



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Departamento de Administração

LUCAS WOLFF EDREIRA

**ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE E DESEMPENHO  
INDIVIDUAL: Percepções de Funcionários do Tribunal  
Regional do Trabalho da 10ª Região**

Brasília – DF

2013

LUCAS WOLFF EDREIRA

**ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE E DESEMPENHO  
INDIVIDUAL: Percepções de Funcionários do Tribunal  
Regional do Trabalho da 10ª Região**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Adalmir de  
Oliveira Gomes

Brasília – DF

2013

EDREIRA, Lucas Wolff.

Estímulos à Criatividade e Desempenho Individual: Percepções de Funcionários do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região / Lucas Wolff Edreira. - Brasília: 2013.

74f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013

Orientador: Prof. Msc. Adalmir de Oliveira Gomes, Departamento de Administração.

1. Estímulos e Barreiras à Criatividade. 2. Desempenho Individual no Trabalho. 3. Poder Judiciário Trabalhista. I. Título.

LUCAS WOLFF EDREIRA

**ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE E DESEMPENHO  
INDIVIDUAL: Percepções de Funcionários do Tribunal  
Regional do Trabalho da 10ª Região**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Nome do Aluno (a)**

Msc. Adalmir de Oliveira Gomes  
Professor-Orientador

PhD. Alexandre Maduro-Abreu  
Professor-Examinador

Msc. Mariana Guerra  
Professor-Examinador

Brasília, 26 de fevereiro de 2013.

## RESUMO

A literatura sobre criatividade nas organizações aponta que o ambiente de trabalho favorável à criatividade influencia positivamente o desempenho dos funcionários bem como favorece a implantação de inovações e mudanças organizacionais. Assim, no atual contexto de mudança organizacional por qual passa o Poder Judiciário, a criatividade dos servidores parece assumir relevância, porquanto pode contribuir para a geração de inovações que auxiliem a melhoria da qualidade do serviço jurisdicional. Entretanto, em levantamento bibliográfico realizado não foram encontrados artigos que abordem a relação entre estímulos à criatividade e desempenho individual no âmbito do Poder Judiciário. Nesse contexto, a presente pesquisa, de natureza quantitativa e correlacional, tem como objetivo identificar a relação entre estímulos e barreiras à criatividade e desempenho individual no trabalho a partir de percepções de servidores efetivo e em cargo em comissão de um órgão da Justiça do Trabalho, o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT-10). Para tanto, foram aplicados dois instrumentos validados em outros contextos organizacionais, um instrumento para medir a percepção dos servidores a respeito da existência de estímulos e barreiras à criatividade, denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), e uma escala de autoavaliação do desempenho, os quais foram respondidos por uma amostra N=145. Os resultados demonstram que os servidores do TRT-10 percebem mais a presença de estímulos do que de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. No entanto, percebem que a estrutura organizacional, o excesso de formalismo e de regras prejudicam a expressão da criatividade dos servidores. A partir da análise estatística de regressão múltipla, verificou-se que cinco variáveis de estímulo à criatividade predizem desempenho individual. Dentre estas, as variáveis que mais explicaram a variância de desempenho individual foram a variável que mede se as atividades desempenhadas exigem a busca por novos conhecimentos e novas soluções de trabalho, denominada atividades desafiantes, e a variável que mede a percepção em relação à existência de ações e estratégias organizacionais em apoio a ideias novas. Assim, o estudo corrobora a hipótese de pesquisa, a qual afirma que os servidores do TRT-10 que percebem estímulos à criatividade em seu ambiente de trabalho tendem a avaliar seu próprio desempenho como satisfatório.

Palavras-chave: Estímulos e Barreiras à Criatividade. Desempenho Individual no Trabalho. Poder Judiciário trabalhista.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores de estímulos à criatividade .....	11
Quadro 2: Fatores de barreiras à criatividade .....	13
Quadro 3: Tema e natureza das pesquisas revisadas .....	21
Quadro 4: Estudos correlacionais sobre desempenho individual no trabalho .....	23
Quadro 5: Natureza das atividades das unidades básicas do Tribunal .....	28
Quadro 6: Unidades do Tribunal que participaram da pesquisa.....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura Fatorial - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	35
Tabela 2: Estrutura Fatorial - Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade....	36
Tabela 3: Estrutura Fatorial - Escala de Autoavaliação do Desempenho .....	37
Tabela 4: Análise descritiva dos itens do Fator Suporte da Chefia Imediata - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	42
Tabela 5: Análise descritiva dos itens do Fator Atividades Desafiantes - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	43
Tabela 6: Análise descritiva dos itens do Fator Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Ideias Novas - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade .....	44
Tabela 7: Análise descritiva dos itens do Fator Clima entre Colegas de Trabalho - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	45
Tabela 8: Análise descritiva dos itens do Fator Liberdade de Ação - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	46
Tabela 9: Análise descritiva dos itens do Fator Características do Ambiente Físico - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade .....	47
Tabela 10: Análise descritiva dos itens do Fator Atuação Inadequada da Chefia - Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade .....	49
Tabela 11: Análise descritiva dos itens do Fator Estruturas, Regras e Sistema de Comunicação Organizacional - Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade .....	50
Tabela 12: Análise descritiva dos itens do Fator Excesso de Serviço e Escassez de Tempo - Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade.....	51
Tabela 13: Análise descritiva dos itens do Fator Regulação do Desempenho - Escala de Autoavaliação do Desempenho .....	53
Tabela 14: Análise descritiva dos itens do Fator Restrição ao Desempenho - Escala de Autoavaliação do Desempenho .....	54
Tabela 15: Análise descritiva dos itens do Fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa - Escala de Autoavaliação do Desempenho.....	55
Tabela 16: Análise descritiva dos itens do Fator Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho - Escala de Autoavaliação do Desempenho .....	56
Tabela 17: Análise descritiva dos itens do Fator Autogerenciamento do Desempenho - Escala de Autoavaliação do Desempenho .....	57
Tabela 18: Resultados da análise de regressão.....	61
Tabela 19: Quadro sintético do teste de hipótese .....	65

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	2
1.1	Formulação do problema de pesquisa.....	3
1.2	Construção da hipótese de pesquisa.....	3
1.3	Objetivo Geral.....	4
1.4	Objetivos Específicos.....	4
1.5	Justificativa.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	Criatividade nas Organizações.....	7
2.1.1	Estímulos e barreiras à criatividade.....	10
2.2	Desempenho individual no trabalho.....	16
2.2.1	Perspectivas de estudo do desempenho humano.....	18
2.3	Estudos empíricos sobre desempenho individual no trabalho.....	20
3	MÉTODOS DE PESQUISA.....	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.2	Descrição e Contextualização do Objeto de Pesquisa.....	27
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Procedimentos de coleta de dados.....	33
3.5	Instrumentos de Pesquisa.....	34
	Instrumento I: Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT).....	34
	Instrumento II: Medida de Autoavaliação de Desempenho.....	37
3.6	Procedimentos de Análise de Dados.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
4.1	Estímulos e barreiras à criatividade.....	41
4.2	Autoavaliação do Desempenho.....	52
4.3	Teste de hipótese.....	58
5	CONCLUSÕES.....	67



## 1 INTRODUÇÃO

A Criatividade dos servidores do Poder Judiciário pode contribuir para a geração de inovações organizacionais que visem diminuir a morosidade processual, o excesso de formalismo, os custos e outros obstáculos que dificultam o efetivo acesso à Justiça.

Além disso, um clima favorável à criatividade pode ser importante para melhorar o desempenho dos indivíduos que atuam no Judiciário brasileiro, uma vez que dentre as qualidades do ambiente que favorece a criatividade se incluem as práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de condições para que cada um se sinta estimulado a dar o melhor de si. Predominam, nesse contexto, sentimento de segurança e liberdade para explorar novas ideias e para enfrentar desafios que eventualmente poderão ser fracassados, ou seja, cultiva-se um conjunto de atitudes e comportamentos que incluem interesse em examinar e explorar diferentes pontos de vista, buscar relações entre ideias, correr o risco de inovar e estar aberto ao novo e ao desconhecido (ALENCAR, 1996).

A criação aplicada ao ambiente de trabalho induz à inovação e à mudança o que favorece às organizações, independente do ramo de atuação. O grande desafio das organizações é encontrar maneiras de eliminar barreiras e estimular a expressão da criatividade de seus membros (BEDANI, 2008).

Assim, a criatividade parece possuir relevância no atual contexto do Judiciário de mudança, especialmente por ser geradora de inovação. Todavia, apesar do reconhecimento de sua importância, em muitas organizações, inclusive públicas, muito ainda há de ser feito no sentido de adotar estratégias que eliminem as barreiras à criatividade e estimulem as pessoas a criar no ambiente de trabalho (BRUNO-FARIA, 2010).

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende investigar, a partir da percepção de funcionários ocupantes de cargos efetivos e cargos em comissão o efeito de estímulos e de barreiras à criatividade no desempenho individual em um órgão da Justiça do Trabalho, mais especificamente o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região.

## **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

O problema de pesquisa pode ser colocado da seguinte forma: Qual a relação entre barreiras e estímulos à criatividade e a autoavaliação de desempenho, na percepção de funcionários do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT-10)?

## **1.2 Construção da hipótese de pesquisa**

A partir da revisão de literatura nacional, a qual encontra-se descrita na subseção 2.3, não foram encontrados trabalhos empíricos que estudem a relação entre estímulos à criatividade e desempenho individual no trabalho.

No entanto, a teoria sobre criatividade nas organizações afirma que o ambiente de trabalho favorável à criatividade influencia positivamente o desempenho dos funcionários, uma vez que dentre as qualidades do ambiente que favorece a criatividade se incluem as práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de condições para que cada um se sinta estimulado a dar o melhor de si (ALENCAR, 1996).

Além disso, os resultados obtidos na investigação de Fonseca e Bastos (2003) confirmam que em ambientes organizacionais onde os estímulos à criatividade superam as barreiras a percepção de produtividade da equipe é maior do que naqueles ambientes em que a situação é inversa.

No atual contexto de mudança organizacional pelo qual passa o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, caracterizado pela adoção de uma estratégia de longo prazo, formulada e gerida com o auxílio do *Balanced Scorecard*, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), iniciou-se um processo de valorização da inovação e da criatividade de seus servidores (BRASIL, 2009).

Com base na literatura sobre criatividade nas organizações, este contexto de valorização da criatividade dos servidores influencia positivamente o desempenho destes.

Assim, a hipótese da presente pesquisa é a seguinte:

H1: os servidores do TRT 10 que percebem estímulos à criatividade em seu ambiente de trabalho avaliam seu próprio desempenho como satisfatório.

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a relação entre estímulos e barreiras à criatividade e o desempenho individual no trabalho, a partir de percepções de funcionários do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT-10).

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Descrever a percepção de funcionários do TRT-10 a respeito dos estímulos e das barreiras existentes à criatividade no ambiente organizacional.

- Descrever a percepção de funcionários do TRT-10 a respeito do próprio desempenho no trabalho.
- Identificar se variáveis referentes aos estímulos à criatividade predizem desempenho individual no trabalho.

## 1.5 Justificativa

Em levantamento bibliográfico realizado pelo autor em periódicos nacionais de administração e de psicologia organizacional no período compreendido entre 2008 a 2012, cujos parâmetros de pesquisa estão descritos na subseção 2.3, foi constatada a escassez de artigos empíricos que tenham como objeto de pesquisa o desempenho individual no trabalho relacionado com estímulos e barreiras à criatividade em organizações. Cabe destacar que não foi encontrado artigo com algum dos referidos temas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. De todos os trabalhos encontrados, apenas um (FONSECA; BASTOS, 2003) analisou a relação entre criatividade e desempenho, contudo, o objeto empírico se tratava de equipes, diferente da presente proposta de pesquisa cujo nível de análise é individual. Assim, a pesquisa visa suprir esta lacuna na literatura nacional, tendo, portanto, relevância teórica.

Além disso, esse estudo tem importância prática para a instituição pesquisada porque a criatividade dos servidores pode contribuir para soluções que visem a melhoria da gestão judiciária. Com efeito, a aplicação do Instrumento de Clima para Criatividade possibilitará a realização de um diagnóstico das condições do ambiente de trabalho que favoreça a expressão da criatividade, permitindo o planejamento de ações com o intuito de facilitar a expressão da criatividade dos funcionários do órgão e a implantação de inovações.

A medida de autoavaliação de desempenho no trabalho contribuirá para a organização realizar um diagnóstico efetivo da percepção do quanto cada

indivíduo acredita que está desempenhando na consecução de atividades organizacionais, possibilitando aos gestores organizacionais identificarem as lacunas ou desvios de desempenho, proporcionando informações que podem contribuir para a redefinição de metas e ações de trabalho bem como para o aperfeiçoamento de ações de capacitação. Desse modo, a presente pesquisa poderá contribuir para que o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região alcance, ao longo prazo, melhores índices de desempenho profissional e, conseqüentemente, organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse Capítulo será abordado, primeiramente, a criatividade no âmbito das organizações e serão descritos os fatores do ambiente de trabalho que favorecem ou inibem a criatividade. Posteriormente, será abordado como a literatura conceitua o desempenho individual no trabalho bem como as perspectivas de estudo desta variável. Por fim, será realizada uma revisão sistemática da literatura sobre desempenho individual.

### 2.1 Criatividade nas Organizações

No âmbito organizacional, a criatividade é geralmente associada à geração de algo novo ou ao aprimoramento de algo existente que contribua para a organização com agregação de algum tipo de valor, normalmente relacionado aos resultados que a organização visa alcançar com suas estratégias (BRUNO-FARIA, 2010).

O interesse por criatividade tem sido crescente nas organizações, principalmente pelo contexto de globalização, caracterizado por profundas e rápidas mudanças. Isso se deve pelo fato de que a criatividade é fator chave para a inovação e sobrevivência das organizações ao longo prazo, na medida em que estas necessitam diversificar seus produtos, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. A criatividade é, portanto, vista como indispensável e a introdução de inovações uma necessidade constante (ALENCAR, 1998).

A criatividade em termos organizacionais é definida como:

“a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação” (BRUNO-FARIA, 2003, p. 117).

Para Berdani (2012) criatividade organizacional é um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização, o qual é facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias julgadas pelos pares como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização no contexto organizacional de onde se originaram.

A criatividade não é, portanto, um fenômeno de natureza apenas intrapsíquico, centrada no indivíduo e dependente de fatores como motivação e características de personalidade, mas também sofre influência de fatores do contexto e de forças sociais (ALENCAR, 1998). Assim, clima para criatividade diz respeito aos aspectos presentes no ambiente de trabalho que influenciam a expressão da criatividade dos empregados (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008).

A identificação dos fatores presentes no ambiente organizacional que estimulam ou dificultam a manifestação da criatividade possibilita conhecer pontualmente os elementos do contexto de trabalho que necessitam de intervenção, a fim de favorecer a manifestação da criatividade nas organizações (BEDANI, 2012)

Constata-se, portanto, que se trata de um fenômeno complexo, que contempla aspectos referentes àqueles que criam (indivíduos e grupo) e ao contexto interno (ambiente de trabalho) e externo da organização, bem como está relacionado com os fenômenos da inovação e da mudança organizacional (BRUNO-FARIA, 2010).

Assim, a partir dos diversos conceitos de criatividade oferecidos na literatura, na presente pesquisa define-se criatividade no trabalho como o processo originário das características pessoais dos funcionários da organização, o qual é facilitado ou inibido por fatores presentes no ambiente de trabalho. Dele decorre a geração ou o aprimoramento de uma ideia, produto, serviço ou

processo que contribua para a organização com agregação de algum tipo de valor relacionado com os objetivos estratégicos da organização.

