se adaptar às mudanças enfrentadas ao longo de sua existência, levando em consideração as demandas do mercado vigente. Dessa maneira, a inovação desempenha um papel vital na força econômica e possibilita a sustentabilidade n mercado (Foss et al., 2013). Nota-se aqui a relevância de tal ênfase por permitir avaliar fatores que estão diretamente relacionados com a sobrevivência e vantagem competitiva das empresas, levando em consideração o panorama econômico e financeiro atual, marcado pela crescente velocidade de mudança de mercados e fronteiras.

Com base na imprevisibilidade de quais conhecimentos e habilidades são necessários diante das mudanças do ambiente externo, as organizações precisam apresentar uma orientação flexível no que diz respeito aos seus processos e negócios (Damanpour, 2014; Machado, 2008; Porter, 1998). Assim, cabe também às instituições criar condições para que colaboradores possam exercer seu potencial criativo e viabilizar a adaptação à novas circunstâncias. Em revisão realizada por Pinheiro (2002), o pesquisador indica que grande parte das medidas

dedicadas a identificar fatores organizacionais que influenciam a inovação são provenientes de outros países com características amplamente diferentes das nacionais no que diz respeito à economia, cultura, sociedade e ambiente de trabalho.

Podendo ser compreendido como a percepção de práticas que visam compartilhar ideias e conhecimento, estimular a criatividade e gerar ideias inovadoras através da comunicação aberta, sendo a inovação incentivada, apoiada e recompensada (Lee et al., 2014; Popa et al., 2017), o clima organizacional com foco em inovação se baseia em percepções compartilhadas pelos membros de aspectos organizacionais que facilitam os processos de inovação (Martín-de Castro et al., 2013). Assim, faz sentido investigar tal construto visando identificar quais fatores organizacionais estão relacionados à inovação, possibilitando uma melhor avaliação das organizações com relação a seu clima de inovação e o posterior de ações para melhorar ou manter esses indicadores, bem como para o alcance dos resultados desejados.

Neste sentido, torna-se relevante entender quais elementos e dimensões estão relacionados com o surgimento de um clima para a inovação, tornando possível a elaboração de uma escala capaz de avaliar o clima com foco nesse fator em organizações. Assim, a presente proposta de investigação procura contribuir com os estudos na área de Clima Organizacional, bem como colaborar com a viabilização de um instrumento de medida de clima respaldado em referenciais teóricos específicos da abordagem climática focada.

## **1.2. Delimitação do Problema**

Este trabalho se orienta pelo seguinte questionamento: Quais dimensões e itens devem compor a estrutura de um instrumento para medir, de forma válida e confiável, o clima organizacional com foco em inovação?

### **1.3. Objetivo Geral**

Construir e validar um instrumento de medida de clima organizacional com foco em inovação.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- Analisar bases teóricas que têm conduzido estudos empíricos para a avaliação do construto de clima organizacional, identificando o modelo teórico subjacente à construção de instrumentos para avaliação do construto de clima organizacional com foco em inovação;
- Avaliar as propriedades psicométricas da escala proposta, como estrutura fatorial, consistência interna e estabilidade dos resultados.

## 2. Marco Teórico-Conceitual

### 2.1. Clima Organizacional

Ao longo do tempo, diversos termos foram utilizados para denominar as impressões, sentimentos gerais ou ainda, as experiências globais que os trabalhadores possuíam sobre suas organizações, como por exemplo, “atmosfera organizacional” e “caráter organizacional” (Ehrhart et al., 2014). Como proposto inicialmente por Argyris (1958), o clima organizacional foi compreendido como construto que abrangia diferentes níveis de análise, levando em consideração os fatores individuais (valores, necessidades e personalidade dos sujeitos), mas também políticas, normas e códigos da organização. Esta definição, contribuiu para um entendimento mais claro e abrangente do conceito. Mesmo sendo considerado um tema de grande relevância na Psicologia Organizacional, foi somente na década de 1960, posteriormente aos estudos deste autor, que o Clima Organizacional passou a ser um tópico de investigação dentro da área da Psicologia (Menezes & Gomes, 2010).

Segundo Schneider (1975), clima organizacional pode ser definido como percepções compartilhadas e significados atribuídos a políticas, práticas e procedimentos pelos membros de uma organização, bem como os comportamentos por eles entendidos como esperados, apoiados e recompensados – desta forma, o clima possui orientação comportamental. Ehrhart et al. (2014) conceituam o construto como uma abstração que representa os significados dados a um complexo de observações e experiências, compartilhados por seus membros. Zohar e Luria (2005) compreendem o clima organizacional a partir de percepções convergentes sobre políticas, práticas e procedimentos como indicadores de comportamentos desejados. Afirmam que o significado principal do clima se relaciona a indicações socialmente construídas de comportamentos desejáveis, originadas de ações políticas e procedimentos da alta gerência, bem como ações realizadas pelos demais níveis de liderança – enfatizando o papel da gerência

na identificação e na modelagem do construto de clima. Koys e DeCotiis (1991) conceituam clima como um fenômeno perceptual construído através da experiência e compartilhado por membros de uma unidade da organização, tendo como função orientar e regular comportamentos individuais de acordo com padrões determinados por ela.

Em revisão bibliográfica acerca das dimensões teóricas e empíricas do conceito de clima organizacional, Puente-Palacios (2002) sinaliza como componente comum dos estudos de clima as relações interpessoais, seja com os pares ou com chefias, sendo os papéis desempenhados por estes como fundamentais na estruturação do clima organizacional. Neste sentido, a autora indaga sobre a possibilidade de tratar o fenômeno sob a denominação de clima social da organização, uma vez que os processos sociais seriam o elemento básico para orientação das percepções e construção do clima.

Em outro trabalho objetivando analisar e definir componentes do clima organizacional, Puente-Palacios e Freitas (2006) sinalizam que o clima social (da organização) é composto por práticas suficientemente evidentes ou significativas de modo a serem consideradas comportamentos típicos da organização. Entretanto, não se trata de um processo imutável, sendo possível que novas formas de comportamento sejam incorporadas caso ocorram de maneira recorrente e passem a ser vistas como novos elementos do clima. As autoras salientam também que os padrões de comportamento adotados pelas organizações vão além das normas formais, se dão também através da experiência vivencial de relacionamentos mantidos com a equipe e daquilo que é observado. Por último, as pesquisadoras sinalizam o caráter coletivo do fenômeno, ressaltando que uma característica fundamental do clima é o fato de ser compartilhado pelos membros da organização, assim, apesar de se originar em percepções individuais, não se limita a elas. As percepções emergem e se sustentam de maneira coletiva, com base em significados comuns atribuídos pelos membros aos eventos vivenciados.

Com o objetivo de apresentar um panorama geral com relação ao entendimento do conceito de Clima Organizacional, buscando compreender melhor sua extensão e natureza, será utilizada a divisão apresentada por Puente-Palacios (2002), que faz um levantamento de quatro abordagens do construto, cada uma possuindo diferentes características estruturais e etiológicas. As abordagens representam a evolução do conceito ao longo do tempo, estabelecendo contornos cada vez mais nítidos para o construto. Uma síntese está representada na Figura 1.

**Figura 1**

*Abordagens de Clima Organizacional - Conceitos e Críticas*

<b>Abordagem</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Crítica</b>
<b>Estrutural</b>	Tamanho, hierarquia e formas de controle do comportamento influenciando percepções, valores e atitudes	Ênfase em aspectos objetivos e estáticos e atribuição de papel passivo às pessoas da organização
<b>Perceptual</b>	Baseado em percepções e interpretações individuais, há uma seleção mútua entre sujeito e instituição a partir da semelhança de percepções	Restrição à aspectos individuais e pouca ênfase nas relações de troca
<b>Integrativa</b>	Construído socialmente a partir do valor atribuído aos aspectos organizacionais pelos membros que compõem a organização	Não abrange práticas organizacionais que influenciam o comportamento (normas, valores, padrões de desempenho, etc.)
<b>Cultural</b>	Estabelecido a partir de significados elaborados socialmente, advindos da percepção dos processos, estrutura e outros elementos organizacionais, influenciados pelas características individuais dos membros	Semelhança ao conceito de Cultura Organizacional

Segundo a autora, a Abordagem Estrutural entende o clima a partir de aspectos organizacionais como tamanho, hierarquia, centralidade e formas de controle do comportamento, tendo esses aspectos influência sobre percepções, valores e atitudes dos

empregados. Representantes dessa abordagem, Forehand e Gilmer (1964), definiram clima organizacional como um conjunto de características que: distinguem a organização de outras; são relativamente estáveis ao longo do tempo; e influenciam o comportamento de seus membros. Apesar de também ser uma definição ampla e abordar aspectos individuais e organizacionais, tal definição foi criticada por dar ênfase a aspectos objetivos e pouco variáveis da organização, dando às pessoas que fazem parte dela, um papel passivo de participação secundária no processo.

Já a Abordagem Perceptual tem como núcleo central para o conceito do clima o indivíduo, ou seja, eles percebem e interpretam eventos que ocorrem no âmbito organizacional de forma significativa psicologicamente para si, não se restringindo apenas à aspectos concretos. O clima organizacional é resultado das percepções congruentes entre seus membros e existe um processo de seleção mútua em que sujeitos escolhem e são escolhidos pela instituição dependendo da semelhança das percepções entre membros. A principal crítica à essa abordagem é a pouca ênfase dada às relações de troca que exercem influência na construção de significados. Esses acabam por se restringirem à aspectos individuais, baseados em processos que acontecem individualmente (Puede-Palacios, 2002).

A Abordagem Integrativa busca superar as limitações das abordagens anteriores de modo a incluir na compreensão de clima os processos internos individuais e também aqueles resultantes da interação social, levando em consideração experiências objetivas e subjetivas dos membros e o ambiente onde estão inseridos. Segundo Puede-Palacios (2002), o significado associado ao clima é socialmente construído, uma vez que se dá a partir do valor atribuído aos aspectos organizacionais específicos pelos membros que compõem a organização. Apesar de se apresentar como uma explicação mais abrangente, a crítica feita à essa abordagem se volta para o não aprofundamento de questionamentos relacionados com determinados aspectos das

práticas organizacionais que influenciam o comportamento (tais como normas, valores e padrões de desempenho) e que fazem parte do clima organizacional.

Já a Abordagem Cultural propõe acrescentar variáveis culturais à Abordagem Integrativa, bem como voltar a atenção para o processo como as pessoas encaram, interpretam e constroem a realidade, sendo permeado pela cultura organizacional. Esta última, compreendida como um modelo de definição de padrões de comportamento, estabelecidos ao longo do tempo e capazes de exercerem influência no comportamento de seus membros. A partir de significados elaborados socialmente, advindos da percepção dos processos, estrutura e demais elementos organizacionais, influenciados pelas características individuais do indivíduo, o clima se constrói. A crítica feita à essa abordagem diz respeito à aparente semelhança com relação ao construto de Cultura Organizacional, o que não esgota as dúvidas sobre o estudo do conceito (Puente-Palacios, 2002).

### ***2.1.1. Clima e Cultura Organizacional***

Conforme mencionado anteriormente, as dificuldades teórico-metodológicas associadas ao construto de Clima Organizacional perpassam por uma confusão conceitual deste com outros elementos organizacionais. Assim, torna-se relevante diferenciar o Clima Organizacional de dois construtos comumente associados: Cultura Organizacional e Satisfação (Puente-Palacios & Freitas, 2006; Schneider & Barbera, 2014).

Com relação aos conceitos de Cultura e Clima Organizacionais, Schneider e Barbera (2014) salientam que apesar de diferentes, os construtos apresentam certa complementariedade no que diz respeito à uma avaliação completa ou a uma experiência total do membro em relação a organização e à compreensão de questões básicas da organização humana no trabalho, apontando para a escassez de tentativas de integração entre ambos. Para os autores, as pesquisas sobre clima raramente levam em consideração a história, os ritos e processos de socialização



de novos membros das organizações estudadas. Em contrapartida, as pesquisas sobre cultura falham em considerar consequências organizacionais específicas (segurança, serviço, políticas, etc.).

Com o propósito de diferenciar o Clima Organizacional, objeto do presente estudo, e a Cultura Organizacional, podemos utilizar a definição de Schein (2010). Segundo o autor, Cultura Organizacional pode ser definida como um padrão pressupostos apreendidos por um grupo (organização) como resposta à seus problemas de adaptação e integração interna. Considerado adequado, este padrão é repassado para novos membros como a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação aos problemas. Essas informações são repassadas frequentemente em forma de histórias e mitos, especialmente para novos membros, que traduzem valores, crenças, códigos e regras. A Cultura Organizacional busca sempre a padronização e a integração, existe além do membro individual e é transmitida através de histórias, rituais e experiências. Acredita-se que a cultura não é percebida conscientemente por seus membros, mas existe em seus comportamentos e suposições sobre o que é relevante (Ehrhart et al., 2014). Para Menezes e Gomes (2010), esta é considerada uma variável mais profunda que o clima, por ser identificada com valores e pressupostos duráveis ao longo do tempo. Segundo os autores, o clima organizacional é um produto parcial da cultura.

A semelhança entre os conceitos parece advir do fato de ambas abordarem o cenário organizacional. Entretanto, não se tratam de um mesmo fenômeno. Para Puente-Palacios (2002), o conceito de clima traz características variáveis ao longo do tempo, não sendo determinado pela presença ou não de determinados elementos, mas pela dinamicidade relacional entre eles. Já a cultura tem maior amplitude, profundidade e duração. Segundo a autora, a particularidade do conceito torna-se um fator relevante para sua melhor análise e compreensão. Conforme Puente-Palacios e Freitas (2006) sinalizam, clima e cultura não são construtos independentes, uma vez que a última serve como base para a construção da primeira.

Assim, ambos atuam de maneira conjunta, sendo o clima concebido como mais um elemento que afeta o comportamento e o desempenho dos membros nas organizações.

Em revisão de literatura, Schneider et al. (2017) estabelecem um histórico das pesquisas sobre Clima e Cultura Organizacional, com base em publicações da revista *Journal of Applied Psychology (JAP)*, dividindo a trajetória dos estudos em eras. O primeiro período (antes de 1971), é marcado por um trabalho pioneiro sobre o contexto social em organizações, ainda que a expressão “clima organizacional” não tenha sido utilizada na época, alguns construtos se aproximavam do tema, como “características situacionais”, “atributos do trabalho” e “variação ambiental”. Este momento revela as primeiras pesquisas na área, que terão grande ascensão posterior, e apresenta teorias que embasam até hoje o clima organizacional e algumas medidas utilizadas. O avanço de tais estudos, não por acaso, acompanha o desenvolvimento dos campos da psicologia e comportamento organizacional no final dos anos 60 e início dos anos 70 (Schneider et al., 2011).

O segundo período estabelecido pelos autores compreende os anos de 1971 a 1985, definido como Era dos Fundamentos da Definição e Medida do Construto. As publicações do período buscavam compreender diferentes aspectos característicos do conceito de Clima Organizacional, o que gerou estudos em diferentes níveis de análise e métodos específicos para cada um deles. Surge também a preocupação com a validade de medidas para resultados organizacionais específicos. O período posterior foi nomeado por Schneider et al. (2017) de Era dos Clima-Focados e Divisão Clima e Cultura, abrange os anos de 1986 e 1999 e, como o próprio nome diz, foi marcado por publicações que iam além da compreensão do clima genérico/molar para pesquisar climas mais focados, bem como antecedentes e consequências do Clima Organizacional. Em paralelo, as pesquisas sobre Cultura Organizacional ocorriam com enfoque majoritariamente qualitativo, buscando estabelecer definições, paradigmas e conteúdos. Entretanto, pesquisas com aplicação de métodos quantitativos colaboraram para

dificultar a distinção entre Clima e Cultura, surgindo então estudos que buscavam diferenciar os dois construtos, com destaque para o livro editado por Schneider (1990) com capítulos de diferentes autores dos dois domínios.

O último período, abrange os anos 2000 a 2014, é denominado Era da Pesquisa Multinível e Integração Clima-Cultura (Schneider et al., 2017) e revela uma grande expansão da pesquisa sobre Clima e Cultura. Houve uma expansão de estudos para além dos climas focados estratégicos (serviço e segurança, por exemplo), para os chamados climas de processo (justiça, discriminação, assédio), bem como pesquisas multiníveis e de validação cruzada. Segundo os autores, o período ressalta a validade das medidas climáticas focadas, revelando seu mérito para entendimento do construto. Esta época houve o início de aproximação entre pesquisadores de clima e cultura, ambos representando formas de compreensão cada vez mais profundas da organização e do comportamento organizacional. Assim, a pesquisa sobre Clima Organizacional do período vivencia grandes avanços, com a amplitude do construto, sua complexidade teórica e metodológica.

É importante salientar que a divisão proposta pelos autores não se relaciona totalmente com a realidade brasileira das pesquisas na área, como pode ser observado no levantamento bibliográfico nacional realizado até o momento. Em uma recente revisão sistemática, Powell et al. (2021) identificaram e avaliaram as propriedades psicométricas de medidas de cultura organizacional e clima organizacional, apresentando conclusões que sinalizam o caminho percorrido nos estudos dos construtos e as previsões futuras. A maior parte (75%) das medidas de cultura e clima levantadas foram utilizadas mais de uma vez, o que pode refletir sua longa tradição de estudos, no entanto, foram encontradas evidências psicométricas limitadas das medidas identificadas. Para os autores, faz-se necessário seguir com o trabalho conceitual e de medição dos dois construtos, uma vez que as dimensões da cultura organizacional e do clima se reforçam e contrapõem de maneira complexa e não-linear, ainda não totalmente mapeada.

Ou seja, há uma perspectiva futura de pesquisas que aliem os dois construtos para verificar de que forma se influenciam e auxiliar pesquisadores que desejam medir aspectos específicos de um ou do outro, permitindo verificar com clareza as compensações na priorização de uma conceituação em relação à outra.

Em síntese, ainda que Clima Organizacional e Cultura Organizacional sejam mencionados muitas vezes como sinônimos, tratam-se de construtos diferentes. A cultura diz respeito a um conceito mais amplo, profundo, duradouro e relacionado a padrões e integração dos membros de uma organização (histórias, mitos, valores, crenças, etc.). Enquanto o clima possui maior variabilidade ao longo do tempo e diz respeito a percepções compartilhadas pelos membros sobre políticas, práticas e procedimentos organizacionais. Entretanto, é preciso lembrar que os conceitos estão relacionados, sendo muito importantes para a investigação do comportamento nas organizações.

### ***2.1.2. Clima Organizacional e Satisfação***

Outro construto que parece se aproximar do Clima Organizacional é o de Satisfação no Trabalho. Sendo por vezes apresentados como semelhantes (Guion, 1973; Harrison et al., 2006), os termos tratam de dimensões específicas e diferentes. Apesar de não ser incomum que pesquisas de satisfação do funcionário sejam apresentadas como pesquisas de clima organizacional, para Schneider et al. (2011), não é possível buscar uma melhoria de clima organizacional utilizando as mesmas práticas que seriam utilizadas para melhoria da satisfação no trabalho. O mesmo autor, juntamente com Snyder (1975), realizou pesquisas empíricas demonstrando que dimensões clássicas de satisfação no trabalho estavam apenas moderadamente correlacionadas com as dimensões então utilizadas para o clima organizacional. Para os autores, este resultado se deu em função de os itens climáticos serem relativamente puros em suas descrições de características externas (mais descritivos do

contexto), enquanto os itens de satisfação no trabalho possuíam caráter avaliativo e pessoal e/ou confundiam descrição com avaliação. Ou seja, os itens relacionados ao clima eram característicos da organização e se refletiam nas descrições que os funcionários faziam das políticas, práticas e condições existentes no ambiente de trabalho, enquanto os itens representativos da satisfação envolviam uma resposta afetiva dos respondentes sobre aspectos individualmente relevantes de seu trabalho e da organização. Os itens relacionados ao clima apresentam propriedades descritivas do contexto e não dos sentimentos com relação a este.