Não obstante os termos criatividade e inovação serem utilizados muitas vezes como sinônimos, eles se distinguem. A criatividade do indivíduo seria o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, como componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação das novas ideias (ALENCAR, 1993).

Assim, as ideias criativas, que compõem a estrutura fundamental do fenômeno criativo, são aquelas que têm capacidade de promover a inovação de estruturas, estratégias, gestão e processos organizacionais, bem como dos produtos e/ou serviços. (BEDANI, 2012).

Há autores que definem a criatividade com ênfase nos processos de pensamento, outros dão ênfase às características do produto. Além disso, criatividade tem sido considerada como um conjunto de atributos de personalidade ou concebida como uma habilidade particular em resolver problemas. No entanto, o aspecto mais frequente em muitas definições é a emergência de um produto novo e o processo intencional, ou seja, há intenção em conseguir benefício (ALENCAR, 1996).

Conseqüentemente, a inovação é considerada como a implementação das ideias, processos, produtos ou serviços originários da criatividade de indivíduos ou grupos na organização. Contudo, muitas vezes uma ideia criativa não gera inovação, porquanto podem existir barreiras ou dificuldades de implementação da ideia e esta não ser levada adiante. Além disso, as inovações são de diferentes intensidades e podem gerar mudanças organizacionais com impactos diferentes. Todavia, tanto as inovações como as mudanças podem ser provenientes não apenas das pessoas na organização, mas podem ser oriundas do contexto externo. Com efeito, mudança organizacional é qualquer alteração na organização, planejada ou não, decorrentes de fatores internos



e/ou externos, que impacte os resultados organizacionais ou as relações interpessoais no trabalho (BRUNO-FARIA, 2003).

Verifica-se, assim, que criatividade, inovação e mudança organizacional são estritamente relacionadas, uma vez que a criatividade de indivíduos e grupos no contexto de trabalho pode gerar inovações que, por sua vez, provocam distintas mudanças (BRUNO-FARIA, 2010).

No tocante à mudança, a resistência oferecida a ela é algo muito frequente. Segundo Beveridge (1988 *apud* ALENCAR, 1993), a mente humana resiste a uma nova ideia, da mesma forma que o organismo enfrenta um elemento estranho, rejeitando-a com a mesma intensidade. Constata-se, em nível do indivíduo, uma série de fatores inibidores à aceitação de novas ideias ou propostas como o hábito, a intolerância à ambiguidade, a baixa tolerância à mudança, o dogmatismo e a baixa propensão a correr riscos.

Nesse contexto, dois desafios que devem ser trabalhados em nível organizacional dizem respeito a como introduzir a inovação e como facilitar o processo de adaptação do indivíduo à mudança. Para Alencar (1995), um clima favorável à criatividade facilita a mudança e a introdução bem sucedida da inovação no contexto organizacional.

### 2.1.1 Estímulos e barreiras à criatividade

As características do ambiente físico bem como do ambiente psicológico têm influência no comportamento humano, relacionando-se em maior ou menor grau com a satisfação pessoal e com a promoção de condições que favoreçam o indivíduo a fazer uso de sua criatividade (ALENCAR, 1996).

Nesse sentido, segundo Amabile (1996), a criatividade pode ser estimulada por meio de práticas gerenciais, da disponibilidade de recursos, da liberdade de

ação, do estímulo do trabalho em grupo, do suporte organizacional e do encorajamento do superior hierárquico.

Todavia, é um grande desafio promover um ambiente de trabalho que contribua para o florescimento de novas ideias e que seja congruente com as necessidades dos indivíduos e as demandas organizacionais (ALENCAR, 1996). Segundo Amabile (1996), a orientação para a inovação deve partir dos níveis mais altos da administração da organização, mas os níveis mais baixos também podem ser importantes na comunicação e interpretação dessa visão.

Tendo em vista a importância do ambiente psicológico interno para o bom desempenho de cada profissional na organização, diferentes fatores que compõem o clima para a criatividade já foram analisados, destacando-se as dimensões como autonomia, sistema de premiação, apoio à criatividade, envolvimento pessoal e apoio da direção, analisadas por Van Gundy (*apud* ALENCAR, 1996), as quais estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 1: Fatores de estímulos à criatividade**

<b>Fator</b>	<b>Conceito</b>
<b>Autonomia</b>	Nível de liberdade conferida aos funcionários para inovarem.
<b>Sistema de premiação/recompensas</b>	Há maior probabilidade de surgirem novas ideias quando os funcionários percebem que o sistema de premiação é justo e apropriado e se baseia nas competências e desempenho e não na sorte e nas relações entre os funcionários com os níveis superiores da empresa.
<b>Apoio à criatividade</b>	Percepção, por parte do colaborador, de que a instituição está disposta a aceitar e apoiar novas ideias e possíveis mudanças que lhe podem ser benéficas.
<b>Envolvimento pessoal</b>	Motivação intrínseca, alto grau de envolvimento com a organização e alto nível de dedicação à sua atividade laboral.

Fonte: Alencar (1996)

Os fatores identificados como estímulos ou barreiras à criatividade remetem, em grande parte, às características organizacionais que refletem seus pressupostos, crenças, valores e práticas (BEDANI, 2012).

A autonomia pode ser exemplificada pelas práticas de organizações que estimulam funcionários de distintos setores a se reunirem e despenderem

tempo no desenvolvimento de projetos que possam redundar em algo de interesse da organização (ALENCAR, 1996).

Bedani (2012), ao pesquisar a relação entre valores organizacionais e estímulos/barreiras à criatividade identificou que a Autonomia (grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas) surgiu como o melhor preditor tanto de apoio como de resistência da organização em aceitar novas ideias.

Em relação ao sistema de premiação/recompensas, entende-se que há maior probabilidade de surgirem novas ideias quando os funcionários percebem que o sistema de premiação é justo e apropriado e se baseia nas competências e desempenho e não na sorte e nas relações entre os funcionários com os níveis superiores da empresa. Além de ser um dos fatores que influenciam o funcionário a cultivar sua criatividade no ambiente laboral, a satisfação com o sistema de recompensas tem relação com o desempenho (ALENCAR, 1996).

O envolvimento pessoal, ou seja, a motivação intrínseca tem sido apontada como um fator importante para a criatividade. Um funcionário motivado, com alto grau de envolvimento com a organização, apresentará alto nível de dedicação à sua atividade laboral. Essa característica tem sido percebida em instituições que dão apoio ao indivíduo, que reconhecem suas habilidades e esforços, levando-o a se satisfazer com o trabalho e motivando-o a se empenhar e dar o melhor de si (ALENCAR, 1996).

Por outro lado, um clima favorável à criatividade só existirá se houver apoio e interesse por parte da direção da organização, ou seja, se houver apoio e valorização às novas ideias por parte dos ocupantes dos níveis superiores na estrutura organizacional. A forma como os diretores conduzem a instituição, tomam decisões e lideram os seus funcionários representa elementos determinantes para que o ambiente de trabalho se torne criativo (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008).

Além disso, é importante que as organizações eliminem ou reduzam as barreiras à criatividade, uma vez que se as barreiras forem suficientemente resistentes, dificilmente as inovações serão adotadas e implementadas. Van Gundy (1987 *apud* ALENCAR, 1993) classificou as modalidades de barreiras à inovação em cinco grandes grupos: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; individuais e atitudinais.

Para Predebon (2006 *apud* BEDANI, 2008) sete estruturas seriam responsáveis por inibir a criatividade nas organizações: excesso de normas, estratégias rigidamente formais, postura séria e contida; estrita obediência a números, segmentação total de processos, obediência cega ao consenso e cultura da segurança total.

As barreiras à criatividade podem ser descritas e exemplificadas a partir do quadro 2.

**Quadro 2: Fatores de barreiras à criatividade**

<b>Fatores</b>	<b>Conceito e exemplos</b>
<b>Formalização</b>	Grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho das atividades. O excesso de formalismo e de padronização tende a dificultar a geração de novas propostas e a busca de novas fontes de informação.
<b>Centralização</b>	Concentração de poder e autoridade tende a inibir a iniciação de inovações, uma vez que restringe os canais de comunicação e reduz a informação disponível.
<b>Barreiras sociais e políticas</b>	Dizem respeito às normas e influências de poder dentro da organização. A ênfase exagerada nas relações de poder e diferenciação hierárquica pode afetar negativamente a introdução de inovações.
<b>Barreiras processuais</b>	Procedimentos e regulações que muitas vezes inibem a inovação como, por exemplo, a ênfase na manutenção do <i>status quo</i> , paralelamente ao desestímulo à realização das tarefas de trabalho de forma diferente.
<b>Barreiras de recursos</b>	Relacionadas à falta de profissionais, de tempo disponível, de recursos financeiros e informações.
<b>Barreiras individuais (atitudinais)</b>	Estão afetadas aos membros da organização ou ao seu clima, como, por exemplo, o medo de correr riscos, a intolerância à ambiguidade, o dogmatismo e a inflexibilidade.

Fonte: Alencar (1996)

Shalley, Zhou e Oldham (2004 *apud* BEDANI, 2008), advogam que as condições do contexto influenciam a criatividade através dos efeitos que causam na motivação intrínseca dos colaboradores e elencam sete fatores contextuais que afetam a expressão da criatividade nas organizações:

- Complexidade no trabalho: indivíduos que realizam trabalhos complexos, caracterizados por altos níveis de autonomia, significado, identidade e variedade, experimentam maiores níveis de motivação intrínseca e, em consequência, ideias criativas surgem;
- Relacionamento com superiores: líderes que apoiam seus funcionários fomentam a motivação, a qual estimula a expressão da criatividade;
- Relacionamento com colegas de trabalho: quanto maior a percepção de suporte dos colegas, maiores os níveis de criatividade. Inversamente, a falta de suporte e a competição entre os funcionários afetam negativamente a criatividade;
- Recompensas: a recompensa financeira estimula a criatividade, por ser uma forma de se reconhecer as competências individuais;
- Avaliação: para alguns indivíduos, a avaliação representa uma forma de controle e dominação, afetando negativamente sua motivação intrínseca e inibindo a manifestação da criatividade. Para outros, ela assume caráter de suporte e informação sobre o trabalho realizado, estimulando a criatividade;
- Metas e prazos: metas e prazos podem representar um fator inibidor da expressão da criatividade, especialmente quando os indivíduos se sentem pressionados. Todavia, metas cujo cumprimento exigem a criatividade do funcionário propiciam que o indivíduo foque precipuamente em sua tarefa, evitando o desvio de atenção;

- Espaço de trabalho: ambientes de trabalho com falta de espaço, densamente ocupados, cuja movimentação de pessoas e o barulho dificultam a concentração, afetam negativamente a criatividade.

Com a finalidade de identificar fatores que estimulam ou inibem a criatividade, Bruno-Faria e Alencar (1998) desenvolveram um instrumento de medida perceptual denominado Indicadores de Clima para Criatividade (ICC). A primeira etapa de construção deste instrumento foi a realização de entrevistas com 25 funcionários de empresas públicas e privadas, nas quais foram solicitados que relatassem quais fatores eles percebiam que estimulavam ou inibiam a expressão da criatividade, a partir de algumas questões. A partir das entrevistas foram identificados um conjunto de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, os quais coincidem em sua maior parte com os fatores destacados pela literatura.

Posteriormente Bruno-Faria e Alencar (1998) construíram 184 itens, os quais, após análise semântica e de juízes, resultaram em 142 itens relativos a distintos aspectos do ambiente de trabalho que poderiam ser considerados estímulos ou barreiras à criatividade, que formaram a primeira parte do questionário submetido a uma amostra de 933 funcionários de uma instituição bancária. A análise fatorial e a análise de fidedignidade do instrumento levaram a exclusão de 45 itens, o que reduziu o instrumento a 97 itens, composto por oito fatores de estímulos e quatro fatores de barreiras à criatividade.

Os fatores de estímulos identificados foram: Ambiente físico adequado ( $\alpha=0,76$ ), clima favorável entre colegas de trabalho ( $\alpha=0,83$ ), incentivo a ideias novas ( $\alpha=0,86$ ), liberdade de ação ( $\alpha=0,85$ ), atividades desafiantes ( $\alpha=0,69$ ), salários e benefícios adequados ( $\alpha=0,75$ ), ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas ( $\alpha=0,88$ ) e disponibilidade de recursos materiais ( $\alpha=0,68$ ). Enquanto isso, os fatores de barreiras à criatividade foram: excesso de serviço e escassez de tempo ( $\alpha=0,80$ ); bloqueio a ideias novas ( $\alpha=0,82$ ), resistência a ideias novas ( $\alpha=0,79$ ) e problemas organizacionais ( $\alpha=0,70$ ) (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1998).

Resultados da validação demonstraram que o instrumento possui estrutura fatorial e de consistência interna satisfatórios, ou seja, possui boa qualidade psicométrica, e que são vários os aspectos do ambiente de trabalho que favorecem ou inibem a expressão da criatividade dos funcionários. Entretanto, é importante levar em conta que o ambiente de trabalho é apenas um dos fatores que influenciam a expressão da criatividade, a qual decorre também de fatores pessoais e grupais (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1998).

## **2.2 Desempenho individual no trabalho**

Para Sonnentag e Frese (2002) desempenho individual é um conceito multidimensional e pode ser distinguido em desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa corresponde à eficiência com que o indivíduo realiza suas atividades laborais, que contribuem, direta ou indiretamente, para a atividade fim da organização. O desempenho contextual se refere aos comportamentos do indivíduo que têm como objetivo o bom funcionamento da organização, ou seja, comportamentos proativos que visam mudar e melhorar procedimentos de trabalho e processos organizacionais.

No sentido da tarefa, desempenho humano se refere ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de atividades previamente planejadas e esperadas. O desempenho tem uma finalidade ou um objetivo e se relaciona com quaisquer características e aspectos inerentes à sua execução (características do indivíduo ou do contexto), bem como deve estar voltado ao cumprimento de metas organizacionais, devendo ser passível de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Fatores como tempo, qualidade e quantidade de trabalho devem ser considerados na determinação e no planejamento do desempenho dos indivíduos na execução de suas atividades (COELHO JUNIOR, 2011, p.2).

O desempenho do trabalhador pode ser delimitado pelos seguintes conceitos (SANTOS, 2011):

- Desempenho individual adequado: rendimento e atuação do trabalhador correspondente ao que é esperado pela organização para o seu cargo.
- Desempenho individual superior: rendimento e atuação do trabalhador que resultam em alto impacto no desempenho organizacional, identificando-se com as competências laborais exigidas para o seu cargo.

Assim, o desempenho adequado (competente) é aquele:

“capaz de gerar impacto tanto em nível macro (resultados de trabalho dos indivíduos), quanto meso (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e micro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe)” (COELHO JUNIOR, 2011, p.3).

Enquanto isso, o desempenho incompetente (inadequado) diz respeito aos comportamentos manifestados pelo indivíduo que estão aquém do que é esperado pela organização (COELHO JUNIOR, 2011).

Diante desses conceitos oferecidos pela literatura, na presente pesquisa, desempenho individual no trabalho será considerado como um fenômeno multicausal, constituído por múltiplas dimensões ou fatores de ordem individual, de contexto e organizacional, caracterizado pelo empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados ao cumprimento de metas organizacionais passíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia.

Por outro lado, verifica-se que o desempenho individual é de extrema relevância para as organizações, uma vez que estas precisam de indivíduos que tenham alto desempenho a fim de atingir suas metas e objetivos estratégicos. Por esta razão, as organizações estão sempre em busca de otimizar o desempenho individual. Além disso, o desempenho é importante



para o indivíduo, uma vez que a realização e execução de tarefas em alto nível pode ser uma fonte de satisfação pessoal, enquanto que o baixo desempenho, ou seja, o não alcance dos objetivos para ele definidos, pode gerar um descontentamento e ser considerado um fracasso pessoal (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O desempenho humano no trabalho não decorre apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também depende das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996). Assim, o desempenho no trabalho não é resultante apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também dos atributos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

### 2.2.1 Perspectivas de estudo do desempenho humano

O desempenho no trabalho pode ser investigado empiricamente a partir de três perspectivas, que não são mutuamente exclusivas, mas sim se complementam, e permitem que se analise o desempenho sob ângulos diferentes. Estas perspectivas, individual, situacional (contextual) e de regulação do desempenho, são descritas por Sonnentag e Frese (2012) como:

- Individual: a perspectiva das diferenças individuais analisa o desempenho com foco na investigação de variáveis pessoais e profissionais capazes de facilitar o bom desempenho, como a motivação;
- Situacional (contextual): a perspectiva contextual investiga os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho que se relacionam com o desempenho individual. Há duas linhas de pesquisa consolidadas em relação à perspectiva situacional: uma que analisa fatores situacionais que facilitam o desempenho e outra que investiga os fatores que o impedem;

- Regulação: a perspectiva da regulação analisa os processos envolvidos na manutenção do desempenho, considerando-o como um processo ativo que tem relação direta com o interesse do indivíduo em sua manutenção.

Algumas variáveis individuais investigadas nos estudos organizacionais se relacionam a fatores da personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas, como idade e grau de escolaridade. Poucos estudos são encontrados no tocante a segunda vertente de investigação, a perspectiva contextual. Entretanto, a literatura aponta que a integração entre as três diferentes perspectivas é necessária. Contudo, as organizações se preocupam em aperfeiçoar o desempenho dos seus funcionários levando em conta apenas suas dificuldades e limitações, não considerando outras variáveis pertencentes ao contexto de trabalho, as quais podem influenciar o modo de agir do indivíduo e, conseqüentemente, impactar nos seus resultados de trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011).

Ocorre que a análise de variáveis apenas de nível individual, na predição de desempenho humano, pode dificultar a correta delimitação desta variável, uma vez que o conceito de desempenho é multicausal, constituído de fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Por esta razão, é necessária a investigação empírica de preditores contextuais que afetam os resultados dos indivíduos no trabalho. Isso porque o contexto organizacional, ambiente no qual o funcionário se encontra inserido e do qual recebe bastante influência, pode ser considerado como um determinante de seu comportamento (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011).

## **2.3 Estudos empíricos sobre desempenho individual no trabalho**

O objetivo desta seção é revisar, de forma sistemática, os principais trabalhos empíricos encontrados em periódicos nacionais de administração e de psicologia organizacional sobre desempenho individual no trabalho.

O levantamento bibliográfico ocorreu a partir de pesquisa nos seguintes bancos de dados: Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library, que concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas a partir de 2008; e Scielo – Scientific Eletronic Library Online, biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

Foram selecionadas publicações no período compreendido entre 2008 e setembro de 2012, com a finalidade de abranger a produção científica dos últimos cinco anos. Para realizar a busca nas referidas bases de dados foram utilizadas as seguintes palavras-chave, no título, no assunto ou no resumo: ‘desempenho no trabalho’, ‘desempenho individual’, ‘desempenho humano’ e ‘desempenho profissional’.

Inicialmente, foi realizada a leitura dos resumos dos artigos que atendiam aos critérios pré-definidos e excluídos os trabalhos teóricos e os artigos que não tinham como objeto empírico o desempenho individual no trabalho. Posteriormente, foi realizada a leitura de todos os trabalhos, a fim de identificar os objetivos, as abordagens teóricas e metodológicas, as variáveis estudadas e as principais contribuições de cada pesquisa.

A partir do levantamento foram encontrados dez (10) artigos, publicados nos seguintes periódicos: Revista de Administração; Revista de Administração Pública - RAP; Revista Eletrônica de Administração - REaD; Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN; Revista de Administração Mackenzie - RAM; Revista Gestão & Planejamento; BASE - Revista de Administração e

Contabilidade da UNISINOS; Revista Eletrônica de Ciência Administrativa; Estudo de Psicologia (Natal); Psicologia: Teoria e Pesquisa.

O ano de publicação, os autores, temas e natureza dos estudos revisados estão descritos no Quadro 3.

**Quadro 3: Tema e natureza das pesquisas revisadas**

Ano	Autores	Tema	Tipo de Pesquisa
2012	Vreuls, Joia.	Desempenho profissional do CIO (principal executivo de TI de uma organização) brasileiro.	Exploratório e correlacional, natureza quantitativa.
2011	Coelho Junior, Borges-Andrade.	Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.	Correlacional, natureza quantitativa
2011	Mansur; Sobral.	Consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil.	Correlacional, natureza quantitativa
2011	Santos	Desenvolvimento de uma Metodologia de Gestão por Competência.	Descritivo, natureza qualitativa.
2010	Brandão; Borges-Andrade;	Desenvolvimento de Escala de Competências Gerenciais	Descritivo, natureza quantitativa.
2010	Coelho Junior; Abbad.	Validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento à distância	Descritivo, natureza quantitativa.
2010	Isidro Filho	Escala de Valores de Aprendizagem Organizacionais em	Descritivo, natureza quantitativa.
2010	Gonçalves; Mourão.	Expectativa em relação ao treinamento e impacto das ações de capacitação	Correlacional, natureza quantitativa
2008	Coda; Cestari	A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho no ambiente bancário	Correlacional, natureza quantitativa
2008	Oliva; Ferra	Gestão do Desempenho Humano	Exploratório, natureza quantitativa.

Fonte: elaborado pelo autor

Dos dez artigos encontrados no levantamento, três tinham como objetivo a elaboração e validação psicométrica de escalas relacionadas com o desempenho humano no trabalho. Brandão e Borges-Andrade (2010) desenvolveram uma escala para avaliar competências gerenciais e identificaram competências relevantes ao desempenho de gestores de um

banco. Os resultados revelaram 31 competências gerenciais, agrupadas em 6 fatores: “estratégia e operações”, “resultado econômico”, “clientes”, “comportamento organizacional”, “processos internos” e “sociedade”. Os participantes indicaram expressar tais competências, exceto as associadas ao fator “sociedade”, que necessita de intervenção organizacional.

Coelho Junior e Abbad (2010) validaram uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento realizado totalmente a distância. Os resultados reforçam a necessidade de se ter um planejamento adequado entre o conteúdo do curso a ser oferecido e o perfil da clientela que será alvo deste curso, para favorecer seu impacto posterior.

Isidro Filho (2010) desenvolveu e validou uma Escala de Valores de Aprendizagem em Organizações (EVAO), a qual é aplicável em contextos organizacionais brasileiros com intuito de se identificar a percepção de indivíduos acerca da ocorrência de comportamentos orientados à aprendizagem.

Por outro lado, dois trabalhos são descritivos e qualitativos. O Trabalho de Oliva e Ferra (2008), cujo objetivo era identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por pequenas empresas do setor industrial de Garulhos-SP, evidencia que as empresas analisadas avaliam adequadamente o desempenho de seus funcionários por meio de ferramentas específicas e que desempenhos superiores são reconhecidos, mas não são recompensados financeiramente. Além disso, os gestores dão *feedback* aos funcionários e estes possuem autonomia, recursos, conhecimentos e habilidades suficientes para desempenharem suas tarefas.

A outra pesquisa descritiva apresentou um modelo de gestão de desempenho por competências, baseado em normas cubanas de gestão do desempenho do capital humano, aplicável aos diversos níveis organizacionais (SANTOS, 2011).

Os demais trabalhos são correlacionais, ou seja, estudam o desempenho individual como variável independente ou variável dependente a partir de uma abordagem quantitativa. Esses trabalhos estão descritos mais detalhadamente no Quadro 4.

**Quadro 4: Estudos correlacionais sobre desempenho individual no trabalho**

Ano	Autores	Variável(is) Independente(s)	Variável Dependente
2012	Vreuls, Joia.	Expectativas da clientela, características demográficas e funcionais da clientela, características do treinamento e reação ao treinamento.	Avaliação do treinamento no nível do impacto no comportamento no cargo.
2011	Coelho Junior, Borges-Andrade.	Perfil de comportamento gerencial (perfil de mobilização gerencial).	Desempenho no trabalho.
2011	Mansur; Sobral.	Percepção de comportamentos políticos.	Satisfação com o trabalho, desempenho, intenções de saída, comportamentos negligentes nas organizações brasileiras.
2010	Gonçalves; Mourão.	Idade, gênero, cargo, grau de escolaridade, tempo de serviço e percepção de suporte à aprendizagem, medidas no nível individual e de contexto, e satisfação no trabalho, de nível individual, (isoladas ou em interação).	Desempenho individual no trabalho.
2008	Coda; Cestari	Visão do negócio; suporte à organização via tecnologia da informação; capacidade de influenciar a organização; capacidade técnica; <i>networking</i> externo; gestão da operação de TI; e visão inovadora do uso de TI.	Desempenho profissional do CIO brasileiro.

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda a respeito dos estudos correlacionais, Coda e Cestari (2012), ao estudar as relações entre o perfil de comportamento gerencial e o desempenho no trabalho bancário, identificou que os sete diferentes perfis de mobilização gerencial apresentam diferenças significativas em relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, sendo que os gerentes com o Perfil Conquistador, os quais têm compromisso com seus resultados, apresentam maior produtividade. Enquanto isso, os gerentes com Perfis de Colaborador, caracterizados pelo interesse em relação ao bem-estar das pessoas, e de Especialista, caracterizados pelo cuidado com que realizam o trabalho, ambos

voltados para o processo, e não para resultado, apresentaram menor produtividade, quando comparados aos demais.

Com o objetivo de identificar os fatores relevantes para o desempenho profissional do Chief Information Officer (CIO), Vrels e Joia (2012) encontraram sete fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro, quais sejam: visão do negócio; suporte à organização via tecnologia da informação (TI); capacidade de influenciar a organização; capacidade técnica; networking externo; gestão da operação de TI; e visão inovadora do uso de TI.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), ao testarem um modelo multinível de predição de desempenho individual no trabalho, evidenciaram que a variância de desempenho foi explicada por distintos preditores de nível individual e de contexto, isoladamente ou em interação. As unidades nas quais os indivíduos compartilham percepções favoráveis quanto à ocorrência de condições de apoio à aprendizagem informal foram caracterizadas pelos melhores escores de desempenho. Além disso, o ambiente de trabalho apresentou forte relação com o índice de resultados alcançados pelos indivíduos em situação de trabalho.

Mansur e Sobral (2011) exploraram a influência das percepções sobre o comportamento político na satisfação, no desempenho, nos comportamentos negligentes e nas intenções de saída de funcionários nas organizações brasileiras. Os resultados sugerem que, no Brasil, o comportamento político influencia negativamente a satisfação e o desempenho individual e positivamente as intenções de saída e os comportamentos negligentes. Ou seja, quanto maior for a percepção de comportamento político no ambiente de trabalho, menor a satisfação e o desempenho individual dos funcionários, maior o seu engajamento em comportamentos negligentes no trabalho e maior a sua intenção de abandono da organização.

Gonçalves e Mourão (2010), ao identificar as características individuais que influenciam o desempenho no trabalho das tarefas treinadas, apontam que a

percepção mais alta de impacto do treinamento foi entre treinados: com escolaridade mais baixa; que participaram de treinamentos de natureza cognitiva; ou que tinham expectativas de melhoria e reações mais positivas.

Verifica-se, a partir da revisão das publicações apresentadas, que, dos cinco estudos relacionais, três investigam variáveis de nível individual na predição de desempenho no trabalho: Vrels; Joia, 2012, Coda; Cestarir, 2012, Gonçalves; Mourão, 2010. Por outro lado, dois estudos objetivam explicar o desempenho humano a partir de variáveis de contexto, quais sejam, Mansur e Sobral (2011), que analisam a influência da percepção de comportamentos políticos nas organizações no desempenho individual; e Coelho Junior e Borges-Andrades (2011), que estudam a relação entre percepções coletivas de suporte informal à aprendizagem e desempenho individual .

Além disso, constatou-se que nenhum dos artigos revisados abordou estímulos à criatividade como variável antecedente de desempenho individual. Da mesma forma, nenhum dos estudos revisados procurou analisar o desempenho individual no âmbito do Poder Judiciário.

Antes do período abordado por este levantamento, foi encontrado apenas o trabalho de Fonseca e Bastos (2003), que abordou a percepção de estímulos e barreiras à criatividade como preditora de desempenho. Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmaram que, em ambientes organizacionais onde os estímulos à criatividade superam as barreiras, a percepção de produtividade por parte das pessoas da equipe é maior do que naqueles ambientes em que a situação é inversa. Os maiores desempenhos verificados estavam associados aos indivíduos que mais percebem estímulos à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afetivo. O principal preditor encontrado para percepção de desempenho da equipe no trabalho foi ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas, o qual explicou 42% da variância total (FONSECA; BASTOS, 2003).



Contudo, o objeto empírico da pesquisa de Fonseca e Bastos (2003) se tratava de percepção de desempenho de equipes em uma instituição bancária, e não percepção de desempenho individual, foco de interesse da presente pesquisa. De qualquer forma, é importante mencionar que a revisão de literatura indica para a existência de uma lacuna na literatura a respeito da relação entre percepções de estímulos à criatividade e desempenho individual, lacuna esta que o presente trabalho procura ajudar a suprir.

### **3 MÉTODOS DE PESQUISA**

Neste capítulo, é apresentado inicialmente o tipo e a descrição da pesquisa. Em seguida, são descritas a população e a amostra utilizadas. Por fim, são apresentados os procedimentos de coleta de dados, com a descrição dos instrumentos de pesquisa, e os procedimentos de análise dos dados coletados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa visou identificar a relação entre os estímulos e barreiras à criatividade e o desempenho individual no trabalho. A hipótese que se pretende testar é a de que os servidores do TRT-10 que percebem estímulos à criatividade em seu ambiente de trabalho avaliam seu próprio desempenho como satisfatório. Assim, com base nos ensinamentos de Sampieri, Collado e Lucio (2006), o presente estudo pode ser classificado como correlacional.

A abordagem adotada foi quantitativa, uma vez que foi utilizada estatística descritiva e inferencial na análise dos dados coletados. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos quantitativos correlacionais medem quantitativamente a relação entre duas ou mais variáveis, isto é, medem cada variável presumidamente relacionada e depois também medem e analisam a correlação.

#### **3.2 Descrição e Contextualização do Objeto de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT da 10ª Região), órgão de 2ª instância da Justiça do Trabalho do Distrito Federal e do Tocantins, cuja composição, organização e natureza das atividades serão descritas nesse capítulo.

O TRT da 10ª Região, com sede Brasília, tem jurisdição em todo o território Distrito Federal e do Tocantins e é composto por 17 Desembargadores Federais do Trabalho. O Tribunal tem competência para processar e julgar: a) os recursos interpostos contra as sentenças proferidas por Juízes do Trabalho de sua região em Dissídios Individuais; b) originariamente, Dissídios Coletivos que não extrapolem sua jurisdição, Ações Rescisórias, Mandados de Segurança, Habeas Datas, Conflitos de Competência, dentre outros processos trabalhistas que se iniciam na segunda instância (BRASIL, 2012).

O TRT da 10ª Região se organiza pelo critério de especialização, funciona em sua plenitude ou dividido nos seguintes órgãos: Presidência, Corregedoria, Tribunal Pleno, duas Seções Especializadas e três Turmas. Além disso, os órgãos jurisdicionais e os Desembargadores são auxiliados por Gabinetes e Secretarias. A natureza das atividades desses órgãos e de outras unidades básicas do Tribunal estão descritas no quadro 7.