Além disso, outro exemplo que diferencia os dois construtos diz respeito ao propósito das pesquisas nos dois campos. Enquanto pesquisadores interessados na satisfação no trabalho geralmente voltam sua atenção para os indivíduos e suas experiências na organização, com foco em estados afetivos dos sujeitos; aqueles que estudam o clima organizacional estão mais interessados na totalidade de políticas, práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados e esperados em toda a organização ou em unidades específicas (Schneider et al., 2011). Para Schneider (1975), compreender o estudo da satisfação no trabalho como uma avaliação do estado afetivo é condizente com a lógica das pesquisas sobre atitudes, possuidoras de estado afetivo que incluem um direcionamento dentro de um continuum (positivo e negativo). Ao passo que o clima envolve uma cognição sobre políticas, procedimentos e práticas organizacionais percebidas, sem que sejam feitas avaliações afetivas.

De acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006), os teóricos da área de satisfação no trabalho não chegaram a um consenso com relação a natureza de sua definição, se afetiva ou disposicional. Entretanto, as autoras defendem que nos dois casos é possível diferenciar o construto em relação ao Clima Organizacional. Levando em consideração a natureza afetiva, a satisfação envolve certo grau de avaliação realizada levando em consideração o que o funcionário vivencia e suas expectativas, diferenciando-se da característica de percepção do clima. Uma vez entendido como traço disposicional, também se diferencia por buscar

compreender em que medida o trabalhador está satisfeito com determinadas práticas, apresentando uma tendência pessoal em sua resposta. Enquanto o clima tem foco na percepção de ocorrência de práticas organizacionais, a satisfação relaciona-se com uma avaliação do que ele vivencia e experimenta na organização (em comparação com o que era esperado).

## **2.2. Medidas de Clima Organizacional**

De forma a auxiliar na condução da presente pesquisa, foi realizado um levantamento de instrumentos de Pesquisa de Clima Organizacional validados no Brasil. Esse processo torna-se necessário para compreender o alcance dos estudos sobre o construto e possíveis lacunas existentes, bem como embasar a pesquisadora para a construção da escala de clima organizacional com foco em inovação.

Para o mapeamento das produções científicas que abordam o desenvolvimento e a validação de medidas de clima organizacional em contexto brasileiro foram realizadas buscas no Portal de Periódicos da CAPES e bases de dados Google Acadêmico e Scielo. Foram realizadas pesquisas utilizando as seguintes palavras-chaves: “Clima Organizacional”, “Clima Organizacional” e “Medida”, “Clima Organizacional” e “Escala”, “Clima Organizacional” e “Validação”, “Clima Organizacional” e “Questionário”, “Clima Organizacional” e “Avaliação”; e “Clima Organizacional” e “Instrumento”.

As buscas iniciaram-se respeitando o tempo de publicação de até 10 anos, entretanto, em alguns casos, o tempo de publicação do artigo foi alterado para período maior de no máximo 20 anos, pelo reduzido número de respostas encontradas. A Figura 2 é resultado das buscas realizadas nas bases de dados mencionadas anteriormente durante os meses de Abril de 2019 a Junho de 2020, não se tratando de toda a literatura disponível sobre o assunto. Trata-se de um mapeamento geral que possibilita a verificação da generalidade dos instrumentos nacionalmente validados de medida do construto de clima organizacional. Não se pretendeu aqui esgotar todos os instrumentos existentes e validados em contexto nacional, mas

disponibilizar um panorama breve das publicações nacionais a partir dos descritores citados. Optou-se por incluir apenas estudos que apresentavam o processo de validação dos instrumentos propostos, por compreender que este é um modo a buscar assegurar o cuidado com o rigor metodológico das escalas.

As revisões publicadas nos últimos dez anos acerca do construto (Begnami & Zorzo, 2013; Menezes & Gomes, 2010; Kubo et al., 2015; Souza et al., 2015; Keller & Aguiar, 2020) demonstram sua importância e parecem ser características da busca por estabelecer limites conceituais. Outro ponto em que não há uma congruência unânime entre os autores diz respeito aos fatores ou dimensões que compõem o construto de Clima Organizacional. De acordo com Puente-Palacios (2002), as divergências observadas não estão relacionadas apenas a diferenças teóricas ou concepções etiológicas distintas, mas também por conta da busca em avaliar o clima em contextos específicos ou de tipos particulares, como clima social, clima criativo, etc., estas características dificultam a comparação entre os estudos realizados.

Em levantamento realizado de publicações de escalas de clima validadas para o território nacional brasileiro no período citado, foram recuperados trinta e dois artigos que propunham uma escala de mensuração de clima organizacional, entretanto, apenas dezesseis medidas identificavam seu processo psicométrico de validação. Dessas, doze se referiam ao clima geral (quatro relacionavam clima com outro construto – desempenho criativo, satisfação e estresse – e duas tratavam-se de estudo de caso), uma de clima social, duas de clima ético e uma de clima para proatividade. Dentre as escalas identificadas e expostas no presente estudo, três apresentaram as dimensões propostas (critério de divisão maior que abrange um ou mais fatores) e fatores (elementos pertencentes e característicos do construto mensurado), sete apresentaram seus itens organizados por dimensões e três descreviam seus itens separados por fatores.

**Figura 2***Medidas Validadas de Clima Organizacional no Período de 2004 a 2019*

<b>Autor(a)</b>	<b>Ano, publicação</b>	<b>Título</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
Rego, A.	2001, rPOT	Climas éticos organizacionais: Validação do constructo a dois níveis de análise	Espírito de equipe, Regras e procedimentos organizacionais, Lucros da organização, Leis e códigos profissionais	Benevolência, Amizade, Moralidade Pessoal, Auto-interesse, Interesses organizacionais
Martins, et al.	2004, rPOT	Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional	Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão, Coesão entre colegas	-
Puente-Palacios & Laros	2004, Estudos de Psicologia	Validação cruzada de uma escala de clima organizacional	Gerenciamento de relações interpessoais, Comprometimento Organizacional, Carga de Trabalho, Trabalho em equipe, Suporte material, Valorização do trabalho, Expectativas de desempenho	-
Puente-Palacios, K. E. & Carneiro, B. P.	2005, rPOT	Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho	Gestão do trabalho; Gestão das relações	Inovação e desempenho; Autonomia; Relações responsável/membro ou Relações líder/subordinado; Reconhecimento
Bedani	2006, Psicologia para América Latina	Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo	Psicossocial, Organizacional	Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe e Reconhecimento
Menezes et al.	2009, Estudos de Psicologia	Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial	Liderança Desenvolvimento profissional, Relacionamento e espírito de equipe, Relação	-



			com comunidade, Segurança no trabalho, Estratégia, Remuneração	
Procopiuck et al.	2009, Revista Gestão.Org	Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global	Valor intrínseco do trabalho, Liderança, Ambiente social do trabalho, Condições de Trabalho, Remuneração e Oportunidades de Progresso, Clareza Organizacional e Comunicações	-
Coda et al.	2009, EnANPAD	Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional	Motivação, Liderança, Filosofia e Gestão, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho	Reconhecimento, Comprometimento, Progresso Profissional, Estilo Gerencial, Trabalho em Equipe, Competição no Trabalho, Clareza Organizacional, Comunicação, Estrutura, Regras, Conformidade, Política Salarial, Salário, Imagem da Área de RH, Treinamento e Desenvolvimento, Perspectivas de Carreira, Conteúdo do Trabalho e Volume do Trabalho
Veiga, Porto & Laboissière	2011, Contabilidade, Gestão e Governança	Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional	Ambiente interno e externo, Liderança e Diversidade, Estrutura Organizacional	-
Rueda & Santos	2012, Perspectivas en Psicología	Construcción y validación de una medida de clima organizacional	Comunicação, integração e satisfação; Desenvolvimento profissional e benefícios; Ergonomia; Condições de trabalho; Processo decisório	-
Puente-Palacios, Pacheco, Severino	2013, Revista Psicologia Organizações e Trabalho	Clima Organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho	Promoção, recompensa e benefícios, Relacionamento com pares e com chefia, Características da tarefa	-

Kinpara & Laros	2014, Psicologia: Teoria e Pesquisa	Clima Organizacional: Análise Fatorial Confirmatória de Modelos de Mensuração Concorrentes	-	Poder, Realização, Afiliação
Moro et al.	2015, Revista Eletrônica de Educação	Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre alunos de programas de pós-graduação de uma IES	-	Comportamento dos orientadores e satisfação pessoal, Planejamento e imagem institucional, Relacionamento interpessoal, Estrutura organizacional e condições de trabalho, Estilo comportamental dos professores
Ribeiro, Porto, Puente-Palacios & Resende	2016, Temas em Psicologia	Clima Ético nas Organizações: Evidências de Validade de uma Escala de Medida	Benevolência, princípios, egoísmo	-
Figueiredo	2017, Revista Psicologia e Saúde	Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento	-	Dinamismo e motivação, Humor e cooperação, Liberdade para criar, Ausência de conflito, Suporte à inovação, Correr risco, Tolerância e comunicação
Santos, Rodrigues, França, Ceratti & Meneses	2019, Revista Psicologia Organizações e Trabalho	Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública.	-	Liderança, Comunicação, Estratégias e Planos, Melhoria Contínua e Aprendizagem

É interessante ressaltar que foram encontrados artigos que apontavam o uso de algum tipo de Pesquisa de Clima Organizacional a partir de escalas estrangeiras, sem apresentar os procedimentos para adaptação e validação para o Brasil (Amaral et al., 2005; Gomes, 2002; Santos & Paranhos, 2017) ou instrumentos brasileiros adaptados, sem especificar também os procedimentos e análises utilizadas nesse processo (Abreu et al., 2013; Curvo & Heinzmann, 2017). Também foram encontrados artigos que discutiam acerca do conceito de clima organizacional e propunham níveis de análise do construto, sem apresentar informações sobre a validação fatorial dos instrumentos (Balducci & Kanaane, 2007; Espindola & Oliveira, 2009; Oliveira et al., 2012; Santos, 2019; Silva, 2003; Tagliocolo & Araújo, 2011; Villardi et al., 2010). Estas não parece ser características exclusivamente nacionais. Apesar do nível de interesse com relação à temática, existem poucas medidas corretamente validadas do construto, com instrumentos psicometricamente estáveis (Laros & Puente-Palacios, 2004; Martins et al., 2004; Menezes et al., 2009; Patterson et al., 2005).

A partir do levantamento realizado, pode-se perceber que há uma escassez de publicações oriundas de pesquisas nacionais que apresentam os procedimentos e critérios de validação de medidas de Clima Organizacional. Neste sentido, Menezes e Gomes (2010) argumentam que a dificuldade para uma definição homogênea do construto acaba por gerar empecilhos na construção de uma medida sintética e replicável. Segundo os autores, as alternativas encontradas pelos interessados em pesquisar sobre o construto são geralmente: criar instrumentos e medidas intraorganizacionais, levando em consideração fatores específicos daquele contexto, adaptar escalas internacionais ou adotar instrumentos previamente validados que avaliam fatores pré-definidos, realizando uma adaptação transcultural. Na maioria dos casos, esses instrumentos não são submetidos a estudos de validade empírica, o que acaba por reduzir a confiabilidade da avaliação e dos resultados produzidos. Uma última alternativa, ainda pouco utilizada, é a criação de novos modelos baseados em exemplos criados

anteriormente. Para os autores, tal caminho tem sido pouco adotado por exigir amplo conhecimento acerca dos componentes de cada modelo, bem como dos processos organizacionais e de técnicas psicométricas adequadas.

A dificuldade de medida do construto de Clima Organizacional não é algo recente e um fator que merece destaque por ter sido durante algum tempo um ponto de discussão entre teóricos diz respeito ao nível de análise do mesmo. De maneira geral, existiu certa divergência sobre se tratar de um construto a ser acessado através da experiência individual ou através de atributos organizacionais. Esta complicação era evidente nos primeiros estudos do campo, em que medidas utilizando respondentes individuais eram utilizadas, mas a teoria que os embasava estava pautada no nível de análise organizacional, estabelecendo assim um paradoxo entre teoria e nível de dados e análise. Não havia clareza se se tratava de uma variável de diferenças individuais que representava experiências individuais ou um atributo do contexto sendo descrito por aqueles que nele estavam inseridos (Schneider et al., 2011).

Segundo Glick (1985), a divisão entre clima organizacional (relativo à organização) e clima psicológico (relativo aos sujeitos pertencentes a ela) não é aplicável. Para o autor, o relacionamento entre indivíduos e organizações é inerentemente multidimensional e a interseção entre organização e comportamento individual só pode ser estudada dessa forma. Assim, a unidade de teoria para a pesquisa de clima organizacional é a organização, ou os grupos organizados em unidades reconhecíveis que podem ser projetos ou setores específicos da organização não o indivíduo, mas o acesso às informações se dá através das pessoas que a compõem. Schneider et al. (2011) sinalizam que quando dados climáticos colhidos individualmente são compartilhados entre respondentes em uma unidade, área ou organização, as informações compartilhadas formam um atributo de configuração tangível e real para os participantes, semelhante a atributos de tamanho, tecnologia ou estrutura. Ou seja, existe uma percepção coletivizada do clima que, mesmo sendo investigada individualmente, só faz sentido

quando pensada socialmente. Para os autores, existe hoje um consenso sobre o clima ser um atributo da organização ou grupo que faça parte dela e, a partir dessa definição, tal fator se torna uma maneira útil e pertinente para investigar e analisar intervenções humanas no ambiente de trabalho que produziriam efeitos organizacionais, coletivos, e não apenas individuais.

### **2.3. Clima Organizacional Focado**

A pesquisa do clima organizacional focado aborda o alinhamento de políticas e práticas com relação a um processo ou resultado organizacional específico, através da percepção dos membros da organização (Ehrhart et al., 2014). De acordo com Chan (2014), este tipo de estudo atende a princípios de parcimônia conceitual (cuida-se para investigar apenas o que é conceitualmente explicado e não diversos construtos), clareza e especificidade, criando uma distinção mais clara entre o construto e a literatura sobre clima e outros conceitos. O autor aponta como vantagem em estudar o clima organizacional através de medidas focadas sua utilidade prática, já que os processos investigados se relacionam com fatores estratégicos específicos e relevantes para a previsão do resultado de interesse. Para Schneider et al. (2013), os modelos tradicionais de estudo de clima apresentam pouco foco e baseiam-se apenas em um conceito amplo de bem-estar. Assim, os resultados produzidos se mostram bastante variáveis, uma vez que a natureza genérica do clima dificulta a previsão de respostas específicas. A proposição do estudo de climas focados é que as medidas devam corresponder ao foco do resultado a ser previsto.

Apesar de apresentar a proposta de estudo do Clima Organizacional Focado, Schneider (1975) parte de pesquisas já realizadas anteriormente para perceber que esta seria uma nova forma de avaliar o construto. O autor cita que diversas pesquisas já se propunham a estudar e avaliar o clima específico em que estavam interessados, não tendo buscado desenvolver

medidas coletivas. Como exemplos são trazidos Fleishman (1953) com sua pesquisa de clima de liderança, Litwin e Stringer (1968) com estudo sobre clima para motivação, Schneider e Barlett (1968, 1970) avaliando o clima para novos funcionários, Taylor (1972) interessado em compreender o clima para a criatividade e Renwick (1975) que traz o clima para resolução de conflitos.

Ainda em seu texto, Schneider (1975) explica que os sujeitos se comportam em resposta a diversos aspectos de seus ambientes externo e interno, além disso, também respondem a problemas rotineiros, ou não, que enfrentam. Assim, os climas estariam relacionados com as diversas práticas e procedimentos que ocorrem em certa situação. Para o autor, as configurações do trabalho desenvolvem práticas e procedimentos de gestão relativos à políticas de remuneração, estilo de supervisão, rotatividade, liderança, dentre outros focos potenciais. As pessoas então, conceituariam seu ambiente de trabalho em diferentes dimensões, assim como o fazem em diferentes esferas da vida. Desta maneira, pode-se compreender que uma mesma organização pode abarcar diferentes tipos de clima. O que observar e qual nível analisar depende do critério de interesse do investigador. Assim, a abordagem focada tende a apresentar uma maior capacidade de previsão de resultados desejados.

Ehrhart et al. (2014) sinalizam que a relação entre clima e resultados é fortalecida quando utilizado este tipo de abordagem, isto porque ao invés de tentar vincular uma resposta geral positiva ou negativa sobre a organização à resultados específicos (que é o que acontece com medida geral de clima), são elaborados itens que questionam sobre políticas e procedimentos especificamente relacionados a esses resultados. Neste ponto é destacada a vantagem da proposta do autor: a abordagem focada permite obter informações precisas e direcionadas para uso em diferentes áreas - melhoria da satisfação do cliente, melhoria da segurança, incentivo à inovação (Patterson et al., 2005).

Outro ponto de destaque na literatura sobre climas focados é sua divisão em duas categorias gerais: climas estratégicos e climas de processo. Climas estratégicos envolvem a extensão em que o ambiente organizacional enfatiza um resultado estratégico que geralmente pode ser medido por critérios externos. Aqui são destacados como exemplo o clima de serviço, segurança e inovação (Schneider et al., 2011; Ehrhart et al., 2014). Já os climas de processo centralizam-se em processos internos que ocorrem nas organizações como parte de seu funcionamento diário. Ehrhart e colegas citam como exemplos os climas de justiça processual e ético. Para os autores, climas de processo como esses podem contribuir para a percepção dos funcionários do clima molar do bem-estar, que por sua vez servirão como base para climas estratégicos, preditores dos principais resultados organizacionais. Ou seja, políticas e práticas nas empresas irão criar os climas de processo e esses serão os alicerces sobre os quais políticas e práticas necessárias aos climas estratégicos serão construídas.

O uso da abordagem focada do construto apresentou diversos resultados de trabalho importantes como a influência de fatores climáticos de grupo em níveis de comportamento inovador em equipes de saúde, e o clima de segurança significativamente relacionado ao comportamento das equipes de acidente (West & Wallace, 1991; Hofmann & Stetzer, 1996). A abordagem focada para estudos de clima vem sendo aplicada desde 1980 e o resultados das pesquisas tem apoiado este ponto de vista, com considerável validade preditiva sendo revelada para tais resultados (Schneider et al., 2013). Entretanto, a abordagem não parece ser amplamente utilizada em estudos nacionais, como percebido através do levantamento realizado em que a maior parte das medidas identificadas se referiam ao conceito molar do Clima Organizacional. Também não foram encontrados trabalhos que fizessem uma análise da utilização da abordagem focada em contexto nacional.

## 2.4. Inovação

Percebe-se de maneira corriqueira a extensa presença da inovação nos discursos comuns e acadêmicos. Segundo Gomes et al. (2009), esta tornou-se uma disciplina fundamental em discursos e práticas de administração. Para os autores, um dos motivos para a atenção ao tópico de estudo se dá pela competitividade crescente do mundo corporativo, que leva organizações a buscarem a inovação como diferencial. A inovação pode ser compreendida como o desenvolvimento ou adoção de novas ideias, produtos, serviços, tecnologia, sistemas ou práticas (Damanpour & Schneider, 2009; Nelson et al., 2014; Schumpeter, 1982; Walker, 2008).

De acordo com o Manual de Oslo (2006), documento que oferece diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação de maneira internacionalmente comparável, inovação é a implementação de novo ou melhoramento de um método, processo ou produto. Segundo Quinello e Nicoletti (2009), também são consideradas inovações novas estruturas organizacionais e novos comportamentos. Segundo Pinheiro (2002), apesar de possuir uma dimensão individual a inovação é um processo organizacional. As condições favoráveis ou desfavoráveis à inovação são geradas e fazem parte de um meio organizacional específico.

Um dos primeiros tópicos a serem tratados com relação à inovação é sua diferenciação com o conceito de invenção. Anteriormente considerados construtos semelhantes, Schumpeter (1982) diferenciou-os com relação ao impacto econômico proveniente de sua introdução no mercado. Para ele, as invenções seriam descobertas que poderiam ficar por um longo tempo sem utilidade para o mercado, não causando impacto no sistema econômico, enquanto a inovação teria uma ação mais imediata, não se restringindo a ser uma ideia totalmente nova, mas também uma nova forma de aplicabilidade de uma ideia já existente ou uma nova maneira de operacionalização de um processo, por exemplo. Neste sentido, Chen et al. (2013), também destacam o caráter utilitário da inovação, indicando que a mesma vai além da criatividade por



exigir esforços de defesa e implementação das ideias ou procedimentos, convertendo-os em realidades tangíveis.

Outro ponto de necessária distinção sobre o tema inovação diz respeito à sua divisão em duas categorias: tecnológicas e não-tecnológicas. Segundo Gomes et al. (2009), inovações tecnológicas estão relacionadas à novas produções tecnológicas de produtos e serviços. Já as inovações não-tecnológicas estão pautadas com a estrutura da organização, seus processos administrativos e práticas gerenciais. Para Damanpour (2014), a visão que associa inovação apenas à criação de uma nova tecnologia ou produto não abrange a complexidade do fenômeno, assim, o autor defende a importância da introdução de novas ferramentas, técnicas e práticas de gerenciamento de forma a possibilitar a inovação organizacional, facilitando seus processos de mudança e melhorando seu poder competitivo. O mesmo autor ressalta ainda que as inovações não-tecnológicas são consideradas menos impactantes do que as tecnológicas, o que, na opinião do mesmo, deve-se ao fato de que o vínculo entre elas e o resultado organizacional é relativamente menos claro e certo.

Impactos relacionados à rentabilidade econômica, benefício social e status da organização diante do seu setor, clientes e comunidade, provenientes de inovações não-tecnológicas podem só ser observados a longo prazo. Quanto menor o impacto de uma inovação, menor será a crença de que esta auxiliará a organização no alcance de metas e estratégias de desempenho, o que acaba por reduzir a atenção e o comprometimento gerencial direcionados a ela (Damanpour & Schneider, 2009). Ainda segundo Damanpour (2014), as inovações não-tecnológicas são fontes pouco exploradas de vantagem competitiva e eficácia organizacional, ressaltando também seu papel de contribuinte para a realização de inovações tecnológicas, por possibilitar um ambiente com características organizacionais que propiciem o desenvolvimento de tais tecnologias.

Segundo Prather (2000), ao falarmos sobre inovações em organizações de trabalho, devemos associar tal discurso ao conceito de Organizações Inovadoras, isso porque, para que uma empresa seja capaz de manter-se inovando e, por conseguinte, competindo em seu mercado, é necessário que a inovação faça parte de seu sistema de valores. Para o autor, as organizações inovadoras podem ser compreendidas a partir de três áreas interligadas: Educação, Aplicação e Ambiente. A primeira está relacionada aos indivíduos que atuam nas organizações, levando em consideração que sujeitos responsáveis e com domínio sob seus pensamentos e ideias tenderão a beneficiar suas instituições. Desta maneira, é necessário um componente educacional de modo a auxiliar as pessoas a esclarecerem e desenvolverem melhor seus conceitos. A segunda área característica de organizações inovadoras está relacionada com as equipes de trabalho e a aplicação das ideias. Levando em consideração que equipes são formadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, o autor sugere que este é um processo compartilhado e uma possibilidade de aplicação prática de ideias.

Entretanto, na opinião de Prather (2000), a terceira área (ambiente) é a que possui maior impacto na produção inovadora das organizações e tem seu foco na liderança. Para o autor, os valores expressos no comportamento dos líderes tornam-se suportes para a construção e manutenção de um ambiente inovador. Cruz et al. (2015) ampliam este conceito na medida em que sinalizam que o impacto do líder na inovação não pode ser considerado de forma isolada. Os autores argumentam que as ações dos líderes de empresas estão amplamente difundidas na organização por meio da comunicação de valores, compartilhamento de objetivos e pela forma como gerem seus colaboradores.

O trabalho de Ekvall (1996) foi um dos pioneiros a tratar sobre o clima para criatividade e inovação. Partindo do pressuposto que organizações inovadoras em termos de produtos, serviços, métodos, políticas, práticas, etc., diferenciam-se com relação ao clima de organizações deliberadamente conservadoras, o autor realizou um estudo em que elencou dez

dimensões de clima que dão suporte à inovação: 1) Desafio (envolvimento emocional dos membros em suas operações e objetivos, está relacionado à alegria e significado do trabalho); 2) Liberdade (independência de comportamento exercida pelas pessoas na organização); 3) Suporte à ideias (como novas ideias são recebidas e tratadas por pares e superiores); 4) Confiança/Abertura (segurança emocional nos relacionamentos dentro da organização, relacionado à comunicação aberta e direta); 5) Dinamismo/Vivacidade (ambientes organizacionais dinâmicos, com mudanças constantes que se refletem em alterações entre as formas de pensar e lidar com problemas); 6) Divertimento/Humor (ambiente em que espontaneidade e descontração estão presentes); 7) Debates (ocorrência de encontros e confrontos entre pontos de vista em que pessoas tem interesse em apresentar suas ideias e são ouvidas pelos demais membros); 8) Conflitos (tratam-se de tensões pessoais, quanto maiores os conflitos nesse nível, menor a maturidade psicológica dos indivíduos e menor a probabilidade de estabelecer um ambiente inovador); 9) Tomada de risco (tolerância à incerteza na organização, como as decisões são tomadas e oportunidades aproveitadas); 10) Tempo para ideia (quantidade de tempo que os membros devem usar e usam para elaboração de novas ideias).

De acordo com o autor, o clima exerce influência em processos que podem trazer resultados inovadores e, apesar de líderes possuírem forte papel neste sentido, outros indivíduos e grupos na organização podem ser ainda mais relevantes para o estabelecimento de um clima para inovação. O clima para inovação estaria também associado a fatores da estrutura organizacional como centralização (controle dos líderes, delegação restrita), formalização (sistemas restritos, regras excessivas, procedimentos de decisão complexos e comunicações indiretas), e ordem e clareza (definições operacionais e pouco flexíveis de funções, requisitos, instruções, responsabilidades, cronogramas e planos). Sendo que, nesses casos, quanto mais

acentuadas as características sinalizadas em cada fator, menor a probabilidade de desenvolvimento de inovações (Ekvall, 1996).

Outro aspecto importante a ser sinalizado com relação à inovação é a sua diferenciação do conceito de criatividade. Como uma das diferenciações principais é o entendimento bastante difundido da inovação como conjunto de novidades que ocorrem no contexto organizacional (Nascimento, 2019). Assim, a inovação é compreendida como um processo organizacional, considerando-se que as condições favoráveis ou desfavoráveis à inovação são geradas e fazem parte de um meio organizacional específico (Pinheiro, 2002). São necessários esforços pessoais, mas também coletivos, para gerar e implementar as inovações (Baer, 2012; Chen et al., 2013).

A inovação se diferencia também por seu aspecto utilitário, que abrange a defesa e implementação das ideias ou procedimentos, convertendo-os em realidades tangíveis (Chen et al., 2013). Segundo Hennessey e Amabile (2010), a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas, assim, a inovação envolve a aplicação intencional de novas e aprimoradas maneiras de fazer as coisas, sejam produtos, processos, procedimentos, serviços, etc. A criatividade envolve o desenvolvimento, a ideia ou solução de problema de valor para o indivíduo ou grupo social, sem, necessariamente, envolver sua aplicação.

Neste sentido, da Costa et al. (2014) estabelecem a inovação como um resultado que se apresenta em novos processos, procedimentos, produtos e serviços de trabalho. Já a criatividade é elaboração original, a geração das novas ideias (Anderson et al., 2004). Os autores sinalizam o exemplo de um processo inovador, mas não criativo, quando uma organização reproduz a metodologia de trabalho de outra, mas também ressaltam que nem todo processo criativo é inovador pois, como discutido anteriormente, a inovação pressupõe a implementação das ideias. De acordo com Crossan e Apaydin (2009), os principais aspectos da inovação que a diferenciam de outros construtos são: capacidade de ser concebida

internamente ou adotada externamente; vai além do processo criativo por incluir a aplicação; e exige um “valor agregado”, já que busca de alguma forma beneficiar a organização.

## **2.5. Clima com Foco em Inovação**

Muitos estudos apontam elementos do clima organizacional como promotores da criatividade, estimuladores do comportamento inovador e facilitadores do processo de inovação (Ali et al., 2020; Berkhout et al., 2006; Steele & Murray, 2004). Assim, conforme tratado anteriormente, o clima com foco em inovação, também nomeado como clima orientado para a inovação ou simplesmente clima de inovação é um tipo específico de clima organizacional que está relacionado à percepção dos trabalhadores da organização quanto aos aspectos de influenciam e possibilitam a inovação.

Para Ramirez et al. (2020), o clima de inovação é um produto da cultura organizacional e pode ser identificado por meio da percepção dos funcionários de uma instituição. Os autores argumentam que o clima de inovação pode possibilitar que trabalhadores criem mecanismos capazes de melhorar seus processos de trabalho e sua relação com eles, aliviando consequências negativas da demanda de trabalho, por exemplo (King et al., 2007; Ramírez et al., 2020). Além disso, estudos apontam que quando existe um clima organizacional que apoia a inovação, há um melhor desempenho em termos de práticas de inovação (King et al., 2007; Lin et al., 2014; West, 2002).

Para Liu e colaboradores (2010), o clima de inovação é a percepção da equipe sobre o local de trabalho com relação ao estímulo à inovação, recursos disponíveis e habilidades de gestão da inovação. Essas dimensões são também apontadas por Lin et al. (2014) em seu trabalho sobre as influências da gestão do conhecimento e da cultura no clima com foco em inovação. Dermicioglu e Berman (2018) utilizam o clima de inovação como uma variável moderadora em seu estudo e o avaliam a partir de aspectos como: existência de processos

estabelecidos para avaliação de ideias, disponibilidade de tempo e recursos e compartilhamento de ideias. Como exemplo da variabilidade de instrumentos e medidas do construto, a Figura 3 apresenta algumas escalas de clima com foco em inovação e suas dimensões ou fatores propostos.

**Figura 3**

*Dimensões/Fatores de Medidas com o Foco em Inovação e Autores*

<b>Autor(es)</b>	<b>Dimensões/Fatores</b>
Anderson e West (1998)	Visão Orientação para a tarefa Segurança para participação Suporte à inovação Frequência de interação
Coveney (2008)	Encorajamento organizacional Encorajamento da supervisão Suporte do grupo de trabalho Liberdade Disponibilidade de Recursos Trabalho desafiador
Ekvall (1996)	Desafio Liberdade Suporte à ideias Segurança/Abertura Dinamismo Humor Conflito Tolerância ao erro Tempo para a criação de ideias
Prajogo e Ahmed (2006)	Liderança Gestão de pessoas Gestão de conhecimento Recursos disponíveis Gestão tecnológica Gestão de P&D
Scott e Bruce (1994)	Suporte à inovação (mudança, novas ideias e tolerância) Disponibilidade de recursos

Siegel e Kaemmerer (1978)	Suporte à criatividade Tolerância Compromisso Pessoal
Wikham e Wikham (2011)	Inovação e flexibilidade Foco externo (no cliente/mercado) Reflexividade

Em um trabalho recente, Najar e Dhaouadi (2020), baseando-se no estudo de Coates e Bals (2013) estabelecem que a estrutura das inovações nas organizações abarca duas linhas: um clima forte de implementação e capacidades desenvolvidas de aprendizagem organizacional. Para os autores, as organizações devem oferecer os sistemas de suporte para orientar e viabilizar o processo de inovação, desde a ideia até sua implementação. Assim, o clima organizacional com foco na inovação determinaria normas, valores e práticas que possibilitam aos funcionários a expressão de suas ideias e conhecimentos (Najar & Dhaouadi, 2020). Um ambiente favorável à inovação, perceptível através do clima focado em inovação, é muito importante para o crescimento organizacional, de modo a possibilitar a vantagem competitiva e o alcance de resultados (Kissi et al., 2012).

Até a finalização da etapa de levantamento de medidas, não foram encontrados instrumentos de mensuração de Clima para Inovação validados para o contexto brasileiro. A partir dessa informação e das considerações até aqui realizadas, é possível notar que, ainda sendo um construto de extrema relevância, o clima organizacional permanece uma temática que solicita esforços de estudos teóricos e, principalmente, práticos. As mudanças estabelecidas pelo mundo do trabalho e recorrentes pela dinamicidade deste exigem que as organizações sejam capazes de conhecer e estabelecer práticas que gerem resultados cada vez maiores. Neste sentido, instrumentos de clima psicometricamente válidos se mostram como ferramentas importantes para medir aspectos relevantes para as empresas, especialmente a abordagem focada, uma vez que permite uma avaliação específica de aspectos que necessitam especial atenção, como é o caso da inovação.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Nesta sessão são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos no presente estudo.

#### 3.1. Caracterização da Pesquisa

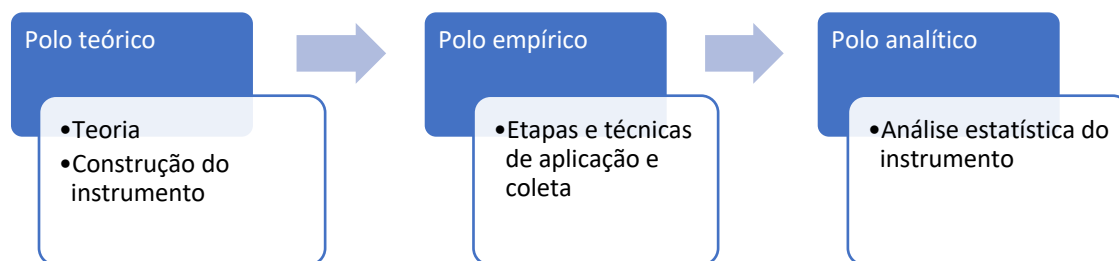
Considerando-se o objetivo deste estudo e a escassez de produções na área que apresentem um delineamento comum sobre Clima Organizacional com Foco em Inovação em contexto brasileiro, propõe-se aqui um estudo exploratório. Por possuir aspectos qualitativos como entrevistas com gestores, validação semântica e de conteúdo realizada com juízes e participantes piloto, além de aspectos específicos da pesquisa quantitativa, como os procedimentos estatísticos para validação do instrumento, a presente pesquisa se configura como de caráter misto.

A fim de alcançar seus objetivos, este trabalho envolveu três delineamentos metodológicos distintos, conforme recomendado por Pasquali (2010). O autor divide o processo de construção de um instrumento psicológico em três polos: Teórico, Empírico (ou experimental) e Analítico, conforme apresentado na Figura 4. O primeiro polo se divide nas seguintes partes: conceitualização do(s) construto(s) a ser(em) abordado(s), delimitação de propriedades/atributos que serão base para sua mensuração, concepção da dimensionalidade e definição das dimensões, operacionalização/redação dos itens e submissão dos itens à análise teórica. O segundo polo (empírico) envolve as etapas e técnicas de aplicação e coleta de dados. O último polo (analítico) diz respeito à análise estatística do instrumento, obedecendo critérios para validação da escala proposta.

#### **Figura 4**

*Fluxo para Elaboração de Medida Psicológica*





Fonte: Adaptado de Pasquali (2010)

Com relação ao polo teórico, a presente pesquisa foi realizada a partir de três estudos: a) Entrevista com gestores b) Levantamento bibliográfico e operacionalização da medida; e c) Validação teórica da medida. O polo empírico aqui apresentado esclarece os métodos utilizados para a coleta de dados e sua população-alvo, bem como a aplicação piloto realizada para ajustes na medida. Por último, o polo analítico apresenta a metodologia utilizada para análise dos dados e os resultados encontrados.

Os itens e dimensões do instrumento foram elaborados com base nas etapas realizadas anteriormente: entrevistas com os gestores, levantamento da literatura pré-existente e revisão de escalas já validadas e relacionadas aos fatores sugeridos para o clima organizacional com foco em inovação.

### 3.2. Polo Teórico

Nessa seção serão apresentados os procedimentos realizados para a construção do instrumento proposto, sendo realizada a partir de três estudos: a) Entrevista com gestores b) Levantamento bibliográfico e operacionalização da medida; c) Validação teórica da medida.

#### 3.2.1. Etapa 1 – Entrevista com Gestores

Esta etapa se configurou como exploratória, de natureza qualitativa, onde se buscou identificar a percepção dos gestores de empresas consideradas inovadoras em suas áreas sobre o que é inovação, quais os atributos do conceito, como a inovação é percebida em suas

organizações, bem como identificar, na perspectiva dos gestores, elementos organizacionais que se relacionam com um clima para inovação. Além disso, possibilitou ampliar a compreensão prática da pesquisadora com relação ao que tinha sido apreendido teoricamente, o que auxiliou na compreensão dos resultados obtidos. Para alcançar os objetivos deste estudo, foram realizadas entrevistas com 4 gestores de empresas de pequeno e médio porte (PMEs), classificadas como inovadoras pelos entrevistados. Três das empresas dos gestores entrevistados eram do setor de serviços e uma delas do setor da indústria. Todos os entrevistados eram também sócios-proprietários das organizações em que trabalham. Quanto ao tempo de abertura da empresa, duas delas foram abertas há 5 anos, uma há 9 anos e uma há 2 anos.

Os participantes foram escolhidos por acessibilidade. Através do contato com um gestor de empresa alocada no Parque Tecnológico da Bahia (centro de convergência de empresas de Ciência, Tecnologia e Inovação), que, ciente dos objetivos da entrevista, aceitou participar e também indicou gestores de outras empresas que possivelmente teriam interesse em participar da pesquisa. Três das empresas dos gestores que participaram desta etapa fazem ou fizeram parte de parques tecnológicos (Bahia e São Paulo), iniciativas componentes de políticas públicas que impulsionam a criação de empresas inovadoras, facilitam os aspectos que incentivam a inovação nas empresas e localizam empresas inovadoras (Zouain et al., 2002). A quarta empresa também está localizada na Bahia e presta serviços de tecnologia educacional.