**Quadro 5: Natureza das atividades das unidades básicas do Tribunal**

<b>Natureza da Atividade</b>	<b>Nome do Órgão, Autoridade ou Unidade</b>
Administração, Supervisão, Acompanhamento e Controle do Tribunal	Tribunal Pleno
	Desembargador Presidente do Tribunal
	Desembargador Vice-presidente do Tribunal
	Corregedoria Regional
	Quatro Comissões Permanentes: Regimento Interno; Jurisprudência; de Tecnologia e de Responsabilidade Socioambiental
Atividade jurisdicional (atividade-fim; atividade judicante)	Tribunal Pleno
	Seção Especializada I
	Seção Especializada II
	Três turmas de julgamento
Suporte direto à atividade jurisdicional	17 gabinetes de Desembargadores do Tribunal, incluindo o gabinete da Presidência.
	Uma secretaria para cada Turma, Tribunal Pleno e Seções Especializadas.
Atividades administrativas (atividades-meio)	Direção Geral (Secretaria do Tribunal), Secretaria de Administração e Finanças, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Tecnologia da Informação
Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e Servidores	Escola Judicial

Fonte: Brasil (2012)

A divisão do trabalho, como ocorre na maioria das organizações judiciárias, é do tipo funcional, com uma hierarquia definida, onde se identificam dois grandes conjuntos de atividades: atividade-fim e atividade-meio. Devido à natureza do seu trabalho, há uma separação claramente definida entre essas atividades. A atividade jurisdicional, atividade-fim de uma organização judiciária é exclusiva do Magistrado. O papel do Juiz incorpora especificidades, quais sejam: trata-se de profissional que detém um saber especializado e representa o Estado quando toma suas decisões; o poder decisório do Juiz não é delegável; o Magistrado tem autonomia e liberdade para julgar e decidir; ao julgar, tomar uma decisão individual ou emitir voto para uma decisão colegiada, o Juiz interpreta a Lei segundo seu conhecimento especializado, mas, também, segundo sua visão de mundo, seus valores e sua consciência (GUIMARÃES, *et al.* 2010).

As organizações judiciárias podem ser classificadas como “burocracia profissional” nos termos propostos por Mintzberg (1979), apesar deste autor não ter incluído especificamente este tipo de instituição em seu estudo. Isso porque essas organizações possuem altos níveis de padronização e de formalização de suas atividades e um corpo profissional altamente especializado, que domina o conhecimento e o poder necessário à atividade fim. Possuem atuação estável e pouca flexibilidade para mudanças bem como altos níveis de autonomia para o corpo de profissionais da área fim. Além disso, há clara separação entre atividade fim e atividade meio bem como há dificuldades de coordenação dos profissionais da atividade fim, em decorrência de não existir uma clara hierarquia entre os magistrados (GUIMARÃES, *et al.* 2010).

No entanto, o TRT 10, visando diminuir os efeitos dessa divisão do trabalho e contribuir para uma visão sistêmica da organização, possui estratégia, para um período de 5 anos, formulada e gerida com o auxílio do *Balanced Scorecard*, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O mapa estratégico da Organização é composto pelos seguintes elementos: missão, isto é, dirimir conflitos de forma efetiva, célere e imparcial, na busca da

realização da justiça, fortalecendo a cidadania e contribuindo para a paz social; visão de futuro, isto é, ser reconhecido, até 2014, pela excelência nos serviços prestados e na gestão dos meios utilizados, com valorização das pessoas; e valores e objetivos estratégicos (BRASIL, 2009).

Um dos valores do TRT-10 é a inovação, a qual, segundo o Plano Estratégico 2010-2014, consiste em buscar soluções inovadoras para a melhoria da prestação jurisdicional, destacando-se pela criatividade, modernidade e quebra de paradigmas (BRASIL, 2009).

Além disso, dois dos seus objetivos estratégicos, no tocante ao tema Gestão de Pessoas, são: a) Implantar o processo de gestão por competências; b) Viabilizar a capacitação das pessoas para o alcance da estratégia (BRASIL, 2009).

### **3.3 População e amostra**

Inicialmente, a população alvo da pesquisa era composta por todos os funcionários da instituição, lotados nos seguintes setores: a) na sede do TRT 10 em Brasília-DF; b) nas Varas do Trabalho situadas no Distrito Federal; e c) nas Varas do Trabalho situadas no Estado do Tocantins; excluídos os Desembargadores e Juízes Convocados (as autoridades judiciárias), os terceirizados e os estagiários, o que totalizava 1300 (mil e trezentos) funcionários. Com efeito, para um intervalo de confiança de 95%, a amostra necessária seria  $N=297^1$ .

No entanto, tendo em vista que após a primeira coleta de dados, a qual foi realizada por meio eletrônico, o pesquisador somente recebeu questionários respondidos por funcionários lotados na sede do TRT 10 e ter sido necessária nova coleta de dados pessoalmente, a pesquisa, por questões de acessibilidade, se restringiu aos servidores lotados no edifício sede e

---

<sup>1</sup>Amostra gerada a partir do sítio: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, acessado em 20/05/2012.

respectivo anexo, o que, em novembro de 2012, totalizava 498 servidores, passando a ser necessária uma amostra  $N=218$  para um intervalo de confiança de 95%.

Ocorre, entretanto, que em face do momento de coleta de dados, novembro e dezembro de 2012, ter coincido com o final do ano judiciário, em alguns setores do Tribunal o pesquisador não teve autorização do respectivo Gestor para coletar dados, razão pela qual a população se restringiu ao conjunto de setores em que pelo menos um funcionário participou da pesquisa, conforme o quadro 8, bem como se limitou a um  $N=145$ , o que corresponde 29,12% da população total.

**Quadro 6: Unidades do Tribunal que participaram da pesquisa**

Nome da Unidade	Quantidade de Participantes
15 Gabinetes de Desembargadores, inclusive o Gabinete da Presidência	49
3 Secretarias das Turmas Julgadoras	9
Coordenadoria de Cadastramento e Distribuição	8
Coordenadoria de Assistência ao Pessoal	6
Escola Judicial, incluindo o Núcleo de Ensino a Distância	5
Núcleo de Recursos	5
Diretoria Geral	4
Núcleo de Saúde	4
Secretaria Judiciária	3
Coordenadoria de Suporte ao Usuário	3
Núcleo de Licitação	3
Núcleo de Comunicação Social	3
Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas	3
Secretaria de Gestão de Pessoas	2
Núcleo de Pagamento de Pessoal	2
Assessoria para Recurso de Revista	2
Coordenadoria de Segurança	2
Secretaria de Administração	2
Coordenadoria de Gestão Estratégica	1
Coordenadoria de Aquisições	1
Coordenadoria de Controle Interno	1
Coordenadoria de Serviços Gerais	1
Seção de Precatórios	1
Secretaria da Corregedoria Regional	1
Setor de Transportes	1
Setor de Auxílio Operacional	1
Unidade de lotação não informada	22

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se, assim, que a pesquisa envolveu os mais diversos setores do Tribunal. Além disso, 75 respondentes (51,7% dos participantes) correspondiam a servidores lotados em Unidade Jurisdicional, 68 respondentes (46,9% dos participantes) correspondiam a servidores lotados em Unidade administrativa, e os demais (2 participantes) não informaram a natureza de sua unidade de lotação.

Em relação à natureza dos cargos dos participantes da pesquisa, 70 respondentes (48,3%) exerciam cargo de técnico judiciário, o qual exige nível médio completo, 63 participantes (43,4%) exerciam cargo de analista judiciário, o qual exige nível superior completo, dos demais, 3 participantes não responderam e 9 participantes (6,2%) exerciam cargo em comissão, de livre provimento, para o qual não se exige concurso público e são destinados exclusivamente às funções de Chefia, Direção e Assessoramento.

Ademais, 29 respondentes exerciam cargo de chefia, o que corresponde a 20% da amostra. Enquanto isso, 100 participantes (69% dos respondentes) exerciam função de confiança.

No tocante ao nível de escolaridade dos participantes, 16 possuíam apenas nível médio completo, 47 possuem apenas graduação em nível superior, 76 possuem especialização *lato sensu*, 3 possuem título de Mestre e 1 de Doutor.

Por outro lado, no que se refere à idade dos participantes, 5 (cinco) respondentes possuíam até 25 anos, 12 (doze) possuíam entre 26 a 30 anos, 30 (trinta) possuíam entre 31 a 40 anos, 63 (sessenta e três) possuíam entre 41 a 50 anos, 27 (vinte e sete) possuíam acima de 50 anos e 8 (oito) não responderam.

Em relação ao tempo de serviço, 13 (treze) respondentes possuíam até um ano de serviço, 16 (dezesesseis) participantes possuíam entre 2 a 5 anos, 14 (quatorze) possuíam entre 6 a 10 anos, 18 (dezoito) possuíam entre 11 a 15 anos, 37 (trinta e sete) possuíam entre 16 a 20 anos de idade, 26 (vinte e seis)

possuíam entre 21 a 30 anos de serviço e 10 (dez) servidores possuíam acima de 30 anos de serviço no Tribunal.

Por fim, 94 (noventa e quatro) respondentes eram do gênero feminino, o que corresponde 64,8% da amostra, enquanto 50 eram do sexo masculino, o que corresponde a 34,5% da amostra.

Verifica-se que a amostra é bastante heterogênea e que há um equilíbrio entre servidores lotados em unidades jurisdicionais (51,7%) e administrativas (46,9%).

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários individuais. O questionário completo utilizado na coleta divide-se em três partes e contém 93 itens. As duas primeiras partes se referem a dois instrumentos validados psicometricamente em outros contextos organizacionais, os quais serão descritos a seguir, e a última parte contém itens referentes a dados demográficos, a fim de caracterizar os participantes da pesquisa.

O questionário foi composto por uma escala *Likert*, numerada de 1 a 5, onde 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Quanto mais próximo de 1 for a resposta, na percepção do respondente, menos o item perguntado está presente na organização.

Em um primeiro momento, os questionários foram enviados, para o correio eletrônico dos servidores, com apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal. No corpo do e-mail e na introdução do questionário foram esclarecidos os objetivos da pesquisa e assegurado o sigilo aos participantes, informando que não seriam identificados em nenhuma etapa da pesquisa.



Todavia, por meio eletrônico, foram recebidos apenas 13 questionários respondidos completamente. Os demais questionários foram coletados pessoalmente pelo pesquisador, o qual foi em todos os setores do Tribunal de posse de uma carta de apresentação fornecida pela Secretária de Gestão de Pessoas do Tribunal, explicou os objetivos da pesquisa aos servidores, esclareceu eventuais dúvidas e forneceu os questionários aos interessados, concedendo uma semana para responderem.

A fase de coletas de dados se iniciou em 29 de outubro de 2012, quando os questionários foram disponibilizados em meio eletrônico, e se estendeu, com a fase de coleta pessoal, até 19 de dezembro de 2012, último dia antes do recesso do Poder Judiciário (recesso forense).

### **3.5 Instrumentos de Pesquisa**

Para a realização da presente pesquisa foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, quais sejam, um questionário para mediar a percepção dos respondentes quanto aos estímulos e barreiras à criatividade, denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), e uma escala de autoavaliação de desempenho. Os dois instrumentos são descritos em detalhe nas seções seguintes.

#### **Instrumento I: Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT)**

Para identificar os estímulos e barreiras à criatividade na organização pesquisada foi utilizada uma versão atualizada e reduzida dos Indicadores de Clima para Criatividade (BRUNO-FARIA, 1998) intitulada Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), validada psicometricamente por Bruno-Faria, Veiga e Sousa (em fase de elaboração) em outra instituição, qual seja, a EMBRAPA.

A versão original dos Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) foi validado por Bruno-Faria (1998), e seu processo de elaboração e validação foi abordado na seção 2.1.2. A versão reduzida, denominada Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), é composta por duas escalas, uma de condições favoráveis à criatividade e outra de condições desfavoráveis à criatividade. A primeira escala está descrita na Tabela 1.

**Tabela 1: Estrutura Fatorial - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

<b>Fatores e itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Confiabilidade (Alfa de Cronbach)</b>
Suporte da chefia (6,14,15,20,23,32)	Ações da chefia que estimulam a expressão da criatividade dos colaboradores.	Meu chefe me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho.	0,92
Atividades desafiantes (5,17,21,34,35,54)	Verifica se as tarefas possibilitam a busca por novos conhecimentos e a possibilidade de oferecer novas soluções.	As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização.	0,87
Ações e estratégias organizacionais em apoio a ideias novas (9,16,22,33,47,51,55)	Ações organizacionais que facilitam a emergência de ideias novas no trabalho.	A minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade.	0,83
Clima entre colegas de trabalho (2,18,19,37,39,42)	Trata do relacionamento que se estabelece entre os pares no ambiente de trabalho, caracterizado pelo incentivo e elogio à produção de ideias novas, a troca de informações e harmonia.	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras.	0,86
Liberdade de Ação (3,4,36,41,53)	Avalia se o trabalhador sente-se à vontade para opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e expressar ideias diferentes dos demais colegas e gestores.	Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros.	0,89
Características do Ambiente físico (1,38,40,46,52,60)	São condições essenciais do ambiente físico de trabalho necessárias para que o indivíduo possa se concentrar na realização de suas atividades e produzir ideias novas.	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.	0,74

Fonte: Bruno-Faria, Veiga, Sousa

A descrição dos fatores da Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade e os respectivos índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) estão relacionados na Tabela 2.

**Tabela 2: Estrutura Fatorial - Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade**

<b>Fatores e itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Confiabilidade (Alfa de Cronbach)</b>
Atuação inadequada da chefia (8,12,25,26,27,31,44,48,57)	Contempla aspectos da atuação inadequada do gestor que dificulta ou impede o aparecimento de novas ideias nos indivíduos que compõem a equipe de trabalho.	O meu chefe acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.	0,88
Estrutura, regras e sistema de comunicação organizacional (10,11,28,29,30,45,49,58,59)	Avalia se o grau de padronização no modo de realizar as atividades, o excesso de regras e o sistema de troca de informações entre os setores da organização dificultam a criatividade.	A estrutura atual da Organização dificulta a comunicação entre as áreas impedindo o compartilhamento de ideias.	0,87
Excesso de Serviço e escassez de tempo (7,13,24,43,50,56)	Refere-se à relação entre o tempo e a quantidade de atividades a serem realizadas no trabalho impedindo ou dificultando o surgimento de ideias novas e de valor.	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	0,83

Fonte: Bruno-Faria, Veiga, Sousa

Verifica-se que o ICCAT contempla aspectos do ambiente de trabalho de diferentes naturezas relacionadas: à tarefa, à atuação da chefia, ao ambiente físico; à estrutura, à cultura e ao sistema de comunicação organizacional; à receptividade e ao incentivo a ideias novas; e às relações interpessoais.

Além disso, o ICCAT, na organização em que foi validado, apresentou alto índice de consistência interna e confiabilidade, pois apenas um fator ficou com o índice abaixo de 0,8, o que representa que este instrumento reflete, consistentemente, o construto que está medindo (FIELD, 2009)

## Instrumento II: Medida de Autoavaliação de Desempenho

A Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho validado por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), a partir de uma amostra de 257 funcionários de uma instituição de Segurança Pública do Distrito Federal, é constituída por cinco fatores e possui 30 itens. Os cinco fatores e os respectivos índices de confiabilidades estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3: Estrutura Fatorial - Escala de Autoavaliação do Desempenho**

Fatores e itens	Descrição	Exemplo de item	Confiabilidade (Alfa de Cronbach)
Regulação do Desempenho (64,65,66,67,68,69 70,71,72,73,74,75)	Avalia a percepção de sua contribuição para o alcance da missão e estratégia institucional. Analisa competências referentes à proatividade, à busca pelo aprendizado, ao comprometimento com a tarefa, à adequação à ação e ao ajustamento às contingências de trabalho.	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	0,91
Restrição ao Desempenho (76,77,78)	Refere-se à percepção sobre a falta de apoio ao desempenho no que tange à busca por novas formas de realizar o trabalho e à falta de tempo para melhorar seu desempenho.	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	0,60
Grau de esforço e Conhecimento da Tarefa (79,80,81)	Identifica a percepção do indivíduo sobre o quanto ele se esforça e se ajusta para buscar alcançar suas metas de trabalho.	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	0,60
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho (82,83,84,85)	Avalia se ocorrem reuniões entre colegas e chefia para discussão e avaliação das tarefas realizadas e se o indivíduo percebe que suas ações e o resultado de seu trabalho contribuem para soluções de problemas e melhoria de processos organizacionais.	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	0,66
Autogerenciamento do desempenho (86,87,88,89,90, 91,92,93)	Trata da capacidade de administrar a execução de seu trabalho.	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,90

Fonte: Coelho Junior et al.(2010)

A escala contempla a postura profissional do indivíduo, a busca por novas formas de executar o trabalho e o grau de esforço necessário para a execução de suas tarefas. Avalia-se, com isso, o grau de percepção do funcionário sobre a eficiência (meios) e eficácia (produto) de seu trabalho (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010).

Os autores recomendam a utilização dessa medida, porquanto contempla índices psicométricos aceitáveis e bastante satisfatórios bem como avalia distintos fenômenos que interagem na promoção dos resultados de trabalho dos indivíduos, corroborando com o entendimento de que o desempenho é multicausal.

### **3.6 Procedimentos de Análise de Dados**

A análise dos dados foi realizada por meio de procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais, realizados com auxílio do software SPSS versão 20.

Inicialmente, dos 155 questionários coletados, 10 (6,45%) estavam respondidos parcialmente, com mais de 10 itens em branco, e foram removidos do banco de dados, o que resultou em uma amostra N=145.

Por outro lado, os demais questionários que tiveram valores ausentes detectados e que não superavam 10 itens foram substituídos pela média do respectivo item, pois não se encontravam concentrados e não superaram 1% dos casos. A vantagem deste procedimento consiste em não se alterar, significativamente, a média final da variável (TABACHNICK E FIDELL, 1996).

Posteriormente, foi realizada a análise descritiva dos dados, medindo-se a média aritmética, a moda e o desvio padrão de todos os itens do ICCAT e da Escala de Autoavaliação do Desempenho e respectivos itens.

A média é um dos modelos mais simples utilizados em estatística e trata-se de um valor hipotético que pode ser calculado para qualquer conjunto de dados. Enquanto isso, a moda é o valor mais frequente em um conjunto de dados. O desvio padrão, por sua vez, é uma medida de quão bem a média representa os dados. Pequenos desvios padrões indicam que os pontos de dados estão próximos da média, enquanto que grandes desvios apontam que os dados estão distantes da média (FIELD, 2009).

Posteriormente, com a finalidade de avaliar a hipótese apresentada nesta pesquisa foi utilizada a regressão múltipla, técnica estatística utilizada para analisar o efeito de duas ou mais variáveis independentes sobre uma dependente. A finalidade deste tipo de análise é proporcionar o coeficiente de correlação múltipla ( $R^2$ ), valor entre 0 e 1 que demonstra a quantidade de variância da variável dependente explicada pelo conjunto das variáveis independentes (SAMPIERI, COLLADO, LÚCIO, 2010).

A regressão envolveu como variáveis independentes as que compõem o instrumento de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) e, como variáveis dependentes, os fatores que compõem a escala de autoavaliação do desempenho no trabalho.

Nessa pesquisa foi utilizado o método de regressão múltipla por passos (*stepwise*), no qual as decisões sobre a ordem em que os previsores são acrescentados ao modelo é baseada puramente em critérios matemáticos (FIELD, 2009). Este método foi utilizado porque não foram encontrados trabalhos anteriores que indiquem a ordem de entrada das variáveis independentes no modelo. Assim, a ausência desta informação foi suprida pela utilização deste método.

Cabe destacar que, dentre os métodos *stepwise*, foi utilizado o método para trás (*backward*), no qual o teste se inicia colocando-se todos os previsores no modelo para então calcular a contribuição de cada um por meio de sua significância. Caso a variável previsora não contribua estatisticamente de forma

significativa para o quão bem o modelo prevê a variável dependente ela é removida do modelo e é realizado novo teste com os previsores restante, reavaliando-se suas contribuições (FIELD, 2009).

A escolha pelo método *backward* ocorreu porque, dentre os métodos *stepwise*, este método tem uma probabilidade menor de excluir variáveis envolvidas em efeitos supressores e, conseqüentemente, de se eliminar uma variável que de fato contribui para o modelo. Isso porque os efeitos supressores ocorrem quando uma variável tem efeito significativo apenas quando outra variável é mantida constante (FIELD, 2009).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados encontrados nessa pesquisa, iniciando-se pelos resultados encontrados por meio da estatística descritiva e, em seguida, serão apresentadas as análises preliminares que foram aplicadas aos dados coletados para verificar se estes atendem aos pressupostos da regressão múltipla e os resultados do teste da hipótese de pesquisa.

Tendo em vista que o objetivo geral da pesquisa é identificar a relação entre estímulos e barreiras à criatividade e o desempenho individual no trabalho, a partir de percepções de funcionários do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT-10), e que a hipótese a ser testada é se os servidores do TRT-10 que percebem estímulos à criatividade em seu ambiente de trabalho avaliam seu próprio desempenho como satisfatório, os resultados são apresentados e discutidos em três seções. Na primeira, os resultados referem-se aos estímulos e barreiras à criatividade. Na segunda, os resultados referem-se à autoavaliação de desempenho. Por último, os resultados do teste da hipótese da pesquisa.

### **4.1 Estímulos e barreiras à criatividade**

Os fatores da Escala Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) serão apresentados nessa seção. Primeiramente serão apresentados os resultados referentes à Escala de Condições Favoráveis à Criatividade, que representam em nossa pesquisa os estímulos à criatividade, e, posteriormente, os resultados referentes à Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade, que mediu a percepção dos respondentes quanto às barreiras à criatividade.

O ICCAT contempla seis fatores que medem aspectos do ambiente de trabalho favoráveis à expressão da criatividade dos funcionários da organização. Serão apresentados a seguir os resultados auferidos para estes seis fatores.



O primeiro fator referente aos estímulos à criatividade em nossa pesquisa foi intitulado “Suporte da Chefia Imediata”, diferentemente das autoras dessa Escala, as quais o intitularam de Suporte da Gerência Imediata, porque na organização objeto desse estudo não há gerentes, mas sim chefes, razão pela qual foi realizada uma adaptação semântica no instrumento, apenas para substituir onde figura a palavra gerente por chefe.

Este fator diz respeito às ações da chefia que estimulam a expressão da criatividade dos colaboradores, como o elogio às contribuições dos subordinados e abertura para novas ideias (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, 2012). A descrição dos itens, média e desvios padrões apresentados nessa pesquisa estão descritos na Tabela 4.

**Tabela 4: Análise descritiva dos itens do Fator Suporte da Chefia Imediata - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
Meu chefe me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Organização oferece.	3,72	1,30
Meu gerente me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos.	3,66	1,32
Meu chefe me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho.	3,36	1,32
Meu chefe elogia as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	3,85	1,24
Meu chefe oferece o apoio que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de ideias novas.	4,04	1,23
Meu chefe incentiva os empregados a participar da solução dos problemas de trabalho.	3,67	1,30
<b>Total do Fator</b>	<b>3,71</b>	<b>0,94</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se a partir destes resultados que os servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região percebem que a atuação de seus chefes favorece a expressão da criatividade e oferece apoio a produção de ideias novas. Além disso, a atuação dos chefes incentiva a participação dos colaboradores na solução dos problemas de trabalho.

O segundo fator, denominado “Atividades Desafiantes”, se refere à complexidade das tarefas desempenhadas pelo trabalhador e tem a finalidade de verificar se as atividades possibilitam a busca por novos conhecimentos, utilização de diversas competências e a possibilidade de oferecer novas soluções (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, 2012). A descrição estatística deste fator encontra-se na Tabela 5.

**Tabela 5: Análise descritiva dos itens do Fator Atividades Desafiantes - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias.	3,35	1,36
As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização.	3,57	1,43
As tarefas que realizo são estimulantes.	3,26	1,34
As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	3,84	1,39
Sinto que realizo trabalhos importantes para a Organização.	3,98	1,34
Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.	3,88	1,25
<b>Total do Fator</b>	<b>3,64</b>	<b>1,09</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados demonstram que os participantes da pesquisa sentem entusiasmo para realizar suas atividades diárias e percebem que elas são importantes para o Tribunal bem como que exigem a busca por novos conhecimentos.

Em relação à natureza das atividades laborais, a literatura defende que os trabalhadores, ao realizar tarefas com alto grau de autonomia e complexidade, os indivíduos vivenciam altos níveis de motivação intrínseca e, conseqüentemente, expressariam sua criatividade (VEIGA, 2010).

“Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Ideias Novas”, terceiro fator de estímulo à criatividade, compreende uma série de ações organizacionais que facilitam a emergência de ideias novas no trabalho (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, em fase de elaboração) e seus itens e respectivas médias e desvios padrões estão descritos na Tabela 6.

**Tabela 6: Análise descritiva dos itens do Fator Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Ideias Novas - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
A minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade.	2,95	1,35
A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	2,52	1,35
A Organização contribui para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos.	2,99	1,30
A Organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor.	2,83	1,32
A Organização incentiva a produção de ideias novas a partir de diferentes ações (ex:concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, treinamentos etc.).	2,99	1,40
A Organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor.	3,06	1,44
Na minha Organização, as estratégias são claras e bem definidas o que facilita a proposição de novas ideias.	3,13	1,29
<b>Total do Fator</b>	<b>2,92</b>	<b>0,92</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O fator “Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Ideias Novas” obteve os piores resultados em relação aos demais fatores de estímulo à criatividade, demonstrando que apesar de o TRT-10 possuir como um de seus valores institucionais a Inovação, ainda há muito que ser feito pelo Tribunal em prol do incentivo à expressão da criatividade dos servidores. Isso porque apesar de estar expresso em seu Planejamento Estratégico que a Inovação é um atributo de valor que “consiste em buscar soluções inovadoras para a melhoria da prestação jurisdicional, destacando-se pela criatividade, modernidade e quebra de paradigmas” (BRASIL, 2009, p. 2), grande parte dos respondentes discordou que o Tribunal teria como uma de suas diretrizes a busca pela criatividade.

Assim, além de ser necessário que o TRT-10 amplie a divulgação de seus objetivos e metas estratégicos e dissemine seus valores organizacionais, é necessário que o Tribunal adote diversas ações de incentivo à criatividade e à inovação, como banco de boas práticas organizacionais, ações de estímulos a apresentação de novos projetos e intercâmbio com outras organizações.

O quarto fator, “Clima entre Colegas de Trabalho”, trata do relacionamento que se estabelece entre os colegas no ambiente de trabalho, o qual é caracterizado pelo incentivo e elogio à produção de ideias novas, a troca de informações e harmonia na equipe (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, em fase de elaboração). Os resultados apresentados para este fator estão descritos na Tabela 7.

**Tabela 7: Análise descritiva dos itens do Fator Clima entre Colegas de Trabalho - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras.	4,02	1,19
O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.	4,19	1,16
Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização.	3,49	1,29
Meus colegas elogiam quando apresento uma boa ideia no trabalho.	3,99	1,16
As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias	3,92	1,12
Sinto-me incentivado a produzir ideias novas a partir do convívio com meus colegas de trabalho.	3,58	1,32
<b>Total do Fator</b>	<b>3,86</b>	<b>0,84</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados constantes na Tabela 7 demonstram que o clima entre os colegas de trabalho é de respeito e confiança, de incentivo e colaboração entre os pares, o que favorece o trabalho em equipe e a produção de novas formas de se executar o trabalho.

O clima favorável entre colegas é destacado pela literatura como uma das qualidades do ambiente que favorece a criatividade, que se incluem as práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de condições para que cada um se sinta estimulado a dar o melhor de si. Predominam,

nesse contexto, sentimento de segurança e liberdade para explorar novas ideias e para enfrentar desafios que eventualmente poderão ser fracassados, ou seja, cultiva-se um conjunto de atitudes e comportamentos que incluem interesse em examinar e explorar diferentes pontos de vista, buscar relações entre ideias, correr o risco de inovar e estar aberto ao novo e ao desconhecido (ALENCAR, 1996).

Por outro lado, o fator “Liberdade de Ação” avalia se o funcionário sente-se à vontade para opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e expressar ideias diferentes dos demais colegas e gestores (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, em fase de elaboração). Os resultados descritivos para este fator estão dispostos na Tabela 8.

**Tabela 8: Análise descritiva dos itens do Fator Liberdade de Ação - Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros.	3,83	1,27
Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.	4,08	1,20
Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.	3,79	1,31
Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.	3,71	1,24
Tenho liberdade para expor minhas ideias onde trabalho.	3,98	1,13
<b>Total do Fator</b>	<b>3,87</b>	<b>1,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Constata-se, diante dos resultados apresentados na Tabela 8, que servidores do TRT 10 percebem que possuem liberdade para oferecer sugestões e ideias novas no trabalho e para decidir como realizar suas tarefas.

O último fator de estímulo à criatividade, intitulado “Características do Ambiente Físico”, está relacionado a condições essenciais do ambiente físico de trabalho (tais como luminosidade, espaço, equipamentos), necessárias para que o indivíduo possa se concentrar na realização de suas atividades e produzir ideias novas (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, em fase de elaboração). Os resultados para este fator estão descritos na Tabela 9.

O fator “Características do Ambiente Físico” apresentou altos valores referentes à percepção quanto à disponibilidade de materiais necessários para se realizar o trabalho, inclusive recursos tecnológicos, e de mobiliário para se guardar o referido material. No entanto, é necessário que a Instituição aprimore seu espaço físico para se adequar à quantidade de número de funcionários bem como para que permita o silêncio necessário para a consecução das tarefas.

Isso porque as características do ambiente físico têm influência no comportamento humano, relacionando-se em maior ou menor grau com a satisfação pessoal e com a promoção de condição que favoreçam o indivíduo a fazer uso de sua criatividade (ALENCAR, 1996).

**Tabela 9: Análise descritiva dos itens do Fator Características do Ambiente Físico – Escala de Condições Favoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	4,36	1,11
O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.	3,52	1,49
Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	4,10	1,07
O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).	3,66	1,10
Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso a internet.	4,34	1,08
Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.	3,45	1,36
<b>Total do Fator</b>	<b>3,90</b>	<b>0,74</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Nesse contexto, nota-se que, em geral, os funcionários do TRT 10 percebem aspectos favoráveis à expressão da criatividade, destacando-se: a) a atuação da chefia imediata, a qual, na percepção dos respondentes, fornece suporte à produção de novas de se executar o trabalho; b) a natureza das atividades, as quais são percebidas como importantes para organização; c) o clima favorável entre os colegas, que é percebido como de confiança, respeito e apoio mútuo; d) a liberdade de ação, na medida em que os funcionários percebem que

possuem liberdade para oferecerem sugestões em seus locais de trabalho; e e) o ambiente físico, uma vez que os respondentes percebem que possuem os recursos materiais, principalmente tecnológicos, necessários para a consecução das tarefas.

Verifica-se, a partir da percepção dos participantes da pesquisa, que a instituição está estimulando a expressão da criatividade dos seus servidores conforme ensina a literatura, a qual defende que a criatividade pode ser estimulada por meio da asserção de desafios, da disponibilidade de recursos, da liberdade de ação, do estímulo do trabalho em grupo, do suporte organizacional e do encorajamento do superior hierárquico (AMABILE, 1996).