A classificação das empresas como inovadoras levou em consideração a alocação das organizações em parques tecnológicos e também a opinião dos entrevistados. Um dos participantes atribui essa classificação pelo fato de sua empresa criar e comercializar novos produtos com frequência; dois dos entrevistados consideram suas empresas inovadoras por oferecerem serviços novos ao mercado; e um deles indica a adoção de práticas de gestão e organização novas como característica do perfil inovador da organização. Conforme os

pressupostos teóricos utilizados nesta pesquisa, os aspectos utilizados pelos entrevistados são característicos da inovação em organizações (Chen et al., 2013; Damanpour, 2014).

As entrevistas foram realizadas virtualmente, através de videochamadas que duraram em média 20 minutos. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, e, posteriormente, transcritas pela pesquisadora. O roteiro da entrevista está anexo ao presente trabalho. Os dados foram analisados utilizando a Análise Temática, técnica qualitativa de identificação e interpretação de padrões de dados (Braun & Clarke, 2006). Dentre as vantagens dessa metodologia está a flexibilidade das possibilidades de ações. Uma das formas de se trabalhar com a mesma é identificar o conteúdo das falas dos participantes sem analisar profundamente os dados, ou seja, limitando-se aos conteúdos trazidos pelos indivíduos, sem observações ou análises plenamente desenvolvidas preliminarmente (Souza, 2019).

Quando questionados sobre sua compreensão de inovação em empresas de pequeno e médio porte, todos os entrevistados relacionaram o construto a uma forma de competir no mercado dominado por grandes organizações. Dois dos entrevistados também acreditam que seja uma possibilidade de gerar renda e um dos entrevistados relacionou a inovação à criação de algo novo que ajude no objetivo na empresa. Esses dados se mostram condizentes com a literatura da área que ressalta a importância das inovações em pequenas e médias empresas como forma de mantê-las competitivas diante de empresas de grande porte, ainda que possuam maiores limitações de recursos financeiros e capacidade do que seus competidores (Baggio et al., 2019).

Os gestores participantes foram perguntados sobre quais dimensões estariam relacionadas com a inovação, o que eles acreditavam existir em suas empresas que contribuía para que ela fosse inovadora. Aspectos como liderança visionária, ambiente de incentivo à inovação e incentivo ao desenvolvimento/aprendizagem, foram citados por pelo menos um

entrevistado. Enquanto autonomia, participação nos processos de trabalho, e flexibilidade, foram citados por pelo menos dois entrevistados.

Apesar de consideradas inovadoras, apenas uma organização possuía indicadores formais de inovação. Esta organização afirmou ter desenvolvido tal ferramenta a partir de uma parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), órgão da Federação de Indústrias do Estado da Bahia que oferece serviços de consultoria em diversas áreas para desenvolvimento e competitividade de empresas do setor. Um dos gestores entrevistados disse que a ausência de indicadores de inovação estava relacionada ao fato de ser um aspecto “natural”, “que já é parte da empresa”. Segundo De Paula et al. (2015), esta é uma característica comum em PMEs. Os autores sinalizam que o acompanhamento dos processos de inovação é comumente realizado de maneira informal ou através de indicadores de desempenho tradicionais, sendo este um fator crítico que pode dificultar o desenvolvimento de ações inovativas em organizações de pequeno porte (De Paula et al., 2015).

Todos os gestores entrevistados consideram a inovação como fator importante e diferencial para o sucesso de suas empresas. Os participantes percebem que liderança visionária, ambiente de incentivo à inovação, incentivo ao desenvolvimento/aprendizagem, autonomia, participação nos processos de trabalho e flexibilidade, são as principais características, relacionadas à inovação, de uma organização. De maneira geral, os participantes responderam as questões trazidas de forma semelhante, o que demonstra similaridade entre as realidades de cada organização. Entretanto, ressalta-se que essa é uma amostra reduzida com participantes de apenas dois estados do país.

De maneira a auxiliar na construção do instrumento, buscou-se identificar quais das dimensões apresentadas pelos participantes eram condizentes com os estudos teóricos e empíricos da área e foi observado que todas as dimensões estavam, de alguma forma, relacionadas com a inovação. Entretanto, alguns pontos foram mais constantemente

investigados por pesquisadores e associados à inovação e ao clima com foco em inovação do que outros. Autonomia, participação nos processos de trabalho e flexibilidade, todos citados por pelo menos dois entrevistados, são fatores comumente presentes nos instrumentos de mensuração de clima de inovação (Anderson & West, 1998; Coveney, 2008; Montes et al., 2004; Oke et al., 2013; Patterson et al., 2005).

O fator “ambiente de incentivo à inovação”, citado pelos entrevistados, se mostrou como uma característica muito ampla, que a pesquisadora compreendeu como o próprio clima de inovação e, por isto, não será incluída especificamente no instrumento. Outro fator indicado pelos participantes foi a “liderança visionária”. Sobre o conceito, Anderson et al. (2004) apontam que esse se relaciona mais comumente à inovação no nível grupal. Alguns autores apontam que as características dos líderes não podem ser consideradas como fatores isolados, mas como embutidas na organização (Bel, 2010; Kozlowski & Doherty, 1989). Assim, levando em consideração também o argumento de Cruz e colaboradores (2015) de que as práticas dos líderes de empresas estão difundidas na organização por meio da comunicação de valores e objetivos, participação dos colaboradores e autonomia, optou-se por não incluir essa dimensão no instrumento.

### ***3.2.2. Etapa 2 – Levantamento Bibliográfico e Operacionalização da Medida***

Para elaboração do instrumento foi realizado um levantamento bibliográfico para delimitação de propriedades/atributos dos construtos de clima e de inovação. Trata-se de um estudo conceitual que serviu de base para discussões teóricas e proposição da medida. Levou-se em consideração a literatura sobre clima organizacional com foco em inovação, bem como medidas validadas anteriormente. Tal etapa é destacada por Pasquali (2010) por compreender que a identificação empírica dos traços latentes pelos itens de um instrumento é mais provável quando esses partem de uma base teórica coerente e robusta.

Para o mapeamento das produções científicas que apresentavam escalas de clima para inovação foram realizadas buscas na base de dados Google Acadêmico no período de Abril a Junho de 2020. Foram realizadas pesquisas de artigos científicos brasileiros publicados nos últimos dez anos, utilizando as seguintes palavras-chaves: “Clima Organizacional de Inovação” e “Clima com foco em Inovação”. Foram encontrados artigos que apresentavam medidas de clima sem evidências psicométricas (Oliveira et al., 2011), utilização de instrumentos internacionais sem identificação do processo de validação (Almeida et al., 2019), além de artigos qualitativos sobre o tema (Vieira & Machado, 2011). Também foram encontradas publicações que não diferenciavam os conceitos de criatividade e inovação na mensuração do clima (Toda et al., 2015).

Partiu-se então para a busca de instrumentos estrangeiros de mensuração de clima de inovação, levantando estudos que apresentavam escalas de clima para inovação, mas também estudos que tinham a inovação como uma subescala de instrumentos mais amplos. Utilizou-se a mesma base de dados buscando o descritor “Innovation Climate”. Foram elencadas 27 publicações dos últimos dez anos. A partir das análises realizadas, verificou-se que três escalas eram utilizadas de forma recorrente, propostas por Anderson e West (1998), Scott e Bruce (1994), Siegel e Kaemmerer (1978). Os instrumentos desses autores foram replicados integralmente ou tiveram alguns itens utilizados em estudos posteriores. É válido notar que são escalas antigas, mas ainda utilizadas na pesquisa internacional sobre clima de inovação. A partir dos documentos identificados, verificou-se a dimensionalidade de cada um deles, levando em consideração não apenas o nome da dimensão/fator, mas também a descrição de cada uma. Levou-se em consideração o fato de a dimensão ser apontada por diferentes autores e também se a medida foi utilizada em estudos posteriores, além de eventuais ajustes ou adaptações.

Conforme demonstrado anteriormente, diante da ausência de consenso sobre quais fatores estão relacionados a um clima organizacional com foco em inovação e levando em consideração os critérios mencionados anteriormente, o presente instrumento é proposto a partir das quatro dimensões. Essas baseiam-se na recorrência com que aparecem nos instrumentos identificados, bem como nos resultados encontrados no estudo 1, em um esforço de sistematizar os conhecimentos levantados sobre a área. As dimensões propostas e principais autores são apresentados na Figura 5.

**Figura 5**

*Dimensões Propostas e Principais Autores*

<b>Dimensões</b>	<b>Principais autores</b>
Gestão do Conhecimento	Baer & Frese (2003)
	Dackert (2010)
	Oke, Prajogo & Jayaram (2013)
	Prajogo & Ahmed (2006)
	Resende Jr et al. (2013)
	Törner, Pousette, Larsman, & Hemlin (2016)
Suporte à Inovação	Anderson & West (1998)
	Demircioglu & Berman (2018)
	Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe (2010)
	Dackert (2010)
	Oke, Prajogo & Jayaram (2013)
	Törner <i>et al</i> (2016)
	Siegel & Kaemmerer (1978)
Weiss, Hoegl & Gibbert (2011)	

---

	Anderson e West (1998)
	Coveney (2008)
	Ekvall, 1996
	Garcia-Goni <i>et al.</i> (2007)
Orientação para a Tarefa	King, de Chermont, West, Dawson & Hebl (2007)
	Montes, Moreno & Fernández (2004)
	Nystrom, H. (1990)
	Patterson <i>et al.</i> (2005)
	Somech & Drach-Zahavy (2011)
<hr/>	
	Anderson e West (1998)
	Abbey & Dickson (1983)
Autonomia e Participação	Montes, Moreno & Fernández (2004)
	Oke, Prajogo & Jayaram (2013)
	Patterson <i>et al.</i> (2005)
	Yang & Konrad (2011)

---

Conforme orientado por Pasquali (2010), após definir as dimensões é necessário realizar a conceituação dos fatores a que cada uma delas se refere. A construção das dimensões e fatores foi baseada nas descrições dos autores considerados para desenvolver o presente estudo. Cada fator foi operacionalizado em itens que correspondessem ao construto, mas também expressassem características adequadas ao público alvo. Na operacionalização dos itens, foram utilizados instrumentos (escalas e questionários) já validados sobre o construto proposto, além dos dados levantados nas entrevistas com os gestores do estudo 1. Todos os itens foram descritos utilizando o nível de análise organizacional, na tentativa de tornar o instrumento condizente com a realidade da população que se deseja investigar, levando em consideração que muitas PMEs não possuem uma estrutura formalmente dividida em setores ou equipes, apresentando estruturas organizacionais simples (Raifur & Souza, 2016).

A primeira dimensão identificada foi a **Gestão do Conhecimento**, presente em dez dos instrumentos identificados e também elencada pelos participantes do Estudo 1. Refere-se à



capacidade da organização de adquirir, produzir, armazenar e compartilhar informações e conhecimento. Ela possui papel fundamental na transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, que resulta no desenvolvimento e aprimoramento da capacidade de inovar da organização. A propensão de uma organização em reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las é crítica para determinar um resultado inovador (Ahmed & Ahsan, 2014; Oke et al., 2013; Prajogo & Ahmed, 2006; Resende Junior et al., 2013). A definição/escolha seleção dessa dimensão levou também em consideração o fator “incentivo ao conhecimento/aprendizagem”, citado pelos entrevistados na primeira linha de estudo, sugerindo um alinhamento entre a teoria e a prática. Os fatores relacionados a esta dimensão são:

- Incentivo à aprendizagem: Os itens relacionados a este fator buscam avaliar o quanto os indivíduos percebem a organização como capaz de incentivar a aquisição de novos conhecimentos e informações a serem aplicados em suas atividades.

- Compartilhamento do conhecimento: Busca avaliar o quanto os indivíduos percebem a organização como facilitadora e apoiadora da troca de informações e conhecimento entre funcionários, incluindo práticas/rotinas estabelecidas para viabilizar tal compartilhamento.

A segunda dimensão que compõe o instrumento é **Suporte à Inovação**, presente em quinze dos instrumentos identificados. Diz respeito ao apoio ativo da organização para a concepção de inovações (Anderson & West, 1996). Trata-se da capacidade que a organização possui de fornecer apoio prático às tentativas de introduzir maneiras novas e aprimoradas de realizar ações no ambiente de trabalho, seja através da disponibilização de recursos físicos, financeiros, humanos e técnicos, bem como a abertura a mudanças e tolerância ao erro (Anderson & West, 1998; Dackert, 2010; King et al., 2007; Scott & Bruce, 1994; Siegel & Kaemmerer, 1978). Organizações com essas características tendem a desenvolver sua capacidade inovativa, na medida em que a inovação envolve riscos e incertezas, necessitando

de respostas flexíveis e contínuas (Garcia-Goni, 2007; Nystrom, 1990; Patterson et al., 2005; Olsson et al., 2019). Um dos fatores propostos nessa dimensão (flexibilidade) foi citado pelos entrevistados no Estudo 1, em mais um esforço de coesão entre os fundamentos teóricos e a prática nas organizações. Os fatores relacionados a esta dimensão são:

- Disponibilização de recursos: Os itens relacionados a este fator buscam avaliar o quanto os recursos (humanos, técnicos, financeiros e de tempo) fornecidos pela organização são considerados adequados para a concepção e implantação de inovações.

- Tolerância ao erro: Busca avaliar o quanto os indivíduos percebem que sua organização está disposta a aceitar ações e medidas de risco em prol do alcance de objetivos e melhorias, reconhecendo a possibilidade de falha nestes processos.

- Flexibilidade e abertura: Os itens neste fator buscam avaliar o quanto indivíduos percebem sua organização como aberta a mudanças internas e externas, bem como sua capacidade de responder de maneira flexível a estas.

A terceira dimensão adotada na composição do instrumento foi **Orientação para a tarefa**, presente em catorze dos instrumentos identificados. Refere-se à percepção compartilhada entre os membros com relação à excelência da qualidade do desempenho das tarefas de trabalho. Trata-se de uma preocupação compartilhada em buscar a excelência na realização das atividades, associado a adoção de melhorias nas políticas e práticas estabelecidas, bem como nos sistemas de controle (Oke et al., 2013; Somech & Drach-Zahavy, 2011). Faz parte desta dimensão, a capacidade e estratégias da organização de perceber as demandas que chegam até ela e responder às mesmas, revisando e refletindo sobre objetivos e estratégias, buscando a qualidade do resultado que busca alcançar (Coveney, 2008; Patterson et al., 2005; Van Gundy, 1985). Essas características se mostram como importantes à inovação, por favorecer o desenvolvimento de processos e procedimentos mais eficazes (Hülshager et al., 2009; Schippers et al., 2015). Os fatores relacionados a esta dimensão são:

- Reflexividade: Busca avaliar o quanto a organização preocupa-se em revisar e refletir sobre seus objetivos, estratégias e processos de trabalho, a fim de se adaptar às novas demandas.

- Integração construtiva: Este fator diz respeito à discussão de problemas, exploração de posições opostas e disposição para integrar novas ideias. Assim, busca avaliar o quanto a organização incentiva esses comportamentos por parte de seus funcionários.

A quarta e última dimensão proposta é **Autonomia e participação**, presente em nove dos instrumentos identificados. A autonomia diz respeito à liberdade aos funcionários para agir, realizar tarefas e gerir suas próprias atividades. A participação em processos decisórios refere-se à possibilidade de funcionários de opinar, conhecer e discutir sobre processos decisórios que façam parte de suas organizações de trabalho e que estejam relacionados com suas funções e/ou atividades (Coveney, 2008; Hunter et al., 2007; Patterson et al., 2005). Esses aspectos se mostram como centrais à inovação, uma vez que facilitam com que funcionários controlem e melhorem seus ambientes de trabalho, aumentando a possibilidade de inovação (Ali et al., 2020; Popa et al., 2017; Scott & Bruce, 1994). Essa dimensão também alinha os achados teóricos com as entrevistas realizadas em que os fatores “autonomia” e “participação nos processos de trabalho”, apontados pelos participantes entrevistados, fazem parte da escala proposta, sendo o segundo contemplado no primeiro e também ampliado no fator “participação em processos decisórios”.

- Autonomia: Os itens pertinentes a este fator buscam avaliar o quanto a organização dá liberdade aos funcionários para agir, planejar, realizar tarefas e gerir suas atividades de acordo com suas experiências e opiniões.

- Participação em processos decisórios: Trata-se da influência exercida na tomada de decisão, através da participação conjunta entre membros da organização, tendo como base a troca de informações.

Desta maneira, a versão inicial da escala para mensuração do clima organizacional com foco em inovação, a ser submetida a análises posteriores, foi composta por 47 itens, distribuídos em 4 dimensões: Gestão do Conhecimento (12 itens), Suporte à Inovação (14 itens), Orientação para a tarefa (10 itens) e Autonomia e Participação (11 itens). Como forma de sistematizar o que foi exposto, a Figura 6 apresenta as dimensões e fatores propostos.

**Figura 6**

*Dimensões e Fatores Propostos*

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
Gestão do Conhecimento	Incentivo à aprendizagem Compartilhamento do conhecimento
Suporte à Inovação	Disponibilização de recursos Tolerância ao erro Flexibilidade e abertura
Orientação para a Tarefa	Reflexividade Integração construtiva
Autonomia e Participação	Autonomia Participação em processos decisórios

A partir dos dados levantados nos estudos 1 e 2, foi construído o questionário de clima com foco em inovação. Os itens foram criados pela autora ou elaborados a partir de outros instrumentos já validados, a operacionalização dos itens também foi discutida com o grupo de pesquisa de maneira que funcionou como uma primeira fase da etapa de validação de pertinência teórica e de linguagem. A Figura 7 apresenta os itens do questionário proposto, com indicações dos itens criados ou adaptados pela autora, divididos por fator.