No entanto, na medida em que os funcionários percebem poucas ações e estratégias organizacionais no sentido de estimular os trabalhadores a expressarem sua criatividade, é necessário que o TRT-10 adote ações voltadas ao apoio à criatividade. Isso porque, um clima favorável à criatividade só existirá se houver apoio e interesse por parte da direção da organização, ou seja, se houver apoio e valorização às novas ideias por parte dos ocupantes dos níveis superiores na estrutura organizacional. A forma como os diretores conduzem a instituição, tomam decisões e lideram os seus funcionários representa elementos determinantes para que o ambiente de trabalho se torne criativo (BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008).

Em relação às barreiras à expressão da criatividade que podem estar presentes no ambiente de trabalho, o instrumento utilizado nesta pesquisa contempla três. O primeiro fator, intitulado, nessa pesquisa, de “Atuação Inadequada da Chefia”, contempla aspectos da ação do gestor que dificulta ou impede a expressão da criatividade dos indivíduos que compõem sua equipe (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, em fase de elaboração). Os resultados descritivos deste fator estão dispostos na Tabela 10.

Os resultados para o fator “Atuação Inadequada da Chefia” apresentaram médias baixas, o que corroboram os resultados encontrados no fator de

estímulo à criatividade Suporte da Chefia Imediata, porquanto os participantes da pesquisa percebem pouco a existência de ações do gestor que inibem a expressão da criatividade.

**Tabela 10: Análise descritiva dos itens do Fator Atuação Inadequada da Chefia – Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Quando proponho uma ideia nova, é comum que o gerente se aposses dela como se fosse sua.	1,71	1,13
Meu chefe costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores que ele tem mais afinidade.	2,11	1,37
O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.	2,06	1,30
O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.	2,69	1,53
Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho.	1,82	1,24
Os gerentes costumam acatar apenas ideias que sejam semelhantes as que ele apresenta.	2,55	1,36
Os gestores não costumam ouvir ideias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico.	2,46	1,43
O gerente não discute ideias novas com seus colaboradores devido ao desconhecimento das atividades do setor.	1,93	1,31
Meu gerente não submete as ideias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos, visando análise e possível aprovação.	2,46	1,38
<b>Total do Fator</b>	<b>2,20</b>	<b>0,94</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo fator, “Estruturas, Regras e Sistema de Comunicação Organizacional”, avalia o grau de padronização na execução das tarefas, o excesso de regras existentes na organização, e as dificuldades na comunicação entre os setores organizacionais que inibem a expressão da criatividade dos trabalhadores (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, 2012).

O fator “Estruturas, Regras e Sistema de Comunicação Organizacional”, apresentou resultados não tão satisfatórios, porquanto as médias das respostas foram elevadas para condições desfavoráveis à criatividade, conforme se verifica a partir da Tabela 11. Assim, constata-se que os participantes da pesquisa percebem que os sistemas de comunicação e de



regras bem como a estrutura organizacional dificultam o surgimento de ideias criativas, úteis à organização.

Isso decorre do fato de que as organizações judiciárias podem ser classificadas como “burocracia profissional” nos termos propostos por Mintzberg (1979), uma vez que essas organizações possuem altos níveis de padronização e de formalização de suas atividades e um corpo profissional altamente especializado, que domina o conhecimento e o poder necessário à atividade fim. Têm atuação estável e pouca flexibilidade para mudanças bem como altos níveis de autonomia para o corpo de profissionais da área fim. Além disso, há clara separação entre atividade fim e atividade meio bem como há dificuldades de coordenação dos profissionais da atividade fim, em decorrência de não existir uma clara hierarquia entre os magistrados (GUIMARÃES, *et al.* 2010).

**Tabela 11: Análise descritiva dos itens do Fator Estruturas, Regras e Sistema de Comunicação Organizacional – Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A estrutura atual da Organização dificulta a comunicação entre as áreas impedindo o compartilhamento de ideias.	2,94	1,35
A rigidez das regras na organização dificulta o surgimento de novas ideias.	3,00	1,40
As regras que temos que seguir na Organização dificultam a introdução de ideias criativas.	3,32	1,30
Há dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Organização.	3,23	1,33
Falta flexibilidade nos normativos da organização o que dificulta a aceitação de ideias novas.	2,88	1,30
O sistema de comunicação da organização dificulta a disseminação de informações entre as diferentes áreas na organização.	3,08	1,41
Na Organização, o excesso de burocracia dificulta a expressão da criatividade.	3,36	1,35
A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis à organização.	3,52	1,36
Os normativos internos não permitem alterações a partir de sugestões dos empregados.	2,94	1,21
<b>Total do Fator</b>	<b>3,14</b>	<b>0,94</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Mirshawka e Mirshawka Jr (1993 *apud* BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008) destacam que a burocracia prejudica a expressão da criatividade, enquanto que Barreto (1997 *apud* BRUNO-FARIA, VEIGA, MACÊDO, 2008) a considera como um ponto fértil para sua expressão, uma vez que atuaria como um fator a ser superado.

No contexto nacional, a burocracia é um fator que o Poder Judiciário como um todo está buscando superar por meio do processo de inovação organizacional que esta instituição está passando, o qual é bem retratado no âmbito do Superior Tribunal de Justiça por Guimarães *et al.* (2010).

O último fator referente às barreiras à criatividade, intitulado “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo”, avalia se o excesso de serviço impede que o trabalhador reflita sobre o melhor modo de realizá-los bem como se as atividades desempenhadas requerem mais tempo do que o disponível (BRUNO-FARIA, VEIGA, SOUSA, 2012). Os resultados auferidos para o fator “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo” estão descritos na Tabela 12,

**Tabela 12: Análise descritiva dos itens do Fator Excesso de Serviço e Escassez de Tempo – Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade**

Item	Média	Desvio Padrão
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	2,92	1,43
As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.	2,71	1,45
Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias.	2,83	1,42
Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.	2,90	1,36
A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.	3,39	1,45
As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.	3,08	1,49
<b>Total do Fator</b>	<b>2,97</b>	<b>0,99</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados expostos na Tabela 12 demonstram que os funcionários percebem que a falta de pessoal para a realização do trabalho e o excesso de

serviço limita o tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los, bem como que a constante interrupção do serviço para resolver algo urgente dificulta a produção de ideias novas e de valor.

O fator “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo”, na classificação de Alencar (1993), se refere à barreira de recursos, o qual está relacionado à falta de profissionais, de tempo disponível, de recursos financeiros e informações. No caso da organização pesquisada, os recursos que se apresentam com maior escassez é o pessoal qualificado e a disposição de tempo, o que dificulta a implantação de inovação organizacional segundo Alencar (1993).

Em comparação com os resultados encontrados para os estímulos à criatividade, conclui-se que os participantes da pesquisa percebem mais estímulos à criatividade do que barreiras, o que é um ponto favorável para o sucesso de implantação de inovações organizacionais.

Isso porque a inovação é considerada como a implementação das ideias, processos, produtos ou serviços originários da criatividade de indivíduos ou grupos na organização. Contudo, muitas vezes uma ideia criativa não gera inovação, porquanto podem existir barreiras ou dificuldades de implantação da ideia e esta não ser levada adiante. Além disso, as inovações são de diferentes intensidades e podem gerar mudanças organizacionais com impactos diferentes (BRUNO-FARIA, 2003).

## **4.2 Autoavaliação do Desempenho**

A Escala de Autoavaliação do Desempenho é constituída por cinco fatores cujos resultados encontrados nesta pesquisa serão apresentados nessa seção.

O primeiro fator, denominado “Regulação do Desempenho”, avalia a adequação do indivíduo à ação bem como o quanto este percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização em

estudo. Os itens analisam, ainda, dimensões que tratam de competências relacionadas à proatividade, busca por aprendizagem, expectativas de desempenho, comprometimento com a tarefa e ajustamento às contingências de trabalho (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010).

Os resultados, os quais estão descritos na Tabela 13, demonstram que os funcionários que participaram da pesquisa avaliam satisfatoriamente os respectivos desempenhos individuais no tocante à regulação do desempenho, na medida em que a média de todos os itens foi acima de quatro (4). Assim, na percepção dos próprios servidores, as tarefas por eles realizadas são importantes para o alcance da missão e estratégia organizacional e exigem proatividade, busca por novos conhecimentos e comprometimento com a tarefa.

**Tabela 13: Análise descritiva dos itens do Fator Regulação do Desempenho – Escala de Autoavaliação do Desempenho**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	4,82	0,44
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	4,40	1,00
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	4,54	0,94
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	4,18	1,12
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	4,42	0,96
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	4,22	0,97
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	4,06	1,05
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	4,43	0,75
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	4,46	0,85
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	4,30	1,08
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	4,32	0,99
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim	4,24	0,97
<b>Total do Fator</b>	<b>4,37</b>	<b>0,61</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe destacar que uma percepção favorável ao seu próprio desempenho é importante para o indivíduo, uma vez que a realização e execução de tarefas em alto nível pode ser uma fonte de satisfação pessoal, enquanto que o baixo desempenho, ou seja, o não alcance dos objetivos para ele definidos, pode gerar um descontentamento e ser considerado um fracasso pessoal (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O segundo fator deste instrumento, intitulado “Restrição ao Desempenho”, se refere à percepção sobre a falta de apoio ao desempenho no que tange à busca por novas formas de realizar o trabalho e à falta de tempo para melhorar seu desempenho (COELHO JUNIOR, *et al.* 2010). Os resultados encontrados para este fator estão descritos na Tabela 14.

**Tabela 14: Análise descritiva dos itens do Fator Restrição ao Desempenho – Escala de Autoavaliação do Desempenho**

Item	Média	Desvio Padrão
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	2,94	1,38
Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	2,81	1,46
Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	2,77	1,37
<b>Total do Fator</b>	<b>2,84</b>	<b>1,22</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos resultados expostos na Tabela 14, verifica-se que os servidores do TRT 10 percebem, de maneira razoável, condições que restringem um desempenho individual superior, o qual é entendido como o rendimento e atuação do trabalhador que resulta em alto impacto no desempenho organizacional, identificando-se com as competências laborais exigidas para o seu cargo (SANTOS, 2011).

Esta percepção quanto à falta de tempo e excesso de serviço também foi medida pelo fator de barreira à criatividade “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo”. Todavia, nessa pesquisa, optou-se por manter o fator Restrição ao Desempenho com o objetivo de verificar quais fatores dos Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho predizem Restrição ao

Desempenho, excluindo-se da análise de regressão o fator Excesso de Serviço e Escassez de Tempo, por se referir ao mesmo construto.

Isso porque estas informações podem subsidiar os gestores do Tribunal a atuarem corretivamente sobre aspectos do ambiente que se relacionam com a restrição ao desempenho.

O terceiro fator do instrumento de autoavaliação do desempenho, “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”, identifica a percepção do indivíduo sobre o quanto ele se esforça e se ajusta para buscar alcançar suas metas de trabalho (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010). Os resultados das respostas para os itens deste fator estão descritos na Tabela 15.

**Tabela 15: Análise descritiva dos itens do Fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa – Escala de Autoavaliação do Desempenho**

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	2,90	1,36
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	3,73	1,26
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	3,82	1,12
<b>Total do Fator</b>	<b>3,48</b>	<b>0,85</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A competência de visão estratégica é uma importante faceta do fator “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa” e deve ser considerada, principalmente no planejamento de ações e tarefas individuais bem como no fornecimento de orientações para a realização das referidas tarefas (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010).

O quarto fator, “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho”, avalia dimensões relacionadas com o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, incluindo o ajustamento das tarefas aos objetivos e estratégias organizacionais. Além disso, as competências comunicação e relacionamento interpessoal são enfatizadas. A busca pelo grau de excelência no ato de desempenhar é uma importante variável medida por

meio dos itens que compõem este Fator (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010). Os resultados encontrados para o fator “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho”, estão descritos na Tabela 16.

**Tabela 16: Análise descritiva dos itens do Fator Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho – Escala de Autoavaliação do Desempenho**

Item	Média	Desvio Padrão
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	3,73	1,20
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	3,52	1,42
São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	2,81	1,45
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	3,39	1,39
<b>Total do Fator</b>	<b>3,36</b>	<b>0,96</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 16 apontam que é necessário que a organização incentive seus colaboradores à discutirem o desempenho individual, por exemplo, por meio, de reuniões entre chefes e pares para discutirem e avaliarem ações e tarefas realizadas, bem como para estabelecer metas e planejar ações a serem desenvolvidas.

Além disso, é necessária a realização de encontros entres as diversas unidades organizacionais a fim de permitir a interação e visão sistêmica em busca do alcance das metas e objetivos organizacionais.

Por fim, o fator “Autogerenciamento do Desempenho” trata da capacidade do trabalhador em administrar a execução de seu trabalho e mede a capacidade de uso efetivo de equipamentos disponíveis, as crenças sobre a efetividade do próprio desempenho e sobre o alcance de resultados de trabalho, a visão estratégica do desempenho e a interdependência na consecução das tarefas (COELHO JUNIOR, *et al.*, 2010). Os resultados do último fator, “Autogerenciamento do Desempenho”, estão descritos na Tabela 17.

**Tabela 17: Análise descritiva dos itens do Fator Autogerenciamento do Desempenho – Escala de Autoavaliação do Desempenho**

Item	Média	Desvio Padrão
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	4,28	0,97
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	4,60	0,76
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	4,54	0,82
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,36	0,86
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	4,50	0,67
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	4,54	0,79
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	4,32	0,94
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	4,47	0,923
<b>Total do Fator</b>	<b>4,45</b>	<b>0,61</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados expostos na Tabela 17 demonstram que os servidores do TRT-10 avaliam como satisfatório suas capacidades de autogerenciar seu próprio desempenho e desempenham suas tarefas de acordo com os padrões e normas estabelecidas e planejam suas atividades de acordo com suas tarefas e rotinas organizacionais.

Em geral, os participantes da pesquisa avaliam satisfatoriamente seus desempenhos e percebem que as atividades por eles desempenhadas são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Esta percepção consiste no conceito de desempenhos individual adequado, o qual é entendido como o rendimento e atuação do trabalhador correspondente ao que é esperado pela organização para o seu cargo (SANTOS, 2011).

No entanto, é necessário que o TRT-10 invista em ações que favoreçam as interações pessoais, grupais e entre as unidades organizacionais, contribuindo para uma visão sistêmica da organização e para a busca do desempenho individual superior, que é o rendimento e atuação do trabalhador que resultam em alto impacto no desempenho organizacional, identificando-se com as competências laborais exigidas para o seu cargo (SANTOS, 2011).



### 4.3 Teste de hipótese

Com a finalidade de testar a hipótese de que os servidores do TRT 10 que percebem estímulos à criatividade em seu ambiente de trabalho avaliam seu próprio desempenho como satisfatório, foi utilizada a técnica de regressão múltipla, descrita no capítulo referente à análise dos dados.

Entretanto, antes de discorrer sobre os resultados encontrados na regressão, serão apresentadas as análises preliminares que foram aplicadas aos dados coletados para verificar se estes atendem aos pressupostos da regressão múltipla.

Em síntese, foram observados os seguintes pressupostos (FIELD, 2009):

- a) Não multicolineariedade: consiste em não existir relacionamento linear perfeito entre dois ou mais previsores; as variáveis predictoras não devem apresentar correlação muito alta;
- b) Homocedasticidade: significa que a cada nível das variáveis predictoras a variância do termo residual deve ser constante;
- c) Independência dos erros: para quaisquer duas observações os termos resíduos devem ser não correlacionados (independentes);
- d) Erros normalmente distribuídos: presume-se que os resíduos em um modelo são variáveis aleatórias, normalmente distribuídas com média zero;
- e) Independência: assume-se que todos os valores da variável de saída são independentes, ou seja, provém de uma entidade separada;

F) Linearidade: os valores médios da variável de saída para cada incremento nos previsores devem estar sobre a linha, ou seja, assume-se que o relacionamento do modelo é do tipo linear.