**Figura 7**

*Fatores e Itens Propostos*

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>
----------------	--------------

<p style="text-align: center;"><b>Incentivo à aprendizagem</b></p>	<p>1) Esta organização incentiva a busca de novos conhecimentos que possam ser aplicados nas atividades de trabalho.</p> <p>2) Esta organização disponibiliza tempo para buscar conhecimento para resolução de problemas internos.</p> <p>3) A flexibilidade dos horários de trabalho dessa organização, permite o envolvimento em atividades de aprendizagem.</p> <p>4) Esta organização possui algum tipo de programa de incentivo educacional para os funcionários.</p> <p>5) O capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização (adaptado de Prajogo &amp; Ahmed, 2006)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Compartilhamento de conhecimento</b></p>	<p>7) Esta organização incentiva a partilha de conhecimento entre colegas.</p> <p>8) Esta organização incentiva a partilha de informações entre colegas.</p> <p>9) Nesta organização existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas de trabalho.</p> <p>10) Nesta organização as informações são amplamente disseminadas e compartilhadas (adaptado de Prajogo &amp; Ahmed, 2006).</p> <p>11) Esta organização incentiva a ajuda prática entre funcionários, permitindo a melhoria do trabalho (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>12) Nesta organização, os mais experientes auxiliam no aprendizado dos novos funcionários.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Disponibilização de recursos</b></p>	<p>13) Esta organização disponibiliza as ferramentas e recursos necessários à implementação de novas ideias (adaptado de Anderson &amp; West, 1996).</p> <p>14) A falta de pessoal inibe a inovação nesta organização (adaptado de Scott &amp; Bruce, 1994).</p> <p>15) Esta organização incentiva a utilizar o tempo de trabalho para buscar ideias criativas para o desenvolvimento as atividades.</p> <p>16) Esta organização possui recursos financeiros dedicados à inovação (adaptado de Scott &amp; Bruce, 1994).</p>

	<p>17) Esta organização fornece suporte prático para a implementação de novas ideias (adaptado de Anderson &amp; West, 1996).</p>
<b>Tolerância ao Erro</b>	<p>18) Nesta organização somos incentivados a correr riscos para obter bons resultados (adaptado de Garcia-Goñi et al., 2007).</p> <p>19) Esta organização encoraja estratégias inovadoras, sabendo que algumas podem falhar (adaptado de Garcia-Goñi et al., 2007).</p> <p>20) Nesta organização os erros são compreendidos como possíveis partes do processo de trabalho.</p> <p>21) Nesta organização somos incentivados a agir com cautela (adaptado de Garcia-Goñi et al., 2007).</p>
<b>Flexibilidade e abertura</b>	<p>22) Esta organização incentiva a busca de maneiras inovadoras para lidar com problemas de trabalho (adaptado de Patterson <i>et al.</i>, 2005).</p> <p>23) Quando há necessidade de mudanças, esta organização responde de maneira rápida (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>24) Quando necessário, esta organização altera procedimentos para estar alinhada à novas demandas.</p> <p>25) Nesta organização os procedimentos de trabalho devem ser seguidos estritamente.</p> <p>26) Nesta organização, as sugestões feitas pelos funcionários sobre as atividades de trabalho não são implementadas.</p>
<b>Reflexividade</b>	<p>27) As formas de realização dos trabalhos nesta organização são frequentemente discutidas. (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>28) Nesta organização, os objetivos organizacionais são modificados de acordo com mudanças das circunstâncias do mercado (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>29) Nesta organização, a maneira como as pessoas trabalham juntas pode ser alterada para melhorar o desempenho (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>30) Nesta organização dedica-se tempo para revisão dos objetivos organizacionais (adaptado de Patterson et al., 2005).</p>

	31) Nesta organização existe a possibilidade de mudança dos processos de trabalho em caso de necessidade.
<b>Integração Construtiva</b>	<p>32) Nesta organização, as pessoas costumam culpar umas às outras quando os objetivos de trabalho não são alcançados.</p> <p>33) Existe uma preocupação real nesta organização para que os funcionários atinjam bons resultados.</p> <p>34) Nesta organização, há troca de informações com relação ao trabalho das equipes (adaptado de Garcia-Goni <i>et al.</i>, 2007).</p> <p>35) Nesta organização as opiniões de diferentes funcionários são consultadas para resolução de problemas (adaptado de Coveney, 2018).</p> <p>36) Nesta organização a contribuição de todos é respeitada (adaptado de Coveney, 2018).</p>
<b>Autonomia</b>	<p>37) Nesta organização as pessoas tomam suas próprias decisões na maior parte do tempo (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>38) Nesta organização, as pessoas tomam decisões relacionadas ao trabalho sem necessidade de obter permissão primeiro (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>39) Essa organização mantém um rígido controle sobre como as atividades são realizadas (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>40) Nesta organização é sempre necessário consultar o gestor antes de tomar qualquer decisão (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>41) Esta organização dá liberdade aos funcionários para decidirem quais métodos utilizar para realização do trabalho.</p> <p>42) Esta organização permite aos funcionários decidirem, de forma independente, como conduzir seus trabalhos.</p>
<b>Participação em processos decisórios</b>	<p>43) Nesta organização as pessoas são envolvidas quando são tomadas decisões que as afetam (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>44) Nesta organização, alterações são feitas sem consultar as pessoas envolvidas (adaptado de Patterson et al., 2005).</p> <p>45) Nesta organização é possível opinar sobre decisões que afetam o trabalho.</p>

	46) Os objetivos e metas de trabalho são definidos conjuntamente com todos os envolvidos nessa organização.
--	---

	47) Quando a organização necessita tomar uma decisão importante, os funcionários são consultados.
--	---

Como forma de mensurar o nível de inovação das organizações participantes da pesquisa, foram utilizadas duas escalas (Caldwell & O'reilly, 2003; Isaksen & Ekvall, 2010), ambas são classificações subjetivas de comparação com outras empresas da mesma área ou setor. Essa escolha condiz com diferentes estudos sobre a temática da inovação que apresentaram equivalência entre medidas subjetivas e objetivas (Baer & Frese, 2003; Bunce & West, 1995; Mohamed, 2002; Törner et al., 2016).

A primeira escala foi elaborada a partir da adaptação de itens de Caldwell e O'reilly (2003) e Isaksen e Ekvall (2010) e apresenta questões sobre considerar a organização inovadora, obter sucesso na implementação de ideias para alcançar resultados e possuir características inovadoras. A segunda escala é uma adaptação do modelo de Prajogo e Ahmed (2006) que mensura a performance de inovação organizacional dividindo-a em grau de inovações de produto ou serviço e de processo. Assim, o instrumento a ser submetido a análises, passou a ser composto por 56 itens, 9 deles referentes à mensuração da inovação nas organizações e 47 deles referentes à escala para mensuração do clima organizacional com foco em inovação.

### ***3.2.3. Etapa 3 – Validação Teórica da Medida***

Conforme exposto, após a elaboração das dimensões e sua separação em fatores, os mesmos foram operacionalizados em forma de itens. Conforme recomendado por Pacico (2015), os itens devem ser submetidos a análises teórica e semântica por juízes com domínio temático do objeto de estudo, para averiguação da pertinência dos itens com os fatores propostos. Esta etapa permite adaptações para realizar o refinamento do instrumento. Desta maneira, a estrutura inicial da escala foi enviada para professoras especialistas na área de



Psicologia Organizacional e do Trabalho e pesquisadoras do clima organizacional e da inovação, para revisão e identificação da pertinência dos itens com os fatores, bem como definições e linguagem utilizadas. Ao todo foram obtidos quatro retornos de avaliações de juízas. Para Pacico (2015), o número mínimo de três juízes deve ser respeitado por ser capaz de fornecer um critério de desempate, enquanto um número muito mais elevado pode dificultar o procedimento sem garantir, necessariamente, a qualidade do mesmo. Entretanto, segundo a autora, espera-se um percentual elevado de concordância entre os juízes (Pacico, 2015).

Na Tabela 1 são apresentados os itens que tiveram sua redação alterada a partir das sugestões feitas pelas juízas avaliadoras. A tabela apresenta as versões originais dos itens, recebidos pelas juízas, e a versão final de cada um deles após as modificações realizadas pela pesquisadora.

**Tabela 1**

*Versão Apresentada aos Juízes e Versão Final dos Itens*

<b>Versão original do item</b>	<b>Versão final</b>
O capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização.	O desenvolvimento de capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização.
Esta organização possui canais físicos e/ou virtuais para troca de informações.	Esta organização mantém canais físicos e/ou virtuais para troca de informações.
Nesta organização, as sugestões feitas pelos funcionários sobre as atividades de trabalho não são implementadas.	Nesta organização, são implementadas as sugestões feitas pelos funcionários sobre as atividades de trabalho.
Quando necessário, esta organização altera procedimentos para estar alinhada à novas demandas.	Quando necessário, esta organização altera procedimentos para atender a novas demandas.
Nesta organização, a maneira como as pessoas trabalham juntas pode ser alterada para melhorar o desempenho.	Nesta organização, a maneira como as pessoas trabalham pode ser alterada para melhorar o desempenho.

Nesta organização, alterações são feitas sem consultar as pessoas envolvidas.

Nesta organização, antes de serem realizadas alterações, as pessoas envolvidas são consultadas

Na Tabela 2 são apresentados os itens excluídos por serem considerados repetitivos ou que não se relacionavam ao fator por pelo menos três das juízas. Ou seja, o aspecto avaliado pelo item já havia sido contemplado em outro item ou o item não mensurava o que foi proposto no fator.

## **Tabela 2**

### *Itens Excluídos*

<b>Item</b>	<b>Observações</b>
Nesta organização os procedimentos de trabalho devem ser seguidos estritamente.	Contemplado no item 24
Existe uma preocupação real nesta organização para que os funcionários atinjam bons resultados.	Juízas 1, 2 e 4 consideraram como não pertencente à dimensão
Nesta organização as pessoas são envolvidas quando são tomadas decisões que as afetam.	Contemplado no item 37
Nesta organização é sempre necessário consultar o gestor antes de tomar qualquer decisão.	Contemplado no item 37
Esta organização fornece suporte prático para a implementação de novas ideias.	Contemplado no item 13
Nesta organização, as pessoas tomam decisões relacionadas ao trabalho sem necessidade de obter permissão primeiro.	Contemplado no item 35
Nesta organização, os mais experientes auxiliam no aprendizado dos novos funcionários.	Contemplado no item 11

De maneira geral, houve concordância das juízas sobre a pertinência dos itens em relação aos fatores em que estavam alocados. Para avaliar a concordância foi feita a análise dos resultados para obtenção do coeficiente Kappa Fleiss (K), utilizado para avaliar a

confiabilidade da concordância entre dois ou mais juízes. A vantagem de utilização deste coeficiente é que ele visa diminuir vieses e possíveis concordâncias ao acaso. Um índice de K = 0.6 é considerado satisfatório, indicando uma concordância substancial, enquanto índices de K entre 0.8 e 1.0 indicam concordância quase perfeita (Landis & Koch, 1977). A Tabela 5 apresenta os resultados calculados da concordância entre juízas por dimensão: Orientação para a tarefa, Gestão do conhecimento e Autonomia e Participação apresentaram concordância substancial e Suporte à Inovação apresentou concordância quase perfeita.

**Tabela 3**

*Concordância entre Juízas*

<b>Dimensão</b>	<b>K</b>	<b>p</b>
Gestão do conhecimento	0,771	< 0,001
Suporte à Inovação	0,947	< 0,001
Orientação para a tarefa	0,603	< 0,001
Autonomia e Participação	0,739	< 0,001

As juízas também analisaram as escalas utilizadas para mensurar o grau de inovação das organizações. Ambas foram mantidas sem alterações por terem obtido concordância de todas as avaliadoras. Ao final, foi definida uma versão de 49 itens, sendo 40 deles referentes à escala para mensuração do clima organizacional com foco em inovação e 9 deles referentes à mensuração da inovação nas organizações. Nos itens da escala de clima organizacional com foco em inovação, bem como nos cinco itens da primeira medida mensuração da inovação é utilizada para resposta uma escala likert de concordância com cinco pontos (*Discordo totalmente, Discordo, Nem concordo nem discordo, Concordo, Concordo Totalmente*). Na segunda escala de mensuração da inovação, utiliza-se a escala de 5 pontos: *Pior da área, Abaixo da média da área, Na média da área, Acima da média da área e Melhor da área* (ver questionário em Apêndice A).

Com relação à escala para mensuração do clima organizacional com foco em inovação, os 40 itens se dividem em quatro dimensões operacionalizadas em: dimensão **Gestão do conhecimento**, composta por 10 itens (5 itens referentes ao fator Incentivo à aprendizagem e 5 itens referentes ao fator Compartilhamento do conhecimento); dimensão **Suporte à Inovação**, composta por 12 itens (4 itens do fator Disponibilização de recursos, 4 itens do fator Tolerância ao erro e 4 itens do fator Flexibilidade e Abertura); dimensão **Orientação para a Tarefa**, composta por 9 itens (5 itens referentes ao fator Reflexividade e 4 itens referentes ao fator Integração construtiva); e a dimensão **Autonomia e Participação**, composta por 8 itens (4 itens do fator Autonomia e 4 itens do fator Participação em processos decisórios).

### **3.3. Polo Empírico**

Estes procedimentos referem-se ao polo empírico do processo indicado por Pasquali (2010), e abrange os seguintes tópicos: aplicação de estudo piloto, procedimento de coleta de dados e participantes.

#### ***3.3.1. Aplicação de Estudo Piloto***

Conforme indicado por Pacico (2015), após a etapa de Análise de Juízes, deve ser conduzida uma aplicação piloto com 3 a 5 participantes que representem a amostra-alvo final, com o objetivo de verificar a funcionalidade da plataforma de aplicação e compreensão dos itens elaborados por parte da população a que se destina o instrumento. Assim, foi realizada uma aplicação piloto com 5 trabalhadores de uma pequena empresa privada do setor de serviços do estado da Bahia. Todos os respondentes sinalizaram que a plataforma utilizada foi de fácil manuseio, além disso, erros de digitação foram sinalizados e alterados. Optou-se por excluir o item “Esta organização incentiva a partilha de informações entre colegas”, uma vez que ele já havia sido considerado repetitivo por duas das juízas com relação ao item 6 (“Esta organização

incentiva a partilha de conhecimento entre colega”) e, na aplicação piloto, foi considerado como repetido por quatro dos participantes.

Por último, foi acrescentada a opção “Não sei/não se aplica” como alternativa de resposta da segunda escala de mensuração da inovação, levando em consideração a sugestão de três participantes do estudo piloto. Desta maneira, a versão final a ser aplicada passou a ser composta por 39 itens referentes à escala para mensuração do clima organizacional com foco em inovação e nove itens referentes à mensuração da inovação nas organizações.

### ***3.3.2. Procedimento de coleta de dados***

Para a coleta de dados foi utilizado o procedimento de autoaplicação do questionário em versão digital (via internet). O instrumento foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e um questionário sociodemográfico com informações relevantes para caracterização da amostra.

A pesquisa se desenvolve sob a égide da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde que regula questões éticas relacionadas às pesquisas com seres humanos no âmbito das ciências humanas, sociais e sociais aplicadas. Torna-se válido salientar que a presente pesquisa obedece a resolução 510/16 que versa sobre a não necessidade de submissão de trabalhos na área das Ciências Sociais e Sociais Aplicadas ao Sistema CEP/CONEP, entendendo-se que os riscos associados aos respondentes de pesquisas nessa área não são maiores que os riscos cotidianos. O estudo não foi submetido a comitê de ética por enquadrar-se no Art. 01, inciso V da citada resolução, “pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual” (Brasil, 2016. p. 2). O TCLE visa esclarecer a natureza da pesquisa, justificativas e objetivos propostos. Ao participante é garantida a sua confidencialidade, bem como a sua possibilidade de interromper, a qualquer tempo, o preenchimento do instrumento, sem qualquer ônus para o mesmo. O termo disponibiliza ainda o contato da pesquisadora, fornecendo ao participante a liberdade de sanar eventuais dúvidas

ou buscar maiores informações sobre o estudo e seus resultados, além de sinalizar a liberdade do indivíduo a desistir da pesquisa em qualquer momento.

### **3.3.3. Participantes**

A amostra foi composta por funcionários de diversos níveis hierárquicos de empresas privadas de pequeno e médio porte. As empresas foram selecionadas por acessibilidade e a escolha dos trabalhadores feita por conveniência, cuidando-se para não concentrar um grande número de profissionais de uma mesma organização, de modo a viabilizar a variabilidade da amostra. Os questionários foram enviados a líderes ou profissionais da área de Recursos Humanos de empresas lotadas em parques tecnológicos, aceleradoras e indicadas por pesquisadores parceiros; os líderes fizeram o encaminhamento para os demais membros das organizações.

A escolha por uma amostra composta por organizações de pequeno e médio portes deve-se ao fato dessas empresas serem apresentadas na literatura como as que encontram maiores desafios à inovação, isto por possuírem limitações de recursos financeiros e capacidades, quando comparadas às grandes empresas (Baggio et al., 2019; Girardi, 2002; Grimaldi et al., 2013; Neto & Teixeira, 2011). Outro fator que contribuiu para a escolha da amostra foi o fato de pequenas e médias empresas possuírem alta relevância socioeconômica, especialmente em países em desenvolvimento (Casso et al., 2019). Dados apontam que em 2014, mais de um terço da produção nacional teve origem nos pequenos negócios e a participação das médias empresas no PIB da indústria era de 24,5% (Sebrae, 2014).

Para definição do porte das empresas, foi utilizado o critério estabelecido pelo Sebrae (2014) em termos de quantitativo de pessoal. Segundo esse critério são definidas como pequenas empresas aquelas que têm entre 10 e 49 funcionários (atividades de comércio e serviços) e entre 20 a 99 funcionários (indústria). Já as médias empresas são aquelas que

possuem entre 50 a 99 pessoas ocupadas (atividades de comércio e serviços) e de 100 a 499 pessoas ocupadas (indústria).

O tamanho da amostra (N) levou em consideração o valor mínimo absoluto razoável de 50 respondentes (Winter et al., 2009), ressaltando que não existe um consenso sobre tamanho mínimo da amostra para a Análise Fatorial Exploratória (Damásio, 2012; Winter et al., 2009; MacCallum et al., 2001). Este índice é amplamente especificado pela natureza dos dados e qualidade do instrumento avaliado (Damásio, 2012). Assim, quanto mais fortes forem as correlações e quanto menos fatores existirem, menor será a amostra necessária (Fabrigar et al., 1999; Tabachnick & Fidell, 2013). Dessa maneira, foram coletados dados de 164 respondentes, alcançando um índice médio de 4.2 respondentes por item.

Participaram do estudo trabalhadores de empresas privadas presentes nas cinco regiões do país, sendo a maior parte delas da região Sudeste (40%), seguida pelas regiões Nordeste (26%), Sul (20%), Centro-Oeste (7%) e Norte (7%), as duas últimas com apenas uma empresa representante. A amostra foi composta por organizações dos setores de Serviço (80%), Indústria (13%) e Comércio (7%). A maioria delas possui entre 10 e 49 funcionários (87%), enquanto o percentual restante conta com 50 a 99 colaboradores (13%).

Dos 164 respondentes, 33 ocupam cargos de diretoria (20%), 10 de gerência (6%), 23 de supervisão/coordenação (14%) e 92 deles não ocupam cargo de liderança (56%), além de 6 deles (4%) que não especificaram o cargo de ocupação na organização. Com relação ao tempo de serviço na organização, 42% estão na empresa a menos de 1 ano, 32% estão na empresa entre 1 e 3 anos, 10% entre 3 e 5 anos, e 13% estão na empresa a mais de 5 anos, além de 3% de respostas ausentes.

Dentre os respondentes, 103 declararam-se do gênero masculino (63%), 52 do gênero feminino (32%) e 9 preferiram não informar (5%). A amostra foi composta por 36 indivíduos casados (22%), 116 solteiros (71%), 4 divorciados (2%) e 8 não informaram (5%).

Aproximadamente 2% dos respondentes têm 18 anos ou menos, 80% têm entre 19 e 37 anos e 12% têm entre 38 e 56 anos, 6% não responderam.

No que diz respeito à escolaridade, 0,6% dos respondentes possuem apenas o Ensino Fundamental completo, 9% possuem Ensino Médio completo, 4% o Ensino Técnico, 53% o Ensino Superior, 21% possuem Especialização, 8% Mestrado e 2% Doutorado, além de 6 respostas ausentes.

De modo geral, a amostra é composta por trabalhadores jovens, solteiros, com escolaridade média de Especialização, com até um ano de serviço em empresas privadas e, em sua maioria, da região Sudeste.

### **3.4. Polo Analítico**

Os dados apresentados nessa seção referem-se ao Polo Analítico do processo indicado por Pasquali (2010): descrição das etapas de análise estatística do instrumento. Esta etapa engloba a realização de procedimentos empíricos para avaliação das propriedades psicométricas da escala proposta, realizada após a coleta dos dados de pesquisa. Para tanto, foi realizada uma análise fatorial dos resultados encontrados, técnica que busca descrever fatores que explicam o conjunto de variáveis observadas (Borsa et al., 2012). Tal procedimento é geralmente conduzido quando o investigador não possui uma teoria precedente suficientemente robusta ou não possui provas empíricas satisfatórias que explicitem como deve ser o agrupamento dos itens de certo instrumento, bem como quando busca confirmar a estrutura fatorial de determinado instrumento (Brown, 2006).