A hipótese de independência dos erros foi avaliada pelo teste de Durbin-Watson, que testa a correlação serial entre erros. A estatística teste pode variar entre 0 e 4, com 2 significando que os resíduos não são correlacionados (FIELD, 2009).

A não multi-colineariedade foi avaliada pelo Fator de Inflação da Variância (FIV). Meyers (1990 *apud* FIELD, 2009) sugere que se este valor superar a 10 é motivo de preocupação. Além disso, Bowerman e O'Connell (1990 *apud* FIELD, 2009) sugerem que se na média o FIV for maior do que 1 a multicolineariedade pode tornar o modelo tendencioso. Além do FIV, foram observados os valores *tolerance* ( $1/\text{FIV}$ ), cujos valores abaixo de 0,2 são preocupantes (FIELD, 2009).

Além desses pressupostos, foi observado o critério do tamanho da amostra que, segundo Tabachnick e Fidell (1996), deve respeitar o tamanho fornecido pela fórmula  $N \geq 50 + 8m$  ou  $N \geq 104 + m$ , para testar preditores individuais, onde "N" é o tamanho da amostra e "m" representa o número de variáveis independentes. Como o modelo teórico deste trabalho possui nove variáveis independentes, a partir das referidas fórmulas exige-se uma amostra mínima de 122 e 113, respectivamente. Com efeito, a amostra deste trabalho ( $N=145$ ) atende ambas as condições.

Atendidos os pressupostos da regressão, serão descritos os resultados encontrados a partir do método *stepwise*, no qual as decisões sobre a ordem em que os previsores são acrescentados ao modelo são baseadas puramente em critérios matemáticos (FIELD, 2009). Este método foi utilizado uma vez que não foram encontrados trabalhos anteriores que indiquem a ordem de entrada das variáveis independentes no modelo. Assim, a ausência desta informação foi suprida pela utilização deste método.

Além do coeficiente de correlação múltipla ( $R$ ) e deste valor ao quadrado ( $R^2$ ), que é um valor entre 0 e 1 o qual demonstra a quantidade de variância da variável dependente explicada pelo conjunto das variáveis independentes (SAMPIERI, COLLADO, LÚCIO, 2010), outros dados relevantes fornecidos pela regressão são: beta ( $B$ ), o qual informa sobre o relacionamento entre as variáveis (se o valor é positivo, existe um relacionamento positivo, enquanto que um coeficiente negativo representa um relacionamento negativo; e beta padronizado ( $\beta$ ) apresenta o número de desvios padrão que a saída irá mudar como resultado de uma alteração de um desvio padrão no respectivo previsor. Os valores beta padronizado ( $\beta$ ) são comparáveis diretamente, assim, fornecem um ideia melhor da importância de um previsor para o modelo, quanto maior este coeficiente maior a importância do previsor para o modelo (FIELD, 2009).

Foram consideradas como variáveis independentes os fatores que compõem o instrumento de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) e, como variáveis dependentes, os fatores que compõem a escala de autoavaliação do desempenho no trabalho. A tabela 18 apresenta os resultados da Regressão *Stepwise* que apresentaram significância estatística ( $p < 0,05$ ).

Cabe destacar, inicialmente, que no teste estatístico da variável dependente “Restrição ao Desempenho”, a variável independente “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo” não foi incluída no modelo propositalmente, uma vez que representam construtos muito semelhantes.

Como pode ser observado na Tabela 18, a variável dependente “Regulação do Desempenho” tem sua variância explicada em 27% pela variável independente “Atividades Desafiantes” ( $R^2 = 0,27$ ,  $\beta = 0,52$ ). Isso significa que os servidores que percebem sua atividade como desafiante, com tarefas que possibilitam a busca por novos conhecimentos e a possibilidade de oferecer novas soluções, percebem mais do que os demais indivíduos que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia institucional.

**Tabela 18: Resultados da análise de regressão**

Variáveis independentes	Variáveis Dependentes (autoavaliação do desempenho)									
	Regulação do desempenho		Restrição ao Desempenho		Grau de Esforço e Conhecimento da tarefa		Execução, Monitoramento e Revisão		Autogerenciamento	
<b>Preditoras</b>	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
<b>Estímulos à Criatividade</b>										
Suporte da chefia			-0,46	-0,35	0,21	0,23				
Atividades desafiantes	0,28	0,52	0,56	0,50	0,30	0,39			0,16	0,29
Ações e estratégias org.							0,54	0,52		
Liberdade de Ação							0,19	0,20		
Caracter. do Ambiente físico			-0,29	-0,17					0,18	0,22
<b>Barreiras à Criatividade</b>										
Estrutura, regras e sistema de comunicação da org.			0,27	0,21						
Excesso de Serviço e escassez de tempo			Variável fora da equação		0,22	0,26	0,18	0,18		
<b>Ajuste do modelo</b>										
	R	R <sup>2</sup>	R	R <sup>2</sup>	R	R <sup>2</sup>	R	R <sup>2</sup>	R	R <sup>2</sup>
	0,52	0,27	0,43	0,19	0,63	0,40	0,65	0,43	0,44	0,19

**Variáveis que não apresentaram relação significativa em nenhum modelo**

Clima entre colegas de trabalho

Atuação inadequada da chefia

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à variável dependente “Restrição ao Desempenho” ( $R^2 = 0,19$ ), verificou-se que a variável “Suporte da Chefia Imediata” ( $\beta = -0,35$ ) e a variável “Características do Ambiente Físico” ( $\beta = -0,17$ ) apresentaram correlação negativa com “Restrição ao Desempenho”. Assim, os servidores que percebem mais o suporte da chefia imediata em favor da expressão da criatividade dos colaboradores percebem menos o fator “Restrição ao Desempenho”, que consiste em excesso de serviço e falta de tempo para melhorar o seu

desempenho. Assim como os servidores que percebem que as condições do ambiente físico são favoráveis a produção de ideias novas, mas em uma magnitude menor.

Por outro lado, os servidores que percebem que as atividades exigem a busca por novos conhecimentos e possibilitam a proposição de novas soluções (Atividades Desafiantes) também percebem maior “Restrição ao Desempenho” ( $\beta = 0,50$ ), ou seja, aqueles funcionários cujas tarefas exigem a busca por novos conhecimentos e novas soluções também são os funcionários que estão sobrecarregados de serviço.

Além disso, os servidores que mais percebem a existência de barreiras à criatividade, no tocante ao alto nível de padronização no modo de realizar as atividades, o excesso de regras e às falhas nos sistemas de troca de informações entre os setores da organização dificultam a criatividade, também percebem maior “Restrição ao Desempenho” ( $\beta = 0,21$ ).

No tocante à variável dependente “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”, esta variável é explicada por duas variáveis de estímulos à criatividade e uma de barreiras, todas com relação positiva, quais sejam, as variáveis “Suporte da Chefia Imediata” ( $\beta = 0,23$ ), “Atividades Desafiantes” ( $\beta = 0,39$ ) e “Excesso de Serviço e Escassez de Tempo” ( $\beta = 0,26$ ).

Assim, os funcionários que percebem que suas atividades exigem novos conhecimentos e novas soluções de trabalho (atividades desafiantes), e/ou que percebem estímulos por parte da chefia imediata em favor da expressão da criatividade e/ou que percebem excesso de serviço e escassez de tempo também percebem seu próprio esforço e ajuste em busca do alcance de suas metas de trabalho.

A variável dependente “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho” também tem sua variância explicada em 43% por duas variáveis de estímulo (Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Ideias Novas e Liberdade de

Ação) e uma de barreira (Excesso de Serviço e Escassez de tempo), todas com relação positiva.

Diante disso, verifica-se que os servidores que: a) mais percebem a existência de ações e estratégias organizacionais que facilitam a emergência de ideias novas no trabalho ( $\beta = 0,52$ ); e/ou b) se sentem à vontade para opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e expressar ideias diferentes dos demais colegas e gestores ( $\beta = 0,20$ ); e/ou c) percebem que a relação entre o tempo e a quantidade de atividades laborais impede ou dificulta o surgimento de ideias novas e de valor ( $\beta = 0,18$ ), também percebem o impacto de suas ações e do resultado de seu trabalho em outros setores organizacionais. Esses mesmos servidores também percebem que contribuem com alternativas para solução de problemas e para melhoria de processos organizacionais e que, quando necessário, estabelecem intercâmbio com outras equipes e unidades para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por fim, a variável dependente “Autogerenciamento do Desempenho” obteve o menor índice de correlação múltipla ao quadrado ( $R^2 = 0,19$ ) e foi explicada pelos fatores de estímulo à criatividade “Atividades Desafiantes” ( $\beta = 0,29$ ) e “Características do Ambiente Físico” ( $\beta = 0,22$ ). Assim, os servidores que: a) percebem que as suas atividades exigem a busca por novos conhecimentos e possibilitam a proposição de novas soluções de trabalho (Atividades Desafiantes); e/ou b) percebem que as condições do ambiente físico são favoráveis à produção de ideias novas, também percebem que possuem capacidade de administrar o seu desempenho no trabalho.

Além disso, destaca-se que o melhor preditor de quatro variáveis do instrumento de autoavaliação do desempenho foi a variável “Atividades Desafiantes”. Isso demonstra que se o servidor percebe que a natureza da sua atividade exige a busca por novos conhecimentos e novas soluções para o trabalho ele também percebe que seu trabalho é importante para a organização, que ele se esforça e se ajusta para buscar alcançar suas metas de trabalho e que possui capacidade para administrar o seu desempenho. No

entanto, em contrapartida, este mesmo servidor percebe que o excesso de serviço e a falta de tempo prejudicam a qualidade de seu trabalho.

Shalley, Zou e Oldham (2004 *apud* BEDANI, 2008), afirmam que os indivíduos que realizam trabalhos complexos, caracterizados por altos níveis de autonomia, avaliação, significado, identidade e variedade, experimentam maiores níveis de motivação intrínseca e, conseqüentemente, de desempenho no trabalho.

Esta relação entre o fator “Atividades Desafiantes” e o desempenho individual confirma o que indicam Sonnentag e Frese (2002), no sentido de que há uma relação preditiva positiva entre características e finalidades do trabalho e o desempenho humano. No caso do TRT-10, as características são a exigência por busca por novos conhecimentos e possibilidade de apresentação de novas soluções.

Por outro lado, a presente pesquisa demonstra que o servidor que percebe que a chefia imediata lhe estimula a apresentar novas ideias e formas de se executar o trabalho percebe menos condições que restringem o desempenho, como falta de tempo e excesso de trabalho. Assim, infere-se que se o suporte da chefia imediata impacta de maneira negativa as restrições ao desempenho, trata-se de um suporte de extrema importância para que os servidores apresentem o desempenho esperado pela organização.

Ademais, ações e estratégias organizacionais em apoio a ideias novas foi o melhor preditor de execução, monitoramento e revisão do desempenho ( $\beta$  0,52), que se refere a percepção do impacto de suas ações e do resultado de seu trabalho em outros setores organizacionais e da contribuição com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos, o que se enquadra em um desempenho adequado.

Com a finalidade de sintetizar os achados desta pesquisa, a Tabela 19 apresenta quadro sintético dos principais resultados encontrados no teste de

hipótese, demonstrando quais variáveis de estímulo à criatividade explicam a variância de autoavaliação do desempenho e em qual percentual.

**Tabela 19: Quadro sintético do teste de hipótese**

Variável independente	Explicação da variância	Variável dependente
	27%	Regulação do Desempenho
Atividades desafiantes	31,5%	Grau de Esforço e Conhecimento da tarefa
	15,6%	Autogerenciamento do Desempenho
Ações e estratégias Organizacionais em apoio a ideias novas	36,5%	Execução, Monitoramento e Revisão

Fonte: elaborado pelo autor

O teste de hipótese demonstrou que a variável “Atividades Desafiantes” é o melhor preditor de três variáveis de autoavaliação do desempenho individual e explica, no modelo utilizado na pesquisa, 27% da variância total da variável “Regulação de Desempenho”, dimensão que avalia o quanto o indivíduo percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia institucional e analisa competências referentes à proatividade, à busca pelo aprendizado, ao comprometimento com a tarefa, à adequação à ação e ao ajustamento às contingências de trabalho.

Além disso, a variável “Atividades Desafiantes” explica: 31,5% da variância de “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”, fator que identifica a percepção do indivíduo sobre o quanto ele se esforça e se ajusta para buscar alcançar suas metas de trabalho; e 15,8% de Autogerenciamento do Desempenho.

Por outro lado, a variável “Ações e Estratégias da Organização em Apoio a Ideias Novas” explica 36,5% da variância de “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho”, que avalia aspectos relacionados ao processo de trabalho e ao desenvolvimento de tarefas e ações. Isso corrobora o que foi constatado por Fonseca e Bastos (2003), que o fator ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas foi o melhor preditor de percepção do



desempenho da equipe de trabalho, responsável pela explicação de 42% da variância total. Assim, apesar de se tratar de níveis de análise de desempenho distintos, ações e estratégias da organização em apoio a ideias novas se mostrou preditor tanto na pesquisa de Fonseca e Bastos (2003) como neste estudo, fortalecendo a evidencia encontrada por aqueles autores.

Nesse contexto, a hipótese da presente pesquisa foi confirmada parcialmente, na medida em que funcionários que perceberam a presença de cinco variáveis de estímulos à criatividade também perceberam seu desempenho como satisfatório. No entanto, o fator de estímulos à criatividade “Clima Favorável entre Colegas” e o fator de barreiras “Atuação inadequada da chefia” não explicaram a variância de nenhum dos fatores de autoavaliação do desempenho. Assim, em nossa pesquisa, nem todos os fatores de estímulos e de barreiras à criatividade explicaram autoavaliação de desempenho.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa demonstrou que os servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região percebem mais a presença de estímulos do que de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Entretanto, os servidores percebem a existência de poucas ações e estratégias organizacionais em apoio a ideias novas. Assim, com a finalidade de buscar melhorias para a prestação jurisdicional, é necessário que o Tribunal adote diversas ações de incentivo à criatividade de seus servidores.

Isso porque, no TRT-10, ações e estratégias da organização em apoio a ideias novas explica 36,5% da variância de “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho”, que avalia se o indivíduo percebe que suas ações e o resultado de seu trabalho contribuem para soluções de problemas e melhoria de processos organizacionais. Isso demonstra a importância de o Tribunal estimular a criatividade de seus colaboradores, porquanto se a estratégia da organização efetivamente for voltada à inovação e à criatividade isto influenciará todos os demais níveis e setores organizacionais a estimularem a expressão da criatividade de seus servidores e, conseqüentemente, favorecerá a melhoria do desempenho de seus funcionários.

Ademais, é necessário que o TRT-10 busque, na medida do possível, diminuir os níveis de padronização e de formalização de suas atividades e melhorar seus sistemas de comunicação, com a finalidade de favorecer a expressão da criatividade dos servidores e contribuir para a integração dos diversos setores organizacionais. Isso porque, além de prejudicar a expressão da criatividade, a pesquisa demonstra que o excesso de formalismo e de regras e a falta de comunicação entre os setores e de visão sistêmica, característico das organizações judiciárias, restringem o desempenho dos servidores do TRT-10.

Isso fortalece a importância da adoção pelo Tribunal de um modelo de gestão estratégica, baseado no planejamento estratégico e no *Balanced Scorecard*,

que proporciona uma visão sistêmica da organização e maior integração entre as mais diversas áreas em busca dos objetivos e metas organizacionais.

Por outro lado, os resultados alcançados por esta pesquisa corroboram o que a literatura de criatividade nas organizações sustenta no sentido de que um ambiente de trabalho favorável à expressão da criatividade propicia maiores níveis de desempenho humano. Isso porque ficou demonstrado que os servidores do TRT-10 que percebem estímulos à criatividade no ambiente de trabalho apresentam desempenho mais satisfatório do que os indivíduos que não percebem a presença deste fator.

Assim, a hipótese de pesquisa levantada foi quase totalmente confirmada, uma vez que cinco variáveis de estímulo à criatividade predisseram autoavaliação do desempenho. São elas: “suporte da chefia imediata”, “atividades desafiantes”, “ações e estratégias organizacionais em apoio a ideias novas”, “liberdade de ação” e “características do ambiente físico”.

A maior contribuição desta pesquisa, entretanto, é ter identificado a importância de se adotar ações e estratégias organizacionais em apoio à expressão da criatividade e de se estimular a busca por novos conhecimentos e novas soluções de trabalho, por possuírem forte relação com desempenho individual.

No entanto, apesar de ter encontrado evidências empíricas para a existência de relação entre estímulos à criatividade e desempenho individual, é importante destacar as diversas limitações desta pesquisa. Primeiramente, o tamanho do instrumento de pesquisa, o qual continha 93 itens foi um fator limitador do tamanho da amostra, já que muitos servidores desistiram de participar da pesquisa ao se depararem com o tamanho do questionário. Este mesmo aspecto também pode proporcionar resultados não tão fidedignos com a real percepção dos respondentes, uma vez após responder parte do questionário o participante, provavelmente, já não está mais tão interessado em expressar sua real percepção.

Além disso, o fato de não ter sido realizada análise fatorial dos itens, em razão do tamanho da amostra, pode prejudicar a fidedignidade das variáveis utilizadas no teste de hipótese, porquanto não se sabe ao certo se os itens realmente fazem parte da mesma dimensão encontrada pelos autores na validação do instrumento em outra organização ou se formariam outras dimensões. Este problema é ainda maior para a escala de autoavaliação do desempenho, uma vez que três fatores possuem baixa consistência interna ( $\alpha \leq 0,66$ ).

Ainda em relação à escala de avaliação do desempenho, outra limitação é a provável parcialidade desta medida. Isso por se tratar de uma medida perceptual de autoavaliação, uma vez que a tendência humana é se valorizar, conforme pode ser observado nos resultados encontrados, os quais demonstram altos índices de avaliação do desempenho.

Outro fator limitante diz respeito à impossibilidade de se estratificar a amostra de maneira proporcional, por setores da organização, em razão da baixa quantidade de participantes em grande parte dos setores pesquisados. A estratificação aumentaria a precisão dos resultados alcançados, na medida em que pode haver variância de percepção de acordo com o setor de lotação do funcionário.

Assim, para as próximas pesquisas, sugere-se que a amostra seja estratificada por setor de lotação e que se utilizem medidas de avaliação quantitativas, objetivas, numéricas ou, na inexistência destas no órgão pesquisado, medidas heteroavaliativas ou uma medida de avaliação 360º graus, com o objetivo de se diminuir a parcialidade do avaliador bem como comparar com os resultados apresentados nesta pesquisa.

Além disso, é necessária a realização de pesquisas similares a essa em outros órgãos da Justiça do Trabalho e em outros ramos do Judiciário, com objetivo de viabilizar a comparação de resultados, de identificar se a hipótese de

pesquisa também se confirma em outros tribunais bem como de validar psicometricamente os instrumentos no contexto organizacional do Judiciário.

A incorporação de outras medidas que avaliem construtos distintos à estímulos e barreiras à criatividade mas que se relacionam com desempenho individual, como escalas de suporte à aprendizagem e de satisfação no trabalho, possibilitaria a identificação de outras variáveis de contexto ou do indivíduo que predizem desempenho no trabalho, o que aumentaria a base de conhecimento nacional a respeito de desempenho individual e, conseqüentemente, contribuiria para a melhoria da gestão de pessoas no Judiciário.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, Eunice Soriano de. **Criatividade**. 2ª ed. Brasília: UnB, 1993.
- ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.6, p. 6-11, 1995.
- ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Havard Business School**, v. 5, p. 1-15, 1996.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.
- BEDANI, M. **Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais: Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05.10.1988. DOU de 05.10.1988.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. **Resolução Administrativa nº 45 de 2009**. Disponível em: [http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71:ra-452009&catid=60&Itemid=86](http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=71:ra-452009&catid=60&Itemid=86), acessado em: 11/02/2013.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região**: Atualizado em abril de 2012, com as alterações das Emendas Regimentais de números 1 de 2004 a 26 de 2012. Brasília: Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, Dezembro de 2012.

BRANDAO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; FREITAS, I. A. de; VIEIRA, F. T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 1, mar. 2010.

BRUNO-FARIA, M. de F.; ALENCAR, E. M. L. Indicadores de clima para criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998.

BRUNO-FARIA, M. de F.; VEIGA, H. M. S.; MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Psicologia (Florianópolis)**, v. 8, p. 142-163, 2008.

BRUNO-FARIA, M. de F. Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. In ALENCAR, E. M. L. S. de; BRUNO-FARIA, M. de F.; FLEITH, D. de S. (organizadoras). **Medidas de Criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H., M., da S.; SOUSA, G. Z. P. **Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho**. Trabalho em fase de elaboração.

CHAER, A. C. L., AZEVEDO, J. S. F. de, BONIFÁCIO, I. G. **Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil**. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2009, Brasília. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: CONSAD, 2009.

CODA, R.; CESTARI, R. V.. A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 5, n. 1, art. 5, p. 54-65, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. da S. Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 1-1, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 16, n. 2, ago. 2011.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia** (Natal), Ago 2011, vol.16, no.2, p.111-120.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. ; OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, A. C.. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**. In: XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad), 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad), 2010.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Trad.: Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta; revisão técnica José de Oliveira Siqueira. 1ª ed. 2003 – 4ª Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2009.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Psicologia (Florianópolis)**, v. 3, n.1, p. 61-88, 2003.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

GUIMARÃES, T. A.; ODELIUS, C. C.; MEDEIROS, J. J.; SANTANA, J. A. V. Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. **The American Review of Public Administration**. ARPA, v.41, p.297 - 312, 2011.

HAIR, J. F.; BAHIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISIDRO FILHO, A. Escala de valores de aprendizagem em organizações: validação de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 157-167, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda, 1ª ed., 12 reimpr., São Paulo: Atlas, 2007.

NOGUEIRA, J. M. M.; PACHECO, R. S. **A Gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública**. II Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2009, Brasília. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: CONSAD, 2009.



OLIVA, E. de C.; FERRA, S. Gestão do desempenho humano: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 9, n. 1, art. 2, p. 19-36, 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

SAMPIERI, R., H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. C. Metodologia de gestão por competências assumindo a norma cubana sobre gestão de capital humano. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 40, p. 300-311, 2011.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. *In* S. Sonnentag (Org), **Psychological management of individual performance**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., p. 3-27, 2002.

TABACHNICK, B., G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper Collins, 1996.

VEIGA, H. M. da S. **Comportamento Pró-ativo**: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

VREULS, E. H.; JOIA, L. A. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p.307-324, abr./maio/jun. 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

A presente pesquisa objetiva identificar a relação entre CLIMA FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE e DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO e está inserida no rol de estudos do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação no Judiciário (PPGA/UnB), sendo sua autoria do bacharelado em Administração da UnB, Lucas Wolff Edreira.

As informações nela colhidas visam:

a) a identificação das lacunas ou desvios de desempenho, proporcionando informações que possam contribuir para a redefinição de metas e ações de trabalho, bem como para a inserção e/ou aperfeiçoamento de programas de capacitação do pessoal;

b) o planejamento de ações com o intuito de facilitar a expressão da criatividade dos servidores do órgão e a implantação de inovações.

A pesquisa será realizada com o rigor científico e cuidados éticos necessários para garantir o anonimato de suas respostas. Os dados aqui coletados serão analisados de maneira agrupada, contemplando as respostas de todos os que participaram deste estudo.

Fica registrado o direito de o participante:

a) receber esclarecimento sobre procedimentos, riscos, benefícios e outros aspectos relacionados à pesquisa, por meio do contato: wolff\_lucas@hotmail.com;

b) retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;

c) não ser identificado, tendo em vista o caráter sigiloso e confidencial das informações; e

d) ter acesso ao relatório final e aos resultados da pesquisa.

A sua participação é voluntária, porém fundamental para o alcance dos resultados desejados e certamente contribuirá para o aprimoramento da política de gestão de pessoas deste Tribunal.

Para isso, leia com atenção e responda todos os itens, marcando, ao lado de cada um, a alternativa que melhor reflete a sua opinião sobre o que ocorre no local em que trabalha. Desde já, agradecemos sua participação.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

**Após ter lido as instruções acima que garantem os meus direitos, declaro que desejo participar desta pesquisa:**

( ) SIM      ( ) NÃO

**QUESTIONÁRIO DE INDICADORES DE CONDIÇÕES PARA CRIAR NO AMBIENTE DE TRABALHO (ICCAT<sup>2</sup>)**

Não existe resposta certa ou errada. Ao lado de cada afirmativa, assinale o número que melhor corresponde a sua percepção sobre o ambiente de trabalho, considerando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente

1	O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).	1	2	3	4	5
2	As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias.	1	2	3	4	5
3	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.	1	2	3	4	5
4	Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros.	1	2	3	4	5
5	Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.	1	2	3	4	5
6	O chefe oferece o apoio que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de ideias novas.	1	2	3	4	5
7	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.	1	2	3	4	5
8	Meu chefe não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos, visando análise e possível aprovação.	1	2	3	4	5
9	É difícil a interação com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para se implementar novas ideias, o que desestimula a sua proposição.	1	2	3	4	5
10	Os normativos internos não permitem alterações a partir de sugestões dos empregados.	1	2	3	4	5
11	A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis à organização.	1	2	3	4	5
12	Os chefes costumam acatar apenas ideias que sejam semelhantes as que ele apresenta.	1	2	3	4	5
13	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.	1	2	3	4	5
14	O chefe elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	1	2	3	4	5

<sup>2</sup> Autoria: Maria de Fátima Bruno-Faria, Heila Magali da Silva Veiga e Giovana Zappalá Porcaro Sousa (UnB).

15	Meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Organização oferece.	1	2	3	4	5
16	A Organização incentiva a produção de idéias novas a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de idéias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, treinamentos etc.).	1	2	3	4	5
17	As tarefas que realizo são estimulantes.	1	2	3	4	5
18	Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização.	1	2	3	4	5
19	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras.	1	2	3	4	5
20	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos demais integrantes da minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
21	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	1	2	3	4	5
22	A Organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor.	1	2	3	4	5
23	Meu chefe me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
24	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	1	2	3	4	5
25	Quando proponho uma ideia nova, é comum que o gerente se aposses dela como se fosse sua.	1	2	3	4	5
26	O chefe costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores que ele tem mais afinidade.	1	2	3	4	5
27	Os chefes não costumam ouvir idéias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico.	1	2	3	4	5
28	O sistema de comunicação da organização dificulta a disseminação de informações entre as diferentes áreas na organização.	1	2	3	4	5
29	A rigidez das regras na organização dificulta o surgimento de novas ideias.	1	2	3	4	5
30	A estrutura atual da Organização dificulta a comunicação entre as áreas impedindo o compartilhamento de ideias.	1	2	3	4	5
31	O chefe toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.	1	2	3	4	5
32	O chefe incentiva os empregados a participar da solução dos problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
33	A Organização contribui para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos.	1	2	3	4	5
34	O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias.	1	2	3	4	5

35	As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização.	1	2	3	4	5
36	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.	1	2	3	4	5
37	Sinto-me incentivado a produzir ideias novas a partir do convívio com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
38	Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.	1	2	3	4	5
39	O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.	1	2	3	4	5
40	Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	1	2	3	4	5
41	Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.	1	2	3	4	5
42	Meu chefe aceita ideias diferentes das dele.	1	2	3	4	5
43	As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de idéias novas e de valor.	1	2	3	4	5
44	O chefe acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.	1	2	3	4	5
45	Falta flexibilidade nos normativos da organização o que dificulta a aceitação de ideias novas.	1	2	3	4	5
46	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.	1	2	3	4	5
47	Na minha Organização, as estratégias são claras e bem definidas o que facilita a proposição de novas ideias.	1	2	3	4	5
48	Meu chefe imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho.	1	2	3	4	5
49	Na Organização, o excesso de burocracia dificulta a expressão da criatividade.	1	2	3	4	5
50	Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias	1	2	3	4	5
51	A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	1	2	3	4	5
52	Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
53	Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho.	1	2	3	4	5
54	Sinto que realizo trabalhos importantes para a Organização.	1	2	3	4	5
55	A Organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.	1	2	3	4	5

56	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.	1	2	3	4	5
57	O chefe não discute ideias novas com seus colaboradores devido ao desconhecimento das atividades do setor.	1	2	3	4	5
58	Há dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Organização	1	2	3	4	5
59	As regras que temos que seguir na Organização dificultam a introdução de ideias criativas.	1	2	3	4	5
60	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso a internet.	1	2	3	4	5
61	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa ideia no trabalho.	1	2	3	4	5
62	Meu chefe me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos.	1	2	3	4	5
63	A minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade.	1	2	3	4	5

### MEDIDA DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO<sup>3</sup>

Não existe resposta certa ou errada. Ao lado de cada afirmativa, assinale o número que melhor corresponde a sua percepção sobre o seu desempenho de trabalho, considerando a seguinte escala de resposta:

1	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	1	2	3	4	5
2	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	1	2	3	4	5
3	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	1	2	3	4	5
4	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	1	2	3	4	5
5	Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	1	2	3	4	5
6	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	1	2	3	4	5
7	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	1	2	3	4	5

<sup>3</sup> Autoria: Francisco Antonio Coelho Junior, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Juliana Seidl, André de Carvalho Pereira (UnB).

8	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	1	2	3	4	5
9	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
11	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	1	2	3	4	5
12	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	1	2	3	4	5
13	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	1	2	3	4	5
14	Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	1	2	3	4	5
15	Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
16	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	1	2	3	4	5
17	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	1	2	3	4	5
18	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	1	2	3	4	5
19	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	1	2	3	4	5
20	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
21	São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	1	2	3	4	5
22	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	1	2	3	4	5
23	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
24	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	1	2	3	4	5
25	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	1	2	3	4	5
26	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1	2	3	4	5
27	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	1	2	3	4	5

<b>28</b>	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	1	2	3	4	5
<b>29</b>	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
<b>30</b>	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	1	2	3	4	5

### TERCEIRA PARTE

Para finalizar, pedimos responder alguns itens a fim de caracterizar os participantes da pesquisa:

- a. Sexo: 1.( )feminino 2.( )masculino
- b. Idade: .....anos
- c. Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade)
- ( ) ensino médio completo
- ( ) superior completo
- ( ) especialização em .....
- ( ) mestrado em .....
- ( ) doutorado em .....
- d. Tempo de serviço no Tribunal: ..... ano(s).
- e. Exerce cargo de chefia? 1.( )sim 2.( )não
- f. Exerce função de confiança? 1.( )sim 2.( )não
- g. Natureza do cargo:
1. ( ) Técnico Judiciário 2. ( ) Analista Judiciário 3. ( ) Cargo comissionado
- h. Trabalha em Unidade:
1. ( ) Jurisdicional (área fim) 2. ( ) Administrativa (área meio)
- i. Setor de lotação
- .....

Agradecemos a sua valiosa colaboração.