Foram realizadas análise da estrutura fatorial dos itens do instrumento para avaliar a dimensionalidade do construto; análise da consistência interna da escala para verificar a discriminação dos itens e confiabilidade da escala. Essas etapas se deram através de software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* versão 23.0 (SPSS 23), objetivando identificar uma solução fatorial convergente com a proposta teórica (Damásio, 2012). As



especificidades das análises realizadas e os resultados encontrados são discutidos na próxima seção.

## 4. Resultados e Discussão

Nessa seção serão apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir das análises realizadas para validação da escala proposta.

### 4.1. Análise da Estrutura Fatorial da Escala Proposta

Na Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi utilizado o método de extração “Fatoração do Eixo Principal” (PAF – Principal Axis Factoring), que fornece melhores resultados quando as amostras apresentam distribuição não-normal (Damásio, 2012). Optou-se pela utilização da rotação oblínica (oblíqua) por permitir que os fatores sejam correlacionados entre si. Além disso, foi analisado o critério do autovalor inicial (*eigenvalue*), o qual propõe uma avaliação objetiva do número de fatores a ser retido e cada um deles apresenta um autovalor referente ao total da variância explicada (Damásio, 2012).

Os resultados aqui apresentados dizem respeito à AFE da medida com 39 itens. As análises iniciais apontaram a fatorabilidade da matriz de dados, como indica o teste de adequação KMO (= 0,908) e o teste de esfericidade de Barlett ( $p < .001$ ). Foram considerados apenas itens com carga fatorial acima de .40 por ser considerado um valor expressivo e relevante para interpretações (Field, 2020). Diante desse critério, os itens 1, 2, 3, 4, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 29 e 33 foram excluídos por obterem cargas fatoriais menores do que 0.4. Nessa perspectiva, o fator “Flexibilidade e Abertura” foi excluído, já que os itens que o compunham não obtiveram carga fatorial satisfatória. A análise produziu uma variância total explicada de 64,77%, conforme apresentado na Tabela 4, que é considerada muito boa tanto em termos de suas propriedades psicométricas quanto em comparação com outros instrumentos de medida de clima disponíveis. Tem-se como exemplo a escala de clima proposta por Martins e colaboradores (2004), com variância explicada de 34,8% e a escala de Clima ético nas organizações (Ribeiro et al., 2016), com variância explicada de 42,8%.

**Tabela 4***Total da Variância Explicada*

Componente	Autovalores iniciais ( <i>Eigenvalues</i> )			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	
1	15,420	39,539	39,539	10,859
2	2,188	5,609	45,148	1,666
3	1,997	5,121	50,269	5,358
4	1,565	4,013	54,282	8,232
5	1,471	3,773	58,054	6,768
6	1,326	3,399	61,454	8,295
7	1,291	3,311	64,765	4,956

De maneira a facilitar a compreensão da solução fatorial encontrada, para cada dimensão foi atribuído um código informando o nome da dimensão e o número do item no instrumento, apresentados na Tabela 5. A codificação dos itens foi: GestCon (Gestão do Conhecimento), SupInov (Suporte à Inovação), OriTar (Orientação para a Tarefa) e AutPart (Autonomia e Participação).

**Tabela 5***Itens e Códigos Correspondentes*

Itens	Código
O desenvolvimento de capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização.	GestCon5
Esta organização incentiva a partilha de conhecimento entre colegas.	GestCon6
Nesta organização, existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas de trabalho.	GestCon7
Nesta organização, as informações são amplamente disseminadas e compartilhadas.	GestCon8

Esta organização mantém canais físicos e/ou virtuais para troca de informações.	GestCon9
Esta organização incentiva a ajuda prática entre funcionários, permitindo a melhoria do trabalho.	GestCon10
Esta organização disponibiliza as ferramentas e recursos necessários à implementação de novas ideias.	SupInov11
A falta de pessoal inibe a inovação nesta organização.	SupInov12
Esta organização possui recursos financeiros dedicados à inovação.	SupInov14
Nesta organização somos incentivados a correr riscos para obter bons resultados	SupInov15
Esta organização encoraja estratégias inovadoras, sabendo que algumas podem falhar.	SupInov16
Nesta organização, somos incentivados a agir com cautela.	SupInov18
Nesta organização, os objetivos organizacionais são modificados de acordo com mudanças das circunstâncias do mercado.	OriTar24
Nesta organização, dedica-se tempo para revisão dos objetivos organizacionais.	OriTar26
Nesta organização, as pessoas costumam culpar umas às outras quando os objetivos de trabalho não são alcançados.	OriTar28
Nesta organização, as opiniões de diferentes funcionários são consultadas para resolução de problemas.	OriTar30
Nesta organização, a contribuição de todos é respeitada.	OriTar31
Nesta organização, as pessoas tomam suas próprias decisões na maior parte do tempo.	AutPart32
Esta organização dá liberdade aos funcionários para decidirem quais métodos utilizar para a realização do trabalho.	AutPart34
Esta organização permite aos funcionários decidirem, de forma independente, como conduzir seus trabalhos.	AutPart35
Nesta organização, antes de serem realizadas alterações, as pessoas envolvidas são consultadas	AutPart36
Nesta organização, é possível opinar sobre decisões que afetam o trabalho.	AutPart37
Os objetivos e metas de trabalho são definidos conjuntamente com todos os envolvidos nessa organização.	AutPart38
Quando a organização necessita tomar uma decisão importante, os funcionários são consultados.	AutPart39

---

A Tabela 6 apresenta a solução fatorial de sete fatores, com os itens e respectivas cargas fatoriais. Comparando com a Tabela 4, apresentada anteriormente, percebe-se que o primeiro

fator, mais forte, explica sozinho 40% da variância e reuniu seis itens que integram a dimensão Gestão do Conhecimento (**Dimensão 1**). Desses, o item GestCon5 foi originalmente proposto no fator Incentivo à aprendizagem e os demais no fator Compartilhamento de Conhecimento (GestCon6, GestCon7, GestCon8, GestCon9 e GestCon10). Esse resultado foi equivalente à análise realizada pelas juízas e corrobora com o que foi encontrado na teoria. Para Inkinen et al. (2015), os aspectos da Gestão do Conhecimento devem ser considerados como um conjunto de práticas que possibilitam à organização inovar, baseada em seus ativos de conhecimento.

**Tabela 6**

*Matriz Padrão*

Itens	Dimensões/Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
GestCon5	<b>,402</b>						
GestCon6	<b>,796</b>						
GestCon7	<b>,848</b>						
GestCon8	<b>,579</b>						
GestCon9	<b>,621</b>						
GestCon10	<b>,728</b>						
SupInov18		<b>,569</b>					
OriTar28		<b>,471</b>					
AutPart32			<b>-,629</b>				
AutPart34			<b>-,726</b>				
AutPart35			<b>-,731</b>				
SupInov14				<b>-,430</b>			
OriTar24				<b>-,654</b>			
OriTar26				<b>-,717</b>			
OriTar30				<b>-,429</b>			
AutPart37				<b>-,442</b>			
SupInov15					<b>,737</b>		
SupInov16					<b>,724</b>		
OriTar31						<b>,426</b>	

AutPart36	,812
AutPart38	,760
AutPart39	,557
SupInov11	,437
SupInov12	-,681

---

A **Dimensão 2** é composta por itens invertidos (SupInov18 e OriTar28), teoricamente previstos para fatores distintos (Suporte à Inovação e Orientação para a Tarefa). Uma nova análise foi realizada após a inversão dos itens carregados na dimensão e o resultado apresentado foi semelhante ao da primeira análise, ou seja, os dois itens carregaram novamente juntos na mesma dimensão. Em seguida, foi verificada a correlação entre os itens, com resultado de  $r = .278$  ( $p < .001$ ), considerada baixa de acordo com os critérios explicitados por Cohen et al. (2003). Teoricamente, os itens também parecem não se relacionar, como foi verificado na alocação proposta em diferentes fatores e também na análise das juízas. Percebendo uma aleatoriedade no carregamento dos itens, optou-se por excluir essa dimensão da medida proposta.

Conforme apresentado na Tabela 6, três dimensões (2, 5 e 7) apresentaram apenas dois itens em cada uma. Para Eisinga et al. (2012), o maior número de itens em uma escala aumenta a probabilidade de identificar adequadamente o construto, entretanto, pesquisadores comumente necessitam remover itens de baixa qualidade, o que resulta em escalas com números pequenos de itens. Em seu estudo, Eisinga et al. (2012) identificaram que o coeficiente Spearman-Brown é o mais apropriado indicador de confiabilidade para escalas compostas por dois itens, assim, esse método de análise foi utilizado nas três dimensões citadas anteriormente (2, 5 e 7).

Os itens carregados na **Dimensão 3** eram originalmente pertencentes ao fator Autonomia da dimensão Autonomia e Participação. É importante ressaltar que outros itens previstos para essa mesma dimensão (relativos ao fator Participação em Processos Decisórios)

carregaram separadamente (**Dimensão 6**), entretanto, o resultado encontrado é condizente com a estrutura de dois fatores prevista teoricamente para essa dimensão. Patterson et al. (2005) diferenciaram os dois fatores, embora alocados em uma só dimensão, considerando que a autonomia possui relação direta com a forma como cargos são projetados de maneira a possibilitar aos funcionários amplo escopo para realizar o trabalho. Já a participação em processos decisórios diz respeito à influência dos funcionários sobre a tomada de decisão. Analisando as duas definições e considerando os resultados apresentados, pode-se perceber uma diferenciação básica entre ambas: o foco da influência (na sua tarefa/no seu trabalho e em decisões organizacionais). Um deles não está necessariamente relacionado ao outro, ou seja, um trabalhador pode possuir autonomia no que diz respeito ao seu escopo de trabalho, mas não encontrar espaço na organização para participar de processos que envolvem decisões mais estratégicas e importantes sobre a organização.

Em seu questionário sobre desenho do trabalho, Morgeson e Humphrey (2006) propõem a autonomia a partir de três aspectos distintos: autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão e autonomia nos métodos de trabalho. Para os autores, as três configurações estão interrelacionadas, mas centram-se em diferentes aspectos da autonomia, ainda que reconheçam que elas possam ser agrupadas em uma única dimensão, como foi o que ocorreu na validação desta medida para o contexto brasileiro, como vemos em Borges-Andrade et al. (2019). Neste sentido, tomando como base a análise teórica, os dados coletados permitem afirmar que Autonomia (itens AutPart32, AutPart34 e AutPart35) e Participação em Processos Decisórios (itens OriTar31, AutPart36, AutPart38 e AutPart39) podem ser compreendidas como dimensões distintas.

De acordo com a análise realizada, a **Dimensão 4** foi composta por cinco itens, sendo três deles originalmente alocados na dimensão Orientação para a tarefa, um deles (OriTar24, OriTar26 e OriTar30) originalmente parte do Suporte à Inovação, e um deles da Autonomia e

Participação (AutPart37). Os itens OriTar24 e OriTar26 fazem parte do fator Reflexividade e dizem respeito ao movimento da organização em, diante de problemas ou mudanças, revisitar e modificar seus objetivos, ações, estratégias e processos de trabalho.

O item OriTar30 (Nesta organização, as opiniões de diferentes funcionários são consultadas para resolução de problemas.), apesar de originalmente previsto no fator Integração Construtiva foi carregado juntamente aos demais e uma possível explicação é por se relacionar à resolução de problemas. A explicação parece semelhante para o item AutPart37 (Nesta organização, é possível opinar sobre decisões que afetam o trabalho.). Segundo West (2002), a reflexividade em equipes enseja o envolvimento coletivo de análise de estratégias, processos e ambientes, gerando aprendizagem e inovação. Diante da noção de envolvimento e levando em consideração que a reflexividade abarca ações de questionamento, planejamento, exploração e análise (Schippers et al., 2017) a alocação dos dois últimos itens pode ser teoricamente justificada.

O item SupInov14 foi carregado na mesma dimensão, entretanto, não foi possível identificar uma fundamentação teórica para esse ajuste. Salientando um aspecto específico da disponibilização de recursos à inovação (recursos financeiros), esse item não parece se aproximar compreensivelmente dos demais, indicando certa aleatoriedade em sua posição. É válido ressaltar também que o mesmo apresentou carga fatorial próxima ao limite mínimo estabelecido. Considerando os aspectos citados, optou-se por excluir o item da dimensão 4, ficando a mesma com quatro itens e passando a ser nomeada “Reflexividade”.

Ao analisar a **Dimensão 5**, obteve-se uma estrutura composta por dois itens originalmente alocados no fator Tolerância ao Erro da dimensão Suporte à Inovação (SupInov15 e SupInov16). A correlação entre os itens foi alta ( $r = .734$ ,  $p < .001$ ), o que sugere confiabilidade da escala proposta. Desta maneira, optou-se por manter a dimensão no instrumento que passa a ser denominado apenas “Tolerância ao Erro”. É importante ressaltar



que o item SupInov18 (Nesta organização, somos incentivados a agir com cautela) foi carregado em outra dimensão, apesar de ser aparentemente semelhante com os demais itens da Dimensão 5. Não foi possível estabelecer uma consistência teórica pertinente para esse resultado, indicando que uma provável explicação é a interpretação dos respondentes com relação à sentença.

A maior parte dos itens carregados na **Dimensão 6** estavam originalmente previstos no fator Participação em Processos Decisórios da dimensão Autonomia e Participação (AutPart36, AutPart38 e AutPart39). Conforme mencionado anteriormente, aceitou-se que Autonomia e Participação são dimensões distintas, e a Dimensão 6 passou a ser nomeada como “Participação em Processos Decisórios”. O item OriTar31, inicialmente proposto como componente da dimensão Orientação para a Tarefa, foi carregado na dimensão Participação em Processos Decisórios. Aceita-se a alocação do item na dimensão pelo mesmo se referir ao respeito à contribuição dos funcionários na organização, o que pode se relacionar com a participação em processos de tomada de decisão, ficando a dimensão com o total de quatro itens.

Já a **Dimensão 7** é composta por dois itens também relacionados originalmente à dimensão Suporte à Inovação, alocados no fator Disponibilização de Recursos. A correlação entre as variáveis foi de  $r = .366$  ( $p < .001$ ), considerada moderada (Cohen et al., 2003). Apesar dessa classificação, esse valor é limítrofe a magnitudes consideradas baixas (.1 a .3) e um dos itens apresentou carga fatorial de  $\lambda = .437$ , valor também próximo ao limite mínimo estabelecido de .4. Dessa maneira, optou-se por excluir a dimensão da escala proposta.

#### **4.2. Estrutura final da escala e análise de confiabilidade**

A estrutura final da escala proposta passou a ser composta por dezoito itens distribuídos em cinco dimensões, conforme apresentado na Tabela 7. Os itens receberam nova numeração, a partir dos resultados das análises especificadas no tópico anterior. Definidos os itens que permaneceriam na escala proposta, foi realizada a análise de confiabilidade do instrumento.

Para tal, foi calculado o valor do alfa de Cronbach para as escalas com mais de dois itens, levando em consideração que altos valores desse índice estão relacionados com o grupo de itens explorando um fator comum (Rogers, Schmitt & Mullins, 2002). A confiabilidade interna da escala foi de  $\alpha = .91$  (91%). De modo semelhante, para cada uma das cinco dimensões finais, os valores de alfa de Cronbach obtidos foram iguais ou superiores a 75%. Especificamente foram identificados os seguintes valores:  $\alpha = .88$  para a dimensão Gestão do Conhecimento;  $\alpha = .75$  para a dimensão Autonomia;  $\alpha = .79$  para a dimensão Participação em Processos Decisórios;  $\alpha = .84$  para a dimensão Tolerância ao Erro; e  $\alpha = .81$  para a dimensão Reflexividade.

**Tabela 7**

*Dimensões e Itens da Estrutura Final*

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
<b>Gestão do Conhecimento</b>	1) O desenvolvimento de capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização.
	2) Esta organização incentiva a partilha de conhecimento entre colegas.
	3) Nesta organização, existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas de trabalho.
	4) Nesta organização, as informações são amplamente disseminadas e compartilhadas.
	5) Esta organização mantém canais físicos e/ou virtuais para troca de informações.
	6) Esta organização incentiva a ajuda prática entre funcionários, permitindo a melhoria do trabalho.
<b>Autonomia</b>	7) Nesta organização, as pessoas tomam suas próprias decisões na maior parte do tempo.
	8) Esta organização dá liberdade aos funcionários para decidirem quais métodos utilizar para a realização do trabalho.

	9) Esta organização permite aos funcionários decidirem, de forma independente, como conduzir seus trabalhos.
	10) Nesta organização, os objetivos organizacionais são modificados de acordo com mudanças das circunstâncias do mercado.
	11) Nesta organização, dedica-se tempo para revisão dos objetivos organizacionais.
<b>Reflexividade</b>	12) Nesta organização, as opiniões de diferentes funcionários são consultadas para resolução de problemas.
	13) Nesta organização, é possível opinar sobre decisões que afetam o trabalho.
<b>Tolerância ao Erro</b>	14) Nesta organização somos incentivados a correr riscos para obter bons resultados.
	15) Esta organização encoraja estratégias inovadoras, sabendo que algumas podem falhar.
<b>Participação em Processos Decisórios</b>	16) Nesta organização, antes de serem realizadas alterações, as pessoas envolvidas são consultadas.
	17) Os objetivos e metas de trabalho são definidos conjuntamente com todos os envolvidos nessa organização.
	18) Quando a organização necessita tomar uma decisão importante, os funcionários são consultados.

#### 4.3. Análise e discussão das medidas de inovação

De forma a permitir mensurar o nível de inovação das organizações participantes da pesquisa, foram utilizadas duas escalas adaptadas. A primeira escala (Inovação 1) foi elaborada a partir da adaptação de itens de Isaksen e Ekvall (2010). No estudo, os autores buscam identificar a relação entre clima organizacional para criatividade e inovação com tensões existentes nas organizações que afetam esse construto (Debate e Conflito), bem como quais níveis de tensões são mais propícios à inovação organizacional. O grau de inovação é mensurado a partir de duas questões de autorrelato (“Temos sucesso na implementação de novas para obter resultados na minha unidade de trabalho” e “De forma geral, minha organização tem sucesso em inovação”) e os resultados encontrados foram satisfatórios. A

adaptação realizada foi a inclusão de um critério comparador para as sentenças (“quando comparado aos principais concorrentes do setor/área”). Essa alteração foi utilizada como forma de auxiliar os participantes a basearem suas respostas em modelos reais, uma estratégia para facilitar a equivalência entre medidas subjetivas e objetivas (Kraft, 1990).

A segunda escala (Inovação 2) é uma adaptação do modelo de Prajogo e Ahmed (2006) em estudo que buscou identificar as relações entre estímulo à inovação, capacidade de inovação e performance de inovação. A performance de inovação organizacional é mensurada levando em consideração as inovações de produto ou serviço e de processo. Os itens da escala original já avaliavam a inovação na organização em relação aos principais concorrentes do setor, tendo atendido os requisitos de validade.

A utilização das duas escalas foi discutida pela pesquisadora junto ao Grupo de Pesquisa e, levando em consideração que medidas objetivas para esse construto são difíceis de definir e frequentemente abertas a diferentes interpretações (Caldwell & O’Reilly, 2003), optou-se pela permanência de ambas como forma de embasar melhor as características de validação da escala de clima organizacional proposta. Em primeira etapa, os itens de cada medida de inovação foram combinados e reduzidos para permitir um único escore, funcionando como variáveis dependentes (Meyer & Collier, 2001). As duas escalas foram submetidas à análise de componentes principais para examinar sua unidimensionalidade. Os resultados encontrados apoiam a validade das escalas conforme indicado por suas variâncias explicadas de 67% em Inovação 1 e 62% em Inovação 2 e as cargas de todos os itens de cada escala excederem 0.7 (Hair et al., 2009). As análises de confiabilidade foram realizadas com resultados também satisfatórios para Inovação 1 ( $\alpha = .79$ ) e Inovação 2 ( $\alpha = .90$ ). Também foi realizada a análise de correlação entre as duas medidas de inovação para verificar se havia semelhança entre os construtos medidos por ambas. Encontrou-se um valor de  $r = .645$  ( $p < .001$ ), o que denota aproximação entre as duas medidas.

#### 4.4. Análise de Validade Convergente

O próximo passo realizado foi analisar a validade convergente do instrumento proposto com relação às duas medidas de inovação constantes no instrumento. Optou-se por essa medida por abarcar relações entre escores ou medidas que pretendem avaliar construtos similares, mas não necessariamente iguais (Field, 2020). O objetivo dessa etapa faz parte das evidências de validade baseadas em medidas externas e buscou-se verificar se as dimensões encontradas na Escala de Clima Organizacional com foco em Inovação se relacionam com o construto Inovação, conforme esperado teoricamente. A validade convergente foi conduzida empregando a correlação entre cada medida de inovação (escala de Inovação1 e escala de Inovação2) e as demais escalas/dimensões, obtidas na Escala de Clima Organizacional com foco em Inovação (Clima de Inovação).

A Tabela 8 apresenta as correlações entre a escala de Inovação 1 e as escalas/Dimensões do Clima de Inovação. A medida correlacionou-se positivamente com tamanho de efeito alto (Cohen et al., 2003) às dimensões Gestão do Conhecimento, Tolerância ao Erro e Reflexividade. Esses resultados indicam aplicabilidade da escala de clima, uma vez que escores altos nessas dimensões estão relacionados com maiores níveis de inovação.

Além disso, a escala de Inovação 1 correlacionou-se positivamente com tamanho de efeito moderado às dimensões Autonomia e Participação em Processos Decisórios, tendo a primeira um valor limítrofe (Cohen et al., 2003). Os dados também indicam que quanto maiores os escores nessa dimensão, maior será o grau de inovação na organização. O índice reduzido da dimensão Autonomia chama atenção por ir de encontro com os resultados de outras medidas (Isaksen & Ekvall, 2010; Patterson et al., 2005).

Notadamente, em seu estudo, Araújo e colaboradores (2017) não encontraram correlação entre criatividade e autonomia. Apesar de serem construtos diferentes, é interessante

perceber que tanto criatividade quanto inovação não obtiveram correlação significativa com a Autonomia. Para os autores, a ausência de correlação pode sugerir que profissionais brasileiros não necessitam de autonomia para serem criativos (Araújo et al., 2017).

### **Tabela 8**

*Correlações entre Escala de Inovação1 e Escalas/Dimensões Clima de Inovação*

<b>Escalas/dimensões</b>	<b>Inovação1**</b>
Gestão do Conhecimento	.62
Autonomia	.36
Participação em Processos Decisórios	.46
Tolerância ao Erro	.58
Reflexividade	.64

\*\* =  $p < .001$

A Tabela 9 apresenta as correlações entre a escala de Inovação 2 e as escalas/Dimensões do Clima de Inovação. A medida correlacionou-se positivamente com tamanho de efeito alto (Cohen et al., 2003) às dimensões Gestão do Conhecimento e Reflexividade. Esses dados indicam que as duas dimensões estão fortemente relacionadas à Inovação e que, quanto maiores forem os escores obtidos nas mesmas, maior será o grau de inovação na organização. Além de correlacionar-se positivamente com tamanho de efeito moderado (Cohen et al., 2003) às dimensões Autonomia, Participação em Processos Decisórios e Tolerância ao Erro.

Também nessa medida, as dimensões Autonomia e Participação em Processos Decisórios foram as que apresentaram índices mais baixos, seguidas pela dimensão Tolerância ao Erro. As três dimensões implicam certa flexibilidade por parte das organizações, não apresentando elevada rigidez em seus procedimentos, seja em permitir que o funcionário tenha liberdade na execução das tarefas, participe dos processos de tomada de decisão ou tenha a possibilidade de errar. Entretanto, na amostra de organizações, os trabalhadores não percebem

essas características como extremamente necessárias à inovação, sendo as demais dimensões mais importantes para o desenvolvimento da inovação.

**Tabela 9**

*Correlações entre Escala de Inovação2 e Escalas/Dimensões Clima de Inovação*

<b>Escalas/Dimensões</b>	<b>Inovação2**</b>
Gestão do Conhecimento	.57
Autonomia	.35
Participação em Processos Decisórios	.39
Tolerância ao Erro	.48
Reflexividade	.52

\*\* =  $p < .001$

Por último, a Tabela 10 apresenta os valores das correlações das dimensões identificadas entre si, mas também com as duas medidas de inovação. Na tabela, as escalas obedecem a seguinte codificação: Inov1 (Inovação 1), Inov2 (Inovação 2), GestCon (Gestão do Conhecimento), Aut (Autonomia), Part (Participação em Processos Decisórios), Tol (Tolerância ao Erro) e Refl (Reflexividade). Notou-se correlações moderadas a altas na maioria das dimensões, exceto entre Autonomia e Participação em Processos Decisórios, o que demonstra a diferenciação entre os construtos, discutida anteriormente.

**Tabela 10**

*Correlações entre Dimensões da Escala de Clima de Inovação e Escalas de Inovação*

<b>Escala/ Dimensão</b>	Inov1	Inov2	GestCon	Aut	Part	Tol
Inov1	-					
Inov2	.645**	-				
GestCon	.629**	.571**	-			

Aut	.363**	.356**	.314**	-		
Part	.461**	.395**	.579**	.280**	-	
Tol	.585**	.488**	.472**	.383**	.457**	-
Ref	0,643**	0,527**	0,636**	0,319**	0,508**	0,455**

\*\* =  $p < .001$

A partir desses dados, pode-se constatar que a validade convergente da escala foi evidenciada por meio de correlações positivas fortes e moderadas entre as dimensões propostas e as medidas de inovação. A maior parte das dimensões também apresentou correlações positivas fortes e moderadas entre si. Essas informações indicam também a relevância da medida proposta, com potencial de aplicabilidade. Esse resultado era teoricamente esperado pelas dimensões conterem variáveis correlatas à inovação, conforme indicado em estudos anteriores e na fundamentação teórica do presente estudo.



## 5. Conclusões e Recomendações

Foi observado no presente estudo que o modelo inicialmente previsto da escala com quatro dimensões não foi confirmado nesta amostra de trabalhadores. Uma medida final com cinco dimensões e dezoito itens foi encontrada através das análises realizadas. Considerando os índices estatísticos alcançados, especialmente a variância explicada da escala, pode-se conceber esse instrumento como uma base sólida para continuidade do desenvolvimento de uma medida robusta de Clima com foco em inovação. Para tanto, algumas limitações do estudo devem ser superadas em pesquisas futuras. Apesar dos resultados estatísticos identificarem que o conjunto de dados é adequado para a realização da análise fatorial, as restrições amostrais podem ter influenciado os dados obtidos. Sugere-se que estudos futuros busquem amostras com maior número de respondentes, com maior representação geográfica das regiões do país, bem como maior quantitativo de empresas de outros setores (já que a maioria da amostra atua no setor de serviço). Considerando que a amostra utilizada foi por conveniência, a ampliação dessa pode propiciar o enriquecimento da escala proposta e diminuir vieses que possam ter sido colocados no presente estudo. Também se sugere que novos estudos sejam conduzidos utilizando amostras comparativas de empresas com alto e baixo grau de inovação, de modo a verificar evidências baseadas em variáveis externas, além de buscar identificar a funcionalidade do instrumento em empresas de grande porte, não abarcadas na presente pesquisa.

Levando em consideração que as variáveis sociodemográficas aqui levantadas foram utilizadas apenas para a caracterização da amostra, outra sugestão é identificar características mais específicas das organizações, como tempo de funcionamento e a existência de políticas de incentivo à inovação, relacionando-as ao clima de inovação, o que pode trazer elementos esclarecedores para o estudo da inovação. Além disso, podem ser realizados estudos

longitudinais com um acompanhamento do desenvolvimento e estabilidade do clima de inovação em empresas em diferentes fases de crescimento.

Sugere-se ainda que estudos aprofundados sejam realizados para comparações das especificidades brasileiras no que diz respeito à inovação e ao clima de inovação, de modo a embasar melhorias na medida proposta. Além disso, indica-se testar a aplicabilidade do instrumento em todo o território nacional ou ainda em países em que se verifiquem características semelhantes no que diz respeito à inovação nas organizações, baseando-se no avanço dos estudos do tema.

Torna-se importante argumentar também que a inovação é um fenômeno multifacetado e a ausência de bases conceituais sólidas dificultam instrumentos de medida eficazes para compreensão do construto. Definições que abarquem diferentes tipos de inovação e os fatores de clima que o compõem ainda não encontram consenso diante dos estudiosos da área. Soma-se a isso o interesse de diversas áreas sobre o tema (e.g. Psicologia, Administração, Engenharia, entre outras) com abordagens bastante diversas, o que torna ainda mais complexo o estudo do fenômeno e sua diferenciação com outros que se relacionam a ele, como é o caso da criatividade, citada anteriormente.

Com relação aos itens 11 e 12 da escala inicialmente proposta, alocados no fator Disponibilização de Recursos e excluídos por ser uma escala de apenas dois itens com correlação moderada e baixa carga fatorial, sugere-se a criação de novos itens com especial atenção à linguagem utilizada, para posterior testagem. Um exemplo seria substituir o item “Esta organização possui recursos financeiros dedicados à inovação.” por “Esta organização dedica recursos financeiros para a implementação de novas ideias.”. Outra possibilidade seria acrescentar o item “Esta organização possui estratégias de assistência ao desenvolvimento de novas ideias”.

Para a dimensão Tolerância ao Erro, apesar de permanecer no instrumento pela alta correlação entre seus itens e cargas fatoriais, sugere-se também um aumento no número de itens, de maneira a ampliar o escopo de possíveis características que definam o fator. Essa mudança também poderá contribuir para uma maior correlação entre a dimensão e o construto de inovação. Uma sugestão de item para aperfeiçoar e complementar a medida poderia ser “Nesta organização, acredita-se que vale a pena correr riscos maiores para se obter altas compensações” ou “Nesta organização, somos incentivados a testar novas ideias, independentemente do eventual sucesso/falha desses testes.”.

De maneira geral, os objetivos do estudo foram parcialmente atendidos. Considera-se que uma estrutura fatorial pertinente foi encontrada, no entanto, compreende-se que este é um dos passos iniciais no estudo do clima organizacional com foco em inovação em contexto nacional. Foram propostas melhorias na escala, bem como a aplicação da mesma em diferentes grupos amostrais. A presente pesquisa buscou contribuir com os estudos na área de Clima Organizacional através de um instrumento elaborado e analisado com rigor metodológico. Além disso, fornece insumos para governantes e gestores para elaboração de estratégias de políticas de inovação voltadas a empresas de pequeno e médio porte. Espera-se que, a partir desses resultados, futuras pesquisas teóricas e aplicações práticas possam ser desenvolvidas de forma a aprimorar a compreensão do Clima Organizacional e do Clima Organizacional com foco em Inovação.

## Referências

- Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362–368. <https://doi.org/10.2307/255984>
- Abreu, N. R., Baldanza, R. F., Silva, E. S., & Almeida, N. H. S. (2013). Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 12(1), 39-70. <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2328>
- Ahmed, A. & Ahsan, A. (2014). An Integrated Organizational Knowledge Management Framework (IOKMF) for Knowledge Creation and Usage. *Journal of Strategy and Performance Management*, 1(2), 17-30.  
<https://www.researchgate.net/publication/262449896>
- Ali, A., Farooq, W., & Khalid, M. A. (2020). The relationship between organisational climate for innovation and innovative work behaviour: Mediating role of employee engagement in Pakistan. *Malaysian Management Journal*, 24, 195-218.  
<http://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4992/1/1741389313.pdf>
- Almeida, J. A., Toda, F. A., & Rocha, S. B. (2019). Relacionamento entre Clima Organizacional de Suporte à Inovação e a Qualidade da Vida Acadêmica. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 7(1), 63-79. <https://doi.org/10.32888/cge.v7i1.28591>
- Amaral, D. J., Venicio, A. H., de Ramos, E. F., & Scalise, V. (2005). A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 4(1), 71-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227106008>
- Anderson, N. & West, M. (1996) The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414840>

- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Araújo, C.C., Modolo, D., Carneiro Junior, E. & Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(2),97-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454067008>
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501-520. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. & Peterson, M. F. (2000). Introduction. In *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage. [10.4135/9781483307961](https://doi.org/10.4135/9781483307961)
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. [http://dx.doi.org/24.45 - 68.10.1002/job.179](http://dx.doi.org/24.45-68.10.1002/job.179)
- Baggio, D., Gavronski, I. & De Lima, V. (2019). Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507>
- Balducci, D., & Kanaane, R. (2007). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 27(2), 133-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94627213>
- Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*, México, 7.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: percepções e aplicabilidade.

*Revista Científica da FHO UNIARARAS*, 1(2), 38-47.

<http://www.uniararas.br/revistacientifica/anteriores-1-2.php>

Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and*

*Organizational Excellence*, 29(2), 47–60. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.20308>

Berkhout, A., Hartmann, D., Van Der Duin, P., & Ortt, R. (2006). Innovating the innovation process. *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 390-404.

[https://www.academia.edu/19310216/Innovating\\_the\\_innovation\\_process](https://www.academia.edu/19310216/Innovating_the_innovation_process)

Birkinshaw, J. & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81. *Produção*, 16(2), 258-273.

[http://wrap.warwick.ac.uk/4481/1/WRAP\\_Mol\\_birkinshawmolsmr2006.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/4481/1/WRAP_Mol_birkinshawmolsmr2006.pdf)

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16, 258-273.

<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>

Borges-Andrade, J.E., Peixoto, A.L.A., Queiroga, F. & Pérez-Nebra, A. R. (2019).

Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731.

<https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>

Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). *Adaptação e Validação de*

*Instrumentos Psicológicos*. *Paidéia*, 22(53), 423-432.

<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>

Brasil. Conselho Nacional de Saúde. (2016). Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.

*Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Brown, S. & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. *The Journal of applied psychology*. 81(4), 358-68.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 199–215. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01076.x>
- Burke, W. W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: The role of social influence. *Small Group Research*, 34(4), 497–517.  
<https://doi.org/10.1177/1046496403254395>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Casso, A., Zanesco, D., Martins, C. B. & Marietto, M. L. (2019) Capacidade absorptiva como moderadora da relação entre inovatividade organizacional e desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. *Interciência*, 44(1), 15-22.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33957860003>
- Chan, D. (2014). Multilevel and Aggregation Issues in Climate and Culture Research. In: Schneider, B. & Barbera, K.M. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of

- Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699–726.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Chen, G., Farh, J., Campbell-Bush, E., Wu, Z. & Wu, X. (2013). Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams. *Journal of applied Psychology*, 98(6), 1018-1027. <https://doi.org/10.1037/a0032663>
- Coates, M. & Bals, L. (2013). External innovation implementation determinants and performance measurement: a case study from the pharmaceutical industry. *Technology and Investment*, 4(2), 131-143. <https://doi.org/10.4236/ti.2013.42016>
- Coda, R., Silva, J. R., Goulart, L. E., Silva, D. D., & Dias, M. (2009, 19-23 Setembro). *Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional*. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil.  
[http://www.anpad.org.br/diversos/download\\_zips/45/GPR1072.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/download_zips/45/GPR1072.pdf)
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2002). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Coveney, B. (2008). Assessing the organisational climate for creativity in a UK Public Library Service: a case study. *Library and Information Research*, 32(102), 38-56.  
<http://dx.doi.org/10.29173/lirg83>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2009). A multi- dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz, A. P., Frezatti, F & Bido, D. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>



- Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017). Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 4(2), 1-18. <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/72>
- da Costa, S., Páez, D., Gondim, S., Rodríguez, M., Mazzieri, S., Torres, A., Sánchez, F., & Jiménez, P. (2016). Percepción de innovación en las organizaciones. Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica. *Universitas Psychologica*, 15(4), 1-24. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-4.piop>
- Dackert, I. (2010). The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 302–310. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01079.x>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Damásio, B. F. (2012). O uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- De Paula, H., Starling, D., Nascimento, J., & Barbosa, F. (2015). Mensuração da Inovação em Empresas de Base Tecnológica. *INMR - Innovation & Management Review*, 12(4), 232-253. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/102277>
- De Winter, J., Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory Factor Analysis With Small Sample Sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44(2), 147-181. <http://dx.doi.org/10.1080/00273170902794206>

- Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2018). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614-628. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074018808914>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B. & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *International journal of public health*. 58(4), 637-642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Espindola, M. B., & Oliveira, A. P. V. D. (2009). Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. *SYNTHESIS Revistal Digital FAPAM*, 1(1), 179-200. <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/15>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Field, A. (2020) *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5 ed.). Porto Alegre: Penso
- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1), 75-91. <https://dx.doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>
- Fleishman, E. A. (1953) Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*, 6(2), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>

- Forehand, G. A. & Gilmer, H. B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471. <https://doi.org/10.1002/smj.2135>
- García-Goñi M., Maroto A., & Rubalcaba L. (2007). Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84(2), 344-58.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2007.05.006>
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.  
<http://dx.doi.org/10.2307/258140>
- Girardi, L. T. A. (2002). *Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas*. [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital.  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8833/1418005.pdf?sequence=1>
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-9.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>
- Gomes, G., Del Pra Machado, D., & Tiago Giotto, O. (2009). O Que se Produz de Conhecimento Sobre Inovação? Uma Breve Análise das Características dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2009). *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 209-228.  
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=273520578008>

- Grimaldi, M., Quinto, I., Rippa, P. (2013). Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210. <https://doi.org/10.1002/kpm.1423>
- Hair, J.F., William, B., Babin, B. & Anderson, R.E. (2009) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018556>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49(2), 307–339. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01802.x>
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015978>
- Hunter, S., Bedell, K. & Mumford, M. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Inkinen, H.T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>

- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Jacobson, R.. (1992) The "Austrian" School of Strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279070>
- Keller, E. & Aguiar, M. A. F. (2020) Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91-113. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>
- King, E., de Chermont, K., West, M., Dawson, J. & Hebl, M. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 631-645.  
<http://dx.doi.org/10.1348/096317906X171145>
- Kinpara, D.I. & Laros, J.A. (2014). Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online], 30(1), 111-120.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000100014>.
- Kissi, J., Dainty, A. & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms. *Construction Innovation*, 12(1), 11–28.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14714171211197472>
- Koys, D. & DeCottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546–553.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.546>

- Kraft, K. (1990). Are product and process innovations independent of each other?. *Applied Economics*, 22(8), 1029-1038. <https://doi.org/10.1080/00036849000000132>
- Kubo, E. K. M., Castro, D. G., Nunes, V. D., & Thiago, F. (2015). Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 35-54. <https://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54>
- Landis J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–74. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100013>
- Lee, C. S., Chen, Y. C., Tsui, P. L., & Yu, T. H. (2014). Examining the relations between open innovation climate and job satisfaction with a PLS path model. *Quality & Quantity*, 48, 1705-1722. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9869-6>
- Lin, P. C., Ho, H. Y., & Lu, M. H. (2014). Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. *Revista Internacional de Sociología*, 72(2), 43-55. <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2013.08.09>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liu, C., Chuang, L., Huang, C., & Tsai, W. (2010). Construction of index weight for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises. *African Journal of Business Management*, 4(5), 594-598. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000147>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611–637. [https://dx.doi.org/10.1207/S15327906MBR3604\\_06](https://dx.doi.org/10.1207/S15327906MBR3604_06)

- Machado, D. D. P. N. (2008). Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. *Revista Alcance*, 15(3), 306-321.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748629003>
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 4(1), 37-60.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a03.pdf>
- Menezes, I.G. (2006). *Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): Concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. [Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia]. Teses e Dissertações POSPSI. <https://pospsi.ufba.br/teses-dissertacoes>
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C. P., Teixeira, F. S. & Santos, P. S. (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, Campinas, 26(3), 305-316.  
<https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>
- Menezes, I. G & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16(1), 158-179.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt)

- Meyer, S. M., & Collier, D. A. (2001). An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. *Journal of operations management*, 19(4), 403-426. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00053-5)
- Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. (2012). *Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos*. Diário Oficial da União.  
<https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files//media/document//resolucao-cns-466-12.pdf>
- Mohamed, M. A. K. (2002). Assessing determinants of departmental innovation: An exploratory multi-level approach. *Personnel Review*, 31(5), 620–641.  
<https://doi.org/10.1108/00483480210438799>
- Montes, F. L., Moreno, A. R., & Fernández, L. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.  
<https://doi.org/10.1108/01437720410535972>
- Morgeson, F. & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *The Journal of applied psychology*. 91(6), 1321-1339.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Moro, A. B., Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Lopes, L. F. D. & Schetinger, M. R. C. (2015). Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre alunos de programas de pós-graduação de uma IES. *Revista Eletrônica de Educação*, 9(1), 181-195. <http://dx.doi.org/10.14244/198271991007>
- Najar, T. & Dhaouadi, K. (2020). Chief Executive Officer's traits and open innovation in small and medium enterprises: the mediating role of innovation climate. *Journal of*



*Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 607-631.

<https://dx.doi.org/10.1108/JSBED-04-2020-0109>

- Nascimento, A. V. (2019). *Construção e evidências de validade de uma escala para medir ambientes organizacionais inovadores*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Teses e Dissertações PPGPSI UFBA. <https://pospsi.ufba.br/pt-br/teses-dissertacoes>
- Nelson, A., Earle, A., Howard-Grenville, J., Haack, J. & Young, D. (2014). Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption, and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. *Research Policy*, 43(6), 927-940. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.010>
- Neto, A. T. & Teixeira, R. (2011). Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: Estudos em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 205-229. <https://dx.doi.org/10.5773/rai.v8i4.894>
- Nystrom, H. (1990). Organizational innovation. In: West, W.A. & Farr, J.L., *Innovation and Creativity at Work*. Chichester Wiley.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]. (2006). Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. FINEP. [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)
- Oke, A., Prajogo, D. I., & Jayaram, J. (2013). Strengthening the Innovation Chain: The Role of Internal Innovation Climate and Strategic Relationships with Supply Chain Partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58. <https://dx.doi.org/10.1111/jscm.1203>

- Oke, A., Walumbwa, F., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, HR policy and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43(2), 273–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00350.x>
- Oliveira, D. D., Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012, 1-2 Dezembro). *Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização* [Anais do Evento]. *Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia*, Brasil [Evento Online]. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>
- Oliveira, R. A., Santos, M. J., & Tadeucci, M. D. S. R. (2011). Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. *Gestão & Regionalidade*, 27(81), 87-97.  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3350/correlacao-entre-clima-organizacional-e-inovacao--importancia-do-gerenciamento-de-variaveis-que-influenciam-o-ambiente-inovativo-de-uma-universidade-publica-federal/i/pt-br>
- Olsson, A., Paredes, K., Johansson, U., Roesse, M. & Ritzén, S. (2019) Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.  
<https://dx.doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Pacico, J. (2015). Como é feito um teste? Produção de itens. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, & C. M. Trentini (Org.), *Psicometria* [1a ed., Série Avaliação Psicológica]. Artmed.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. LabPAM; IBAPP.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Artmed.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate

- Measure: links to managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pinheiro, I. (2002). Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *REAd* (29a ed.), 8(5), 1-22.  
<http://hdl.handle.net/10183/19603>
- Popa, S., Soto-Acosta, P. & Martinez-Conesa, I. (2017) Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 118, 134-142.  
<https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Porter, M. (1998). Criando as Vantagens Competitivas de Amanhã. In R. Gibson (Ed.), *Repensando o Futuro*. Makron Books.
- Powell, B., Mettert, K. Dorsey, C., Weiner, B., Stanick, C., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M., Aarons, G., Barwick, M., Damschroder, L. & Lewis, C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 1-29. <https://dx.doi.org/10.1177/26334895211018862>.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515.  
<https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Prather, C. (2000). Keeping Innovation Alive After the Consultants Leave. *Research-Technology Management*, 43(5), 17-22.  
<https://dx.doi.org/10.1080/08956308.2000.11671376>
- Procopiuck, M., Costa, L. S., Roglio, K. D. D. & El-Kouba, A. (2009). Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global.

*Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 7(2), 170-191.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7859956>

Puente-Palacios, K. E. (2002) Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104.

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16676/abordagens-teoricas-e-dimensoes-empiricas-do-conceito-de-clima-organizacional/i/pt-br>

Puente-Palacios, K. & Carneiro, B. P. (2005) Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 5(1), 45-70. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7773>

Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. D. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57.

<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>

Puente-Palacios, K. E., Pacheco, É. A., & Severino, A. F. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 37-48. <http://dx.doi.org/10.1037/t56773-000>

Quinello, R. & Nicoletti, J.R. (2009). *Inovação operacional*. Rio de Janeiro: Brasport.

Raifur, L., & Sousa, A. F. (2016). Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 33.

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p3348>

Ramírez, M. F. M., Ostos, J. & Arteaga, A. R. S. (2020). O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 60(3), 183-194.

<https://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200302>

- Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 444–456. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90062-8)
- Rego, A. (2001). Climas éticos organizacionais: Validação do constructo a dois níveis de análise. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 69- 106. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6704>
- Resende Junior, P., Guimarães, T., & Bilhim, J. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(1), 257-277. <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.1111>
- Ribeiro, P. E. C., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, 24(2), 415-425. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2016.2-02>
- Rueda, F. M., Baptista, M. N., Cardoso, H. F., e Raad, A. J. (2013). Psicologia organizacional: Associação entre qualidade de vida e clima organizacional. Encontro *Revista de Psicologia*, 16(24), 69-82. <https://revista.pgskroton.com/index.php/renc/article/view/2456>
- Rogers, W. M., Schmitt, N., & Mullins, M. E. (2002). Correction for unreliability of multifactor measures: Comparison of alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, 5(2), 184-199. <https://doi.org/10.1177/1094428102005002004>
- Rueda, F. M., Santos, A. A., Lima, R. C. (2012) Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de psicologia*, 62(137), 129-140. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0006-59432012000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432012000200003&lng=pt&tlng=pt)

- Rueda, F. M. & Santos, A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 223-234. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000200003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200003&lng=en&tlng=es)
- Santos, L. J. D., & Paranhos, M. S. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(3), 759-770. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33112016>
- Santos, P. V. S. (2019). Diagnóstico do clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços. *Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas*, 9(25), 34-46. <https://doi.org/10.25242/887692520191732>
- Santos, T. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K. & Meneses, P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira. Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schippers, M. C., West, M. A., Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769–788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational Climate Research: Achievements and the Road Ahead. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Ed.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed., pp. 29-49). SAGE.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Construct in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 468-482. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, *60*(3), 318–328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Schumpeter, J. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Abril Cultural.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607. <https://dx.doi.org/10.2307/256701>
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *63*(5), 553–562. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>
- Silva, N. T. D. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. [Dissertação de Mestrado, Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa

Catarina]. Repositório Institucional UFSC.

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85479>

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2011). Translating Team Creativity to Innovation Implementation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708.

<https://dx.doi.org/10.1177/0149206310394187>

Souza, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67.

<https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>

Souza, T. A., Campos Júnior, D. J. & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329.

<http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.2426>

Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.

<https://doi.org/10.1108/09699980410558502>

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.

Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. D. (2011, 19-21 Outubro). *Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise* [Anais do Evento]. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT, Resende, RJ, Brasil.

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)

Taylor, C.W. (1972) *Climate for Creativity*. Elmsford: Pergamon

Toda, F. A., Da Silva, J. F., & da Rocha, A. (2015). Inovação em organizações de ensino: fatores contribuintes e desempenho. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(2), 114-129. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N2ART2442>



- Törner, M., Pousette, A., Larsman, P., & Hemlin, S. (2016). Coping With Paradoxical Demands Through an Organizational Climate of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 117–141. <https://doi.org/10.1177/0021886316671577>
- Van Gundy, A. (1985), Organizational creativity and innovation. In S.G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basic* (pp. 358-79). Bearly.
- Veiga, H. M. S., Porto, J. B., & Laboissière, M. C. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 98-113. <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/263>
- Vieira, M. P., & Machado, D. D. P. N. (2011). *Clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade: um estudo de caso* [Anais do Evento]. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, SC, Brasil. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26138>
- Villardí, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, 45, 304-329. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002>
- Walker, R. (2008). Empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591–615. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
- Weiss, M., Hoegl, M., & Gibbert, M. (2011). Making Virtue of Necessity: The Role of Team Climate for Innovation in Resource-Constrained Innovation Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 196–207. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00870.x>

- West, M., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), 303–315. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420210404>
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-386. <https://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wikham, B. & Wikham, W. (2011) Open Innovation Climate Measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00611.x>
- Yammarino, F. & Dansereau, F. Multilevel Issues in Organizational Culture and Climate Research. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F Peterson. *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed., pp. 50-76). SAGE.
- Yang, Y., & Konrad, A. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083. <https://dx.doi.org/10.1002/job.724>
- Zohar, D. & Luria, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>
- Zouain, D. M., Rogero, J. R. & Plonski, G. A. (2002, Novembro 6-8). *Parque Tecnológico de São Paulo – construindo um modelo para regiões metropolitanas*. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica [Simpósio], Salvador, BA, Brasil. <http://repositorio.ipen.br/bitstream/handle/123456789/16278/08956.pdf?sequence=1>

## Apêndices

### Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que busca compreender a percepção de membros de empresas de pequeno e médio porte com relação aos fatores organizacionais relacionados à inovação. Para isso, este trabalho objetiva construir e validar um instrumento de medida de clima organizacional com foco em inovação. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida pela pesquisadora discente do Mestrado do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, sob orientação do Professor Dr. Adriano Peixoto.

As informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e será trabalhado somente com o conjunto de dados, informações pessoais sobre os participantes não serão divulgadas. Os resultados obtidos serão utilizados para fins acadêmicos.

Sua participação é livre e voluntária, de modo que você possui a liberdade para desistir a qualquer momento. Deve-se considerar, contudo, que ela é muito importante para a execução dessa pesquisa. Em caso de dúvida, comunique-se com a pesquisadora responsável, Liz Martinez, através do e-mail: [lizmartinezm@gmail.com](mailto:lizmartinezm@gmail.com)

Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário composto por questões objetivas relacionadas ao tema e questões sociodemográficas.

**( ) Eu, ciente e após ter lido as informações contidas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa.**

**Apêndice B - Questionário de dados sociodemográficos**

Nesta última etapa pedimos que forneça dados gerais sobre você e sobre a organização da qual faz parte.

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero:  Feminino  Masculino

Estado civil:  Casado(a)  Solteiro(a)  Divorciado(a)  Outros

Escolaridade:  Fundamental  Médio  Técnico  Superior

Pós Graduação  Mestrado  Doutorado

Região de localização da organização:  Centro-Oeste  Nordeste  Norte

Sudeste  Sul

Ramo/Setor da organização:  Indústria  Comércio  Serviço

Nível Hierárquico que ocupa:  Diretoria  Gerência  Supervisão/Coordenação

Membro de Equipe

Tempo de serviço na empresa:  Até 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 3 e 5 anos

Mais de 5 anos

### Apêndice C – Escala de Clima Organizacional com Foco em Inovação

Essa escala contém um conjunto de afirmações relacionadas à aspectos organizacionais. Marque o número que melhor reflete seu grau de concordância com relação às afirmações, sendo que o número 1 refere-se à menor concordância (Discordo totalmente) e o número 5 refere-se à maior concordância (Concordo Totalmente).

Com relação à organização em que você trabalha...	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Esta organização incentiva a busca de novos conhecimentos que possam ser aplicados nas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
2. Esta organização disponibiliza tempo para buscar conhecimento para resolução de problemas internos.	1	2	3	4	5
3. A flexibilidade dos horários de trabalho dessa organização permite o envolvimento em atividades de aprendizagem.	1	2	3	4	5
4. Esta organização possui algum tipo de programa de incentivo educacional para os funcionários.	1	2	3	4	5
5. O desenvolvimento de capital intelectual (conjunto de conhecimento e informações) é de importância estratégica para a vantagem competitiva desta organização.	1	2	3	4	5
6. Esta organização incentiva a partilha de conhecimento entre colegas.	1	2	3	4	5
7. Nesta organização, existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
8. Nesta organização, as informações são amplamente disseminadas e compartilhadas.	1	2	3	4	5
9. Esta organização mantém canais físicos e/ou virtuais para troca de informações.	1	2	3	4	5
10. Esta organização incentiva a ajuda prática entre funcionários, permitindo a melhoria do trabalho.	1	2	3	4	5
11. Esta organização disponibiliza as ferramentas e recursos necessários à implementação de novas ideias.	1	2	3	4	5

12. A falta de pessoal inibe a inovação nesta organização.	1	2	3	4	5
13. Esta organização incentiva a utilização do tempo de trabalho para buscar ideias criativas para o desenvolvimento as atividades.	1	2	3	4	5
14. Esta organização possui recursos financeiros dedicados à inovação.	1	2	3	4	5
15. Nesta organização somos incentivados a correr riscos para obter bons resultados.	1	2	3	4	5
16. Esta organização encoraja estratégias inovadoras, sabendo que algumas podem falhar.	1	2	3	4	5
17. Nesta organização, os erros são compreendidos como possíveis partes do processo de trabalho.	1	2	3	4	5
18. Nesta organização, somos incentivados a agir com cautela.	1	2	3	4	5
19. Esta organização incentiva a busca de maneiras inovadoras para lidar com problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Quando há necessidade de mudanças, esta organização responde de maneira rápida.	1	2	3	4	5
21. Quando necessário, esta organização altera procedimentos para atender a novas demandas.	1	2	3	4	5
22. Nesta organização, são implementadas as sugestões feitas pelos funcionários sobre as atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
23. As formas de realização dos trabalhos nesta organização são frequentemente discutidas.	1	2	3	4	5
24. Nesta organização, os objetivos organizacionais são modificados de acordo com mudanças das circunstâncias do mercado.	1	2	3	4	5
25. Nesta organização, a maneira como as pessoas trabalham pode ser alterada para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5
26. Nesta organização, dedica-se tempo para revisão dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
27. Nesta organização, existe a possibilidade de mudança dos processos de trabalho em caso de necessidade.	1	2	3	4	5
28. Nesta organização, as pessoas costumam culpar umas às outras quando os objetivos de trabalho não são alcançados.	1	2	3	4	5

29. Nesta organização, há troca de informações com relação ao trabalho das equipes.	1	2	3	4	5
30. Nesta organização, as opiniões de diferentes funcionários são consultadas para resolução de problemas.	1	2	3	4	5
31. Nesta organização, a contribuição de todos é respeitada.	1	2	3	4	5
32. Nesta organização, as pessoas tomam suas próprias decisões na maior parte do tempo.	1	2	3	4	5
33. Essa organização mantém um rígido controle sobre como as atividades são realizadas.	1	2	3	4	5
34. Esta organização dá liberdade aos funcionários para decidirem quais métodos utilizar para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5
35. Esta organização permite aos funcionários decidirem, de forma independente, como conduzir seus trabalhos.	1	2	3	4	5
36. Nesta organização, antes de serem realizadas alterações, as pessoas envolvidas são consultadas.	1	2	3	4	5
37. Nesta organização, é possível opinar sobre decisões que afetam o trabalho.	1	2	3	4	5
38. Os objetivos e metas de trabalho são definidos conjuntamente com todos os envolvidos nessa organização.	1	2	3	4	5
39. Quando a organização necessita tomar uma decisão importante, os funcionários são consultados.	1	2	3	4	5

### Apêndice D – Escalas de Mensuração da Inovação

Esta etapa contém um conjunto de afirmações relacionadas à sua empresa em comparação aos principais concorrentes da área/setor. Selecione o número que melhor reflete seu grau de concordância com relação às afirmações, sendo que o número 1 refere-se à menor concordância (Discordo totalmente) e o número 5 refere-se à maior concordância (Concordo Totalmente).

Quando comparada aos principais concorrentes do setor/área...	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta organização tem maior sucesso na implementação de novas ideias para obter resultados.	1	2	3	4	5
Esta organização é considerada inovadora	1	2	3	4	5
Quando comparada aos principais concorrentes do setor/área, as tarefas realizadas nesta organização possuem características inovadoras.	1	2	3	4	5

Esta etapa contém um conjunto de afirmações relacionadas à sua empresa. Selecione o número que melhor reflete o desempenho da sua organização até agora em relação aos principais concorrentes em sua área (1 = pior da área, 2 = abaixo da média da área, 3 = na média da área, 4 = acima da média da área, 5 = melhor da área).

Em relação aos principais concorrentes, esta organização possui...	Pior da área	Abaixo da média da área	Na média da área	Acima da média da área	Melhor da área	Não sei/ Não se aplica
Nível de inovação em produtos ou serviços	1	2	3	4	5	6
Uso de tecnologias inovadoras em novos produtos ou serviços	1	2	3	4	5	6
Velocidade de desenvolvimento de produtos ou serviços	1	2	3	4	5	6
Número de novos produtos ou serviços no mercado	1	2	3	4	5	6
A velocidade em que novas tecnologias são aplicadas aos processos	1	2	3	4	5	6
O grau de mudanças em processos, técnicas e tecnologias	1	2	3	4	5	6



**Apêndice E – Entrevista semiestruturada**

Dados sociodemográficos:

Porte da empresa:

Nº de funcionários:

Área/Setor da empresa:

Cargo do gestor:

Tempo do gestor na empresa:

**O que é inovação no contexto de uma empresa de pequeno/médio porte?**

**A sua empresa possui algum indicador de inovação?**

**Quais características ou dimensões a sua empresa possui que contribui para que ela seja inovadora?**